

Anais do 6º ECCAD

ENCONTRO CIENTÍFICO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Unoeste



658
E56cEncontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD)
(v.3, n.1) [recurso eletrônico].Anais do 6º Encontro Científico de Ciências
Administrativas da Business School Unoeste –
ECCAD / organização Álvaro Costa Jardim Neto ... [et
al.] -- Presidente Prudente: Unoeste – Universidade
do Oeste Paulista, 2020.

E-book : il. color.

E-book no formato PDF.

ISSN 2674-8304

Bibliografia.

1. Comportamento organizacional. 2. Administração
3. Desenvolvimento organizacional I. Jardim Neto,
Álvaro Costa. II. Cruz, Érika Mayumi Kato. III. Endo,
Gustavo Yuho. IV. Santos, Lechan Colares. V.
Paschoalotto, Marco António Catussi. VI. Lepre, Thais
Rubia Ferreira. VII. Rodrigues, Valdecir Cahoni. I. Título.

CDD/23ª ed.

Catalogação na fonte – Bibliotecária Renata Maria Morais de Sá – CRB 8/10234

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



6º ENCONTRO CIENTÍFICO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS DA *BUSINESS SCHOOL* UNOESTE – ECCAD

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 pela *Business School* Unoeste – BSU e pelo Grupo de Pesquisa em Estudos Organizacionais – GPEOS. 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 de diversas instituições de ensino superior do Brasil, Moçambique e Portugal.

FAST-TRACK

Os melhores trabalhos serão convidados para submissão em *Fast-Track* para nove revistas parceiras: Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo; Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis; Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR; Revista Inteligência Competitiva; Revista Gestão & Conexões; Revista de Gestão da Unilasalle; Revista Capital Científico; *South American Development Society Journal* e RAEP Administração: Ensino & Pesquisa.

PRÊMIO CIENTÍFICO DO 6º ECCAD

O Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) premiará os melhores artigos científicos, conforme parâmetros estabelecidos pela comissão organizadora e como forma de reconhecimento terá a “Menção Honrosa – Pareceristas Destaque”.

COMISSÃO ORGANIZADORA DO 6º ECCAD

Me. Álvaro Costa Jardim Neto – *Business School* Unoeste

Dra. Érika Mayumi Kato-Cruz – *Business School* Unoeste

Me. Gustavo Yuho Endo – *Business School* Unoeste

Dr. Lechan Colares-Santos – *Business School* Unoeste

Dr. Marco Antonio Catussi Paschoalotto – *NOVA School of Business and Economics*

Dra. Thais Rubia Ferreira Lepre – *Business School* Unoeste

Me. Valdecir Cahoni Rodrigues – *Business School* Unoeste

Revisão dos Artigos: Respectivos autores dos artigos.

Os **conteúdos e a formatação** 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 DO 6º ECCAD

- Adriano Stradiotto – UNIOESTE
 Albino Alves Simone - *Instituto Superior Politécnico de Gaza*
 Alessandro Carlos Nardi – UNIOESTE
 Alexandre Mendes da Silva – FMU
 Ana Rita Canelas Luz - *ISCTE Business School*
 Anderson Giovane Sontag – UESPAR
 Andriele Pinto de Amorim - Centro Universitário Leonardo da Vinci
 Angeline Coimbra Tostes De Martino Alves – UFF
 Anízio Viana – FAEL
 Bárbara Oliveira de Moraes – UFRRJ
 Bárbara Zanini – UNIOESTE
 Beatriz Rosa Pinheiro dos Santos – UNESP
 Bruno Eduardo Slongo Garcia – UFPR
 Camilla Fernandes – UFPR
 Carlos Eduardo Poerschke Voltz - Universidade Feevale
 Claudionei Nalle Junior - FATEC/ETEC
 Cristian Luis Schaeffer – UFRGS
 Daiane Pereira da Fonseca Lopes – UnB
 Daisy Lima de Souza Santos – UNEB
 David Barbalho Pereira – UFRN
 Emanuel Campigotto Sandri – UFPR
 Ettore de Carvalho Oriol – EAESP/FGV
 Fabio Vinicius De Araujo Passos – UFF
 Fabricio Martins Lacerda – UNINOVE
 Felipe Antonio Honorato - Faculdade IESCAMP
 Felipe cavalheiro Zaluski - Instituto Federal Farroupilha
 Fernanda de Souza Gusmão Louredo – UFRJ
 Fernando Rejani Miyazaki – USP
 Geraldo Tessarini Junior – UFSCar
 Gilson Rodrigo Silvério Polidorio - TOLEDO Prudente
 Giovanna Miranda Mendes - Universidade Positivo
 Ítalo de Paula Casemiro – UFRJ
 Jacqueline Pereira dos Santos Souza - FATEC/ETEC
- Jéssica Karine de Oliveira Gomes – UNIOESTE
 João Henriques de Sousa Júnior – UFSC
 João Paulo Resende de Lima - USP
 Jorge Alfredo Cerqueira Streit - UnB
 Josiele Maria Fão - UNIJUI
 Jucilaine Neves Sousa Wivaldo - UFLA
 Karine de Jesus Rodrigues Santana - UFU
 Leonardo Alves De Oliveira Casimiro - UNIOESTE
 Luana Sodré da Silva Santos - UFES
 Marcos Elói Söllinger - UFRGS
 Marcos Ferasso - Unochapecó
 Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO
 Natália Talita Araújo Nascimento - UNIR
 Paulo Duque Pereira da Silva - MACKENZIE
 Renée Bejamini - UNIOESTE
 Ricardo Oselame Schiochet - UFRGS
 Ricardo Saraiva Frio - FURG
 Rodolfo Vieira Nunes - USP
 Rômulo Carvalho Cristaldo - UFGD
 Ronaldo de Lucio - MACKENZIE
 Roosiley dos Santos Souza - UFMS
 Ruan Carlos dos Santos - UNIVALI
 Samantha Frohlich - UFPR
 Samara Cristina Vieceli Piacenti - UNIOESTE
 Sandra Aparecida Brasil - Faculdade Dom Bosco
 Silas Dias Mendes Costa - UFMG
 Tatiana Dornelas de Oliveira - UFFRJ
 Tatiana Marceda Bach - UNIVEL
 Telma Regina Stroparo - UNICENTRO
 Thiago Oliveira - UNIGRANRIO
 Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti Sigahi - USP
 Vanessa Rissi - Faculdade IMED
 Vanessa Seefeld - UNIOESTE
 Victor Fraile Sordi - UFMS
 Yasmin Gomes Casagranda - UFMS
 Silvana Saionara Gollo - IFRS

SUMÁRIO

A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NO ENSINO EJA A PARTIR DAS EXPERIÊNCIAS DOS DISCENTES	13
RUAN CARLOS DOS SANTOS	13
VANESSA NOBREGA DE SOUZA	13
TATIANA VANESSA DA SILVA KOTOSKI	13
MATEUS OLIVEIRA SANTOS	13
EVANDRO KRAMIN	13
A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESTRUTURA DO EMPREENDEDORISMO	34
WAGNER HENRIQUE DE OLIVEIRA BISPO	34
JOSÉLIA GALICIANO PEDRO	34
A LIDERANÇA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	53
BEATRIZ MIOTTO DA SILVA	53
LETICIA GOMES PERUCHI TELES	53
JOSELENE LOPES ALVIM	53
A SÍNDROME DE BURNOUT EM CARGOS DE LIDERANÇA	76
MARIA BEATRIZ DE JESUS	76
JOSELENE LOPES ALVIM	76
ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL: PRÁTICAS QUE CARACTERIZAM OS CRIMES DE SONEGAÇÃO FISCAL E LAVAGEM DE DINHEIRO	95
LAILA CAROLINE DA SILVA SANTOS	95
ALAN RODRIGO BICALHO	95
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL SCRUM NAS ORGANIZAÇÕES EM UM CENÁRIO DE CRISE ECONÔMICA	113
HIAN FELIPE BRAGA DA CRUZ	113
KLEBER LOPES DA SILVA	113
SONIA SANAÉ SATO	113
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: REVISÃO SISTEMÁTICA NO ENCONTRO DO SEMEAD DE 2008 A 2019	136
DEIVIS MARTIN MENDES	136

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



DEVISON MENDES	136
VALDECIR CAHONI RODRIGUES	136
CASA DE FERREIRO, ESPETO DE FERRO: UM ESTUDO EM UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA	155
CLAUDIO RAFAEL CUNHA CAVALCANTE VIEIRA.....	155
DAISY LIMA DE SOUZA SANTOS	155
COMO OS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS ESTÃO VENCENDO OS OBSTÁCULOS CAUSADOS PELO NOVO CORONAVÍRUS EM 2020	173
ADRIANA MARTINI TAVANO SILVA	173
ALECSANDRO MICHAEL DE ANDRADE	173
FABIO SILVERIO DA SILVA JUNIOR	173
GRACILIANO DA SILVA SANTOS	173
NAZOR DOS SANTOS JUNIOR	173
COMPORTAMENTO DE COMPRA COMPULSIVA DO CONSUMIDOR.....	188
MARTA MARIA CORTES FERREIRA SANTOS	188
THAIS CAROLINE MATTOS PRADO.....	188
THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE.....	188
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DA GERAÇÃO “X” DE ACORDO COM AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING	205
LUCAS GABRIEL LOPES	205
JOSÉ AUGUSTO SANTOS DE MELLO.....	205
THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE.....	205
COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DIANTE DO SITE DE RECLAMAÇÕES “RECLAME AQUI” ..	224
LIGIA MAYARA ALTAFINE.....	224
THAYNÁ GIOVANA BARBOSA BATISTA	224
ÁLVARO COSTA JARDIM NETO	224
DEMANDA DA CARNE DE CORTE NO BRASIL: PERSPECTIVAS DE DEMANDA PARA 2020.....	243
ALINE RAMOS VEIGA	243
BEATRIZ SANTANA SILVA.....	243
LECHAN COLARES SANTOS.....	243
PAULO ROBERTO DE LIMA GIANFELICE	243
DESIGUALDADE DE GÊNERO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	264
MIRELLI CRISTINA FERREIRA BARBOSA.....	264

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



THAYSE CARDOSO DOS SANTOS	264
JOSELENE LOPES ALVIM	264
EMPREENDEDORISMO FEMININO: O PAPEL DAS MULHERES NO ECOSISTEMA DO OESTE PAULISTA.....	285
JAINE AVELINO	285
MIKAELLY MARTINS DE SOUZA.....	285
ERIKA MAYUMI KATO CRUZ.....	285
GUSTAVO YUHO ENDO	285
ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE EFETIVAÇÃO DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA..	309
GEOVANA SOUZA PENHA	309
STEPHANIE DELVEQUIO.....	309
ALAN RODRIGO BICALHO.....	309
ESTILOS DE LIDERANÇA NO SETOR PRIVADO: UM ESTUDO COM EMPREENDEDORES DE GRANDES EMPRESAS NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO	327
LEONARDO TOGNOLLI GUARINÃO	327
MARCO ANTONIO CATUSSI PASCHOALOTTO	327
GUSTAVO YUHO ENDO	327
ESTRATÉGIAS PARA COMBATER A CRISE DURANTE A PANDEMIA EM PRESIDENTE PRUDENTE	349
JEAN CARLOS NEVES DA SILVA	349
LUCAS PRADO OLIVEIRA	349
ALEXANDRE GODINHO BERTONCELLO	349
FATORES DETERMINANTES PARA SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO PERÍODO DE PANDEMIA.....	363
HELOISE DA SILVA CRUZ	363
MARCO ANTONIO CATUSSI PASCHOALOTTO.....	363
GUSTAVO YUHO ENDO	363
GAP ENTRE O VALOR PATRIMONIAL E O VALOR NOMINAL DE EMPRESAS LISTADAS NA B3 DURANTE A PANDEMIA	378
FRANCIELLEN RAYANE TEIXEIRA DE SOUZA	378
STEPHANIE RAMALHO DA SILVA	378
ALEXANDRE GODINHO BERTONCELLO	378
HEDGE CONTRA A FLUTUAÇÃO DE PREÇO NO OESTE PAULISTA.....	395

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



DIOGENES BATISTA DUARTE	395
HUDSON RICARDO TADEU DE PAULA	395
ALEXANDRE GODINHO BERTONCELLO	395
ISENÇÃO PARA PORTADORES DE DEFICIÊNCIA: MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS....	410
CAROLINA COSTA MARTINS	410
MICHELLE DE SOUZA VÉRA	410
ERIKA MAYUMI KATO-CRUZ	410
VALDECIR CAHONI RODRIGUES	410
JOVENS ADMINISTRADORES E O MERCADO DE TRABALHO	428
GIOVANA LUCIA OLIVEIRA NEVES	428
RENATO CARLOS CAMACHO NEVES	428
LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	450
ANNE KARINE DE CAVALCANTE ISHIZAWA.....	450
DAYHANE SUMMER GOLLE BORRO	450
GUSTAVO YUHO ENDO	450
MARCO ANTONIO CATUSSI PASCHOALOTTO	450
MARKETING PESSOAL: DIFERENCIAL PARA INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO.	471
THAIS DE ANDRADE SANTOS.....	471
RENATO CARLOS CAMACHO NEVES.....	471
MARKETING VIRAL: UMA ANÁLISE SOBRE E ADOÇÃO DAS PRÁTICAS EM REDES SOCIAIS	487
ATILIO DAMASCENO BATISTELA RICCI.....	487
GABRIEL AUGUSTO ROZALEM RANGEL	487
ÁLVARO COSTA JARDIM NETO	487
MODELO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO À LUZ DO CANVAS.....	504
GIRLAN SANTOS DE JESUS	504
DAISY LIMA DE SOUZA SANTOS	504
A NOITE DE PRESIDENTE PRUDENTE/SP: CARACTERIZANDO O PERFIL DOS CONSUMIDORES .	532
JOHN CARLOS DA SILVA OLIVEIRA	532
GUSTAVO YUHO ENDO	532
MARCO ANTONIO CATUSSI PASCHOALOTTO	532

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



O ASSÉDIO MORAL EM AMBIENTES CORPORATIVOS E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES	546
GABRIEL SILVA FILHO.....	546
JOSELENE LOPES ALVIM.....	546
O EMPREENDEDORISMO NA FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES.....	569
FABIO SILVERIO DA SILVA JUNIOR	569
CÉLIA MARCELINA RODRIGUES CASTELANI	569
KAREN LARISSA MENDES BARBOSA	569
O IMPACTO DO ESTRESSE NA SAÚDE DO PROFISSIONAL DE ENFERMAGEM QUE ATUA NO SETOR DE EMERGÊNCIA NOS HOSPITAIS PÚBLICOS	581
HENRIQUE CARVALHO PELAES.....	581
VINICIUS DE QUEIROZ GOMES.....	581
JOSELENE LOPES ALVIM	581
O IMPACTO DO ESTRESSE NA VIDA PROFISSIONAL DO COLABORADOR: INFLUÊNCIAS, CONSEQUÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DE DIMINUIÇÃO	599
JAQUELINE GUERREIRO.....	599
BEATRIZ SIMÕES DURAN	599
JOSELENE LOPES ALVIM	599
O IMPACTO DO ESTRESSE NO DESEMPENHO DO PROFISSIONAL DE VENDAS E SEU REFLEXO NA ORGANIZAÇÃO.....	619
JOSIANE RIBEIRO FERNANDES	619
THAIS SILVA ALBUQUERQUE	619
JOSELENE LOPES ALVIM.....	619
O MARKETING DIGITAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM ÁLVARES MACHADO/SP.	639
VICTOR JOSÉ DOS REIS.....	639
ROBSON GERACINO DA SILVA	639
ÁLVARO COSTA JARDIM NETO	639
GUSTAVO YUHO ENDO	639
O PERFIL DO LÍDER EM DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZAÇÕES DIANTE DO PERÍODO DE PANDEMIA DO COVID-19.....	651
DEBORA SIMONIA BATISTA.....	651
KATHLEEN THALIA FARIAS DE LIMA.....	651

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



MARCO ANTONIO CATUSSI PASCHOALOTTO	651
GUSTAVO YUHO ENDO	651
O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA ENTRE O MERCADO DIGITAL E FÍSICO	670
DANIEL VIEIRA	670
GUSTAVO CÉSAR	670
ÁLVARO COSTA JARDIM NETO	670
PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDOS QUANTITATIVOS E TECNOLÓGICOS NOS CURRÍCULOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO	689
TAINAH PAULA FELIX DA SILVA	689
SONIA SANAÉ SATO	689
PERFIL DE ENDIVIDAMENTO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO DA B3 NO PERÍODO DE PANDEMIA DA COVID-19.....	713
REGINALDO DA CRUZ ARAÚJO	713
AIYRA ARIANA CUNHA SILVA	713
SONIA SANAÉ SATO	713
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO.....	733
DÉBORA SACRAMENTO RODRIGUES BRITO	733
ERIKA MAYUMI KATO CRUZ.....	733
PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS DIFICULDADES.....	744
MARCELLA OLIVA PIOVESANA	744
VICTOR HUGO MORAES MARIANO	744
JOSÉLIA GALICIANO PEDRO	744
PROJETOS SOCIAIS E TERCEIRO SETOR: COMO AMBOS SUPREM A DEMANDA DO PODER PÚBLICO?	762
LUCAS VINÍCIUS SANTOS DE SANTANA.....	762
MARCO ANTONIO CATUSSI PASCHOALOTTO.....	762
GUSTAVO YUHO ENDO	762
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA LINKEDIN EM ORGANIZAÇÕES NA REGIÃO DE PRESIDENTE PRUDENTE - SP.....	783
GEOVANA LUZ DOS SANTOS	783
RENATO CARLOS CAMACHO NEVES	783

REFORMA TRABALHISTA: A REDUÇÃO DOS CUSTOS EMPRESARIAIS POR MEIO DA TERCEIRIZAÇÃO	795
JOÃO VITOR MOREIRA TOKAWA	795
TALLYS ROGERIO CRUZ RAMOS	795
REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: REVISÃO SISTEMÁTICA NO ENCONTRO DO SEMEAD DE 2009 A 2018	816
HENRIQUE MAGALHÃES DOS SANTOS	816
VALDECIR CAHONI RODRIGUES	816
GUSTAVO YUHO ENDO	816
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO SISTEMÁTICA NO ENCONTRO DO SEMEAD DE 2008 A 2019.....	836
MARCOS BRENO LOPES BECK NEVIANI	836
ANDRÉ SOBRADIEL CANGUSSU REIS	836
VALDECIR CAHONI RODRIGUES	836
ÉRIKA MAYUMI KATO	836
VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A PERFORMANCE DOS ALUNOS NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UMA CONTRIBUIÇÃO AOS GESTORES PÚBLICOS DE ENSINO	853
GABRIEL MARCOS CAVALHERI	853
LEONARDO TEIXEIRA DA SILVA	853
MARCO ANTONIO CATUSSI PASCHOALOTTO	853
GUSTAVO YUHO ENDO	853
ORIENTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DENTRO DAS UNIVERSIDADES E SEU REFLEXO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	870
VALDECIR CAHONI RODRIGUES	870
A SÍNDROME DE BURNOUT NO TRABALHO ATUAL.....	870
JOSELENE LOPES ÁLVIM	870
OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO E-SOCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES E COLABORADORES	871
VALDECIR CAHONI RODRIGUES	871
O CLIMA ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR EM UMA EMPRESA DE SUCESSO	871
JOSELENE LOPES ÁLVIM	871
MERCADO FINANCEIRO PARA ADMINISTRADORES.....	872

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



GIOVANA SCARMAGNANI DE BARROS	872
THAÍSSA SCARMAGNANI DE BARROS	872
ALEXANDRE GODINHO BERTONCELLO	872

A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NO ENSINO EJA A PARTIR DAS EXPERIÊNCIAS DOS DISCENTES

ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN TEACHING EJA IS BASED ON THE EXPERIENCES OF DISCENTS

RUAN CARLOS DOS SANTOS
VANESSA NOBREGA DE SOUZA
TATIANA VANESSA DA SILVA KOTOSKI
MATEUS OLIVEIRA SANTOS
EVANDRO KRAMIN

RESUMO

A educação empreendedora é uma ferramenta importante a ser disseminada entre as instituições de ensino, especialmente aquelas que atuam na educação profissional. Assim, o objetivo desse estudo foi diagnosticar e analisar a percepção dos alunos em relação às suas experiências empreendedoras nesta instituição com as disciplinas do Ensino Médio, com o projeto interdisciplinar "Crescendo e Empreendendo" (CE) entre o Sebrae e SED-SC. Nesse sentido, esta pesquisa de natureza exploratória e descritiva utilizou um questionário com perguntas abertas e fechadas para a coleta de dados, seguido por uma análise quantitativa e qualitativa. Os questionários foram aplicados junto aos alunos do Ensino Médio que cursaram as disciplinas da grade curricular com a implementação da Educação Empreendedora nos anos de 2018 e 2019. No total, 625 discentes compuseram o universo pesquisado, através Secretaria Estadual da Educação de Santa Catarina da Região do Vale do Rio Tijucas. Os resultados indicaram que a experiência na instituição, bem como com a didática utilizada na disciplina, foram positivas. Um dos principais resultados constatados é que o ensino EJA tem contribuindo para o ensino aprendizagem e com a parceria com o Sebrae. Além disso, tem despertado os discentes a investir num curso técnico profissionalizante, com vistas a criar seu próprio negócio. **Palavras-chaves:** Educação. Ensino EJA (Estudos de Jovens e Adultos). Empreendedorismo. Educação Empreendedora.

ABSTRACT

The entrepreneurial education is a vital tool to be disseminated among educational institutions, especially those working in professional education. Thus, the objective of this study was to diagnose and analyze students' perceptions of their entrepreneurial experiences in this institution with the subjects of High School, with the interdisciplinary project "Growing and Entrepreneurship" (CE) between Sebrae and SED-SC. In this sense, this exploratory and descriptive research used a questionnaire with open and closed questions for data collection, followed by quantitative and qualitative analysis. The questionnaires applied to high school students who studied the curriculum subjects with the implementation of Entrepreneurial Education in the years 2018 and 2019. In total, 625 students who made up the universe researched, through the State Secretariat of Education of Santa Catarina of the Tijucas River Valley Region. The results indicated that the institution's experience and the didactics used in the discipline were positive. One of the main results is that EJA teaching has contributed to teaching learning and with the partnership with Sebrae. However, it has awakened students to invest in a technical course for professionals to create their businesses.

Keywords: Education. Teaching YAS (Youth and Adult Studies). Entrepreneurship. Entrepreneurial Education.

1) INTRODUÇÃO

Novas formas de ensinar na educação de jovens e adultos surgem como meios de promoção do processo de aprendizagem (PAIM; GOMES, MAGALHÃES, 2018). O Programa intitulado "Crescendo e Empreendendo – Educação Empreendedora" do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2016), se constitui como mais uma dessas formas, e possui como objetivo sensibilizar o aluno por meio de discussões sobre o seu papel social, em uma sociedade globalizada e competitiva. Além de desenvolver uma investigação acerca de quais são os fatores determinantes de sucesso e/ou de fracasso na implementação de uma proposta educacional de Educação de Jovens e Adultos (EJA) integrada à Qualificação Profissional.

Para efetivar essa política educacional, o Ministério da Educação (MEC) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) desenvolve projetos em parceria para disseminação do empreendedorismo nas escolas de educação profissional, por meio de programas como: Programa Integrado MEC/SEBRAE de Técnicos Empreendedores, Programa Jovem Empreendedor, Programa Aprender a Empreender, entre outros. Além de desenvolver esses projetos, preocupa-se com a visão do educador em relação a essa nova realidade da educação e para isso tem realizado projetos direcionados a esses educadores, afim de que possam criar um contexto propício à efetivação desse projeto junto aos educandos.

A EJA é uma temática que se apresenta atualmente em Santa Catarina como um campo de estudos explorado na academia com o desenvolvimento de várias pesquisas (BRASIL, 2013; 2017; GESC, 2015; BNCC, 2018). Esses estudos visam principalmente superar concepções tradicionais encontradas na implementação dessa modalidade enquanto prática educativa e política educacional emancipadora (BRASIL, 2018).

Sabe-se que a maioria deles já está inserida no mercado de trabalho e abre mão, facilmente, de sua formação escolar em função de suas necessidades imediatas de sobrevivência (SED-SC, 1998). Com o intuito de fazer com que nossos alunos modifiquem os olhares sobre si mesmos e ampliem a perspectiva de futuro, de forma consciente e crítica, no processo de sua formação, e que busquem alternativas que permitam a inserção no mercado de trabalho, formal ou informal, é que o projeto intitulado como "EJA ajuda os alunos a empreender" procura focalizar o empreendedorismo/profissionalização. Com o projeto de aula-atividade, espera-se ampliar possibilidades de aprimoramento pessoal e profissional, para que o educando tenha condições de uma sobrevivência digna e continue motivado a prosseguir seus estudos.

Concebe-se assim os vínculos entre educação, escola e trabalho numa perspectiva mais ampla, tendo em vista a constituição histórica do ser humano, sua formação, autonomia e liberdade. O trabalho contempla, assim, uma forma de produção da vida material a partir do qual se produzem distintos sistemas de significação. Sendo assim, os educandos da EJA tendem a buscar cursos técnicos, já que esses cursos geralmente são de curta duração, baixo

custo e ainda atendem a necessidade do mercado. Assim, é importante que as políticas públicas para o EJA atendam também a necessidade de formação profissional.

De acordo com Castells (2010) o contexto dinâmico que as organizações estão inseridas constrói paradigmas que demandam novas habilidades, as quais precisam ser desenvolvidas para o desempenho eficiente e eficaz da estrutura organizacional. No Brasil, o empreendedorismo tem sido difundido ao longo dos anos, o que demanda a inclusão de disciplinas que possam contribuir para o seu fomento.

Este papel está associado a uma característica peculiar desse fenômeno, que trata da criação de novos negócios por sujeitos empreendedores (DEGEN; 2009; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; MARTES, 2010). Os empregos e a geração de renda criados a partir da abertura de novas empresas tornam o empreendedorismo um destacado fenômeno socioeconômico, o que desperta o interesse de governos e sociedades.

Com base na problemática exposta, muito se tem debatido a respeito da implantação da disciplina de Empreendedorismo nas escolas públicas. Em 2015, o Senado Federal (2015) criou um projeto de lei nº 772 que incluiu o empreendedorismo na grade escolar da educação básica, como meio de preparar os jovens com eficiência e eficácia para estarem aptos a competir mais e melhor, a tomar decisões, solucionar problemas e adquirir uma visão voltada para o futuro. Segundo Dolabela (2004) “a educação empreendedora deve começar na mais tenra idade, porque diz respeito à cultura, que tem o poder de induzir ou de inibir a capacidade empreendedora” (p.15). O quanto antes eles forem preparados, mais chances terão de identificar oportunidades, obterão mais experiência, gerando assim, o conhecimento.

Informa-se que a população de discentes de 2018 não participou na formação do SEBRAE sobre “Crescendo e Empreendendo”, enquanto os discentes de 2019 participaram do curso, das oficinas efetuadas pelo SEBRAE, ACIT-CDL e cursos profissionalizantes no SENAI através da Secretária da Ação Social de Tijucas. Para alcançar os diferentes objetivos, faz-se necessário traçar um plano de ensino que adapte a metodologia pedagógica ao contexto da aprendizagem esperada. Nessa perspectiva, diferentes opções de métodos, técnicas e recursos são encontradas na literatura como forma de se promover o processo de ensino aprendizagem da formação empreendedora (DOLABELA, 2008; DORNELLAS, 2008; HONIG, 2004; ILANDER, 2010; KNOTTS, 2011; KURATKO, 2005; SCHMIDT; SOPER; FACCA, 2012).

Dito isto, tem-se como pergunta central da pesquisa: qual a percepção dos alunos de 2018 e 2019 do ensino médio EJA nas UD's da Região de Tijucas/SC – em relação às suas experiências nesta instituição de ensino, em particular, com as disciplinas ministradas com base numa educação empreendedora? Essas questões e outras tantas estão suscitadas em vários espaços que promovem a discussão acerca do direito à educação e como esse direito tem ganhado amplitude tanto nas pesquisas propostas no campo acadêmico quanto nas discussões em espaços sociais e políticos. Dessa forma, em se tratando de trabalhar os novos paradigmas da EJA, estamos dissertando sobre a luta por uma educação para todos que abranja e se efetue também, não só por estratégias do poder público, mas ainda, por meio de outros sujeitos e

instituições atuantes, as quais promovam ações coletivas em prol de uma educação de qualidade.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na presente seção, buscar-se-á descrever como está permeado o campo do de investigação do empreendedorismo reverberado na educação empreendedora, com reflexos na expertise brasileira.

2.1 O EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo pode se caracterizar como uma concepção de um negócio. Em todo o mundo as práticas empreendedoras estão em ebulição como alternativa para a geração de ocupação e remuneração (CHELL, 2013). No Brasil surgiu em meados da década de 1990 como afirma Dornelas (2008, p. 13), através da criação de entidades, como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Antes do surgimento dessas entidades pouco se estudava acerca do empreendedorismo e da iniciativa para a criação de pequenas empresas no país. O tema, que até então tinha menor relevância, foi ganhando espaço e importância tanto para os pequenos quanto para os grandes empresários.

O empreendedor é o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e pró-atividade na relação com o mundo, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, que favorece a interferência criativa e realizadora no meio em busca de ganhos econômicos e sociais (Sebrae, 2016).

Para Dornelas (2008, p. 28) “empreendedorismo pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades”. E sobre o conceito de Empreendedor, Dornelas (2008) aplica a definição de Joseph Schumpeter ao afirmar que é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

O empreendedorismo tem conexão com a atitude das pessoas. Segundo Dolabela (1999a), é possível a pessoa construir de forma autônoma a sua visão e capacidade empreendedora. Corroborando, Sarasvathy (2008) afirma que essa autonomia decorre da expertise construída, necessária ao empreendedor.

De acordo com Dornelas (2005), a sensibilização das pessoas para as perspectivas do empreendedorismo quando feita desde a juventude, aumenta a probabilidade de nova mentalidade empresarial e engajamento de jovens no mundo dos negócios, gerando seu protagonismo, necessário para que construa o futuro.

O empreendedorismo pode e deve ser ensinado (PARKER, 2007; ROXAS; CAYOCA-PANIZALES, 2008; OOSTERBEEK et al., 2010; KUCKERTZ, 2011) e, mais importante, incentivado. Várias instituições públicas, e maioritariamente as privadas, têm colocado à disposição das escolas programas de atividades ligadas ao empreendedorismo. Essas atividades visam fomentar o empreendedorismo através de atividades de aprender fazendo (*learning by doing*) (FAYOLLE; DEGEORGE, 2006; KURATKO, 2005; MOBERG, 2011) do uso da imaginação, criatividade e inovação, assim como a aplicação destas mesmas características no desenvolvimento de novos produtos e novos negócios.

Conforme Dolabela (2008) “o empreendedor é definido pela forma de ser, e não pela maneira de fazer.” Nesse sentido diversas propostas já tramitaram no governo federal brasileiro, para que o empreendedorismo torne-se disciplina obrigatória no curriculum escolar da educação básica. Porém o Conselho Nacional de Educação (CNE) através do Parecer CNE/CEB nº 13, homologado pelo Ministro da Educação e publicado no Diário Oficial da União de 6 de setembro de 2010, orientou que o empreendedorismo deve ser tratado como tema transversal (BRASIL, 2017). Tal parecer deixou em aberto a regulamentação do mesmo pelo governo federal, deixando a cargo de outras esferas a implementação do mesmo no ensino básico.

Visando explorar o potencial humano, diversas organizações governamentais/Estaduais (CEJA-SC/SEBRAE) e não governamentais (ONGs) vem aplicando na prática os conceitos aqui já apresentados. Trata-se de uma centro de estudos e um dos programas 5's (SEBRAE, 2016), mantida pelo governo federal/estadual e por empresas da iniciativa privada, cujo objetivo é despertar o espírito empreendedor nos jovens, ainda na escola, estimulando o seu desenvolvimento pessoal, proporcionando uma visão clara do mundo dos negócios e facilitando o acesso ao mercado de trabalho (SESI; JUNIOR ACHIEVEMENT, 2016; 2015).

A aplicação da educação empreendedora oferece benefícios também a aqueles que não desejam empreender, segundo Dornelas (2008), empreendedorismo é compreendido como atitude, sendo mais importante do que o conhecimento técnico. Os empreendedores são visionários, anteveem o futuro para o seu negócio, sua vida e sua comunidade, e têm a habilidade de implementar seus sonhos e tomar decisões na hora certa, mesmo ante à diversidade. Tais habilidades são extremamente necessárias no momento de escolher a carreira ou que faculdade cursar.

2.2 A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA E O ALUNO/EMPREENDEDOR

O empreendedorismo, aos poucos, vem extinguindo barreiras comerciais e culturais, desenvolvendo novos conceitos econômicos, encurtando a distância ao poder de muitas organizações no mundo todo (DORNELAS, 2005). Contudo, ainda existem aqueles que ainda não têm conhecimento sobre o que significa empreendedorismo efetivamente. Pode-se afirmar

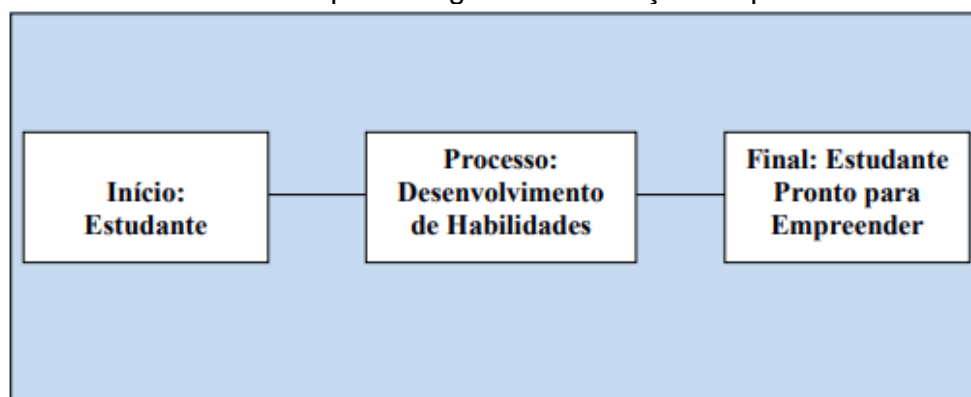
que o empreendedorismo vem se estabelecendo como um fenômeno cultural fortemente relacionado ao processo educacional na formação de novas gerações.

O percurso que o novo cenário econômico brasileiro corre, aos poucos, faz com que as Instituições de Ensino, sendo elas do ensino básico ou superior, percebam que formar cidadãos com bases em metodologias estáticas, com o intuito de trabalhar em grandes empresas e construir carreiras como empregados com funções marcadas sem variância e padrões rigorosos a serem seguidos não é mais o objetivo e que este é um método defasado. Conforme dados do SEBRAE (2016) a Educação Empreendedora propõe novas práticas pedagógicas que visam à ruptura de um modelo defasado de aprendizagem, permitindo novas reflexões e a aplicação dos saberes na forma de ações inovadoras, criativas e transformadoras.

Com maior conhecimento, a população terá maior chance de conseguir trabalhar em prol de um objetivo para o bem comum, fazer algo sustentável gerando empregos, aumento de riqueza, aquecendo a economia, agregando valor em todas as ações realizadas. Por isso, o conhecimento de si mesmo também é abordado por Dolabela (2005) que ressalta que um empreendedor é incentivado e estimulado a construir-se, então o conhecimento de suas emoções, desejo e comportamento são importantes na construção do saber empreendedor.

Com base nesse pensamento, tem-se a Educação Empreendedora como parte do processo de ensino. Este processo pode ser retratado na Figura 1 demonstrado abaixo conforme SEBRAE (2016) no curso “Crescendo e Empreendendo” para educação de Ensino Médio, direcionada aqui ao Estudos de Jovens e Adultos (EJA).

Figura 1 - Dinâmica de ensino-aprendizagem da Educação Empreendedora aos Alunos



Fonte: Adaptado SEBRAE (2016).

Nessa perspectiva o aluno tem espaço para demonstrar suas habilidades, estimular sua criatividade, sua pré-disposição aos riscos, sendo conjuntamente uma forma de autoconhecimento, pois, passa a se analisar e conhecer suas características racionais e emocionais.

A educação empreendedora tem como pilar os estudos acumulados na história de vida do indivíduo, que são chamados de “quatro pilares da educação”, que se dividem em “aprender

a saber, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser” (DOLABELA, 2008, p.23). O autor qualifica o empreendedorismo como uma forma de ser, e apresenta a teoria empreendedora dos sonhos. Na teoria dos sonhos, o autor exhibe o sonho estruturante, que é aquele que objetiva o indivíduo a realizar a ação em prol de autor realização.

Os pilares da educação são uma mistura do ambiente dos sonhos com o meio onde o indivíduo fez sua história. O ambiente contribui para as características que os indivíduos possuem na formação de suas crenças, atribuindo seus conhecimentos, habilidades e atitudes, montando assim as competências que a pessoa possui a partir do contexto no qual está inserido. Dornelas (2005) afirma que o estudo sobre o empreendedorismo dentro das Instituições de Ensino quer responder o que é empreendedorismo, quem são os indivíduos empreendedores e como eles se comportam, de forma didático pedagógica prática. Métodos teóricos e práticos juntos visam promover a educação empreendedora.

Nos modelos práticos de geração de conhecimento os alunos são agentes de conhecimento individualizado e os professores são facilitadores do processo de aprendizagem (DOLABELA, 2008). O professor tem o papel de fazer com que o aluno dentro do ambiente favorável com práticas empreendedoras, como incubadoras, criação de empresas fictícias, planos de negócios, planos estratégicos, consiga gerar o processo de auto aprendizado, desenvolvendo ou aprimorando as características empreendedoras.

Nesse contexto, a *European Commission Enterprise and Industry Directorate-General* (2008) apresenta uma estrutura para a educação empreendedora no ensino superior dividida em três objetivos: (a) desenvolver espírito empreendedor entre os estudantes, (b) treinar estudantes para abrir uma empresa e administrá-la, (c) desenvolver habilidades empreendedoras necessárias para identificar e explorar oportunidades de negócios.

Pode-se inferir que a educação empreendedora deve ser uma auxiliadora do desenvolvimento dos estudantes, ajudando-os a identificar suas características, com métodos diversos de abordagem do assunto e forma avaliativa personalizada, tendo em vista que o indivíduo é único ao desejar, sonhar e pôr em ação seus planos sendo eles voltados à empresa ou a qualquer outra área da vida.

As técnicas apresentadas juntamente com as características e competências voltadas ao empreendedor visam o aprendizado de novos horizontes e estão valorizadas pelo mercado, cada dia mais. A nova perspectiva da educação empreendedora tem como proposta aprender e compartilhar os saberes e “o conhecimento só é conhecimento quando gera resultado” (DORNELAS, 2005, p.49).

Com base nos estilos de aprendizagem e técnicas pedagógicas de Dolabela (2003) e o apresentado pela Figura 2 mostra as atividades propostas voltadas à educação empreendedora.

Figura 2 - Técnicas e estilos de aprendizagem

TÉCNICAS E ESTILOS DE APRENDIZAGENS PEDAGÓGICAS ADAPTADA A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA	
<p>Reflexivo-Teórico</p> <p>Foco: mudança do conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aulas e palestras teóricas ➤ Leituras requeridas ➤ Anotações do professor ➤ Instruções programadas (conceitos) ➤ Artigos teóricos ➤ Avaliação de conteúdo ➤ Envolvimento multidisciplinar das matérias dadas para que o aluno aprenda a ver e entender o contexto geral do que acontece 	<p>Reflexivo-Aplicado</p> <p>Foco: mudança de avaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Filmes ➤ Palestras e aulas expositivas ➤ Diálogos ➤ Discussões Limitadas ➤ Estudo de caso ➤ Avaliações de problemas ➤ Aulas dinâmicas envolvendo o conceito na prática de criação de estratégias, formulação de soluções a partir de tomadas de decisões com base nos riscos, experiências e criatividade dos alunos
<p>Ativo-teórico</p> <p>Foco: mudanças na compreensão e entendimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabalhos em grupo ➤ Discussões argumentadas ➤ Experimentos/pesquisa ➤ Sugestões de leitura ➤ Análises de artigos 	<p>Ativo-aplicado</p> <p>Foco: mudanças de habilidades e atitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Jogos em papéis, computadores voltados a negócios ➤ Simulações de gerenciamento e gestão ➤ Exercícios estruturados ➤ Estágios de observação e aplicabilidade ➤ Roteiros de planejamento estratégico ➤ Projeto de campo (plano de negócios)

Fonte: Adaptado Henrique e Cunha (2008) e Dolabela (2003).

Com o intuito de aprender, ou melhor desenvolver as características necessárias ao empreendedor, Henrique e Cunha (2008, p. 129), apresentam várias técnicas pedagógicas divididas em quatro classes onde ainda hoje é possível extrair métodos para melhor ensinamento-aprendizado dentro do tema Educação Empreendedora. Estes estilos de aprendizagem são: reflexivo-aplicado; reflexivo-teórico; ativo aplicado e ativo-teórico.

Os alunos podem buscar desenvolver suas competências tanto por meio do aprendizado de sala de aula como por observação e análise de experiências passadas, preparando-se para problemas futuros. Todos esses aspectos geram o conhecimento que por sua vez cria uma esperança nos empreendedores. Segundo Milkovich e Boudreau (2000) o aprendizado é uma modelagem do conhecimento, competências e atitudes.

O desenvolvimento da educação empreendedora é de grande importância para o país. Deve ser disseminado e valorizado em todas as classes sociais e meios de aprendizado. O novo profissional que se forma a partir do ensino infantil, fundamental, médio, técnico ou superior, tem uma visão distinta e macro das situações que ocorrem no cenário mundial. Estão mais aptos a lidar e acompanhar as mudanças que ocorrem quase diariamente, decorrentes da tecnologia, de descobertas de mais fontes, das ações transformadoras, do maior acesso a informação, frutos esses da globalização e da conexão com o mundo todo, possível no século XXI.

De acordo com a revisão da literatura, este estudo se propõe principalmente a estudar as seguintes hipóteses: **H1: A participação de alunos em programas empreendedores do**

Sebrae contribui para o aprendizado da educação empreendedora dos alunos do ensino médio na EJA.

Para esta hipótese consideram-se as constatações dos estudos de Fayolle e Gailly (2015) e Jade (2012) em que são apresentados que uma experiência anterior pode enfatizar as limitações ou dificuldades associadas à abertura de um novo negócio e diminuir, conseqüentemente, sua vontade de empreender. Leva-se em consideração também que, os alunos que já tiveram uma experiência real de empreendedorismo podem perceber que a participação na EJA não teria muito a agregar em seus conhecimentos e por este motivo haveria pouca influência sob suas intenções de empreender novamente.

Diversos estudos suportam a premissa de que os programas de educação empreendedora afetam positivamente a intenção de empreender dos alunos (GORMAN; HANLON; KING, 1997; TKACHEV; KOLVEREID, 1999; NOEL, 2002; PETERMAN; KENNEDY, 2003; SOUITARIS; ZERBINATI; AL-LAHAM, 2007; PITTAWAY; COPE, 2007; GASSE; TREMBLAY, 2011; SOLESVIK, 2013; FAYOLLE; GAILLY, 2015; LIMA et. al. 2015; NABI et. al., 2017). Entretanto, “o programa S” no Brasil, em especial o Sebrae apresenta características e funcionalidades que a credencia a ser considerada um programa de educação empreendedora capaz de fomentar a intenção e o comportamento empreendedor (SOLOMON; DUFFY; TARABISHY, 2002; SOUITARIS; ZERBINATI; AL-LAHAM, 2007; BARÈS; HOUET; JAQUOT, 2011; ELMUTI; KHOURY; OMRAN, 2012; FERREIRA; FREITAS, 2013; BARBOSA et. al., 2015; CAMPOS et. al., 2015; GRUBER-MUECKE; KAILER, 2010; MENEZES; COSTA, 2016).

De forma complementar, outra hipótese é trabalhada buscando avaliar o que a literatura revelou: ***H2: A participação dos alunos do sexo masculino e feminino no EJA contribui para melhorar as competências empreendedoras dos alunos do ensino médio.***

Esta hipótese se apoia em estudos empíricos que apontam para o fato de que entre os estudantes do sexo feminino e masculino os efeitos da educação empreendedora na intenção de empreender são distintos, dado a provável diferença de estilos de aprendizado e de reação e atribuição de valor aos métodos e práticas pedagógicas (WILSON; KICKUL; MARLINO, 2007; GUPTA et. al., 2009; JOENSUU, et. al. 2013). Adicionalmente, o fato das empresas juniores serem possivelmente a primeira experiência no mundo dos negócios dos alunos, a percepção de distanciamento do poder entre homens e mulheres pode ser baixa entre os mesmos, condicionando assim a uma sensação de igual oportunidade de crescimento.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, de natureza exploratória e descritiva, utilizou um questionário com perguntas abertas e fechadas (por meio de uma escala Likert) para a coleta de dados, seguido por uma análise quantitativa e qualitativa, a partir da qual foram confeccionados Figuras e quadros que ilustram de forma mais adequada os dados coletados.

Como instrumento de coleta de dados, utilizamos o questionário misto formulado com seis perguntas. Por meio do questionário, obtivemos respostas diretas e rápidas de uma amostra consideravelmente grande de alunos. Classificamos as respostas abertas em grupos por meio de palavras chaves para ter uma porcentagem mais específica e construímos tabelas para ilustrar o resultado obtido, tanto nas questões abertas quanto nas fechadas.

A pesquisa de campo de cunho quantitativo foi desenvolvida através de questionários realizados pela ferramenta *Survey Monkey*. O objetivo desta pesquisa esteve sobreposto ao intenso cenário de insucessos de empreendimentos iniciais no Brasil. Nesta pesquisa foram utilizados os três formatos de perguntas para que houvesse menos influências ou um equilíbrio das vantagens e desvantagens características de cada tipo de pergunta. A coleta de dados foi realizada in loco com alunos das turmas 2018 e 2019 do Centro de Estudos de Jovens e Adultos (CEJA). No período citado, participaram as Unidades Descentralizadas do ensino EJA, foram formados 220 alunos (as) de quatro cidades – Tijucas, Canelinha, São João Batista e Major Gercino no Estado de Santa Catarina. Deste universo, a pesquisa conseguiu acessar 200 alunos que são foram participantes do Curso “Crescendo e Empreendendo” do Sebrae em 2018 e 160 alunos voluntários que aplicam as técnicas do curso no cotidiano da aula e na via empresarial. Ao final totalizamos 360 alunos (as) participantes.

A análise de dados foi feita a partir das informações coletadas sobre Curso “Crescendo e Empreendendo” do Sebrae e os dados oriundos dos questionários respondidos por pelos alunos do EJA participantes do curso do Sebrae. A confiabilidade das respostas está baseada no pressuposto de que os alunos responderam de forma legítima e condizente com a realidade vivenciada no espaço escolar. Buscamos, por meio da análise dessas respostas, compreender o que foi proposto no projeto escolar para efetivação do empreendedorismo nas escolas, e o que de fato está acontecendo no dia a dia desses sujeitos.

A abordagem utilizada nesta pesquisa é a quantitativa, pois este procedimento de pesquisa “é um meio para testar teorias objetivas examinando a relação entre as variáveis” (CRESWELL, 2010, p.28). Sendo assim, a abordagem quantitativa nos permite estudar e compreender o meio que o sujeito da pesquisa se encontra e com base nisso avaliar os resultados de forma mais clara. Moreira (2004, p. 30) descreve que dentro dos domínios da pesquisa quantitativa não-experimental destaca-se o levantamento amostral, pois, nele:

As variáveis são medidas através de questionários ou escalas as quais os sujeitos respondem. Evidentemente, tais sujeitos foram escolhidos previamente de acordo com certas características, isto é, variáveis de interesse para a pesquisa [...]. Um levantamento amostral é um procedimento sistemático para coletar informações que serão usadas para descrever, comparar ou explicar fatos, atitudes, crenças e comportamentos.

Os sujeitos de nossa pesquisa são os alunos do primeiro e terceiro ano do ensino médio com o intuito de observarmos o grau de conhecimento que possuem a respeito do empreendedorismo, e como esse conhecimento amadurece ao longo desse período de dois anos. A escolha desses sujeitos tem também como finalidade compreender o quanto a disciplina de Empreendedorismo pode influenciar na vida desses estudantes partindo do

pressuposto de que a escola está apta para ofertar a mesma. A fim de preservarmos a identidade dos sujeitos, optamos por identificá-los como A1, A2, A3...Ax.

Como instrumento de coleta de dados, utilizamos o questionário misto (GIL, 1999), formulado com seis perguntas. Por meio do questionário, obtivemos respostas mais diretas e rápidas de uma amostra consideravelmente grande de alunos. Além disso, neste procedimento não se faz necessário a interação do pesquisador diretamente com o objeto da pesquisa, conforme explica Moroz (2006) questionário é um instrumento de coleta de dados com questões a serem respondidas por escrito sem a intervenção direta do pesquisador. Normalmente anexa-se no início, uma folha explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de que o sujeito responda de forma adequada as questões.

Além disso, destacamos a importância do cuidado na construção das perguntas, pois, “construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões irão proporcionar os dados requeridos para testar as hipóteses ou esclarecer o problema de pesquisa” (GIL, 1999, p. 129). Com base nisso, avaliamos os dados obtidos no questionário e classificamos as respostas abertas em grupos por meio de palavras chaves para ter uma porcentagem mais específica e construímos tabelas para ilustrar o resultado obtido, tanto nas questões abertas quanto nas fechadas.

A confiabilidade das respostas está baseada no pressuposto de que os alunos responderam de forma legítima e condizente com a realidade vivenciada no espaço escolar. Buscamos, por meio da análise dessas respostas, compreender o que foi proposto no projeto escolar para efetivação do empreendedorismo nas escolas, e o que de fato está acontecendo no dia a dia desses sujeitos (CAMPOS OLIVEIRA; MAIOR CABANNE; TEIXEIRA, 2020).

Nos estudos qualitativos nacionais, a utilização predominante de entrevistas através de *survey* corrobora o que foi apresentado por Oliveira Júnior et al. (2018), que mostrou a entrevista como a técnica de coleta de dados mais adotada. O uso de documentos como instrumento de coleta também foi significativo, no entanto, como apontam Henry e Foss (2015), alguns estudos não deixam claro quais foram os documentos analisados. Vale ressaltar também o uso de dados secundários nos estudos analisados, dentre eles dados governamentais e bancos de dados sobre empresas.

Os artigos foram analisados também quanto ao processo amostral, mas quando não havia referência explícita à amostragem, não foram feitas suposições, ou seja, foram utilizados somente os critérios amostrais definidos nos artigos. As amostras encontradas foram: bola de neve, caso extremo, caso raro, caso típico, conveniência, critérios de escolha, indicação de especialistas, intencional, proposital e “não especificado”, quando a amostragem não era declarada, visto que o processo amostral mais frequente durante todo o período analisado foi o de critérios de escolha, no qual os estudos definiram critérios próprios para definir suas amostras, identificado em 40% das publicações. A segunda forma de amostragem mais frequente é a por conveniência, seguida da intencional – com, respectivamente, 25% e 10% dos estudos qualitativos analisados.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A hipótese 1 estabeleceu que a participação no aprimoramento do programa do Sebrae tem um efeito positivo na intenção empreendedora dos alunos. Os resultados do modelo 1 (H1) dão suporte a esta hipótese. O incremento na intenção empreendedora dos alunos participantes do EJA é maior quando comparada ao incremento observado pelo grupo de controle. De acordo com as respostas dos alunos (Figura 3), observa-se que estão divididos com relação à relevância da disciplina, pelo fato de 38,7% responderem que ela é importante e 22,70% afirmarem que é importante em partes. Já em relação aos alunos, a menor parte (10,7%) acredita que a disciplina é importante em partes, quanto aos outros alunos, onde percebemos um ponto positivo e outro negativo, pois em relação aos que acreditam que o empreendedorismo não é importante, o percentual de 43,90% no primeiro ano, cai para 26,31% no terceiro ano. Porém, relação parecida acontece com quem acredita que o empreendedorismo é importante, pois de 61,40%, os que não concordam/nem discordam com 8% e outros discordam parcial ou total em passam a ser apenas 30,6%.

Figura 3 – Disciplinas da Grade curricular com ênfase do Empreendedorismo

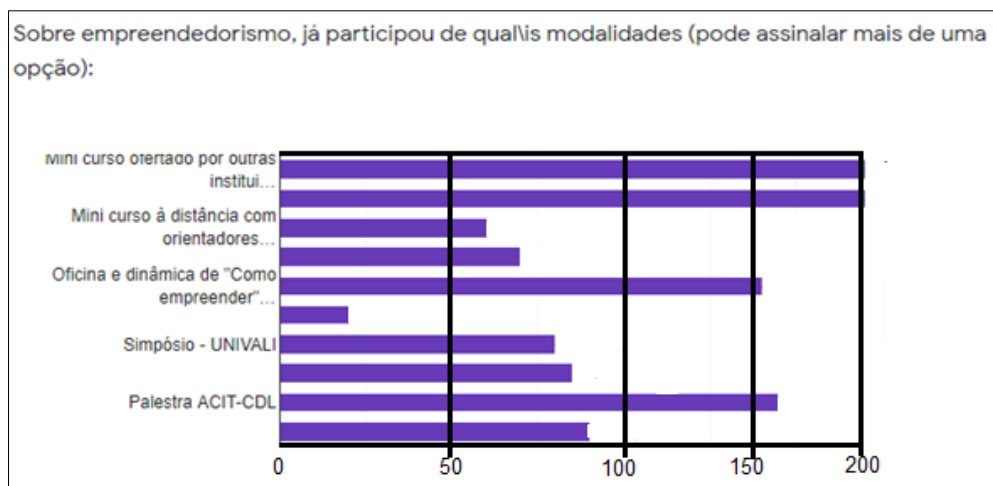


Fonte: dados da pesquisa (2019).

Os resultados mostraram que para aqueles que participam do CE no Sebrae (Figura 4), a vontade de empreender aumenta mais (antes x depois) quando comparado a um aluno que não participou da CE (H1). A descoberta feita corrobora as pesquisas que suportam a premissa de que os programas de educação empreendedora afetam positivamente a intenção de empreender dos alunos (LIÑAN; FAYOLLE, 2015) e as características que outros estudiosos

defendem como relevantes para os programas de educação empreendedora (MARITZ; BROWN, 2013), podem, portanto, ser a razão pelo qual se apresentaram diferenças de efeitos entre os alunos que participaram do CE e os que não participaram.

Figura 4 – Cursos educacionais/Oficinas para os Alunos do EJA e instituições



Fonte: dados da pesquisa (2019).

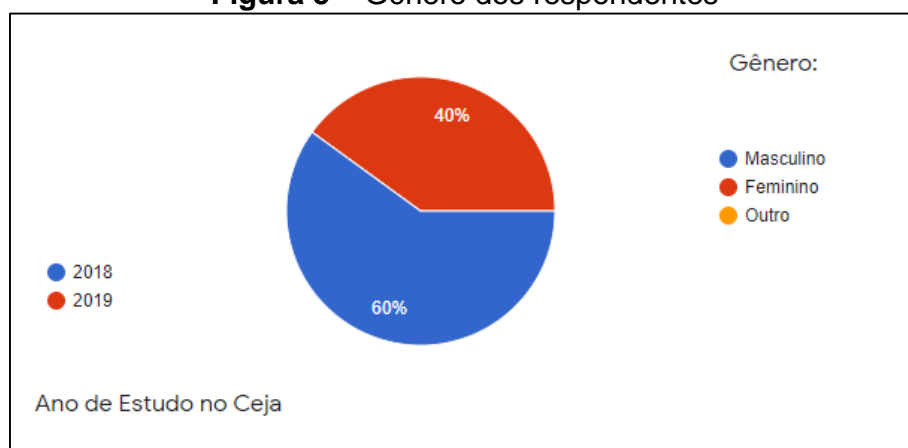
Conforme H1, A educação empreendedora, também conhecida como educação em empreendedorismo ou ensino de empreendedorismo, consiste em um programa ou processo pedagógico com o intuito de desenvolver habilidades e atitudes empreendedoras que priorizam a integração entre estudantes, de modo a desenvolver atividades práticas e análise de casos reais (FAYOLLE; GAILLY; LASSAS-CLERC, 2006; ELMUTI; KHOURY; OMRAN, 2012; MARITZ; BROWN, 2013). Pesquisadores compartilham a ideia de que os programas de educação empreendedora têm características semelhantes e incorporam aprendizagem interativa baseada na experiência do mundo real através de forma autêntica, constituída por atividades voltadas para ação e reflexão dos alunos, o que conduz a uma maior propensão a habilidades empreendedoras e, possivelmente, para um desempenho empresarial que beneficie os indivíduos e toda a sociedade (PETERMAN; KENNEDY, 2003; KASSEAN et. al., 2015). Quanto ao controle percebido, é algo que também pode ser influenciado pela educação empreendedora, dado que os alunos treinados devem perceber-se mais "no controle" sobre o que eles precisam fazer para se tornarem mais empreendedores (FAYOLLE, GAILLY; LASSAS-CLERC, 2006), e que a educação empreendedora aumenta as competências dos indivíduos (KRUEGER; REILLY; CARSRUD, 2000).

Já a hipótese 2 previu que o efeito do curso CE do Sebrae na intenção empreendedora é diferente entre alunos do sexo masculino e feminino. Os resultados do modelo 2 (H2) indicaram que o incremento na intenção de empreender é maior para os homens. Ou seja, o efeito de participar de um CE na intenção de empreender é maior para os homens ($b=0,18$,

$p < 0,05$) quando comparado com o seu respectivo grupo de controle. O incremento para as mulheres em relação ao grupo de controle foi 0,26. Para os homens este incremento foi superior. Logo, o impacto do CE é maior para os homens em 0,18 pontos (0,40 - 0,10) na escala de diferença entre a intenção antes de ingressar na universidade e intenção atual.

Por isso, a amostra analisada contou com 375 alunos dos quais 53,3% participaram do “*Crescendo e Empreendendo (CE)*” do Sebrae durante o ensino médio. Além do curso do Sebrae, cerca de 28% dos alunos também participaram de outras oficinas estudantis (60% participou da CE x 40% não participou da CE, mas dos 40% alunos participaram de outra formação para abertura de MEI no Sebrae, cursos da ACIT e oficinas de extensão na Univali Campi de Tijucas/SC). Entretanto, cerca de 40% são do sexo masculino e 60% dos alunos declararam ter ou ter tido um negócio durante o ensino médio no EJA. Estes números não diferem significativamente entre os alunos do grupo de tratamento e controle (Figura 5).

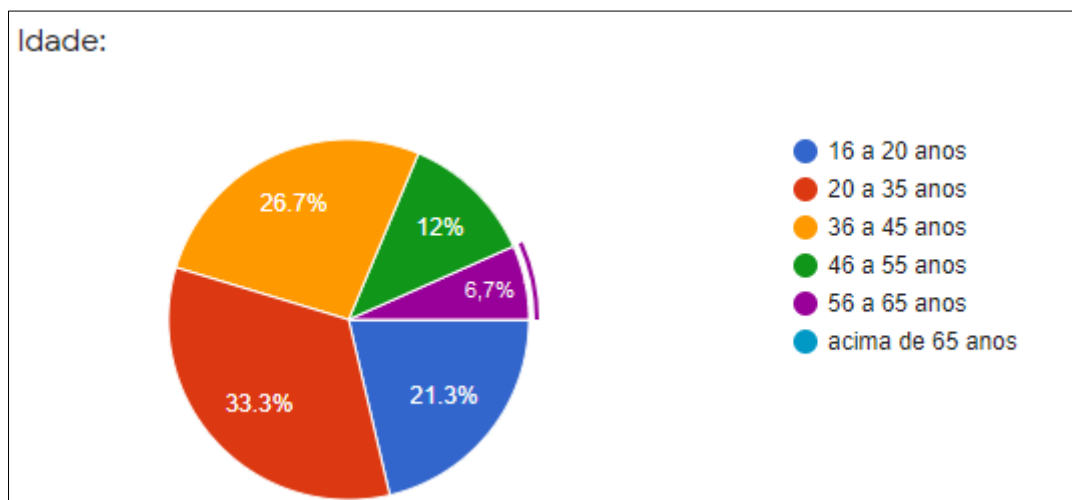
Figura 5 – Gênero dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Estes resultados devem ser interpretados com cautela, uma vez que podem existir diferenças em característica entre os dois grupos que podem explicar esta diferença encontrada, como por exemplo, se a intenção de empreender mudar significativamente entre as universidades é preciso comparar tratados e controles dentro da mesma instituição de ensino. O pareamento implementado na seção seguinte permitiu controlar estas diferenças entre os grupos e contribuiu para aumentar a confiança na inferência causal estudada (Figura 6).

Figura 6 – Faixa Etária dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa (2019).

Seria esperado ter a comprovação de que o efeito para os homens fosse maior, se considerasse que as mulheres tendem a ter mais dificuldade para obter acesso a financiamento, percebem menos oportunidades, enfrentam viés socioculturais e experimentar problemas de baixa autoestima (GOYAL; YADAV; 2014). Assim elas poderiam a princípio ter um interesse maior para ingressar em organizações que oferecem certa estabilidade. Por outro lado, o perfil das jovens universitárias tende a ser mais focado na ideia de obter autonomia financeira, conquistar mais espaço frente aos novos negócios e realizar conquistas pessoais, assim como apresentado por Wilson, Kickul e Marlino (2007).

Assim, ao chegar em um ambiente onde a princípio há igualdade de oportunidades, algumas alunas podem acabar se destacando e com seu crescimento e educação adquirida se considerarem suficientemente capacitadas para abrirem seu próprio negócio e serem bem sucedidas. No caso dos homens, pode ocorrer que eles não sintam discriminação de gênero como as mulheres e tendem a considerar o empreendedorismo como uma forma de ganhar reconhecimento e prestígio social (SANTOS; ROOMI; LIÑAN, 2016).

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados, se o EJA junto com o CE do Sebrae fornecer conhecimento e inspiração adequados para o empreendedorismo, a possibilidade de escolher uma carreira empreendedora pode aumentar entre os alunos do ensino médio. Este resultado confirma o papel fundamental dos programas de educação no desenvolvimento da intenção empreendedora.

Portanto, à luz do estudo atual, pode-se afirmar que o empreendedorismo pode ser promovido como resultado de um processo de aprendizagem com ênfase em atividades práticas. Ainda que não haja consenso sobre o melhor conteúdo e a melhor estrutura dos programas de educação empreendedora, os resultados do estudo atual mostraram que as que

o ensino EJA com contribuições de instituições como Sebrae e Universidades devem, pelo menos, incentivar que a oportunidade empreendedora pessoal sejam cada vez mais uma opção para os estudantes adquirirem competências e experiências que estimulem o empreendedorismo.

Podemos afirmar de que, de certa forma, o estudo contribui para a teoria do comportamento planejado confirmando a relação atitude-intenção e testando o efeito de uma "influência exógena" (educação, adquirida pela participação no CE do Sebrae) sobre a intenção (vontade) em relação ao comportamento (trabalho por conta própria e a faixa etária). O estudo também contribui para a pesquisa sobre educação para o empreendedorismo, revelando o efeito benéfico para os alunos participantes do programa de educação empreendedora (neste estudo, o empreendedorismo nato na formação do ensino médio até porque 70% dos alunos estão na faixa etária de 35 a 55 anos).

Uma vez que as atividades empreendedoras estão se tornando vitais para o desenvolvimento econômico de um país, seria oportuno que os projetos de políticas educacionais se concentrassem no desenvolvimento de programas de educação empreendedora em que o conhecimento e os recursos poderiam aumentar a probabilidade de sucesso para aqueles que vão começar um novo empreendimento, ponto defendido nos estudos de Gorman e colaboradores (1997).

Também sob o ponto de vista prático, o estudo aponta que para as instituições de ensino, que ainda não possuem parceria com instituições com este tipo de programa possa ser uma alternativa para o desenvolvimento de uma educação que promova a intenção e o comportamento empreendedor, como destacando que 22,7% dos alunos são empresários e outros 14,7% estarão criando o plano do seu próprio negócio. Enquanto que para as instituições que já adotam o modelo, há uma sinalização de que o investimento no preparo do corpo discente e na estrutura de suporte às empresas juniores seja benéfico sob o ponto de vista social, educacional e econômico.

Uma limitação está relacionada ao questionário, em que a pergunta que buscou estabelecer a relação entre a variável independente ("Crescendo e Empreendendo - CE", Curso do Sebrae) e variável dependente (intenção empreendedora) não detém a mesma consistência frente aos modelos aplicados em estudos anteriores por uma limitação do processo de construção das perguntas.

Recomenda-se, também realizar estudo longitudinal que consiga avaliar se ex membros do EJA que mantiveram ou não interesse em abrir o próprio negócio e principalmente se isto se reflete na manifestação do comportamento, para os variados cursos de aprimoramento profissional em que existam estas associações estudantis. A comparação dos efeitos destes programas em contextos e países distintos também poderia contribuir para que os governos locais avaliem a ideia de ampliar ou aperfeiçoar os modelos existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



BARBOSA, F. L. S.; RABÊLO NETO, A.; MOREIRA, R. N.; BIZARRIA, F. P. A. Empresa Júnior e Formação Empreendedora de Discentes do Curso de Administração. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 167-189, 2015.

BARÈS, F.; HOUÉ, T.; JAQUOT, T. Le projet junior-entreprise comme outil pertinent d'initiation à l'entrepreneuriat: une analyse des comportements et des compétences. **Revue de l'Entrepreneuriat**, v. 10, n. 2, p. 89-119, 2011.

BNCC. Base Nacional Comum Curricular. Educação é a Base. Brasília: CONSED/ UNDIME: 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica**. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). SECAD DIRETORIA DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE EJA. **Agenda Territorial de Desenvolvimento Integrado de Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos**. Brasília: MEC, 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Conselho Nacional de Educação Câmara de Educação Básica. **Resolução nº 3, de 21 de novembro de 2018 (*)**. Atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Acesso em: 27 de out. 2019. Disponível: <http://novoensinomedio.mec.gov.br/downloads/dcnem.pdf>.

CAMPOS, E. B. D.; ABBAD, G. S.; MACEDO, A. G. A. P. S.; SILVA, N. P., Necessidades de Treinamento: Uma Proposta de Avaliação Estratégica no Contexto De Empresas Juniores Brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n.6, p.126-158, 2015.

CAMPOS OLIVEIRA, X. L.; MAIOR CABANNE, C. L. S.; TEIXEIRA, R. M. Metodologias qualitativas de pesquisa em empreendedorismo: revisão de estudos nacionais publicados de 2010 a 2015. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 1, p. 3-25, abr. 2020.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 13 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

CHELL, E. Review of skill and the entrepreneurial process International. **Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 19, n.1, p. 6-31, 2013.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DOLABELA, F. Pedagogia Empreendedora. Entrevista. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 9, n. 2, p. 127-130, abril/junho 2004.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ELMUTI, D.; KHOURY, G.; OMRAN, O. Does entrepreneurship education have a role in developing entrepreneurial skills and ventures effectiveness? **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 15, p. 83-98, 2012.

EUROPEAN COMMISSION. European Commission Enterprise and Industry Directorate-General. Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies: final report of the expert

group, 2008. Acesso 30 out. 2019. Disponível:
<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/education/.pdf>.

FAYOLLE, A.; DEGEORGE, J. M. Attitudes, intentions and behavior: new approaches to evaluating entrepreneurship education. In: FAYOLLE, A.; KLANDT, H. (Ed.). **International Entrepreneurship Education: Issues and Newness, Part I**. Edward Elgar Publishing Limited, Reino Unido, pp. 74-89, 2006.

FAYOLLE, A.; GAILLY, B. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 75-93. 2015.

FAYOLLE, A.; GAILLY, B; LASSAS-CLERC, N. Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. **Journal of European Industrial Training**, v. 30, n. 9, p. 701-720, 2006.

FERREIRA, E. R. A.; FREITAS, A. A. F. Propensão empreendedora entre estudantes participantes de empresas juniores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 3, p. 3-32, 2013.

GASSE, Y.; TREMBLAY, M. Entrepreneurial beliefs and intentions: a cross-cultural study of university students in seven countries. **International Journal of Business**, v.16, n.4, p. 303- 314, 2011.

GESC. GOVERNO ESTADUAL DE SANTA CATARINA. **Plano Estadual de Educação 2015 – 2024 (PEE/SC)**. SED-SC: arquivo institucional, 2015.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GOYAL, P.; YADAV, V. To be or not to be a woman entrepreneur in a developing country? **Psychosociological Issues in Human Resource Management**, v. 2, n. 2, p. 68-78, 2014.

GORMAN, G; HANLON, D; KING, W. Some Research perspectives on entrepreneurship, education, enterprise education and education for small business management; a few-year literature review. **International Small Business journal**. v. 15, n. 3, p.56-57, 1997.

GRUBER-MUECKE, T.; GRABNER, B.; KAILER, N.; STOEGMUELLER, C. Increasing employability of graduates. **International journal of Euro-Mediterranean studies**, v. 3, n.1, p. 73-84, 2010.

GRUBER-MUECKE, T.; KAILER, N. Chapter II - Developmental networks and entrepreneurial competence development: A survey of active and former junior entrepreneurs, p. 79–98. In: FAYOLLE, A.; KYRÖ, P.; LIÑÁN, F. **Developing, Shaping and Growing Entrepreneurship (European Research in Entrepreneurship series)**, Cheltenham: Edward Elgar Pub, 2015.

GUPTA, V. K.; TURBAN, D. B.; WASTI, S. A.; SIKDAR, A. The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 3, n. 2, p. 397-417, 2009.

HENRIQUE, D. C.; CUNHA, S. K. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. v. 9, n. 5, p. 112-136, 2008.

HENRY, COLETTE; FOSS, LENE. Case sensitive? A review of the literature on the use of case method in entrepreneurship research. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 21, n. 3, p. 389-409, 2015.

- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HONIG, B. Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning. **Academy of Management Learning and Education**, v. 3, n. 3, 258-273, 2004.
- ILANDER, G. P. B. The use of feature films to promote entrepreneurship. **International Journal Information and Operation Management Education**, v. 3, n. 3, p.284-302, 2010.
- JADE. **Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education**. Entrepreneurship Unit, Brussels: Entrepreneurship Unit, 2012.
- JOENSUU, S.; VILJAMAA, A.; VARAMAKI, E.; TORNIKOSKI, E. Development of entrepreneurial intention in higher education and the effect of gender: A latent growth curve analysis. **Education + Training**, v. 55, n. 8/9, p. 781-803, 2013.
- KASSEAN, H.; VANEVENHOVEN, J.; LIGUORI, E.; WINKEL, D. E. Entrepreneurship education: a need for reflection, real-world experience and action. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 21, n. 5, p. 690-708, 2015.
- KNOTTS, T. L. The SBDC in the classroom: providing experiential learning opportunities at different entrepreneurial stages. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 14, n. 1, p. 25-38, 2011.
- KRUEGER, N. F.; REILLY, M. D.; CARSRUD, A. L. Competing models of entrepreneurial intentions. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5/6, p. 411-432, 2000.
- KUCKERTZ, A. Entrepreneurship education – status quo and prospective developments. In: **UYK 2011- International Higher Education Congress: New Trends and Issues**, Istanbul, Abril, 2011.
- KURATKO, D. F. The emergence of entrepreneurship education: development, trends, and challenges. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 577-598, 2005.
- LIMA, E.; LOPES, R. M. A.; NASSIF, V. M. J.; SILVA, D. Opportunities to Improve Entrepreneurship Education: Contributions Considering Brazilian Challenges. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 1033-1051, 2015.
- LIÑAN, F.; FAYOLLE, A. A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 907-933, 2015.
- MARITZ, P. A.; BROWN, C. Illuminating the black box of entrepreneurship education programs. **Education + Training**, v. 2, n. 3, p. 234-252, 2013.
- MARTES, A. C. B. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. **Revista de Economia Política**, v. 30, n.2, p. 254-270, 2010.
- MENEZES, B. F. R.; COSTA, A. S. M. Experiência de Trabalho e Formação Empreendedora: um Estudo sobre a Empresa Junior PUC- Rio. **Revista ADM.MADE**, v. 20, n. 1, p. 79-105, 2016.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOBERG, K. S. Evaluating Content Dimensions in Entrepreneurship Education. **SSRN Electronic Journal**, v. 20, n. 5, p. 12-36, 2011.
- MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

- MOROZ, M. **O processo de pesquisa: iniciação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2006.
- NABI, G.; LIÑÁN, F.; FAYOLLE, A.; KRUEGER, N. F.; WALMSLEY, A. The Impact of Entrepreneurship Education in Higher Education: A Systematic Review and Research Agenda. **Academy of Management Learning & Education**, v. 16, n. 2, p. 277–299, 2017.
- NOEL, T. W. Effects of entrepreneurial education on intent to open a business: An exploratory study. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 5, n. 1, p. 3-11, 2002.
- OLIVEIRA JUNIOR, A. B.; GATTAZ, C. C.; BERNARDES, R. C.; IIZUKA, E. S. Pesquisa em empreendedorismo (2000-2014) nas seis principais revistas brasileiras de administração: lacunas e direcionamentos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 4, p. 610-630, 2018.
- OOSTERBEEK, H.; VAN PRAAG, M.; IJSSELSTEIN, A. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. **European Economic Review**, v. 54, n. 3, p. 442-454, 2010.
- PAIM, M. A. S.; GOMES, M. D.; MAGALHÃES, A. R. A rede social como espaço para a discussão e aprendizagem de conceitos básicos da matemática. **Revista ForScience**, v. 6, n. 1, e00339, jan./jun. 2018.
- PARKER, S.C. Entrepreneurship as an occupational choice. In: MINNITI, M. (Ed.). **Entrepreneurship, the Engine of Growth**. Praeger Publishers, Westport, v. 1, p. 84-91, 2007.
- PETERMAN, N. E; KENNEDY, J. Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 28, n. 2, p. 129-144, 2003.
- PITTAWAY, L.; COPE, J. Entrepreneurship education - a systematic review of the evidence. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 5, p. 479-510, 2007.
- ROXAS, B.; CAYOCA-PANIZALES, R. Entrepreneurial knowledge and its effects on entrepreneurial intentions: development of a conceptual framework. **Asia-Pacific Social Science Review**, v. 8, p. 61-77, 2008.
- SANTOS, F. J; ROOMI, M. A.; LIÑAN, F. About Gender Differences and the Social Environment in the Development of Entrepreneurial Intentions. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 49-66, 2016.
- SARASVATHY, S. D. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
- SCHMIDT, J. S.; SOPER, J. C.; FACCA, T. M. Creativity in the entrepreneurship classroom. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 15, n. 1, p. 123-131, 2012.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Curso Crescendo e Empreendendo**. Guia do Educador. Brasília: Sebrae, 2016.
- SED-SC. Secretaria de Estado da Educação e do Desporto. **Educação De Jovens E Adultos**. In: SED-SC. Secretaria de Estado da Educação e do Desporto. Proposta Curricular de Santa Catarina: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio: Temas Multidisciplinares. Florianópolis: COGEN, pp. 36-46, 1998.
- SESI. Junior Achievement. **Institucional**. (2016). Disponível em: <http://www.jabrasil.org.br/ja/juniorachievement/institucional>. Acesso em: 31/05/2019a.

SESI. Junior Achievement. **Programa Miniempresa**. (2015) Disponível em: <http://www.juniorachievement.org.br/jace/programas/miniempresa>. Acesso em: 30/10/ 2019b.

SOLESVIK, M. Z. Entrepreneurial motivations and intentions: investigating the role of education major. **Education and Training**, v. 55, n. 3, p. 253-271, 2013.

SOLOMON, G. T.; DUFFY, S.; TARABISHY, A. The State of Entrepreneurship Education in the United States: A Nationwide Survey and Analysis. **International Journal of Entrepreneurship Education**, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2002.

SOUTARIS, V.; ZERBINATI, S.; AL-LAHAM, A. Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 4, p. 566-591, 2007.

TKACHEV, A.; KOLVEREID, L. Self-employment intentions among Russian students. **Entrepreneurship and Regional Development**, v.11, n. 3, p. 269-280, 1999.

WILSON, F.; KICKUL, J.; MARLINO, D. Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 31, n. 3, p. 387-406, 2007.

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESTRUTURA DO EMPREENDEDORISMO

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING IN THE STRUCTURE OF ENTREPRENEURSHIP

Wagner Henrique de Oliveira Bispo – wagner_henrique55@hotmail.com – Business
School Unoeste

Josélia Galiciano Pedro – joselia@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

No mercado atual estão surgindo novos empreendedores com diferentes características em busca do crescimento e sucesso de seus empreendimentos, mas são poucos os que fazem negócios bem estruturados e planejados, com isso encontram dificuldades de receita e em outros processos de suas atividades. Diante disso, o planejamento estratégico pode contribuir para um negócio organizado e de sucesso aos empreendedores, sendo este base para as estratégias, processos e grande diferencial para tomada de decisões em períodos de dificuldades na organização. A pesquisa se justifica na composição de um empreendedorismo bem planejado, beneficiando aqueles que tenham ou queiram ter um empreendimento e que vivenciam alguns problemas na gestão. O objetivo desta pesquisa foi analisar a importância do planejamento estratégico no empreendedorismo e identificar como isto pode ajudar o gestor em períodos sem receitas. Desta forma a pesquisa utilizou como metodologia a abordagem qualitativa, a pesquisa exploratória e tendo como forma de coleta de dados a pesquisa bibliográfica em livros ou outros materiais científicos. E para a análise destes dados foi utilizado a análise de conteúdo. Contudo, observou-se na pesquisa, que o planejamento estratégico é um dos principais fatores para um negócio obter o sucesso e que muitos empreendedores enfrentam dificuldades no empreendimento por não elaborarem um planejamento financeiro eficiente às suas atividades. Foi evidenciado ainda que, os empreendimentos iniciais e estabelecidos do país tem suas atividades mais voltadas para o mercado nacional do que propriamente o mercado internacional.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Empreendedorismo. Receita.

ABSTRACT

In the current market new entrepreneurs are appearing with different characteristics in search of the growth and success of their ventures, but there are few who do well structured and planned businesses, with this they find difficulties in revenue and in other processes of their activities. In view of this, strategic planning can contribute to an organized and successful business for entrepreneurs, which is the basis for strategies, processes and a great differential for decision making in times of difficulties in the organization. The research is justified in the composition of a well-planned entrepreneurship, benefiting those who have or want to have an enterprise and who experience some management problems. The objective of this research was to analyze the importance of strategic planning in entrepreneurship and to identify how it can help the manager in periods without revenues. In this way, the research used as a methodology the qualitative approach, the exploratory research and having as a form of data collection the bibliographic research in books or other scientific materials. And for the analysis of these data, content analysis was used. However, it was observed in the research, that strategic planning is one of the main factors for a business to be successful and that many entrepreneurs face difficulties in the enterprise for not elaborating an efficient financial planning for their activities. It was also evidenced that, the initial and established enterprises in the country have their activities more focused on the national market than on the international market.

Keywords: Strategic planning. Entrepreneurship. Recipe.

1) INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é fundamental para qualquer empresa ou negócio que queira ingressar ou crescer em um mercado altamente competitivo. Seguindo o pensamento de Moraes e Barros (2017), o planejamento estratégico é uma maneira de direcionamento das ações e decisões que as organizações deverão ter diante do seu ambiente de negócio, através de estratégias e ferramentas desenvolvidas para antecipação de situações, com o intuito de obter os resultados.

Diante desse mercado competitivo, vemos muitos negócios surgindo por meio dos empreendedores. De acordo com o pensamento de Tajra (2019), os empreendedores buscam o desenvolvimento de diferentes áreas, através de atitudes e ideais colocados na prática, na busca dos resultados, com pensamentos de inovação e de transformação do que já existe.

Nos últimos anos vem crescendo e se tornando mais habitual o fator empreendedor entre as pessoas, que de acordo com a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2018) a taxa total de empreendedorismo (TTE) adultos no Brasil foi de 38%.

Contudo, percebe-se que em muitos casos ocorre a falta de planejamento estratégico nesses empreendimentos, que acabam acarretando o fechamento do seu negócio, pois encontram dificuldades financeiras ou administrativas não planejadas durante sua gestão, é o que mostra dados de uma pesquisa do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP), onde 55% dos entrevistados não elaboraram um plano de negócios e 39% não sabiam qual o capital de giro necessário ao iniciarem suas atividades, diante disso, 49% dos empreendedores que encerraram suas atividades, consideraram o planejamento o fator mais importante para um negócio se manter no mercado (SEBRAE-SP, 2014).

Diante dos aspectos até aqui mencionados, são muitas as preocupações que os gestores têm ao abrirem seu empreendimento, levando em consideração diferentes formas e aspectos que devem compor o planejamento de seu negócio, como também, se as metodologias financeiras adotadas podem ou não dar certo.

Sendo assim, este estudo tem por problemática: qual a importância do planejamento estratégico no empreendedorismo e como isto pode ajudar o gestor em períodos sem receitas?

Para responder a esta problemática, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a importância do planejamento estratégico no empreendedorismo e identificar como isto pode ajudar o gestor em períodos sem receitas. E os objetivos específicos foram: conceituar planejamento estratégico e o empreendedorismo; identificar as características do empreendedor e as dificuldades encontradas por eles e analisar alternativas que possam ser usadas pelos gestores na sua gestão financeira.

A pesquisa teve por perspectiva que o planejamento estratégico bem estruturado, traz aos empreendedores melhores alternativas e conhecimento na tomada de decisões, nos períodos de dificuldades financeiras.

Sendo assim, este estudo se justifica na busca de trazer a importância do planejamento estratégico, para um empreendedorismo estruturado e de sucesso, favorecendo aquelas pessoas que tenham alguma dificuldade em administrar seu negócio e não conseguem implantar de maneira correta as ferramentas do planejamento.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um importante elemento na construção de uma empresa ou negócio de sucesso. Segundo o pensamento de Toni (2016), o planejamento estratégico consiste em uma direção a ser seguida por uma empresa na busca dos objetivos estabelecidos, pois todas as ações dessa organização devem ser previamente estudadas e planejadas.

São muitas as situações que fazem parte de um planejamento, mas cada situação traz consigo impactos e soluções diferentes na organização, onde diferentes técnicas e processos são executados e aperfeiçoados, com o intuito de melhorar as tomadas de decisões no presente, pois todas as decisões e planejamento influenciarão o futuro da

empresa e seus objetivos (OLIVEIRA, 2018). É um dos planejamentos essenciais para uma empresa, seja no início de suas atividades ou em seu decorrer, é o financeiro, visto que com ele, a instituição consegue ter um parâmetro de quanto pode investir e desenvolver suas atividades no mercado.

De acordo com Rocha (2012), o sistema de administração estratégica deve-se trabalhar primeiramente dentro da realidade momentânea da empresa, no que diz respeito aos seus recursos financeiros, pois a partir do momento em que esses recursos são analisados, a empresa consegue direcionar uma visão mais clara para o futuro, fazendo assim todos os outros componentes administrativos melhorar com o tempo.

As estratégias das empresas são cada vez mais complexas e dinâmicas, tendo em vista que todos os cenários que englobam suas atividades mudam constantemente e de maneira rápida, necessitando de seus gestores decisões que acompanhem essas alterações, pois as mudanças no mercado exigem das empresas ações e soluções rápidas, sendo essas executadas de maneira estratégica e criativa, e um dos fatores a ser utilizado é a tecnologia, visto que tende a agregar algo competitivo a essas novas demandas do mercado (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

Diante de diferentes concepções, o planejamento estratégico se torna um grande desafio para aqueles empreendedores que buscam o sucesso de seu empreendimento, mas vale ressaltar que qualquer planejamento em uma organização por mais que se mude constantemente, o mesmo tem que estar alinhado à política, à missão, aos valores e aos objetivos da empresa. Segundo Rezende (2018), todo o planejamento de uma organização tem que estar claro a todos os envolvidos, como também integrado a toda a política organizacional, que seus colaboradores olhem para a missão e visão desta organização e que se sintam participantes e importantes a ela, para que assim ocorra o sucesso do planejamento estratégico na busca dos objetivos.

A implementação de um planejamento estratégico não é fácil, pois gestores se deparam com diferentes obstáculos que inibem ou dificultam esse processo. Entre os fatores que dificultam a implementação do planejamento, se destacam: 1- problemas que não haviam sido previstos; 2- implementação demorada e 3- outros fatores externos. Isso

ocorre às vezes pela constante mudança do mercado, desde concorrentes, clientes a questões burocráticas, como também a falta de dedicação ou de melhor estratégia para implementação do planejamento por parte de todos os envolvidos na empresa (GUERREIRO; SOUZA, 2015). A identificação rápida desses obstáculos é fundamental para que possíveis correções ou melhorias sejam feitas, visando a efetivação do planejamento.

No planejamento estratégico, as empresas podem encontrar diferentes situações no ambiente organizacional em que está inserida, muitas vezes essas situações podem vir de um ambiente externo ou interno, sendo fundamental que a empresa consiga identificar e planejar quais desses aspectos podem se tornar uma oportunidade ou ameaça, como também quais são os seus pontos fortes e fracos dentro desse ambiente. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2018)

Através desta análise, os gestores conseguem determinar quais caminhos poderão ser seguidos pela organização, como em relação aos seus clientes, concorrentes e às tendências de mercado. Com relação ao ambiente externo, Chiavenato e Matos (2009) consideram que eles estão ligados a um conjunto de fatores, desde clientes, fornecedores, econômicos, tecnológicos, entre outros, que ao serem analisados proporcionam a organização, o diagnóstico de ação sobre as ameaças e as oportunidades que possam influenciar nas atividades da empresa.

Diante dos aspectos das ameaças, elas são fatores externos que podem afetar as atividades e o alcance dos objetivos da empresa, desde aumento de juros a outros encargos tributários (MORAIS; BARROS, 2017). Esses fatores não podem ser controlados pelas empresas, mas devem ser previstos o mais rápido possível, para que os gestores consigam ter ações que venham amenizar ou até mesmo neutralizar os impactos que essas ameaças podem fazer na organização.

Ao analisar as oportunidades, considera-se que elas estão presentes para as empresas desde que as mesmas consigam identificá-las e trabalhá-las dentro dos aspectos do seu negócio, sendo importante que a empresa esteja preparada e disposta a formar uma estratégia para melhor aproveitá-la e obter sucesso no mercado (OLIVEIRA, 2013).

No que diz respeito ao ambiente interno, ele é tão importante quanto à análise de ambiente externo, pois quando identificado, estudado e planejado, as organizações conseguem ter um parâmetro do que ela tem de virtudes e defeitos em suas atividades. Neste contexto Guazzelli e Xarão (2018) destacam que o ambiente interno apresenta características dentro de seu negócio, que podem ser identificadas e controladas pela empresa, entre suas forças e fraquezas, onde podem estar presentes em diferentes atividades da empresa, porém podem proporcionar dificuldades pela falta de análise ou benefícios à organização, quando analisadas corretamente.

Dessa forma, as forças que as organizações têm, se tornam um grande diferencial no mercado, quando os gestores conseguem explorá-las da melhor maneira possível, Andrade (2016) comenta que os pontos fortes são aqueles que trazem algum tipo de vantagem para a empresa, frente ao mercado e seus concorrentes, é um diferencial interno, sejam eles de recursos humanos, processos ou outros que os fazem atingir os seus objetivos.

Mas ainda se tem as fraquezas que muitas vezes dificultam ou interferem nas atividades da empresa, como também suas ações no mercado. Segundo o pensamento de Pereira (2010), os pontos fracos estão relacionados ao que a empresa tem de dificuldade ou limitação em suas atividades, sendo necessário muitas vezes a análise e controle dos elementos que interferem no resultado, mas também a eliminação das falhas que não interferem.

Com isso, todo empreendedor deve-se atentar a cada detalhe que compõe a elaboração e estrutura de planejamento estratégico, pois quando colocado em prática de maneira eficiente, são vistos resultados positivos frente ao objetivo de crescimento estabelecido pela empresa (COLTRO; PAZZINI, 2016). E por mais complexo ou trabalhoso que seja elaborar um planejamento estratégico, sua estrutura proporciona alternativas e soluções para todos os ambientes de uma organização.

2.2 Empreendedorismo

Com o intuito de adquirir mais conhecimento sobre o empreendedorismo, é importante entender um pouco suas definições. Segundo Biagio (2012), o empreendedorismo pode ser entendido como o ato de realizar ou desenvolver alguma ideia. É conseguir levar algo diferente do que já existe, detectando oportunidades no mercado e com isso tendo um pensamento inovador na utilização ou na criação de um novo produto ou serviço.

Os empreendedores buscam desenvolver algo diferente do que está habituado no mercado, tentam levar uma nova filosofia de negócio, seguindo este pensamento Patrício e Candido (2016, p. 3) menciona que “empreendedor vem da palavra francesa Entrepreneur e pode ser entendido como “empreiteiro”, uma pessoa que assume risco e começa algo novo”.

Ao passar dos anos, o empreendedorismo vem se desenvolvendo e ganhando ainda mais importância entre as pessoas e o mercado, mas há muito tempo o empreendedor é destacado como alguém que faz algo diferente, de acordo com Mendes (2017, p. 2):

[...] por volta de 1800, o termo empreendedor foi cunhado e largamente utilizado na abordagem empresarial pelo economista francês Jean-Baptiste Say, para identificar a pessoa que detinha a capacidade de transferir recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para uma área em que tais recursos pudessem oferecer maior rentabilidade.

O empreendedor atual não traz resultados apenas ao seu próprio negócio, ele consegue atingir muitas outras pessoas e segmentos que estão à sua volta, através do pensamento inovador a novos produtos ou serviços, possibilitando o crescimento e desenvolvimento de toda a região e sociedade em que está envolvido (CHIAVENATO, 2012). O empreendedorismo se tornou algo muito influente quando feito e executado de maneira planejada, contribuindo assim para mercado e sociedade.

É o que reforça Salim e Silva (2010), atualmente o empreendedorismo encontra-se em um momento de valorização, pois com ele é visto o desenvolvimento econômico, onde novas empresas e empreendimentos surgem gerando novas oportunidades de emprego.

No empreendedorismo são destacados dois tipos de motivação que fazem uma pessoa decidir a abrir ou desenvolver um novo empreendimento, sendo um por

necessidade e a outro por oportunidade. O empreendedor por necessidade pode ser entendido de acordo com o relatório da GEM (2018) por uma pessoa que às vezes não tem muitas opções profissionais no mercado, com isso necessita desenvolver um negócio para obter renda.

Muitas vezes, esses novos empreendedores entram no mercado a princípio para solucionar as suas dificuldades, assim acabam não levando algo novo aos consumidores.

Deste modo surgem também negócios sem um planejamento adequado, que no futuro podem causar problemas na gestão. Isso se deve, muitas vezes, pela falta de análise, planejamento e identificação de possíveis riscos que o mercado pode oferecer. Os empreendedores não traçam estratégias para prevenir eventuais imprevistos, estando à mercê de soluções ocasionais, porém às vezes não a tempo dessas correções (SALIM; SILVA, 2010). Ainda mais se tratando de um mercado que se alterna constantemente, soluções ocasionais não planejadas podem acarretar outros problemas no futuro.

Quanto ao empreendedor por oportunidade, este se destaca por enxergar algo onde ninguém vê, pois em determinado momento decidiu mudar sua vida, partindo de uma oportunidade detectada (FABRETE, 2019). Esses empreendedores, muitas vezes veem nessas oportunidades, a grande chance para se desenvolver e crescer profissionalmente.

O empreendedor por oportunidade, ao entrar no mercado, faz um planejamento prévio ao qual segmento irá inserir, procura primeiramente estruturar as atividades do negócio, como também se capacitar melhor para a gestão, para que conseqüentemente ingresse na oportunidade que detectou (SCHNEIDER; BRANCO, 2012). Tais atitudes de estudar primeiramente todo o ambiente do empreendimento, favorecem a um negócio de sucesso.

Diante da complexidade dos negócios atuais, os empreendedores precisam ter diferentes características para uma gestão de sucesso de seus negócios, entre as características básicas Chiavenato (2012) destaca que o empreendedor necessita ter uma compreensão da totalidade do negócio, ou seja, buscar uma visão estratégica da empresa para o futuro, além de contemplar aspectos inovadores, na busca de levar algo novo às pessoas e que fuja do habitual do mercado para obter sucesso.

Nos empreendedores são identificadas atitudes de iniciativa para fazer algo diferente, tendo coragem de assumir riscos de maneira planejada na busca do sucesso. Para esses empreendedores é importante que tenham também características de persuasão e liderança, pois assim todos os envolvidos no negócio terão mais confiança e disposição a realizar e melhorar as atividades propostas por esse empreendedor na busca dos objetivos (DORNELAS, 2014). Com isso é fundamental que o empreendedor consiga ter essas habilidades ao abrir seu negócio, como também aprimorá-las durante a gestão das atividades cotidianas, a fim de buscar o sucesso de seu empreendimento.

Há de se destacar que os empreendedores irão encontrar dificuldades em seu empreendimento, podendo ser interna, como questões financeiras, gestão de pessoas, mas também dificuldades relacionadas ao mercado econômico, burocracia do país, pois se trata de cenários de incertezas, como destaca Bernardi (2015) que nenhum empreendedor consegue identificar quais serão os novos desafios e dificuldades que virão no mercado, por se tratar de um ambiente de instabilidade, que se modifica e se atualiza rapidamente.

As dificuldades encontradas pelos empreendedores na gestão e análise dos aspectos econômicos, quando não são bem trabalhados, podem acabar limitando o sucesso e crescimento do negócio. Segundo Maximiano (2012, p. 8) [...] nossa economia não é acolhedora para o pequeno empreendedor. Os juros e a carga tributária – composta por impostos federais, estaduais, municipais e as obrigações trabalhistas estão entre os mais altos do mundo, o que acaba empurrando muitos negócios para a informalidade.

Em relação a essas dificuldades, se destacam também, no empreendedorismo, as condições de educação e capacitação, como também a pesquisa e desenvolvimento. Pelo fato de muitos empreendedores não terem o conhecimento e as habilidades totais necessárias para as atividades empreendedoras, acabam limitando o desenvolvimento e crescimento de muitos negócios, bem como o surgimento de práticas e ideais inovadoras ao mercado (DA ROSA ESLABÃO; BON VECCHIO, 2018). É essencial que todo empreendedor consiga neutralizar ao máximo essas adversidades, buscando ampliar seus conhecimentos e habilidades, para que todo o negócio se desenvolva e atinja os objetivos desejados.

Os empreendedores que não desenvolvem um planejamento financeiro eficiente para os negócios, acabam enfrentando dificuldades de controlar adequadamente suas despesas e suas receitas, com isso a empresa não consegue desenvolver um plano de ação para o futuro frente às adversidades presentes (AFFONSO; RUWER; GIACOMELLI, 2018)

Diante desses aspectos até aqui mencionados é fundamental que o empreendedor consiga entender o que se passa dentro de seu negócio, para que possa analisar e tomar as melhores decisões no mercado que está inserido, por meio de planos e estratégias definidas. Seguindo o pensamento de Mendes (2017), o empreendedor que desenvolve um plano de negócio, tem informações e estratégias mais detalhadas de todo o empreendimento, consegue identificar qual é o melhor momento de investir ou equilibrar as receitas, tem um diagnóstico de toda sua administração e operação, através do plano se tem uma direção para se seguir e atingir os resultados em cada etapa de um negócio.

Sendo assim, o empreendedor que tem desde o início do seu negócio um planejamento estratégico bem estruturado, consegue selecionar as melhores estratégias e caminhos para que o seu empreendimento venha obter o sucesso esperado.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi a qualitativa, que segundo Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa busca saber o motivo que leva determinada situação ou evento acontecer, ela permite um entendimento mais específico e interpretativo do assunto.

Esta abordagem foi importante no estudo para identificar melhor as características do assunto, bem como, suas interpretações.

A pesquisa foi exploratória, que conforme o pensamento de Gil (2019) nos permitiu uma visão mais ampla de todo o assunto abordado, como também o desenvolvimento e esclarecimento mais preciso do estudo.

3.1 Instrumentos para a Coleta de Dados e Procedimentos de Pesquisa

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Foi utilizado neste artigo como instrumento de coleta de dados à pesquisa bibliográfica, que possibilitou uma análise de diferentes informações e opiniões de autores, contidas em livros e artigos sobre o objetivo do estudo, como também, documentos com dados estatísticos, contribuindo para uma compreensão mais detalhada do assunto (KÖCHE, 2015).

E para compreender melhor esses dados, a pesquisa teve uma análise de conteúdo. De acordo com Sordi (2013, p. 105):

Conjunto de técnicas para análise de comunicação visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos para descrição do conteúdo de mensagens. A partir da codificação das mensagens, indicadores são gerados a fim de inferir conhecimentos relativos às mensagens.

Isso permitiu que as informações coletadas fossem analisadas em seus diferentes aspectos, fazendo o cruzamento dos dados coletados e a teoria realizada, proporcionando mais detalhes sobre o objetivo da pesquisa.

Com isso, esses foram os métodos aplicados no estudo, onde incorporaram e ajudaram no objetivo da pesquisa e também favoreceram pessoas interessadas no entendimento do planejamento estratégico e do empreendedorismo.

3.2 Formas de Análise dos Resultados

A organização e análise dos dados desta investigação foram realizadas por meio de três etapas:

1ª etapa. Leitura preliminar e revisão bibliográfica junto aos principais autores, permitindo ao pesquisador conhecer o material, apreender informações importantes da pesquisa;

2ª etapa. Fase de interpretação dos resultados, após a revisão bibliográfica foram analisados, segundo a pesquisa qualitativa, a importância do planejamento estratégico na estrutura do empreendedorismo.

3ª etapa. Sugestões de melhorias do empreendedorismo e considerações finais.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme destacado anteriormente, o planejamento é primordial para o alcance dos objetivos de um negócio e diante de um empreendedorismo crescente e competitivo, sua elaboração e implementação eficiente ganha ainda mais importância aos empreendimentos.

A seguir serão apresentados os dados coletados através do site do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do relatório da GEM (2018), onde demonstrará as relações existentes com a fundamentação já apresentada, para o alcance dos objetivos do estudo.

Segundo um levantamento do Sebrae (2018), foi gerado entre janeiro a setembro de 2018, pelos pequenos negócios, um total de 575 mil novos empregos, isso demonstra a importância e impacto que o empreendedorismo tem na vida das pessoas e na economia do país. Esses números, remetem ao pensamento de Salim e Silva (2010), que o empreendedorismo encontra-se em um momento de valorização, contribuindo para o desenvolvimento de empresas e gerando empregos.

Diante das características dos empreendimentos iniciais e estabelecidos no país, a tabela 1 a seguir apresenta dados do relatório da GEM (2018), onde que menos de 10% desses empreendimentos são de produtos ou serviços considerados novos às pessoas, enquanto que mais de 90% dos entrevistados afirmam que seus negócios já são de conhecimento do público. Esses dados estabelecem uma pequena relação com o que foi citado por Biagio (2012), que diz que o empreendedor leva algo diferente do que já existe, com um pensamento inovador, na utilização ou na criação de um novo produto ou serviço.

Porém, há de se destacar também na tabela 1, que tanto os empreendimentos iniciais, quanto os estabelecidos, visam pouco o mercado internacional, onde os gestores procuram ter maior estabilidade e crescimento no mercado interno do que investir fora do país. Relacionando-se assim com o pensamento de Dornelas (2014), que o Brasil ainda tem um grande potencial de crescimento a nível internacional para seus empreendedores, porém esse potencial ainda não é explorado totalmente, apesar de ter algumas referências

em alguns setores lá fora, em sua maioria mantem-se o foco no desenvolvimento do mercado interno.

Tabela 1 - Percentual dos empreendedores iniciais e estabelecidos, segundo as características relacionadas à inovação dos produtos e serviços produzidos pelos seus empreendimentos.

Características do empreendimento	% dos empreendedores	
	Iniciais	Estabelecidos
Produto/serviço novo para alguns ou para todos	8,4	4,4
Poucos ou nenhum concorrente	27,7	29,9
Tecnologia com menos 5 anos	2,2	0,8
Consumidores no exterior	0,7	1,1

Fonte: GEM (2018)

Apesar do crescimento do empreendedorismo e de mais acesso a informações e outros meios de desenvolvimento do negócio, ainda existem alguns fatores que limitam este mercado.

A tabela 2 a seguir, demonstra os resultados do relatório da GEM (2018), dos fatores que limitam o empreendedorismo, sendo que para 73,8% dos entrevistados destacam as políticas governamentais, que muitas vezes encarecem o negócio com taxas e burocracias a serem cumpridas. Outros 42,9% mencionam o apoio Financeiro, onde os financiamentos e linhas de crédito poderiam ser mais facilitados. Já 40,5% dos entrevistados enfatizam a educação e capacitação como limitadora.

Esses dados contextualizam com o que foi dito na sessão empreendedorismo, por Bernardi (2015), que nenhum empreendedor consegue identificar quais serão os novos desafios e dificuldades que virão no mercado. E ao observarmos o fator de limitação educação e capacitação, demonstrados na tabela 2, eles também são citados na sessão

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



empreendedorismo, por Da Rosa Eslabão; Bon Vecchio (2018), que pela falta de conhecimento e habilidades necessárias, muitos empreendedores têm o desenvolvimento e crescimento de seus negócios limitados.

Diante dessas dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, é reforçada a necessidade de uma boa análise de ambiente externo e interno, para que a empresa possa se planejar e enfrentar esses fatores, como citado na sessão do planejamento por Fischmann e Almeida (2018), que é fundamental que a empresa consiga identificar e planejar quais desses aspectos podem se tornar uma oportunidade ou ameaça.

Tabela 2 - Principais fatores limitantes para a abertura e manutenção de novos negócios

Fatores	% dos especialistas
Políticas Governamentais	73,8
Apoio Financeiro	42,9
Educação e Capacitação	40,5

Fonte: GEM (2018)

É fundamental que todo empreendimento tenha um planejamento financeiro adequado, para que todas as suas atividades e objetivos possam ser alcançados, porém dados do SEBRAE-SP (2014) demonstram que antes de abrir o negócio 50% dos empreendedores não definem estratégias para evitar o desperdício, como também 50% não determinam o lucro pretendido, além de 42% não calcularem o nível de vendas para cobrir os custos e gerar o lucro pretendido.

A falta desses planejamentos podem gerar problemas para o empreendedor, compactuando com o que foi dito por AFFONSO; RUWER; GIACOMELLI (2018), que os empreendedores que não desenvolvem um planejamento financeiro eficiente aos negócios, acabam enfrentando dificuldades de controlar adequadamente suas despesas e suas receitas.

Quando um empreendedor faz um planejamento eficiente, analisando diferentes situações antes de iniciar seu negócio, a chance de obter sucesso é maior, a figura 1 abaixo apresenta dados do SEBRAE-SP (2014), onde as empresas que estão em atividade, se preparam por mais tempo antes de entrar no mercado, gerando assim maiores chances de sucesso do seu negócio. Concordando assim, com o pensamento de Mendes (2017) que diz que, o empreendedor que desenvolve um plano de negócio, tem informações e estratégias mais detalhadas de todo o empreendimento.

Figura 1 - Tempo de planejamento antes de abrir uma empresa



Fonte: SEBRAE-SP (2014)

O planejamento estratégico não estabelece somente os objetivos com o qual o negócio procurará alcançar, mas também proporciona melhores alternativas e análises frente às adversidades que o empreendimento possa encontrar durante suas atividades.

Nota-se que, para se manter no mercado, o empreendedor necessita deste suporte, visto que diante de diferentes situações, sejam elas favoráveis ou não ao negócio, esse empreendedor conseguirá recorrer ao que foi planejado e assim obterá a estratégia mais adequada a cada situação e processo do negócio, para o alcance dos objetivos.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, teve em seu desenvolvimento, o objetivo de analisar a importância do planejamento estratégico no empreendedorismo e identificar como isto pode ajudar o gestor em períodos sem receitas.

No decorrer das sessões deste trabalho foram destacados os aspectos que compõe o planejamento estratégico, como também sua atuação e contribuição no desenvolvimento e gestão de uma empresa. O estudo apresentou também, as características do empreendedorismo, bem como as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores no seu negócio.

Observou-se nos resultados da pesquisa, que o planejamento estratégico é um dos principais fatores para um negócio obter o sucesso, e que muitos empreendedores enfrentam dificuldades no empreendimento por não elaborarem um planejamento financeiro eficiente às suas atividades.

Foi evidenciado ainda que os empreendimentos iniciais e estabelecidos do país, tem suas atividades mais voltadas para o mercado nacional, do que propriamente o mercado internacional.

Para que os empreendedores consigam desenvolver e estruturar de maneira estável os seus negócios, recomenda-se que antes de iniciarem suas atividades, os mesmos procurem pessoas ou organizações especializadas na gestão de negócios, a fim de obterem e adquirirem informações do segmento que irão atuar, assim como o conhecimento das ferramentas e métodos necessários para execução das suas atividades, além de ser fundamental a aplicação de maneira efetiva e contínua, o planejamento estratégico aos seus empreendimentos, para o alcance e controle dos objetivos e resultados.

Contudo, conclui-se que a pesquisa atingiu de modo satisfatório os seus objetivos propostos. E que este trabalho possa contribuir para estudos futuros, tendo em vista que o assunto abordado é muito abrangente e que novas análises enriqueceriam ainda mais esse tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



AFFONSO, L. M. F. ; RUWER, L. M. E. ; GIACOMELLI, G. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BERNARDI, L. A. **Empreendedorismo e armadilhas comportamentais**: causalidades, emoções e complexidade. São Paulo: Atlas, 2015.

BIAGIO, L. A. **Empreendedorismo**: construindo seu projeto de vida. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4º ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e ação estratégica**: os caminhos da competitividade. 3º ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

COLTRO, A.; PAZZINI, É. DOS S. F. O Papel Do Planejamento Estratégico Em Uma Organização. **Caderno Profissional de Administração**, v. 6, n. 2, p. 44–67, 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12º ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DA ROSA ESLABÃO, D.; BON VECCHIO, F. Condições e Obstáculos ao Empreendedorismo no Brasil. **E3**, v. 2, n. 2, p. 79–90, 2018.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo para visionários**: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

FABRETE, T. C. L. **Empreendedorismo**. 2º ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2018 \ coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores. Curitiba: IBQP, 2018. Disponível em:

<https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%20c3%b3rio%20Executivo%20-%20Brasil%202018%20-%20web.pdf> Acesso em: 12. Set. 2020

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

GUERREIRO, R.; SOUZA, R. A Study on Perceptions of Importance of Management Process Activities and Barriers To Implementation of Strategic Planning. **Revista Universo Contábil**, p. 88–104, 2015.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria ciência e iniciação à pesquisa. 34º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Empreendedorismo**: bibliografia universitária Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MENDES, J. **Empreendedorismo 360º**: a prática na prática. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORAIS, R. M.; BARROS, T. S. **Gestão de estratégias**: uma nova abordagem de planejamento. Curitiba: InterSaberes, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34º ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PATRICIO, P. (Org.); CANDIDO, C. R. (Org.). **Empreendedorismo**: uma perspectiva multidisciplinar. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado com inteligência**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. Curitiba: InterSaberes, 2018.

ROCHA, A. G. F. (Org.). **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.

SALIM, C. S.; SILVA, N. C. **Introdução ao empreendedorismo**: construindo uma atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHNEIDER, E. I.; BRANCO, H. J. C. **A caminhada empreendedora**: a jornada de transformação de sonhos em realidade. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SEBRAE. Pequenos negócios respondem por 82% das novas vagas nos últimos meses. 2018. Disponível em:
<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/pequenos-negocios->

respondem-por-82-das-novas-vagas-nos-ultimos-
meses,caaa6ddceeca6610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 13. Set. 2020

SEBRAE-SP: **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. Julho 2014. Disponível em:
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf. Acesso em: 29. AGO. 2020

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SORDI, J. O. **Elaboração de pesquisa científica**: seleção, leitura e redação. São Paulo: Saraiva, 2013

TAJRA, S. F. **Empreendedorismo**: conceitos e práticas inovadoras. 2º ed. São Paulo: Érica, 2019.

TONI, J. **O planejamento estratégico governamental**: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública. Curitiba: InterSaberes, 2016.

A LIDERANÇA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

WOMEN'S LEADERSHIP IN THE JOB MARKET

BEATRIZ MIOTTO DA SILVA – beatriz.miotto@hotmail.com - Unoeste

LETICIA GOMES PERUCHI TELES – leluluz@hotmail.com - Unoeste

JOSELENE LOPES ALVIM - Unoeste

RESUMO

O maior desafio enfrentado pelas mulheres dentro das organizações refere-se às dúvidas quanto a própria capacidade de liderar e isso se deve ao fato de que as mulheres ainda são vistas como inferior ao homem. Por essa razão, as mulheres lutam há anos para garantir uma posição de respeito perante a sociedade e, mais do que isso, lutam por um tratamento igualitário. Deste modo, essa pesquisa surgiu da necessidade de se demonstrar que em todos os campos de atuação e em todos os âmbitos sociais a mulher é uma figura de extrema importância e merece ser tratada com seriedade e respeito. Sendo assim, este estudo objetivou identificar o perfil das mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho e os obstáculos encontrados por elas, principalmente em relação ao comportamento masculino. Para tanto, esta pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, tendo a pesquisa bibliográfica como instrumento de coletas de dados que foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Foi concluído que a cultura das organizações e da sociedade pode constituir barreiras para a mulher na liderança organizacional. Todavia, as mulheres têm se destacado em cargos de liderança, assumindo papéis e funções que antigamente eram ocupados apenas por homens, mostrando que são capacitadas e preparadas para conquistar com maestria os cargos mais altos nas empresas.

Palavras-Chave: Mulheres. Mercado de trabalho. Liderança feminina.

ABSTRACT

The biggest challenge faced by women within organizations refers to doubts about their own ability to lead and this is due to the fact that women are still seen as inferior to men. For this reason, women have been fighting for years to guarantee a respectful position in society and, more than that; fight for equal treatment. Thus, this research arose from the need to demonstrate that in all fields of activity and in all social spheres, women are extremely important figures and deserve to be treated with seriousness and respect. Thus, this study aimed to identify the profile of women in leadership positions in the job market and the obstacles encountered by them, especially in relation to male behavior. To this end, this research was carried out through a qualitative approach, using bibliographic research as an instrument of data collection, which were analyzed using the content analysis technique. He concluded that the culture of organizations and society can constitute barriers for women in organizational leadership. However, women have stood out in leadership positions, assuming roles and functions that were previously occupied only by men, showing that they are qualified and prepared to masterfully achieve the highest positions in companies.

Keywords: Women. Job market. Women's leadership.

1. INTRODUÇÃO

A trajetória histórica da mulher na sociedade é marcada por muitos avanços, sendo notórias as suas conquistas nos campos da educação, da política e do trabalho.

Ao longo dos anos, as mulheres vêm se destacando cada vez mais no mercado de trabalho assumindo inclusive cargos de liderança. No entanto, esta realidade ainda representa uma minoria, uma vez que as mulheres enfrentam inúmeros desafios nas relações trabalhistas ao almejar uma posição de direito e, principalmente, de igualdade em relação aos homens. Em outras palavras, os próprios desafios presentes nas relações sociais também se manifestam no mundo do trabalho.

Acompanhando a evolução histórica, é válido citar que todo o processo de desmistificação relacionado ao gênero feminino, que transmite a imagem da mulher como o sexo frágil, foi sendo construído culturalmente através do tempo. Dessa forma, afirma Eluf apud Pinsky (2011) que o sexo “frágil” vem lutando há muito tempo para ser reconhecido como um ser capaz de ter seu próprio sustento e até mesmo em ser o alicerce de toda a família.

Observa-se que, há uma tentativa - e avanços - que possibilitam a superação de tais paradigmas e ressignificação dos valores e culturas, na tentativa da construção de uma nova sociabilidade. Diante disso, Somoggi (2000) afirma que, em termos de resultados, não há diferença alguma, entre ambos os gêneros, que possa se provar a discriminação a partir da observação das relações da competência e determinação, pois estas podem partir de ambas as mentes, tanto masculina quanto a feminina.

Buscando um paralelo entre a mulher e a liderança, ficam evidentes adjetivos semelhantes entre ambos, visto que, a liderança pressupõe a capacidade de tomar iniciativa e o poder de resiliência.

Segundo Jacobs (1970, p. 232), liderança é “uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada”. Portanto, palavras como “autoridade”, “responsabilidade”, “motivação”,

“habilidades” e “eficiência” remetem-se à palavra “liderança” e trazem uma caracterização pessoal do líder de autoconfiança.

Contudo, ainda é muito nítida a visão de que um líder está ligado ao gênero masculino. Pois, a presença da discriminação nessas posições de liderança ainda é muito forte devido ao fato de ainda se encontrarem percepções de confiança e força, no campo da liderança, atreladas ao perfil masculino. Fica evidente nos diversos contextos, como ainda existem estereótipos que enfatizam a diferença entre os gêneros.

Com a persistência na luta pela democratização de gêneros, com a Constituição Federal de 1988, foi conquistada pela mulher a igualdade jurídica, o homem deixando de ser o chefe da família e a mulher, por sua vez, foi considerado um ser tão capaz quanto o homem, na Constituição. Trazendo dessa forma, impactos na sociedade e família. (AMAZONAS, 2013, p. 60)

Todo o percurso da mulher no mercado de trabalho foi evidentemente cravado por limitações de suas qualidades, além da total discriminação e diferenciação diante do sexo masculino. Por causa disso, a pesquisa em questão trará maior visibilidade ao assunto, uma vez que, a mulher ainda constitui uma minoria diante de cargos superiores nas organizações. Tal qual aponta Nogueira (2006, p. 57), “[...] apesar das mulheres representarem cerca de 40% da população ativa do mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo”.

Para Bergamini (1994), a questão da qualidade pessoal implica totalmente na suposição de que a capacidade de ser um líder eficaz já nasce com as pessoas, algo que foi considerado há muitos anos, descritos na Teoria dos Traços. Entretanto, atualmente, o que se espera de um líder à frente de organizações são substantivos como “flexibilidade”, “democracia”, “desenvolvimento” e “capacidade de apresentar soluções diante de diversos problemas corriqueiros”.

Ao considerar a mulher como gestora e líder das organizações, são levantadas algumas dúvidas sobre a competência dela de estar nessa posição, visto que ainda é predominante o olhar de preconceito em ocupar um espaço construído para o gênero masculino. Essa visão é afirmada em Nogueira (2006, p. 57) quando conclui que “[...] é

evidente que o seu acesso a posições de liderança ou de poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é um fato”.

De todo modo, a busca por essa afirmação se dá mediante diversos fatores, uma vez que a mulher luta para conquistar o seu espaço e respeito; porém, sempre foi evidente a desvantagem em relação ao homem quanto à posição em que ela ocupa dentro das organizações. Portanto, cargos que antes eram ocupados em quase sua totalidade por homens, hoje vêm sendo construída uma nova visão sobre eles, uma vez que as mulheres estão alcançando uma grande porcentagem como gestoras das organizações.

Mediante toda essa mudança na estrutura das organizações atuais, fica fácil observar como a mulher vem sendo reconhecida atualmente, em diversos campos de atuação. Conquista essa é observada devido às habilidades e características do gênero feminino que tem se mostrado cada vez mais eficaz para o sucesso e crescimento das organizações.

Nesse sentido, a problemática que fomenta o desenvolvimento dessa pesquisa consiste nos seguintes questionamentos: qual o perfil das mulheres que ocupam cargos de líderes nas organizações de trabalho? E Quais as barreiras que as mulheres vêm enfrentando diante de cargos de liderança?

Assim essa pesquisa teve como objetivo geral identificar o perfil das mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho, e os obstáculos por elas encontrados para a ascensão.

Quanto aos objetivos específicos, buscou-se descrever a evolução da presença feminina no mercado de trabalho, comparar os estilos dos gêneros masculinos e femininos em cargos de liderança e, por fim, analisar os obstáculos encontrados pelas mulheres que atuam na liderança das organizações.

Sendo assim, essa pesquisa se justifica pela necessidade de se conhecer o perfil das mulheres em cargos de liderança e os desafios que elas enfrentam nas organizações. Para que assim, elas passem a ser reconhecidas e valorizadas profissionalmente, e possam ser viabilizadas oportunidades a todas, tal como aos homens. Pelo exposto, esse

estudo busca apresentar uma colaboração para melhor aceitação do perfil feminino no mercado de trabalho, evidenciando o profissionalismo independentemente do gênero.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evolução Histórica da mulher no mercado de trabalho

É evidente que a trajetória da mulher no mercado de trabalho passou por inúmeras mudanças desde os tempos antigos. Segundo Probst (2003), inicialmente, a figura feminina dentro do contexto de trabalho refletia uma imagem de fragilidade, uma vez que somente se permitia às mulheres cuidar dos afazeres domésticos, enquanto o homem era visto como o único provedor do lar.

Essa visão deixava subentendido que a mulher, de modo geral, não precisava ter renda própria. Por esse motivo, as mulheres que necessitavam ter algum ganho monetário - seja porque eram de classe baixa ou porque eram viúvas, ou não possuíam maridos - , eram pouco valorizadas e mal vistas perante a sociedade quando buscavam lucros por meio de tarefas manuais como culinária, corte e costura, visando a própria subsistência.

Durante a Idade Média, as atividades das mulheres consistiam em tarefas como fiar, tecer, cuidar das hortas e das criações. Elas – as mulheres - eram consideradas propriedades, cujos detentores eram os pais e depois deles, os maridos delas. Isso porque, o feudalismo, dominado pela Igreja, instituiu normas positivadas, assegurando aos homens direitos e às mulheres proibições. Por essa razão, as mulheres que se dedicavam ao trabalho com os doentes, curando, prescrevendo e administrando remédios, eram tidas como “bruxas”. E, para as quais, o castigo por praticar condutas fora do controle da Igreja era a “fogueira”, ou sejam, eram queimadas vivas (KANAN, 2010).

A Revolução Industrial, ocorrida na Europa, nos séculos XVIII e XIX, propiciou o surgimento de fábricas e, por consequência, deu início a uma aglomeração de massas ao seu redor. O poder passou a ser exercido pelos burgueses, donos das indústrias. Durante esse período, o trabalho feminino nunca foi considerado produtivo e importante. Por essa

razão, as mulheres passaram a ser exploradas nas fábricas trabalhando em jornadas exaustivas, que podiam durar até 17 horas, bem como, em condições insalubres, vexatórias e humilhantes (KANAN, 2010).

Assim, motivadas a alcançar uma nova postura perante a sociedade, em 08 de maio de 1909, 129 mulheres, operárias de uma fábrica de tecelagem em Nova Iorque, entraram em greve. Elas ocuparam a fábrica e reivindicaram melhores salários e menor jornada de trabalho, uma vez que trabalhavam por mais de 16 horas por dia e recebiam um valor menor que um terço do salário do homem. Nessa ocasião, essas mulheres foram trancadas no interior da fábrica e queimadas vivas por seus patrões. Cumpre salientar, que no dia 08 de maio, pelas razões explicitadas anteriormente, comemora-se, em todo o mundo, o Dia Internacional da Mulher (KANAN, 2010).

Somente após o fim da Primeira e da Segunda Guerra Mundial (1914 a 1918 e 1939 a 1945, respectivamente), as mulheres passaram a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho. Em consequência ao fato desses, muitas vezes, não voltarem com vida dos campos de batalha ou mesmo por voltarem impossibilitados de retornar ao trabalho, em decorrência de algum tipo de mutilação que sofreram ou por transtornos psíquicos desencadeados no período de guerra. Assim, as mulheres sentiram-se na obrigação de deixar seus lares e seus filhos para se tornarem, então, provedoras da subsistência de suas famílias (PROBST, 2003).

Após a Segunda Guerra Mundial, com a consolidação do Sistema Capitalista do século XIX, houve um grande desenvolvimento econômico e industrial. Novas oportunidades surgiram, e profissionais liberais começaram a utilizar a mão-de-obra feminina causando um aumento no número de mulheres no mercado de trabalho (PROST, 2003).

A partir de 1930, iniciou-se no Brasil um processo de grandes transformações econômico-sociais fundamentadas na urbanização e na modernização do nosso país. Conseqüentemente, houve também uma efetiva regulamentação do trabalho e do mercado de trabalho no Brasil.

Assim, algumas leis foram criadas passando a beneficiar o trabalho, inclusive, o feminino, como a Constituição de 1932 (Decreto nº 21.417-A Câmara Dos Deputados) que defendia a igualdade entre homens e mulheres. Nela estavam claras a proibição de qualquer distinção entre os salários e, principalmente, a proibição de não desligamento da mulher durante o período gestacional e após o nascimento de seu filho. Posteriormente, em 1943, houve mais um avanço na edição de lei protetiva à mulher. Com a promulgação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), solidificaram-se, de maneira geral, toda a temática trabalhista; e, por conseguinte, o exercício da atividade empregatícia da mulher (LUZ, 2015).

Todavia, destaca-se que o grande marco para a proteção da mulher no mercado de trabalho se deu com a promulgação da Constituição Federal de 1988. Foi chamada de “Constituição Cidadã”, pois conferiu direitos e proteção a todos. Assim, assegurou uma nova perspectiva à mulher trabalhadora, demonstrando não só a evolução da mulher no mercado de trabalho, como também a evolução da sociedade (LUZ, 2015).

Por fim, importante ressaltar que ano após ano as mulheres estão alcançando seu lugar de direito na sociedade e o papel no mercado de trabalho que merecem. Decorrente disso, estão conquistando também cada vez mais espaço no “topo” das organizações.

2.2 Desigualdades

Embora a mulher tenha conquistado espaço e respeito no mercado de trabalho, é possível notar que na prática isso de fato ainda não abrange a maioria das mulheres como deveria.

Nesse sentido, já afirmava Cardoso (1980, p. 55) que “mesmo que a mulher se esforce para aumentar seu conhecimento profissional específico, ainda assim, ganhará menores salários que os homens, executando a mesma função”. Tal assertiva deixa nítido uma total desvalorização em relação à mulher.

Atualmente, existem mecanismos que auxiliam na manutenção dessa desigualdade. Esses são: a discriminação salarial - uma vez que os homens são melhores remunerados mesmo estando nos mesmos cargos que as mulheres -; a segregação ocupacional - pelo fato de as mulheres ocuparem cargos menos qualificados e menos remunerados em vista dos homens -; e o fenômeno do “teto de vidro” - uma barreira impeditiva que bloqueia o acesso de mulheres e outras minorias a subirem na hierarquia em empresas (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010).

Pode-se afirmar que, apesar dos avanços com algumas conquistas, as perspectivas da mulher no mercado de trabalho ainda estão longe de serem iguais às dos homens.

Sendo assim, mesmo que haja um aumento significativo da mulher no mercado de trabalho, ainda não será suficiente para resultar o padrão da desigualdade. Portanto, acabar com a desigualdade de gênero no mundo de trabalho e empoderar todas as mulheres é, e deve continuar sendo, uma prioridade máxima de todos os envolvidos (OIT, 2018).

2.3 Liderança feminina

Inicialmente, para se analisar o que venha a ser liderança sob o viés da figura feminina, é de suma importância conceituar “liderança” e mencionar as suas espécies.

Em linhas gerais, “liderança” pode ser definida, segundo Maximiano (2002), como o processo capaz de conduzir ações ou influenciar o comportamento e mentalidade de outras pessoas ou de um grupo visando se alcançar metas determinadas pelas organizações. O referido autor ressalta ser importante que o líder saiba persuadir sua equipe, de modo a influenciar seu comportamento e sua mentalidade.

“Liderança” também pode ser considerada, de acordo com Rodrigues (2009, p. 16), como “a habilidade de motivar e o anseio de integrar pessoas em grupos, bem como, a capacidade para controlar as mais diversas situações, tendo papel fundamental no bom desempenho de cada indivíduo”.

Para Hunter (2004), a liderança é mais do que passar ordens e instruir. O autor vê a figura do líder como um servidor, uma pessoa que trabalha em função de seus seguidores, dando suporte sempre que necessário para a realização de atividades do meio produtivo.

Desta maneira, pode-se dizer que o líder é responsável pelo ambiente de trabalho. É a pessoa que deve ser a figura motivadora da equipe. Tal figura deve se preocupar com o bom desempenho de seus funcionários para que as metas traçadas sejam alcançadas; com o ambiente de trabalho saudável, bem como, com as melhorias que possam ser obtidas no meio produtivo.

Existem algumas teorias que estudam a liderança e classificam a depender do estilo do comportamento do líder em relação aos seus subalternos. Noutras palavras, essas teorias classificam a depender da maneira pela qual o líder orienta o seu modo de agir. Deste modo, os tipos de liderança referem-se àquilo que o líder faz e como o faz. Assim, os tipos de liderança são: liderança autocrática, liderança democrática ou participativa, liderança liberal, liderança situacional, liderança carismática, liderança transformacional, liderança transacional, e, por fim, liderança paternalista.

Para adentrar à temática da liderança feminina, é necessário esclarecer conceitos que a envolvem com o afã de entender sua diferença para a liderança comum.

Desta forma, o conceito de gênero é entendido como a diferença construída socialmente e atribuída ao sexo, ou seja, um conjunto de atributos que determinam o comportamento social de homens e mulheres e as relações entre eles. Portanto, não deve ser confundido com o conceito de sexo referente ao físico e biológico do masculino e feminino (NIKULINA, KHOMENKO, SEDIKINA, KANOV, 2016).

Observa-se que as diferenças entre os sexos são notáveis ao longo da história, não apenas como diferenças; mas, sobretudo, como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino.

A esse respeito, destaca Toffler (1995, p. 133) apud Kanan (2010) que podem ser consideradas como uma patologia social as suposições da superioridade masculina. Sobre o machismo, revela não encontrar justificativas para a opressão baseada nessa diversidade. Argumenta também que seria desnecessária uma luta pelos direitos das

mulheres, se essas não fossem, através dos tempos e em todas as culturas, “dominadas, violadas, restringidas, obstaculizadas ou, na melhor das hipóteses, sutilmente controladas pelos homens”.

A ideologia trazida pelo feminismo combate esse pensamento de superioridade defendido pelo machismo. Enquanto o machismo prega a superioridade do homem sobre a mulher, o feminismo prega a igualdade de oportunidades e direitos entre homens e mulheres (ONU, 2017).

Kanan (2009, p. 253) explica que “no contexto organizacional, os fenômenos que mais se evidenciam quanto às relações interpessoais sejam o poder e a liderança”. Por essa razão, teria o universo organizacional muito a colaborar na reformulação de modelos de relacionamentos.

Nesse diapasão, resultante de movimentos feministas que se proliferaram por todo o mundo, ideais e bandeiras foram levantados. Isso preconiza a importância de se respeitar a independência, individualidade, legitimidade, diversidade e particularidades do universo feminino em sua atuação profissional - estando a mulher em condição de empregada ou empregadora.

Embora não tenham sido eliminadas por completo as formas de discriminação à mulher, essa ideia de superioridade do homem tem se desfeito de forma gradual ao passo que surgem na sociedade novos valores, conceitos, estilos de vida e arranjos familiares/sociais. Por esses motivos, a busca pela igualdade de direitos e oportunidades para a figura feminina, tanto na vida privada quanto na seara laboral, tem se aproximado cada vez mais do que é considerado como justo e ideal.

Algumas características da liderança feminina são facilmente identificadas. As principais referem-se ao estilo de liderança e ao processo de decisão. Nesse sentido, o que predominam são a valorização do indivíduo, a busca pela satisfação de todos os envolvidos, a descentralização do poder e o respeito das diferenças. No que diz respeito ao comportamento financeiro e a postura face ao risco, pode-se dizer que as mulheres estão mais predispostas a identificar e apostar em situações que os riscos financeiros são menores (METZ, 2014).

Metz (2014, p. 174) também descreve o estilo estratégico e as escolhas estratégicas das mulheres líderes ao observar que isso remete “a uma estratégia onde tanto a própria empresa, quanto a quem estiver envolvido no negócio, saiam ganhando, sempre buscando inovação e satisfação dos colaboradores, bem como a qualidade de seus serviços”.

Uma outra característica encontrada é a da estrutura organizacional, na qual a mulher líder procura ter bom contato e convívio com todos da empresa, sem impor quaisquer regras de hierarquia. Conquistando, assim, a cooperação de todos. O perfil feminino, o qual possui como características primordiais a intuição e a cooperação, se define também pela combinação de características consideradas masculinas, tais como iniciativa, coragem e determinação (METZ, 2014).

Embora a liderança feminina seja um tema que ainda continuará sendo discutido, tendo em vista os diversos estereótipos que o cercam, bem como, o fato de uma boa liderança ainda estar relacionada a trejeitos masculinos, é importante ressaltar que bons líderes devem saber quais as características associadas a um gênero ou a outro devem sobressair em cada situação.

O documento firmado com a ONU Mulheres e o Pacto Global reforça a necessidade do compromisso com a equidade de gênero com a criação dos “Princípios do Empoderamento Feminino”. Nesse sentido:

A igualdade de gênero é um compromisso que deve ser assumido pela alta liderança para que ocorram mudanças estruturais na corporação. Ao defini-la como prioridade estratégica, é necessário desdobrá-la em metas e objetivos de toda a empresa e vinculá-los aos indicadores de gestão (ONU, 2017, p. 10).

Conforme já mencionado, nas últimas décadas até os dias atuais, as mulheres ganharam bastante espaço no mercado de trabalho. Mas, apesar dos avanços e dos compromissos assumidos para continuar progredindo, as perspectivas das mulheres no mundo do trabalho ainda estão longe de se igualar às dos homens.

Isso porque, infelizmente, as barreiras encontradas pelas mulheres nas questões laborais não se esgotam quando essas já estão no mercado de trabalho. Pois, quando se trata de alcançar cargos de gestão e posições importantes de negócios surgem novos

empecilhos, segundo dados divulgados pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) no ano de 2018 (OIT, 2018).

Além disso, segundo esse relatório emitido pela OIT, no ano de 2018, apenas uma mulher a cada quatro homens estava trabalhando como empregadora. Isso corrobora com a afirmação de que a desigualdade de gênero ainda é algo predominante em nossa sociedade (OIT, 2018).

Embora as mulheres estejam de maneira mais forte representadas em cargos de média e alta gestão em comparação há 20 anos, poucas delas são indicadas para cargos de liderança, principalmente, quando se trata de empresas de grande porte e multinacionais (ILO, 2019).

Salienta-se, no entanto, que na maioria das vezes elas se encontram em posições de níveis hierárquicos inferiores ou em carreiras que são estereotipadas por possuírem características femininas, como a área da saúde e da educação (ELLEMERS, 2012).

Um estudo realizado pela Thomson Reuters Foundation, em parceria com a Rockefeller Foundation, divulgado pelo Movimento Mulher 360°, identificou os cinco maiores desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho. São eles: equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, desigualdade salarial, falta de oportunidades, assédio no local de trabalho e o dilema de ter filhos e manter a carreira (MOVIMENTO MULHER, 2015).

Apesar de todas essas barreiras, o progresso na diversidade de gênero nos negócios está acontecendo de forma global. No Brasil, o percentual de empresas com pelo menos uma mulher em cargos de liderança é de 93% em 2019. Um aumento notável em relação aos 61% no ano de 2018, segundo a última edição da International Business Report (IBR) – Women in Business 2019, produzido pela consultoria Grant Thornton com mais de 4 mil empresários no mundo (THORNTON, 2019).

Insta salientar que com esse crescimento o Brasil entrou na lista dos dez países que possuem mais mulheres em cargos de liderança, estando atualmente na décima posição, empatado com os Estados Unidos. A lista é liderada pela Índia (99%), Indonésia (97%) e Nigéria (98%) (THORNTON, 2019).

Quando se trata de cargos de liderança, a proporção de mulheres que se enquadra nessa categoria corresponde a 25% dentro dessas empresas. Quanto mais alta a posição, menor a participação das mulheres. Para os cargos do mais alto nível nas corporações, apenas 15% das empresas possuem uma mulher no topo, segundo a Grant Thornton (THORNTON, 2019).

Ressalta-se que a pesquisa considerou como liderança qualquer atuação em nível gerencial, sendo que a presença feminina é maior em cargos na Diretoria de Recursos Humanos (43%) e na Diretoria Financeira (34%) (THORNTON, 2019).

Os dados da pesquisa da Grant Thornton também apontam que, embora os números globais sobre a liderança feminina sejam favoráveis com uma média de 87% das empresas entrevistadas afirmando possuírem ao menos uma mulher em cargo de liderança, ainda há obstáculos para conquistar um equilíbrio para a igualdade de gênero dentro das empresas (THORNTON, 2019).

Por todo exposto, pode-se concluir que eliminar essas desigualdades de gênero existentes em questões laborais é um grande desafio no mercado de trabalho. E, para vencê-los, é preciso implementar e reforçar a prática de políticas sociais e a reconstrução de filosofias, crenças e pensamentos retrógrados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos, este artigo foi baseado em uma metodologia qualitativa, visando relacionar o objeto de estudo com um aprofundamento de compreensão de um grupo social, não tendo assim qualquer semelhança com representações numéricas. A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (1994), responde questões particulares, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, valores e atitudes, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para tanto, a abordagem utilizada foi a exploratória. Pretendendo assim, uma aproximação e familiarização com o objeto de estudo, planejando sempre o encontro de dados e informações juntamente com a experiência e conhecimento vivido pelo

pesquisador diante do tema abordado. Para Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como finalidade esclarecer e modificar ideias que têm em vista problemas ou hipóteses para estudos futuros.

Portanto, para uma melhor estruturação, foram feitas pesquisas bibliográficas e documentais, com base em materiais já publicados e que dispõem total importância para a construção de uma base teórica e melhor conhecimento referente ao assunto. Pois, “a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório” (LIMA; MIOTO, 2007, p. 36).

De acordo com as considerações acima, o presente trabalho se iniciou com a descoberta de um determinado problema até a apresentação dos respectivos resultados. Possibilitando, dessa forma, uma melhor visão e êxito no conhecimento do assunto, e análise do contexto e resultados obtidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme exposto, há muitos anos defende-se que a liderança, de modo geral, deve ser desempenhada pela figura masculina. Por esse motivo, é comum associar o papel de grandes líderes exclusivamente a homens. Todavia, com a evolução do ser humano e com as novas exigências sociais a mulher conquistou seu espaço no mercado de trabalho. Fato que impulsionou também o surgimento e crescimento da liderança feminina.

Kets de Vries (1997) explica que, com o decorrer do tempo, houve a criação de um estereótipo de liderança, no qual o perfil ideal estaria atrelado à masculinidade, uma vez que apenas os homens seriam considerados pessoas fortes, diretivas e decididas, características assim descritas como ideais para o perfil de um líder.

Atualmente, embora as mulheres tenham alcançado maior acesso aos cargos de chefia, sua figura como líder ainda é bastante rara. O olhar de muitas organizações sobre a competência da mulher ainda é de desconfiança e de menosprezo. Por isso, ainda subsiste a elas uma necessidade contínua de provar que são melhores profissionais que

os homens, ou que merecem estar naquele cargo ou função por méritos próprios (KETS DE VRIES, 1997).

Para Munhoz (2000), as mulheres conquistaram espaço nas organizações empresariais baseando-se em três características primordiais: poder de competição, habilidade de pensar analiticamente ou estrategicamente e a positividade.

De acordo com Fleury (2013), o modelo de liderança feminino visa promover a união e a cooperação entre os agentes, ao passo que o modelo masculino somente vê a inovação. A respeito dessas diferenças, ele esclarece que um modelo não é mais qualificado que o outro. E, tanto o homem como a mulher podem conter traços semelhantes entre si e se complementarem a fim de se fortalecerem quando estiverem na liderança.

Souza (2010, p. 38) explica que “as mulheres valorizam mais o trabalho em equipe; são mais perseverantes e constantes; são menos imediatistas e mais capazes de raciocinar no longo prazo; sobrevivem melhor em tempos de aperto; possuem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante”.

Vanolli (2014) vai ao encontro desta visão ao pontuar algumas das características que determinam a liderança feminina e resultam nas habilidades que as líderes possuem. Tais como orientação às pessoas, tendência à cooperação, capacidade para pensar e atuar em vários comandos, liderança participativa, ótima inteligência emocional e maior predisposição às mudanças.

Assis (2009) defende, por fim, que não existe cargo que a mulher não possa ocupar, pois são tão competentes quanto os homens.

Deste modo, é notável que quando mulheres ocupam uma posição de liderança suas características natas se mostram mais afloradas, ou seja, agem de forma mais detalhista, são mais atenciosas, se adaptam mais facilmente às mudanças, são multifuncionais, respeitam seus adversários, bem como, buscam na organização uma boa interação e colaboração entre seus parceiros.

Em contrapartida, a liderança masculina apresenta como característica o comando-controle; o que envolve a assertividade em autoridade e acumulação de poder. Além disso,

os homens que exercem a função de líderes, na maioria das vezes, apresentam um comportamento mais independente (FRANKEL, 2007).

Pesca (2007) aponta que os homens utilizam mais o lado esquerdo do cérebro e, por isso, têm mais desenvolvidos aspectos como visão, objetividade, inteligência espacial, foco e determinação. Aduz também que os homens se destacam em áreas nas quais a objetividade é o mais importante, como finanças, vendas, contabilidade, entre outros.

Desta análise, extrai-se que, embora haja diferenças no estilo de liderança feminina e masculina, a mulher pode e deve ser considerada tão eficiente e responsável quanto o homem enquanto líder. Até porque existem certas características e peculiaridades que vão muito além do quesito gênero e que podem contribuir de maneira significativa na liderança corporativa. É importante ainda destacar que a presença e a ascensão da mulher no mercado de trabalho é um fato irreversível e indiscutível que tende a se tornar cada vez mais presente e predominante no cenário cooperativista.

Outro ponto que também merece destaque são as habilidades que as mulheres executivas possuem. Pois essas mulheres, além de liderarem equipes e projetos, conciliam seu lado profissional com suas trajetórias pessoais e familiares, como cuidar da casa, esposo, filhos e de si mesmas. Na visão de Vanoli (2014), as executivas contam com maior desenvolvimento da inteligência emocional e constroem boas equipes de trabalho, se mantendo constantemente motivadas, sem perder de vista os resultados.

Para Salvador (2012), as organizações devem estar cientes de que muitas mulheres possuem habilidades de liderança importantes e que tais habilidades estão fortemente correlacionadas com fatores de sucesso organizacional. Tais como: retenção de talentos, a satisfação do cliente, o engajamento dos funcionários e rentabilidade.

Assim, percebe-se que as características humanas inerentes às mulheres proporcionam o desenvolvimento de uma série de atributos que as favorecem nas empresas, principalmente em cargos de gestão e liderança.

Ainda que hoje a participação da mulher no mercado de trabalho seja mais significativa e expressiva, e muitos direitos tenham sido concedidos à figura feminina; ainda

há grandes obstáculos, preconceitos e desafios que são enfrentados constantemente nessa jornada.

Entre as principais barreiras, nota-se que as mulheres são mais impactadas do que os homens com a conciliação nas tarefas fora do trabalho, com a falta de acesso ao desenvolvimento, com as oportunidades de trabalho que ainda são menores. Assim como, com a renda para investimento em educação e desenvolvimento pessoal (THORNTON, 2019).

Hryniewicz e Viana (2018) descrevem os obstáculos apresentados ao longo da carreira da mulher brasileira como sendo os seguintes: vestígios de preconceito, maternidade, aparência pessoal, resistência à liderança da mulher, problemas com estilo de liderança, demandas da vida familiar, influência da forma de divisão de tarefas na infância, pouco investimento em capital social, questão de opção, falta de ambição explícita, atribuição de sucesso a fatores externos e falta de confiança em ações afirmativas. Além disso, relatam que mulheres sem filhos sofrem menos preconceito no ambiente de trabalho por seus superiores hierárquicos.

As autoras ainda expõem que em razão de todas essas desvantagens citadas anteriormente para que possam ter as mesmas chances que os homens em promoções profissionais, as mulheres têm de ser melhores e se destacarem ainda mais, como forma de compensar toda carga pessoal que carregam (HRYNIEWICZ; VIANA, 2018).

A discriminação com a mulher se inicia a partir do momento em que ela se insere no mercado de trabalho. E esse fato se agrava de forma proporcional ao cargo ocupado por ela – quanto mais alto for, mais discriminação ela tende a sofrer. Esse preconceito de gênero pode ser exteriorizado de forma mais direta e óbvia, mas também pode ser praticado de forma mais velada, o que muitas vezes faz com que a mulher sequer o perceba, ou o considere dessa forma. Por consequência, impede que ela se posicione e se manifeste de forma contrária a tais atos (HRYNIEWICZ; VIANA, 2018).

Apesar de ainda terem muito para conquistar, as mulheres que aspiram à evolução profissional estão no caminho certo. Para esses números crescerem de forma ainda mais

considerável, as mulheres devem buscar autoconhecimento, entender e estudar sobre o mercado e buscar caminhos para essa colocação.

Assim, de forma geral, deve ser criada uma cultura inclusiva, na qual se busque a conscientização de forma contínua. Afinal, competência nada tem a ver com gênero, cor ou idade e todos devem possuir o mesmo direito de alcançar sonhos e ter a possibilidade de realizá-los.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o deslinde do presente trabalho, que se refere ao estudo da liderança feminina, com enfoque nas características e no perfil das mulheres que atualmente ocupam cargos de líderes, bem como, as barreiras enfrentadas por elas; pôde-se concluir que as mulheres somente conquistaram um considerável e respeitável espaço no mercado de trabalho em decorrência de suas lutas por ideais de igualdade que já perduram por décadas.

Foi possível notar que as mulheres ainda sofrem preconceitos em razão de seu gênero, sobretudo, quando galgam por cargos mais altos dentro de uma organização empresarial. Esse preconceito deriva do processo de estereotipar características consideradas inerentes somente ao sexo masculino como: força, autoridade e poder de decisão. E somente essas seriam ideais para se ocupar um cargo de liderança.

Inicialmente, foi preciso entender o que abrange a liderança feminina. Para isso, foi realizada uma retomada histórica, na qual se analisou de que forma ocorreu a evolução histórica da mulher no mercado de trabalho. Em seguida, o trabalho abordou as desigualdades e acepções suportadas pelas mulheres.

Após, analisou-se o conceito de liderança, suas espécies, a relação entre gênero e liderança, bem como, os dados estatísticos da liderança feminina no mercado de trabalho.

Por fim, de maneira mais aprofundada, buscou-se abranger questões como o modelo de liderança feminina em si e quais são suas características. Comparou-se a liderança

feminina com a masculina, e também foi questionado sobre os maiores desafios profissionais das mulheres e sobre o perfil da mulher nas empresas brasileiras.

Portanto, após as análises das informações coletadas, conclui-se que o presente estudo teve seus objetivos alcançados, uma vez que os resultados desta pesquisa demonstraram que ainda existe preconceito de gêneros no mercado de trabalho e dele decorre a maioria, senão todas, as barreiras enfrentadas pelas mulheres diante de cargos de liderança. Em consequência disso, questões relacionadas à liderança feminina devem passar por oportunas discussões para que assim, possam começar a produzir resultados concretos e se atingir a equidade tão almejada.

Surge então a expectativa de que, por meio de novas práticas em conjunto à reeducação social, se consiga vencer o desafio de se reverter completamente o quadro da desigualdade existente entre homens e mulheres. Mas, ainda há muito a ser feito – desconstruir padrões impostos e demonstrar que qualidade, eficiência e resultados que agregam nas empresas transcendem raça, gênero, opção sexual; entre outros aspectos que segregam as minorias.

Hoje, as mulheres, além de realizarem as tarefas tradicionais do lar, trabalham e ocupam cargos profissionais que exigem responsabilidade e dedicação. Trabalhar “fora de casa” é uma conquista relativamente recente para a mulher, deste modo, alcançar sua independência e ter sua competência reconhecida é motivo de orgulho para todas.

Salienta-se, contudo, que a pesquisa realizada neste trabalho possui algumas limitações que devem ser consideradas. Pois, por se tratar de um estudo teórico feito a partir da análise de obras e materiais já existentes, não se abordou a opinião de pessoas lideradas por mulheres e tampouco se analisou pessoalmente o perfil das mulheres que atuam na liderança e chefia de empresas. Estes fatores que poderiam permitir uma maior aproximação entre a teoria e a realidade.

Desse modo, com base nesse estudo, recomenda-se a continuação da pesquisa deste trabalho. Para que seja analisada a opinião e a vivência dos principais envolvidos no processo de liderança feminina, além da análise do perfil das mulheres líderes com relato

próprio das barreiras sofridas na luta pela liderança no trabalho, bem como, da exposição das vantagens proporcionadas nas empresas por elas em razão do cargo em que ocupam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAZONAS, E. da S. **Inteligência Emocional Feminina em Alta**. Semente de Vida. 1. Ed. Amazonas, 2013, p. 60.

ASSIS, R. H. **A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho**. VI Convibra, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. Disponível em 11 Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 7, número 25, fevereiro de 2017.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido** – São Paulo: Atlas, 1994.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; OLIVEIRA, L. B. de; MIRANDA, L. C.de. **Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa**. R.Adm., São Paulo, v.45, n.1, p.70-83, jan./fev./mar. 2010.

FLEURY, M. T. L. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens**. São Paulo: Gente, 2007.

GIL, A. C., 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisas** – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

HRYNIEWICZ, L. G. C., VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cad. EBAPE.BR [online]. 2018, vol.16, n.3, pp.331-344. ISSN 1679-3951

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Gmt Editores, 2004. Maria da Conceição Fornos de Magalhães.

International Labour Organisation (ILO). **Women in business and management: The business case for change.** 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2020.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa Social** – 6. Ed – São Paulo; Atlas, 2008.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho.** Organ. Soc., Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, jun. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198492302010000200001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 mar. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001>.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: como comportamento dos líderes afeta a cultura interna.** São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. **Procedimento metodológico na construção do conhecimento científico: A pesquisa bibliográfica.** Katálysis, vol. 10, 2007.

LUZ, Gabriela de Almeida Ribeiro. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/direito/a-evolucao-mulher-no-mercado-trabalho.htm>. Acesso em: 26 abr. 2020.

MAXIMIANO, A. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** Ed. Atlas, 2002.

METZ, E. S. **Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas.** *Ágora Revista de divulgação científica.* V.19, n. 2, p. 169-178, 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 1994.

MOVIMENTO MULHER 360. **Os cinco maiores desafios de trabalho enfrentados por mulheres nos países do G20.** 2015. Disponível em: <<http://movimentomulher360.com.br/arquivos/281>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

MUNHOZ, G. de S. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras?** Anais do I EGEPE, p. 164-176, out., 2000.

NOGUEIRA, M. da C. de O. C. **Os discursos das mulheres em posições de poder.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006.

NIKULINA, I.; KHOMENKO, I.; SEDIKINA, A. & KANOV, V. (2016). **A feminine style of management in the contemporary business world.** SHS Web of Conferences. 01153 (2016). DOI: 10.1051/ SHS 28 shsconf/20162801.

ONU, Mulheres. (2017). **Princípios de Empoderamento das Mulheres: Igualdade significa negócios.** (ONU Mulheres Brasil – Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres). Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-dasmulheres/>. Acesso em 22 mar. 2020.

OIT (Organização Internacional do Trabalho). **Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino 2018**, Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2018.

PESCA, L. **Gestão, marketing, comunicação e consumo.** Disponível em: <http://gecorp.blogspot.com.br/2007/10/quem-lideramelhor-o-homem-ou-mulher.html>. Acesso em: 06 abr. 2020.

PINSKY, J. **12 faces do preconceito.** 10. ed. São Paulo: Contexto, 2011.

PROBST, E. R. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** Instituto Catarinense de Pós-graduação, Itajaí, v. 2, n. 1, p.1-8, 2003.

RODRIGUES, J. D. B. **A Prática da Liderança.** Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis, 2009 50 p. Trabalho de conclusão de curso (TCC) – Administração – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.

SALVADOR, D. S. **Gênero e turismo: A liderança feminina no setor hoteleiro.** Aveiro – Portugal: Universidade de Aveiro, 2012.

SOMOGGI, L. **O executivo perfeito é metade homem, metade mulher.** Revista Você S.A. São Paulo, v.3, n.19, jan. 2000.

SOUZA, C. **Cartas a um jovem líder: descubra o líder que existe em você.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

STROEBE, K., ELLEMERS, N., BARRETO, M., & MUMMENDEY, A. I. (2009). **For better or for worse: The congruence of personal and group outcomes on targets' responses to discrimination.** *European Journal of Social Psychology*, 39, 576–591.

TOFFLER, A. **Powershift - as mudanças do poder.** Rio de Janeiro: Record, 1995.

THORNTON, G. **Women In Business: Construindo um Plano de Ação.** 2019. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-memberfirms/brazil/6.insights/pdf/gtil-wib-report_grantthornton_br_2019_final.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2020.

VANOLI, A. **Seis características que definem a liderança feminina.** Florianópolis: Revista Management, 2014.

A SÍNDROME DE BURNOUT EM CARGOS DE LIDERANÇA

BURNOUT SYNDROME IN LEADERSHIP OFFICES

MARIA BEATRIZ DE JESUS
JOSELENE LOPES ALVIM

RESUMO

A Síndrome de *Burnout* é um termo psicológico caracterizado pelo esgotamento profissional e fadiga prolongada causada pelo excesso de trabalho. Atualmente é considerada um grande empecilho nas organizações, haja vista que impede o profissional de exercer de forma adequada as suas funcionalidades e tarefas. Essa anomalia representa um esfacelamento no empenho, motivação e alguns atributos do colaborador como autoconfiança e persistência. Desta maneira, houve a necessidade de compreender como a Síndrome de *Burnout* se desenvolve e por que os cargos de liderança são afetados por ela. A pesquisa teve como objetivo geral identificar a Síndrome de *Burnout* em cargos de liderança e as consequências negativas para o colaborador e a organização. Foram utilizadas como metodologias para o trabalho uma pesquisa bibliográfica e de campo, em caráter exploratório e com abordagem qualitativa., baseada em leituras aprofundadas em artigos científicos e teses buscando a compreensão do objeto de estudo, objetivando assim um maior conhecimento sobre a síndrome de *Burnout*. Conclui-se, assim, que é necessário o aprofundamento de pesquisas sobre a manifestação da Síndrome de *Burnout* em profissionais que exerçam funções de liderança, enquanto que as empresas precisam se atentar aos sintomas emocionais e físicos, manifestados por seus colaboradores, se prevenindo de um processo de adoecimento que ameaça o bem-estar dos profissionais, objetivando a busca por melhores condições dentro do ambiente corporativo. É preciso, portanto, dar importância ao estabelecimento de medidas preventivas orientadas a esses profissionais, garantindo um melhor ambiente de trabalho, correlacionando ações na prevenção da Síndrome de *Burnout*.

PALAVRAS CHAVES: *Burnout*; Sobrecarga; ambiente de trabalho; liderança; pressão.

ABSTRACT

Burnout Syndrome is a psychological term characterized by professional exhaustion and prolonged fatigue caused by overwork. It is currently considered a major obstacle in organizations, given that it prevents professionals from adequately exercising their functionalities and tasks. This anomaly represents a breakdown in the employee's commitment, motivation and some attributes such as self-confidence and persistence. Thus, there was a need to understand how Burnout Syndrome develops and why leadership positions are affected by it. The objective of this research was to identify the Burnout Syndrome in leadership positions and the negative consequences for the employee and the organization, as well as preventive actions to minimize the increase in the number of employees affected by this syndrome. The methodology that was used in the research follows the molds of bibliographic research, based on in-depth readings in scientific articles and theses seeking to understand the object of study, aiming at a greater knowledge about Burnout syndrome. It is concluded, therefore, that it is necessary to deepen research on the manifestation of Burnout Syndrome in professionals who exercise leadership functions, while companies need to pay attention to the emotional and physical symptoms, manifested by their employees, in order to prevent a illness process that threatens the well-being of professionals, aiming at the search for better conditions within the corporate environment. Therefore, it is necessary to give importance to the establishment of preventive measures aimed at these professionals, guaranteeing a better work environment, correlating actions in the prevention of Burnout Syndrome. Bibliographic, exploratory and qualitative research. We conclude that we live in a society very focused on work, in an environment conducive to the development of this syndrome, which, it must be reiterated, is a serious issue, which can easily be confused with lack of professionalism or laziness.

KEY WORDS: Burnout; Overload; Desktop; leadership; pressure.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho sempre foi visto como uma penalidade, como um sofrimento, porém o homem contemporâneo se utiliza do trabalho para dar sentido à vida, às suas necessidades humanas, a seu auto realização. Cada indivíduo percebe o significado do trabalho de forma diferente, uns por seus valores e criação e outros apenas pelo modelo correto de sociedade, e como ela deve funcionar.

Dejours (1993) afirma que as relações de trabalho, dentro das organizações, frequentemente arrebatam o trabalhador de sua parcialidade, excluindo o sujeito e fazendo do homem uma vítima do seu trabalho.

Segundo Maslach (2007) após a crise dos últimos anos, as inesperadas alterações no mercado de trabalho, com a sociedade desenvolvida e o mundo cada vez mais globalizado, uma exigência cada vez maior por parte dos colaboradores, pressionando para a imperfeição não seja aceita e que tenham os melhores resultados e alto desempenho profissionalmente, porém, a perfeição absoluta é exaustiva.

Outra característica do cenário atual das empresas são os quadros de colaboradores cada vez mais enxutos e, por esta razão, alguns profissionais exercem funções além daquelas exigidas pelo cargo. Sendo assim, os colaboradores precisam cada vez mais mostrar a sua versatilidade, mesmo que o excesso de trabalho, as preocupações e o estresse demasiados, acelerem a rotina administrativa e traga consequências graves para o funcionário. Toda essa sobrecarga tem afetado a saúde mental do trabalhador, aumentando a possibilidade de desenvolver a Síndrome de *Burnout*.

De acordo com Maslach (2001) o significado da palavra *Burnout* vem do inglês derivado de duas palavras BURN “queimar” e OUT “fora”, termo que significa “queimar por completo”, ou seja, sugerindo um esgotamento físico e mental, traduzido para a língua Portuguesa, significaria “consumir-se de dentro para fora”, algo que deixou de funcionar por falta de energia.

A síndrome de *Burnout* começou a ser estudada, pelo psicanalista alemão Herbert J. Freudenberger, no início dos anos 1970, que descreveu o fenômeno como exaustão

causada pelo acúmulo de estresse no trabalho e sentimento de fracasso. A definição atual é apoiada na perspectiva estudada por Maslach (1976), definindo como uma síndrome de exaustão emocional que acontece frequentemente com colaboradores que realizam ou prestam serviços para outras pessoas. Para Gil-monte (2012) alguns dos sintomas da síndrome de *Burnout*, como apatia, irritação, agressividade, cansaço são comuns a outros transtornos psiquiátricos, como depressão e estresse, fazendo com que, em muitas vezes, seu diagnóstico não seja identificado corretamente. Pode-se pensar que tal associação ocorra porque *Burnout*, não raras vezes, é diagnosticado em sua fase final, na qual a depressão é uma morbidade.

Diante do exposto, surge a seguinte problemática: porque os funcionários em cargos de liderança são os mais afetados pela síndrome de *Burnout*? Atualmente profissionais de várias áreas tem sido acometido pela Síndrome de *Burnout*, vestígios facilmente encontrados naqueles que trabalham com envolvimento interpessoal.

De acordo com Tucunduva (2006) colaboradores em funções onde se exige uma maior parcela de responsabilidade, tais como profissionais da saúde, professores, bancários, atendentes de telemarketing, agentes penitenciários, bombeiros e líderes de equipe, são os mais propensos a desencadear a síndrome.

É de extrema importância falar sobre esse assunto e se aprofundar em estudos a respeito, pois o Brasil é o segundo país no mundo com o maior número de colaboradores afastados/e ou em tratamento por causa da Síndrome de *Burnout*, segundo a pesquisa da International Stress Management Association (ISMA-BR, 2015).

Para o profissional a Síndrome de *Burnout* paratraz tras consequências negativas, pois impede o desenvolvimento adequado das suas habilidade e tarefas laborais, diminuindo a produtividade, motivação e em características como autoconfiança e persistência (SHIROM, 2003). O ambiente de trabalho expõe por diversas vezes o colaborador às situações que podem ocasionar além de mal-estar, estresse prolongado, estafa mental e social.

A Síndrome de *Burnout* vem sendo apontada como a síndrome que mais afeta os colaboradores que exercem cargos de liderança, cargos esses que requer muita

responsabilidade, autonomia na tomada de decisões importantes, raciocínio rápido e lógico. O *Burnout* não atrapalha somente o acometido por esta síndrome, mas também a equipe, o setor em geral e conseqüentemente os resultados, uma vez que a organização tende a ter baixo rendimento e pouca eficiência nas rotinas administrativas perdendo rendimentos e tempo (RABIN; FELDMAN; KAPLAN, 1999, pg. 159-169).

As organizações atuam de tal forma que acabam exigindo dos seus líderes o máximo do seu desempenho para o alcance das metas, com cargas horárias extensas de trabalho, sobrecarga psicológica, tudo em excesso. Essa exorbitância reforça a hipótese de que a empresa força o líder a trabalhar sempre no limite, desgastando cada vez mais as suas relações interpessoais, sejam elas no trabalho ou na vida pessoal. Com o passar dos anos, o acúmulo de tarefas, frustrações não compreendidas, faz o colaborador começar a criar repulsa com as tarefas antes realizadas rotineiramente e de forma agradável (MASLACH, LEITER, 1999).

A pesquisa teve como objetivo geral identificar a Síndrome de *Burnout* em cargos de liderança e as conseqüências negativas para o colaborador e a organização. Como objetivos específicos buscou-se identificar o perfil de liderança existente nas organizações, descrever os fatores de risco para os profissionais que atuam em cargos de liderança, que são os mais propícios a desenvolverem a Síndrome de *Burnout*, evidenciando assim o papel da organização nas medidas preventivas.

Este estudo se justifica pela necessidade de mostrar como a Síndrome de *Burnout* afeta a vida dos colaboradores em cargos de liderança, a postura da organização diante do problema e como a mesma pode agir antes do surgimento dos primeiros sintomas, prevenindo assim o acúmulo de tensão entre os colaboradores, mantendo o ambiente de trabalho harmônico e de forma propícia para o bem-estar do profissional.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Síndrome de *Burnout* e suas concepções

São incontáveis as transformações ocorridas no universo do trabalho, especialmente aquelas relacionadas ao aumento do setor de prestação de serviços, possibilitando o surgimento da Síndrome de *Burnout*.

Diferentemente de outros transtornos psicológicos, em que as discussões já se encontram mais populares, como a depressão e o estresse, a Síndrome de *Burnout* é um grande enigma para muitos. Essa síndrome é desconhecida por grande parte da população, situação que a deixa desfavorável para o avanço das pesquisas, visto que para se interceder é necessário que se conheça o problema, que se tenha conhecimento, para que haja o diagnóstico e orientação para a Síndrome de *Burnout*.

A Síndrome de *Burnout* é descrita a partir do esgotamento profissional, o que pode provocar emoções muito fortes e sentimentos contraditórios em profissionais da área organizacional, entre eles tensão, estresse, fadiga, culpa e ansiedade.

Maslach (2001) maximizou a concepção e o conceito atual, onde descreve que a Síndrome de *Burnout* é constituída por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho.

Entre as definições de *Burnout*, a mais consolidada em diversos estudos é a de Maslach (1981) constituída em três dimensões, primeiramente a exaustão emocional, que se evidencia quando o funcionário não tem animo para trabalhar, torna-se impaciente, não tem motivação com as suas atividades relacionadas ao trabalho, onde o colaborador demonstra falta de energia para exercer as suas funções e cansaço extremo.

A segunda característica é conhecida como despersonalização, situação em que o profissional passa a tratar os clientes, colegas e a organização como objetos, quando o colaborador reage de forma fria, distante, sempre indiferente, reagindo de forma hostil com as pessoas que devem “receber o serviço”.

Outra particularidade da Síndrome de *Burnout* é a descontentamento profissional, pois o trabalhador não se sente seguro quanto suas habilidades, se avalia de maneira negativa, se julgando impossibilitado de resolver os problemas da empresa. (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001). Além desses estágios, o colaborador passa a demonstrar alguns sintomas, tais como a incapacidade de se desligar do trabalho, compulsão em

demonstrar seu próprio valor, fuga dos conflitos, negação dos problemas, reinterpretação dos valores pessoais, distanciamento da vida social, mudanças repentinas de comportamento, vazio interno, depressão (CODO, VASQUES, 1999).

Sendo assim a perspectiva social, a avaliação do indivíduo e o ambiente de trabalho em que está inserido, são fatores autônomos, mas acabam se relacionando, no momento em que é definido o conceito da Síndrome. Porém, é possível encontrar algumas divergências entre os pesquisadores no que diz respeito ao real contexto da Síndrome. Para eles existem imprecisões nas definições da Síndrome de *Burnout*.

Segundo Shirom e Melamed (1989), a Síndrome de *Burnout* ocorre quando o indivíduo tem a sensação de perda de energia mental, cognitiva e física, porém sem mencionar claramente o trabalho, mas em pratica está diretamente ligado ao estresse no ambiente ocupacional. De acordo com essa teoria o estresse é uma situação de perda afetuosa ou ameaça, acarretando um gasto maior de energia.

Pines e Aronson (1981) pontuam que a Síndrome *Burnout* é como um estado de esgotamento físico, mental e emocional causados por longos momentos envolvidos diretamente com o estresse. A referência desses autores está diretamente atrelada à perspectiva existencial, onde a síndrome compreenderia ter sentimentos de desesperança, desamparo, raro entusiasmo, irritabilidade, além do cansaço físico e emocional e de baixa autoestima. De acordo com esta interpretação, o problema estaria na necessidade das pessoas em conceder um significado para suas vidas. Então, quando percebem que seu trabalho não é mais capaz de preencher expectativas, provêm sentimento de tristeza, fracasso e, possivelmente, caracteriza a Síndrome *Burnout*.

Kristensen (2005) considera de forma central na síndrome a fadiga ou exaustão e a sua atribuição, pelo indivíduo, à determinado espaço da sua vida. Já Demerouti (2005) entende que a Síndrome de *Burnout* é composta de apenas duas dimensões: exaustão e desencanto, que seria uma reação de rejeição emocional, ao trabalho, claramente visto como desinteressante.

2.1.2. Sintomas e consequências

As causas que compreendem a síndrome de *burnout* são decorrentes de fatores individuais e ambientais, que estão ligadas a desvalorização profissional, tornando o trabalho um fator de estresse. O local de trabalho e suas condições podem determinar ou não a causa da doença, pois, problemas como o clima organizacional, a falta de trabalho em equipe, problemas de relacionamento com colegas, clientes e chefes, a falta de cooperação entre funcionários, de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, as pessoas mais propensas a adquirirem a síndrome são os que tem o perfeccionismo como característica pessoal (LIPP, 2005).

A Cascata do *Burnout* de A. Weber e A. Jaekel-Reinhard contextualiza melhor os sintomas resultantes do desenvolvimento da síndrome. A natureza da síndrome de *Burnout* contrasta diversos aspectos da vida do indivíduo portador em magnitudes que diferem de pessoa para pessoa, a cascata é usada como uma ferramenta que narra os sintomas da Síndrome de *Burnout*.

Entre autores pesquisados, os principais sintomas da Síndrome de *Burnout*, são a hiperatividade, exaustão, perda de produtividade, reações emocionais, Breakdown-“colapso”, degradação

2.1.2.1 Hiperatividade

A Hiperatividade, mais precisamente no trabalho, não necessariamente é um sintoma da síndrome, mas sim um dos fatores iniciais para seu desenvolvimento, justificando seu posicionamento no topo da cascata. Essa atividade em excesso no ambiente do trabalho, é algo bastante comum atualmente. A cultura de nossa sociedade é muito voltada para o trabalho e conhecer (ou ser) alguém que constantemente está cumprindo horas extras, trabalhando até a exaustão ou praticamente morando no trabalho, indo para casa apenas para descansar, é algo bastante comum. Gigantes indústrias do entretenimento, com destaque para a dos games, vem sendo criticadas pelas horas extras que seus funcionários são obrigados a cumprir, além da grande pressão psicológica aplicada sob eles (MASLACH, GOLDBEG, 1998).

2.1.2.2. Exaustão

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



O portador da síndrome passa a se sentir cansado e sem energia. Existem algumas comparações da síndrome de *Burnout* com fadiga prolongada, ou seja, encontra-se exausto por um considerável período de tempo e a fadiga crônica, embora as doenças em questão não estejam diretamente ligadas, existem algumas similaridades e fatores semelhantes entre ambas, inclusive casos em que um indivíduo pode ser diagnosticado com duas ao mesmo tempo (MASLACH, GOLDBEG, 1998). O portador da síndrome tem sua produtividade diretamente afetada pela exaustão e fadiga.

2.1.2.3. Perda de Produtividade

A perda de produtividade tem como uma das consequências naturais a exaustão; o estresse excessivo e o cansaço trazidos nas duas etapas anteriores passa a comprometer tanto a produtividade do indivíduo como o seu profissionalismo. A partir disso, esse indivíduo pode perder sua eficiência em lidar com prazos e se tornar desorganizado; dependendo do cargo que o profissional ocupar em seu local de trabalho, os efeitos sofridos por ele podem causar consequências maiores e vir a prejudicar outros funcionários, podendo piorar ainda mais o ambiente de trabalho e até mesmo dando origem a potenciais novos casos de *Burnout* (MASLACH, GOLDBEG, 1998). Essa perda de produtividade e possível comprometimento do ambiente de trabalho como um todo aumentam os riscos de o profissional que está sofrendo de *Burnout* seja afastado ou demitido.

2.1.2.4. Reações emocionais

Devido ao possível aumento no estresse e na pressão no ambiente, os comportamentos negativos e agressivos tornam-se mais comuns, com o cinismo sendo um dos maiores destaques. Portadores da síndrome de *Burnout* costumam atribuir a maneira como veem a si próprios diretamente relacionada ao seu trabalho, e conforme sua produtividade diminui, sua autoestima e percepção de si mesmo também são comprometidos. É comum que a pessoa passe por um processo de desumanização dos outros e de si mesmo, levando a uma falta de comprometimento para com seus deveres e clientes; um profissional da saúde, ou alguém que trabalhe com vendas, por exemplo, pessoas que trabalham em ambientes nos quais o contato com outros indivíduos é vital.

Passa a desconsiderar os problemas de seus clientes, e seu interesse em resolvê-los torna-se nulo (SÁ, 2020). A pessoa passa a estar em um constante estado de agressividade e negatividade.

2.1.2.5. Breakdown- “colapso”

As funções cognitivas do indivíduo podem ser comprometidas, e a capacidade do indivíduo de lidar com emoções e situações negativas diminui (MASLACH, GOLDBEG, 1998). Além disso, há uma redução tanto na motivação como na criatividade do portador da síndrome.

2.1.2.6. Degradação

A situação emocional da pessoa com *Burnout* fica mais complicada, e o *Burnout* pode deixar de ser algo que afeta apenas a vida profissional desse indivíduo, e passa a afetar também as suas relações sociais, que como resultado disso podem se tornar mais distantes. Podem se tornar mais distantes como resultado disso. Esse comprometimento no desempenho social é algo perigoso, considerando que a presença de interações sociais como um relacionamento estável além de relacionamentos sociais pode é considerada uma das medidas comportamentais relacionadas a prevenção do *Burnout* (WEBER; JAEKEL-REINHARD, 2020).

2.1.2.7. Reações Psicossomáticas

Uma série de sintomas variados, que causam uma piora considerável na qualidade de vida da pessoa que sofre da síndrome. Insônia e má qualidade de sono, transtornos cardiovasculares, sexuais e gastrointestinais, suscetibilidade a infecções, e tendências a consumo exagerado de drogas e álcool - possivelmente utilizados como válvula de escape com a ansiedade e os problemas causados pela síndrome (WEBER; JAEKEL-REINHARD, 2020). Todos esses sintomas contribuem para uma degradação na saúde física e mental do portador e, conseqüentemente, uma piora maior nas relações sociais da pessoa.

2.1.2.8. Desesperança

Podem se manifestar transtornos psicossomáticos no indivíduo (WEBER; JAEKEL-REINHARD, 2020), A Síndrome de *Burnout* pode-se manifestar simultaneamente com outros transtornos psicossomáticos com sintomas semelhantes, como a depressão.

Evidências indicam que baixos níveis de satisfação com o trabalho podem se associar além a Síndrome de *Burnout*, a depressão mencionada anteriormente, ansiedade, e problemas de autoestima. Há também uma grande degradação na saúde mental da pessoa, e nos mais severos casos, pode levar esse indivíduo ao suicídio síndrome (WEBER; JAEKEL-REINHARD, 2020).

2.1.3 Fatores de risco

Aspectos importantes no surgimento do *Burnout* incluem pressão no ambiente de trabalho, excesso de trabalho (hora extra), pressão econômica e a possível necessidade de a determinada pessoa precisar cumprir e conciliar diversas tarefas diferentes (trabalho, lazer, tempo com a família) (WEBER; JAEKEL-REINHARD, 2020).

Além disso, o constante aumento no quanto ambientes de trabalho se tornam exigentes e requerem que seus funcionários sejam capazes de cumprir não só diversas funções, mas também tenham a capacidade de se comunicar bem, demonstrem espírito de equipe, flexibilidade e não mostrem frustração ou descontentamento, aumenta ainda mais a pressão sofrida por essas pessoas, conseqüentemente deixando-as mais propensas a um quadro de *Burnout* (WEBER; JAEKEL-REINHARD, 2020).

Embora o ambiente de trabalho tenha um papel chave no desenvolvimento da síndrome, é necessário compreender que o trabalho não é o único fator determinante - características pessoais e traços de personalidade como Idealismo, timidez, perfeccionismo, insegurança e instabilidade emocional, podem aumentar o risco de o indivíduo vir a desenvolver o problema. Pessoas com tendências a atitudes altruístas levadas ao extremo também aparentam estar particularmente vulneráveis a Síndrome (FIORELLI, 2003).

1.2 Liderança

Na visão de Kaplan e Norton (2004), a capacidade de liderar, principalmente em período de mudança, é uma condição indispensável para que uma empresa estabeleça sua estratégia. Os autores supracitados definem líder como uma pessoa que administra um grupo para o alcance de suas metas, alguém que comanda e promove de forma acertada com apropriada autonomia. É o colaborador que gera resultados que impactam o comportamento financeiro da empresa, movimenta e guia o processo de mudança e constrói aptidões definindo modelos padrões para a organização. Entretanto, é possível analisar se a liderança está sendo executada de maneira eficiente através de seus colaboradores, pois quando conseguem os resultados almejados e são motivados, indica que existe uma boa liderança.

Senge (2006) apresenta uma liderança significativa que atua sobre aqueles que denomina “rede particular de funcionários”, formada por colaboradores que tem diferentes concepções arrojadas para toda a organização. Ao pesquisar os diferentes tipos de líderes, Senge (2006) percebeu que todos pareciam procurar seu estímulo no mesmo lugar. O que origina o bom trabalho de um líder são seus esforços, enaltecendo seus valores perante a organização. Apropriar –se do papel de líder não é ministrar as pessoas como alcançar suas perspectivas, é encorajar o aprendizado para todos.

Fiorelli (2004, p.71), conceitua a liderança como “a capacidade de exercer influência sobre as pessoas”. Hunter (2014) compreende que a atribuição do líder inclui, indicar o caminho para chegar ao objetivo, delegando as tarefas de maneira eficaz e otimizada; organizar as entregas, os prazos e metas; assegurar a boa comunicação entre a equipe; proporcionar incentivo, inspiração e motivação para os membros do time.

A liderança, numa perspectiva histórica, teve início com a teoria dos traços que se empenha em buscar particularidades que distinguem um líder do outro. (ROBBINS, 2005).

1.2.1 Estilos de Liderança

Existem muitos tipos de lideranças e nenhum deve ser considerado bons ou ruins, pois cada um deles dependes dos objetivos traçados pela organização, além de alguns tipos serem mais bem recebidos pelos seus liderados, entre as lideranças pesquisadas, destacamos:

Liderança Autoritária: É uma liderança que prepondera o sexo masculino. Tem como característica principal uma liderança mais individualista, sem muita participação dos membros da equipe, é um líder tradicional, pouco se importa com a opinião de seus liderados, ele que determina como serão executadas as atividades (ARAUJO, 2006).

Liderança Laissez-Faire: é uma liderança mais liberal, pois os liderados têm a liberdade de opinar nas decisões, considerado um líder que não tem muito controle sobre seus liderados, pois é decidido por eles como desenvolver seu trabalho (ROBBINS, 2007).

Liderança Democrática: O líder democrático busca envolver todos no processo distribuindo tarefas entre eles, deixando com que seus liderados exponham suas opiniões e tenham voz na tomada de decisão, uma liderança que cai muito bem para o sexo feminino (ARAUJO, 2006).

Liderança Paternalista: O líder paternalista é aquele que tem características generosas e liberais, está sempre pensando no bem-estar da equipe, buscando sempre harmonia e uma relação sem conflitos no ambiente organizacional (LACOMBE, 2003).

Liderança Situacional: É o líder que pratica liderança de acordo com cada situação. A liderança situacional funciona com líderes naturais, pois depende mais da situação do que da personalidade do líder, refere-se à escolha do estilo de atuação a ser empregado pelo líder em diferentes situações detectadas por ele (PEREIRA, 2009).

Liderança Transacional: é a liderança que inspira o liderado a dar o seu melhor nas atividades que desenvolve, não tem resistência a mudança e transforma o trabalho dos liderados em eficácia coletiva (CARPILOVSKY, 2005).

Liderança Carismática: Baseia-se em líderes carisma marcante, que faz com que seus liderados acreditem que tudo que ele promete ele pode cumprir, criando assim uma falta admiração (PEREIRA, 2009).

Liderança Visionária: Tem uma visão mais realista do futuro, reserva sempre um tempo para pensar nas melhores alternativas envolvendo o ambiente externo e interno, tanto para organização como para seus liderados (ROBBINS, 2007).

Liderança Transformacional: é o líder que dá espaço aos seus liderados para mostrarem sua criatividade e juntos acharem soluções para antigos problemas, é uma liderança voltada para o futuro da organização, tem características como transformador, revolucionário e inspirador (MAXIMIANO, 2012).

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho fundamentou-se, inicialmente, em pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2002), foi desenvolvida com base em material já elaborado constituído, principalmente, de livros e artigos científicos.

Conforme esclarece Boccato (2006, p. 266),

[...] a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica foi escolhida como forma de coleta de dados, uma vez que é um instrumento que permite encontrar atualizações sobre o tema abordado além de facilitar na reflexão sobre o assunto.

As revisões e pesquisas bibliográficas exploratórias foram realizadas nas bases de dados como *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO), em artigos com a temática estudada, baseando-se em artigos científicos, publicações acadêmicas, dissertações, teses e livros baseando-se na pesquisa de natureza qualitativa descritiva, baseando-se em uma metodologia de caráter descritivo na produção do mesmo.

A pesquisa teve como principal apoio bibliográfico as bases de dados do Google acadêmico, *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e o banco de teses da

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal e Nível Superior (CAPES), realizando as buscas através das palavras chaves como Síndrome de Burnout, liderança e organizações.

A pesquisa foi baseada na metodologia qualitativa. De acordo com, Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa tem questionamento interpretativo do mundo, refletindo assim o que seus pesquisadores estudam, as coisas e os seus contextos naturais, tentando compreender os eventos e os significações que as pessoas a eles conferem.

Com a mesma linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa concede importância relevante as declarações dos protagonistas sociais abrangidos, as reflexões e o que foi propagado por eles. Nessa coerência, esse tipo de pesquisa preza pela especificidade detalhada dos acontecimentos e dos elementos que o circundam.

Para tanto, realizou-se a revisão sistemática da literatura sobre o tema em questão, que para Kitchenham (2004) é um método que possibilita distinguir, avaliar e interpretar as pesquisas disponíveis de caráter relevante para uma determinada questão, área temática, ou algum fenômeno de interesse.

Para a revisão sistemática a pesquisa se referiu diretamente as etapas recomendadas por Kitchenham (2004) que respeitou a seguinte ordem: (1) identificou a pesquisa (2) Selecionou de estudos primários (3) avaliou a qualidade do estudo (4) extraiu e monitorou os dados (5) sintetizou os dados. Esta verificação transcorreu com extrema importância para fazer a análise dos possíveis aprendizados pertinentes, onde se realizou uma ampla pesquisa, com todos os parâmetros que foram exigidos para a estimativa de cada estudo, relacionando todos com o objetivo da pesquisa, principais sintomas e consequências da Síndrome de *Burnout*.

3. RESULTADOS E DISCUSSOES

O propósito desta seção é apresentar, de forma objetiva e estruturante os dados encontrados condizentes com os critérios citados anteriormente. Este artigo proporcionou uma observação bibliográfica sobre a predominância da Síndrome de *Burnout* em profissionais que estão diretamente ligados a cargos de liderança. Podendo assim confirmar que ao longo da leitura feita, a maioria dos profissionais, de diversas áreas, são ou estão acometidos pela Síndrome de *Burnout*, mesmo que em estágio inicial.

O desgaste emocional que os líderes, em sua pluralidade estão subordinados no convívio laboral, são fatores muito relevantes na determinação dos transtornos da Síndrome de *Burnout*. É necessário o aprofundamento de pesquisas sobre a manifestação da Síndrome de *Burnout* em profissionais que exerçam funções de liderança, a fim de amparar a percepção e o entendimento, elucidando alguns dos problemas enfrentados por essa atividade específica.

Entre as manifestações da doença, a que é dominante na Síndrome de *Burnout* é a exaustão emocional, que se refere ao esgotamento mental e físico, acrescido da falta de energia para o desenvolvimento das atividades diárias do trabalho.

Contudo, é possível delinear poucos estudos pensados aos profissionais da área de administrativa, como os chefes de setores, gerentes, supervisores, gerentes entre outros, se baseando na observação desses estudos é possível reconhecer dados que promovam uma qualidade de vida no trabalho favorável a estes colaboradores.

É importante salientar que as relações laborais influenciam diretamente na saúde do trabalhador, e necessitam de amplos debates e argumentações tanto nos centros de formação profissional, quanto nos ambientes organizacionais, somente desta forma será possível auxiliar, colaborando para a melhoria da saúde ocupacional, no ambiente de trabalho, contribuindo com as relações que se procedem entre trabalho e trabalhador, com a finalidade que esses vínculos laborais sejam envoltos de acolhimento e harmonia. Porém, é necessário apostar em estratégias organizacionais com a intenção de proporcionar saúde emocional voltada especificamente a este colaborador.

Apesar de poucas pesquisas realizadas em torno da temática específicas, todas tendem a apontar a urgência em melhorias no ambiente de trabalho. Se presume que seja

essencial a realização de mais estudos orientados a diversos segmentos, e não somente na área administrativa, com a intenção de aprimorar diversos mecanismos em outros meios organizacionais, idealizando a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A síndrome de *Burnout* é um transtorno contemporâneo, presente em uma considerável parte de nossa sociedade atual e é resultante de jornadas longas e estressantes de trabalho, com um destaque para aqueles que desempenham papéis importantes para a saúde e bem-estar de todos.

Considerando-se isso, com essa pesquisa se esperava que o conhecimento desse problema fosse mais difundido, porém isso não é verdade, com destaque para os profissionais da saúde, que são um dos grupos mais propensos a desenvolver a síndrome. Vivemos em uma sociedade muito voltada para o trabalho, em um ambiente propício para o desenvolvimento desta síndrome que, deve-se reiterar, é uma questão séria, que pode ser facilmente confundida com falta de profissionalismo ou preguiça.

A empresa tem que gerar qualidade de vida para seus funcionários e fazer uma conscientização aos líderes das doenças relacionadas ao trabalhos, o que o excesso acarreta para saúde mental e psicológica, pois o gestor tem que ter um certo conhecimento, pois o funcionário com síndrome no início não sabe identificar o que ocorre, por tanto um ambiente de trabalho mais saudável, gestores e lideranças com conhecimentos das doenças causadas pelo trabalho sabe como contornar essas situação enviando o funcionário para um especialista, no caso do gestor ou líder não ter um conhecimento, é capaz de agravar a doença, pois começa a pressionar e cobrar rendimento

Um ambiente organizacional estruturado, harmonioso e agradável, com valorização do funcionário, equipamentos adequados, benefícios, planos de carreiras bem definidos ao funcionário, para que o mesmo se sinta mais seguro e motivado para que a produtividade e desempenho sejam executados com satisfação.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação.** Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CARPILOVSKY, M. P. **Desenvolvimento e liderança de equipes estratégicas.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CODO, W., & VASQUES-MENEZES, I. O que é Burnout. 2. Ed. Vozes, Rio de Janeiro, p. (237-255) e p. (261-266), 1999.

DEJOURS, C. **Saúde Mental no Trabalho.** 5. Ed. Paris, 1993.

DEJOURS C. **Travail, usure mentale.** De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. Paris: Bayard; 1993.

DEMEROUTI, E. et al. **From mental strain to burnout.** *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 11, n. 4, p. 423-441, 2002a.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.* 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

SÁ, de F. Burnout: mais próximo do setor da saúde do que se imagina – Acúmulo de tarefas e cobranças excessivas levam ao esgotamento profissional, a síndrome do mundo moderno. Disponível em: <http://www.ismabrasil.com.br/img/estresse105.pdf>. Acesso em 17 de novembro de 2019.

FIORELLI, J.O. *Psicologia para Administradores.* São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2002

GIL-MONTE, P. R. A influência da culpa na relação entre Burnout e depressão, 2012, **Revista European Psychologist**, Universidade de Valência. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/254735405_The_Influence_of_Guilt_on_the_Relationship_Between_Burnout_and_Depression. Acesso em 17 de novembro de 2019.

HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

ISMA –BR. Internacional Stress Management Association. Revertendo o Burnout - Como Reacender Sua Paixão Pelo Trabalho. 2015. Disponível em: <http://www.ismabrasil.com.br/artigos> Acesso em: 25/09/2020

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



KRISTENSEN, T. S. et al. **The Copenhagen burnout inventory: a new tool for the assessment of burnout.** *Work & Stress*, v. 19, n. 3, p. 192-207, 2004.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIPP, M. E. N. (organizadora). **Mecanismos neuropsico fisiológicos do stress: teoria e aplicações clínicas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B., & LEITER, M. P. Esgotamento do trabalho – Revisão Anual de Psicologia. **Revista Annual Reviews**, Vol.52, publicado em fevereiro de 2001. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397> Acesso em 17 de novembro de 2019.

MASLACH, L. **Burnout de professores: uma agenda de pesquisa.** In R. Vandenberg & A. Huberman (Eds.), *Understanding and Preventing Teacher Burnout* (pp. 295-303). Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

MASLACH, C. **Social Psychology Network.** Disponível em: <https://maslach.socialpsychology.org/> Acesso em 04 maio de 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, H. R. de S. **Liderança e o perfil do novo líder.** Curso de pós-graduação Lato Sensu da Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n202860.pdf Acesso em: 22/10/2020

PINES, A. M.; ARONSON, E. **Burnout: from tedium to personal growth.** New York: Free Press, 1981.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pierce Prentice Hall, 2007.

SENGE, P. (2006). **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** New York, NY: Currency/Doubleday.

SHIROM, A. **Burnout em organizações de trabalho.** In: Cooper, CL e Robertson, I., Eds., Wiley, Nova York, p. 25-48, 1989. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453ed SNP55rrgjct55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=835906](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453ed SNP55rrgjct55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=835906). Acesso em 17 de novembro de 2019.

TUCUNDUVA, L. T. C. M. L. L. **A síndrome da estafa profissional em médicos cancerologistas brasileiros.** Revista da Associação Médica Brasileira, v. 52, n. 2, p. 108-112, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-42302004000300030&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em 17 de novembro de 2019.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WEBER, A.; JAEKEL-REINHARD, A., **Burnout Syndrome: A Disease of Modern Societies?**, *Occupational Medicine*, Volume 50, Issue 7, (200) , Páginas 512–517, Disponível em : <https://doi.org/10.1093/occmed/50.7.512> Acesso em: Março de 2020

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL: PRÁTICAS QUE CARACTERIZAM OS CRIMES DE SONEGAÇÃO FISCAL E LAVAGEM DE DINHEIRO

BUSINESS ADMINISTRATION: PRACTICES THAT CHARACTERIZE CRIMES OF FISCAL TAXATION AND MONEY LAUNDERING

Laila Caroline da Silva Santos – lailaccaroline@gmail.com – Business School Unoeste
Alan Rodrigo Bicalho – alanbicalho@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

Na esfera atual, as práticas ilícitas nos negócios jurídicos de uma empresa estão cada vez mais abrangentes. Entre tais práticas, destacam-se a sonegação fiscal e a lavagem de dinheiro, sendo ambas condutas criminosas. Estas convenções originam impactos negativos na saúde e legalização de uma empresa, bem como na eficiência da economia brasileira. Como justificativa para a vivência deste artigo, procurou-se promover ao gestor a compreensão jurídica de quais condutas que praticadas podem caracterizar a consumação de crimes de sonegação fiscal e lavagem de dinheiro, tendo como objetivo geral compreender o procedimento correto dos lançamentos contábeis de uma organização. Para atingir o propósito, foi empregue a abordagem qualitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados a revisão bibliográfica, e para explorar os dados coletados, utilizou-se da análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a omissão de informações contábeis por parte do negócio seria condição para a caracterização do crime de sonegação fiscal, tal como a simulação de negócios seria condição para a caracterização do crime de lavagem de dinheiro.

Palavras-chaves: Sonegação Fiscal. Lavagem de Dinheiro. Negócios.

ABSTRACT

In the current sphere, illicit practices in a company's legal business are increasingly comprehensive. Among such practices, tax evasion and money laundering stand out, both of which are criminal conduct. These conventions have negative impacts on the health and legalization of a company, as well as on the efficiency of the Brazilian economy. As a justification for the experience of this article, we sought to promote to the manager a legal understanding of what behaviors practiced can characterize the consummation of tax evasion and money laundering crimes, with the general objective of understanding the correct procedure of an organization's accounting entries. To achieve the purpose, a qualitative approach was used, using the bibliographic review as a data collection instrument, and to explore the collected data, content analysis was used. The results show that the omission of accounting information by the business would be a condition for characterizing the crime of tax evasion, just as business simulation would be a condition for characterizing the crime of money laundering.

Keywords: Tax Evasion. Money Laundering. Business.

1) INTRODUÇÃO

A administração empresarial é fundamental e indispensável em qualquer de seus âmbitos, é através dela que as organizações conseguem crescer, ocupando espaço e atingindo objetivos. Foi após a revolução industrial que a administração científica deu início, substituindo o empirismo e a improvisação, abrindo espaço para a administração moderna, aumentando significativamente a eficiência das empresas.

Em consequência disso, é possível a utilização de bens e serviços para a sobrevivência e subsistência através das organizações que buscam fornecê-los, permitindo que as pessoas possam satisfazer suas necessidades (MAXIMIANO, 2000).

Por outro lado, constantemente existe a possibilidade de práticas ilícitas no exercício da atividade empresarial, que se torna acentuada pelo próprio objetivo do exercício, no qual é o lucro. Dentre essas práticas ilícitas, as que mais se destacam é a degradação do meio ambiente, a sonegação fiscal e a lavagem de dinheiro (MACHADO, 2002).

A sonegação fiscal, por sua vez, ocorre muito mais que a corrupção mas não tem a devida atenção da sociedade, sua ação vem cominando as práticas contábeis em todos os lugares, destacando também os crimes de lavagem de dinheiro e ocultação de bens, direitos ou valores (GOMES *et al*, 2017).

As condutas contra a ordem tributária são consideradas crime, tanto a sonegação fiscal quanto a lavagem de dinheiro, estando presentes nos Artigos da Lei de nº 8.137/1990 e Lei de nº 12.613/1998, explicitando as práticas que caracterizam essas transgressões.

Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, os tributos sonegados pelas empresas somam R\$ 390 bilhões por ano, sendo o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) o imposto mais sonegado. O índice de sonegação fiscal em empresas de pequeno porte está em 49%, seguido de 33% em empresas de médio porte e, por fim, presente em 18% das empresas de grande porte (IBPT, 2018).

Já nos casos de lavagem de dinheiro, foi realizada uma pesquisa pelo Conselho Nacional de Justiça que apresentou um índice de 46% em crimes de lavagem de dinheiro, representando quase que a metade dos crimes classificados como corrupção. Isto é, a

lavagem de dinheiro é mais comum em inquéritos de corrupção, sendo o segundo crime com maior proporção de prescrição (CNJ, 2019).

Desta forma, a contabilidade atribui-se uma postura planejada, dado que a mesma se espelha na legislação e na sociedade, seguindo as mudanças ocorrentes desde então. Notou-se ainda que, para a correção, fiscalização e controle dessas práticas dolosas, órgãos foram instigados a adicionarem serviços de contabilidade no campo de exercícios que, em razão de sua magnitude, precisam ser monitorados e esclarecidos (GOMES *et al*, 2017).

À vista disso, a problemática que esta pesquisa procurou responder foi: quais as condutas que caracterizam os crimes de sonegação fiscal e lavagem de dinheiro? Para responder essa problemática, estabeleceu-se como objetivo geral compreender os lançamentos contábeis corretos de uma empresa. Além disso, determinou-se os objetivos específicos em perceber as falhas de lançamentos contábeis que caracterizam os ilícitos fiscais, como também entender a conduta empresarial que, juridicamente, caracteriza-se como sonegação fiscal, bem como compreender a conduta empresarial que, juridicamente, caracteriza-se como lavagem de dinheiro.

No que se refere a hipótese, presumiu-se que a omissão de informações contábeis por parte do negócio seria condição para a caracterização do crime de sonegação fiscal, bem como a simulação de negócios seria condição para a caracterização do crime de lavagem de dinheiro.

Com relação a justificativa e relevância do tema, no âmbito acadêmico ainda há uma lacuna a ser preenchida nos estudos sobre a administração empresarial, de modo a promover ao gestor a compreensão jurídica de quais condutas que praticadas podem caracterizar a consumação de tais crimes. Acerca do impacto que causa na sociedade, é significativo ter gestores que andem em conformidade com a lei, para que suas condutas tenham bons resultados e não atinjam negativamente a legalização do negócio.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração Empresarial

Na década de 1960, foi um período de grande transição para a administração, ocorrendo diversas mudanças organizacionais que desde então acontecem de forma mais rápida e extensiva. Dentre os fatores que mais influenciaram e influenciam essas mudanças está a globalização, o aumento da expectativa humana, as transformações tecnológicas, as necessidades dos clientes, a heterogeneidade, e as oscilações econômicas e políticas. Com isso, a administração de empresas se apresenta cada vez mais indispensável (COELHO, 2017).

A administração é o ato de tomar decisões, estas que englobam os processos de planejamento, organização, execução e controle. Ou seja, realizando os negócios da maneira mais proveitosa possível, isto inclui utilizar o mínimo de recursos – seja eles humanos, financeiros ou materiais – para alcançar objetivos em comum, em prol da empresa e de seus membros, pois é por meio dos sujeitos que se chega a tal intento (MAXIMIANO, 2000).

Em razão disso, as organizações são obrigadas a terem uma boa administração, de modo que alcance desempenho e atinjam as expectativas de todos. Pois é a maneira como as organizações são regidas que é possível avaliar se a mesma é capaz ou não de utilizar dos seus recursos para atingir seus propósitos definidos (MAXIMIANO, 2000).

Dessa forma, os administradores de empresas possuem deveres e responsabilidades impostos para que, por meio destes, não haja libertinagem nas suas atuações (FILHO *et al*, 2017), bem como detêm de direitos lícitos de propriedade do negócio. Tanto pode ser um indivíduo que constitui um pequeno negócio, quanto parceiros que estabelecem uma sociedade, ou investidores individuais que compram ações de uma ou mais empresas (COELHO, 2017).

Ao tratar da responsabilidade penal no âmbito da empresa, a mesma se refere como pessoa jurídica de direito privado, aplicada a atividade econômica (MACHADO, 2002), onde a atividade deve ser exercida acertadamente nas preferências da sociedade (FILHO *et al*, 2017).

Sendo o lucro o principal objetivo das empresas, as relações econômicas estão cada vez mais servindo como um ambiente para a consumação de crimes. Deste modo, a

flexibilidade do capitalismo financeiro induz os empresários a procurar não apenas uma manipulação que lhes dê proveito financeiro, mas também uma “máscara” para dar licitude às suas atuações ilegais. Frente a isso, o empresário adentra na ilicitude, desconsiderando às regras trabalhistas e empresarias, dando espaço para execução de crimes no âmbito empresarial (WRANY; GURAGNY, 2019).

2.2 Sonegação Fiscal

O problema da sonegação fiscal é tão antigo quanto a existência dos impostos. Normalmente, os indivíduos não gostam de pagar impostos e se dedicam ao máximo para conseguir reprimi-lo (BUENO *et al*, 2017). A sonegação fiscal existe quando a pessoa jurídica omite informações contábeis, não emitindo documento fiscal de suas vendas, falsificando documentos e embromando a fiscalização (ROSA, 1999). As maiores ocorrências de sonegação está na falta de emissão do documento fiscal que comprova a execução das vendas (BUENO *et al*, 2017).

Há dois motivos que induzem a sonegação fiscal. O primeiro está associado às oportunidades e vantagens ao sonegar os impostos, e o segundo está relacionado à motivos pessoais, como a insatisfação ao sistema tributário/estado (PINTO *apud* LEITE, 2011). Além disso, a alta carga tributária também é motivo para as condutas de sonegação (BUENO *et al*, 2017).

De acordo com o Artigo 1º da Lei de nº 8.137/1990, Constitui crime contra a ordem tributária suprimir ou reduzir tributo, ou contribuição social e qualquer acessório, mediante as seguintes condutas:

“I- omitir informação, ou prestar declaração falsa às autoridades fazendárias;
II - fraudar a fiscalização tributária, inserindo elementos inexatos, ou omitindo operação de qualquer natureza, em documento ou livro exigido pela lei fiscal;
III - falsificar ou alterar nota fiscal, fatura, duplicata, nota de venda, ou qualquer outro documento relativo à operação tributável;
IV - elaborar, distribuir, fornecer, emitir ou utilizar documento que saiba ou deva saber falso ou inexato;
V - negar ou deixar de fornecer, quando obrigatório, nota fiscal ou documento equivalente, relativa a venda de mercadoria ou prestação de serviço, efetivamente realizada, ou fornecê-la em desacordo com a legislação” (BRASIL, 1990).

Para que seja consumado o delito, se faz necessário que todos os elementos do *caput* estejam presentes, além dos incisos do artigo mencionado. Os referentes artigos não presumem como maneira culposa por fato previsto como crime, logo é punível apenas quando praticado dolosamente, que no entender de Rosa (1999), é factível a consumação do crime de sonegação fiscal com o nomeado dolo indireto, ou seja, que ocorre de modo eventual, onde o resultado não era o almejado mas previsto como provável.

A implicação da sonegação fiscal acontece através das variáveis da base tributária que não são constantemente visíveis, tais como os rendimentos, as vendas, rendas e etc. Isso faz com que não se perceba o valor real da base tributária do indivíduo, conseqüentemente desconhecendo sua real obrigação tributária. Tal situação acarreta vantagem para o praticante, uma vez que a informação não é exata para o estado (SIQUEIRA; RAMOS, 2005).

Conseqüentemente, o dano é real, pois o ato delituoso sonega do estado a receita tributária correspondente, deixando de existir a contribuição financeira para as despesas orçamentárias (ROSA, 1999).

Os tributos sonegados seriam voltados em benefício do povo, por meio de saneamento básico, segurança, transporte, saúde, educação, e entre outros serviços. Quando os indivíduos não reportam ao Estado seus recursos, o mesmo se priva de investir em determinadas áreas onde há maior insuficiência da prestação de bons serviços (GOMES, 2006).

Pode-se exemplificar o crime de sonegação fiscal quando o administrador de uma empresa tem a intenção de se vingar de seu sócio da sociedade em que administra e, por ruim ventura, omite informações e presta declarações falsas às autoridades fazendárias. Se após o fato ser descoberto ocorra a demissão do determinado administrador, e, por ignorância do seu substituinte o documento seja utilizado e evidenciado o ato criminoso, o administrador responderá pela consumação do crime de sonegação fiscal (ROSA, 1999).

Ocorre-se também a sonegação quando o empresário não registra seu funcionário para que não se tenha a obrigação tributária, ainda sendo capaz de descontar o tributo do salário do colaborador e não efetuar o recolhimento devido (BUENO *et al*, 2017).

Entretanto, as práticas de sonegação fiscal afetam significativamente a eficiência da economia, bem como a própria sociedade, uma vez que o governo investe em benefícios públicos por meio dos impostos arrecadados da população, que, quando sonega, contribui para que a taxa tributária seja alta. Em vista disso, para que ocorra o cumprimento das obrigações tributárias, o indivíduo deve realizar declarações integrais e verdadeiras da base tributária, isto é, lançamentos contábeis válidos e recolhimento devido dos impostos (BUENO *et al*, 2017).

2.3 Lavagem de Dinheiro

Foi nos anos de 1980 que a lavagem de dinheiro deu início, na Itália e nos Estados Unidos (EUA), sendo aperfeiçoada nos EUA e adquirindo grande dimensão nos demais países do globo (FRANUS, 2015). A lavagem de dinheiro consiste em adquirir dinheiro de uma atividade ilícita e inseri-lo na economia para que torne sua origem lícita (BEHRENS; OLIVEIRA; MÜHLEN, 2018).

O Artigo 1º da Lei de nº 9.613/1998 Constitui crime de lavagem “ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes, direta ou indiretamente, de infração penal” (BRASIL, 1998).

A princípio, essa Lei foi um fundamento para criminalizar a lavagem de dinheiro originada do tráfico de entorpecentes, mas em 09 de Julho de 2012 a mesma foi revogada pela Lei de nº 12.683, que passou a considerar infração penal qualquer crime antecedente a “lavagem”, tornando mais eficiente a persecução penal dos crimes (RONCARATI, 2018). Crime antecedente na lavagem de dinheiro seria qualquer delito oriundo da aquisição ilícita de bens, direitos ou valores (MENDRONI, 2015).

Atividades criminosas como sonegação fiscal, roubo, sequestro, tráfico de entorpecentes, contrabando, corrupção e terrorismo são as mais escolhidas para as operações de lavagem de dinheiro sujo (JUNG, 2007).

O Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (2003) reitera que, a prática da lavagem de dinheiro cinge múltiplas transações, de maneira que oculte a origem

dos ativos financeiros, o que não compromete os envolvidos. Á vista disso, a dissimulação é o seio da operação (CRCRS, 2003).

Para esse processo, primeiro há o distanciamento dos fundos de sua origem (ilícita), afastando seu envolvimento direto com o ato criminoso, por conseguinte há o mascaramento dessas transações, dificultando localizar a origem desses recursos, e, por fim, ocorre a integração desse dinheiro no sistema econômico, se mostrando de forma aparentemente legal (CRCRS, 2018).

As instituições financeiras tem grande importância na prevenção desse crime, pois é por meio delas que o dinheiro de origem ilícita é incluído na economia e, se ela não conhece seus clientes, mancha sua imagem ao permitir que os criminosos continuem com suas movimentações, minando a confiança social em sua plenitude (MATTOS, 2001 *apud* FRANUS, 2015).

Um grande caso de lavagem de dinheiro ocorreu entre 1990-1996 nos Estados Unidos, onde um economista colombiano chamado Franklin Jurado movimentou cerca de US\$ 36 bilhões lucrados por José Santacruz Londono com o tráfico ilegal de entorpecentes. Os fundos foram movimentados por mais de 100 contas diferentes, evitando investigações pelo “baixo” valor circulado entre essas diversas contas, posteriormente investindo, em empresas de fachadas, sendo elas restaurantes, laboratórios farmacêuticos e construtoras (CRCRS, 2003).

Por ser um crime de caráter transnacional, se fez importante a ajuda de setores competentes para seu combate, dentre eles estão os bancos, instituições financeiras, empresas de seguros, empresas que comercializam bens de luxo e alto valor, consultorias, previdência privada, imobiliárias e entre outras. Ambas possuem incumbências em ter conhecimento de quem são seus clientes e a informar peripécias caso perceba operações suspeitas (RONCARATI *et al*, 2018).

Os órgãos controladores que regulam e buscam a prevenção à essas atividades ilegais procuram de diversas formas aprimorar seus meios de fiscalização e auditoria para identificar essas movimentações duvidosas (FRANUS, 2015).

Seguindo essa linha, o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) é uma Unidade de Inteligência Financeira (UIF), órgão do Ministério Público, sendo responsável por receber informações, analisar e disseminar às autoridades competentes. O COAF é o mesmo que regula as diversas entidades obrigadas, principalmente as de caráter comercial (RONCARATI *et al*, 2018).

Contudo, conclui-se que o crime de lavagem de dinheiro ofende tanto a justiça quanto a ordem socioeconômica, onde o praticante de tal delito pode ser tanto sujeito ativo – que tem o poder de exigir algo – quanto passivo – que deve assumir uma obrigação imposta – ao praticar tal delito (BEHRENS; OLIVEIRA; MÜHLEN, 2018).

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico é o agrupamento das atividades ordenadas e congruentes que, através de conhecimentos válidos e verdadeiros, permite atingir o objetivo da pesquisa, delineando o caminho a ser percorrido, identificando falhas e dando suporte ao pesquisador. Ou seja, utiliza-se os métodos para alcançar os objetivos traçados de forma científica e racional, sem a utilização do senso comum (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A presente pesquisa utilizou da abordagem qualitativa para a sua elaboração. Tal abordagem opera como um intermédio para pesquisar e compreender o significado que determinados indivíduos e/ou grupos dão a uma dificuldade social. Ela foi escolhida para proporcionar um melhor entendimento do assunto tratado, expondo as opiniões de autores importantes, que abordaram sobre o mesmo assunto (CRESWELL, 2010).

Neste seguimento, o instrumento de coleta de dados empregue foi a revisão bibliográfica, que coleta dados secundários, sendo realizada através da sondagem de referenciais teóricos uma vez já publicados em livros, revistas, artigos científicos e sites oficiais, podendo ser escritos e/ou disponibilizados em meios eletrônicos (FONSECA, 2002).

Por meio do instrumento escolhido, foi possível ter um melhor entendimento sobre o assunto que já foi estudado anteriormente por outros autores, posto que todo trabalho científico começa com uma pesquisa bibliográfica. Com isso, a pesquisa bibliográfica se

apura tentando explicar um problema, através da análise e investigação de teorias já produzidas (KÖCHE, 2002, p. 122).

E, para analisar os dados coletados, utilizou-se uma análise de conteúdo, que sustentou os diversos assuntos tratados nessa pesquisa. É por meio da análise de conteúdo que pode-se analisar o que está no mais profundo dos conteúdos apresentados, atingindo além do que se vê, isto é, através desta análise será possível descobrir o que de fato é, e não o que parece ser (GOMES, 2007).

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Obrigações econômicas de uma empresa

Segundo o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo – CRCSP (2011), tanto as pessoas jurídicas quanto as equiparadas são obrigadas a seguirem normas legais e obrigações diante a Legislação Societária e Civil, Fisco Federal, Estadual e Municipal, Ministério do Trabalho e Previdência Social, isso sem ter em conta o seu enquadramento jurídico ou a sua forma de tributação. Sendo assim, o Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais – CRCMG (2016) afirma que essas obrigações são executadas pelo profissional de contabilidade, dito contador, tal qual controla o patrimônio e gerencia os negócios.

Adentrando nas obrigatoriedades das pessoas físicas e jurídicas, observa-se na Lei Complementar de nº 116/2003 que, “dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências” (BRASIL, 1998), trata-se de uma lei relacionada ao tributo ISS que possui finalidade arrecadatória de todas as empresas prestadoras de serviços, sendo tal tributo uma das principais fontes de renda dos municípios (CRCMG, 2016).

Além do tributo ISS, destaca-se também o ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), presente no Artigo 1º da Lei Complementar de nº 87/1996 que afirma:

“Compete aos Estados e ao Distrito Federal instituir o imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de

serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior” (BRASIL, 1986).

O ICMS é instituído pelo Estado e o Distrito Federal para que seja cobrado tributos relativos à circulação de mercadorias e prestações de serviços de transportes de um estado para outro e o mesmo aos municípios, independente se tais realizações comecem no exterior.

Outro tributo que se destaca é o IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados, que, refere-se a um imposto federal e tem como finalidade tributar sobre os produtos industrializados no Brasil, estando presente em anexo no Artigo 1º da Lei de nº 7.798/1989 que “altera a legislação do Imposto sobre Produtos Industrializados e dá outras providências”. Dos produtos industrializados, tais tributos caem sobre as bebidas alcoólicas destiladas e determinados aperitivos, sendo Vinhos, Gins, Uísques, Cachaças, Vodcas e etc (BRASIL, 1989).

Ainda tratando-se dos principais tributos, a Lei de nº 7.713/1988 que “altera a legislação do imposto de renda e dá outras providências”, refere-se ao Imposto sobre a Renda (IR) de pessoas físicas, que são devidos à medida em que os faturamentos e ganhos de capital forem constatados (BRASIL, 1988).

O IR pertence às obrigações perante o fisco federal, tal qual também se estabelece a pessoas jurídicas, sendo a DIPJ – Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica – uma obrigatoriedade tributária acessória, exigida anualmente. Nesta declaração inclui-se o Lucro Real, Lucro Presumido ou Lucro Arbitrado, Simples Nacional, Imunidade e Isenção (CRCSP, 2011).

Neste seguimento, é de suma importância a comunicação correta de tais informações às receitas, uma vez que a contribuição é devida e também trata de informações gerenciais ao patrimônio do negócio que conseqüentemente auxilia na tomada de decisão. Essa comunicação é realizada através de escrituração de livros e produção de demonstrativos e relatórios contendo informações financeiras, comerciais e as fiscais já apresentadas (MANTHAY, 2007).

Para tais demonstrações, aponta-se o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, anteriormente por ser obrigatório e depois por apresentar a situação patrimonial da empresa. Essa escrituração correta evita que sócios do negócio se sujeitem às penalidades da lei devido a escrituração fraudulenta, assim como é exigido pelo administrador a prestação de contas do Novo Código Civil Brasileiro (HOCHSPRUNG, 2009).

4.2 Omissão e Idealização de Receitas

A falta de escrituração correta corrompe as estatísticas de economia do Brasil e complica especialmente a eficiência da administração do governo (HOCHSPRUNG, 2009). Na pesquisa bibliográfica confirmou-se o que Filho *et al* (2017) declarou anteriormente: as empresas possuem responsabilidades e obrigações econômicas, que, quando não estabilizadas, podem impactar negativamente a sustentabilidade econômica de uma empresa e conseqüentemente, seu sócio e/ou administrador, sujeitando o negócio à possível falência.

Por meio disso, há empresas que vendem mercadorias e prestam serviços, assim como quaisquer operações que envolvam tais fins, as mesmas estão sujeitas a emissão de notas fiscais para preenchimento dos livros fiscais que devem ser apresentados às receitas, enquanto que, a omissão dessas notas fiscais qualifica como a emissão de receitas ou emissão com valor ífero (MANTHAY, 2007), que induz ao crime de sonegação fiscal, conforme foi afirmado por Siqueira e Ramos (2006), caracterizando-se pelo fato de omitir e reduzir o valor declarado, extinguindo às contribuições reais às receitas fazendárias e, tomando para si o valor remanescente devido ao fisco.

Além de omitir tais informações às receitas, há práticas delituosas que geram/originam informações às receitas para encobrir seu crime antecedente e dar origem lícita ao seu lucro principiado por uma atividade ilícita, qualificando-se como o crime de lavagem de dinheiro, assim como enunciado por Behrens; Oliveira e Mühlen (2018) no fundamento da pesquisa.

Na sonegação fiscal, a exclusão e diminuição do real tributo traz dano ao fisco, visto que tal prática sonega do estado a real taxa imposta, deixando de haver o subsídio financeiro para amparar as despesas orçamentárias (ROSA, 1999).

Já tratando da lavagem de dinheiro, ao inventar receitas, há um superfaturamento. A lavagem é um fator definitivo para a corrupção econômica, visto que essa prática permite que traficantes, contrabandistas de armas, terroristas e funcionários corruptos continuem com seus exercícios criminosos, favorecendo seus lucros ilegais, conforme foi apresentado pelo Conselho Regional do Rio Grande do Sul (2003).

Notou-se ainda que, funcionários corruptos superfaturam na elaboração de um projeto público. Isso ocorre devido ao preço da fatura para a obra ser maior que o preço de mercado, ou seja, a construção/reforma de uma obra é um valor inferior ao apresentado, havendo um sobrepreço. Com isso, a parte do capital que não foi usado para a obra é repartido com os demais funcionários envolvidos no negócio, caracterizando essas operações como o crime de lavagem de dinheiro.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste artigo foi apresentar os conceitos, assim como as práticas que caracterizam os crimes de sonegação fiscal e lavagem de dinheiro, bem como apresentar os lançamentos contábeis corretos de uma empresa. Este artigo obteve resultados através das pesquisas bibliográficas onde foi possível concluir que é importante para os administradores apresentarem corretamente os lançamentos contábeis de sua empresa, pois ao não cumprir com suas obrigações e fraudar informações às receitas fazendárias, está cometendo crimes que impactam a economia.

Diante as pesquisas, foi possível observar que, tanto a lavagem de dinheiro quanto a sonegação fiscal são práticas crescentes que estão cada vez mais cominando os padrões contábeis e causando interferência na economia e na eficiência do Estado. Isso se dá devido à falta de recursos por parte do Estado que não recebe os devidos tributos adequadamente e que, por conta disso, eleva a carga tributária. Se o Estado recebesse os impostos devidamente, a taxa não seria tão elevada e, conseqüentemente forneceria maiores recursos e melhores condições à sociedade, que é delas por direito.

Com isso, foi possível perceber a importância de se pagar impostos e que dentre os impostos existentes estão o IR (Imposto de Renda), IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), o ISS (Impostos sobre Serviços de Qualquer Natureza), e, por fim, o ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), sendo ele o mais sonegado.

Notou-se também que, o que motiva tanto as pessoas jurídicas quanto as físicas a sonegarem impostos é o alta valor da carga tributária, visto que, ao sonegar, há oportunidades e vantagens, uma vez que resta dinheiro para fim próprio.

Pode-se entender que, as condutas de lavagem de dinheiro acontecem pela criação ou invenção de receitas apresentadas ao fisco, dando espaço ao superfaturamento onde o Estado lucra com a lavagem. À vista disso, a lavagem não é o único crime considerado e sim também o seu crime antecedente, uma vez que para lavar o dinheiro o mesmo deve ter origem ilícita. Ou seja, a lei contra os crimes de lavagem de dinheiro veio para combater os crimes anteriores ao crime de lavagem, incluindo nestes crimes o contrabando e a sonegação.

Exemplifica-se também que, quando um traficante de entorpecentes está lucrando altos valores com o comércio ilegal de drogas, o mesmo abre um negócio, este que pode ser um laboratório farmacêutico, e, apresenta suas receitas (lucradas pelo tráfico) como lucros da atividade exercida pelo laboratório, apenas para que seu dinheiro tenha origem lícita. Com isso, percebeu-se então que, além do crime antecedente e do crime de lavagem de dinheiro, ocorreu o crime de sonegação fiscal, dado que ao obter lucro de uma atividade ilícita, não pôde pagar tributos ao Estado pelo fato de exercer uma atividade ilícita lucrativa.

Também observou-se que, essas práticas de lavar dinheiro sujo só passaram a ser mais percebidas após a ação das instituições financeiras e dos órgãos reguladores que exigem declarações referentes à determinadas quantias de dinheiro movimentadas de uma conta à outra, já que é por meio das instituições financeiras que ocorrem essas transações.

Contudo, a sonegação de impostos e a lavagem de dinheiro são práticas criminosas e suas condutas causam danos tanto a saúde e legalização das empresas, quanto aos seus respectivos sócios e/ou administradores, resultando em penalidades aos praticantes, e,

dando continuidade às infrações penais realizadas por funcionários públicos que praticam corrupção.

Assim, realço que o estudo contribui com o campo teórico de modo que possa ser referência para outros artigos relacionados ao tema de sustentabilidade econômica, auxiliando em pesquisas, nas quais há diversas lacunas a serem preenchidas com informações referentes à administração empresarial, servindo como subsídio para pesquisadores.

Em relação às limitações do estudo, pode-se mencionar a dificuldade em encontrar informações suficientes e recentes para apontar na pesquisa bibliográfica, encontrando poucos estudos sobre o mesmo assunto. Além disso, na procura por outros estudos foi possível constatar que há pesquisas mais antigas do que recentes, explicitando que há espaços a serem preenchidos por meio de estudos futuros.

Como estudos futuros a serem praticados na área de administração empresarial com um viés jurídico, propõe-se o estudo sobre os atos de improbidade administrativa, visando dispor sobre os recursos punitivos aplicáveis aos agentes públicos que enriquecem ilícitamente no exercício de seu mandato na administração pública, indireta ou fundacional. Sendo, então, um estudo para futuras análises que chegassem a resultados circunstanciais superiores, que por barreiras este estudo não tenha chegado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEHRENS, C. D.; OLIVEIRA, M. C.; MÜHLEN, P. V. Dos Crimes de Lavagem de Dinheiro. **Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 10, n.2, p.53-71, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v10i2a2018.1734>.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei Complementar nº 116 de 31 de julho de 1998. Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências. **Planalto**, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp116.htm. Acesso em: 28 out. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei Complementar nº 87 de 13 de setembro de 1996. Dispõe sobre o imposto dos Estados e do Distrito Federal sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, e dá outras providências. (LEI KANDIR). **Planalto**, Brasília, DF.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp87.htm. Acesso em: 28 out. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei Dos Crimes Contra Ordem Tributária. Lei nº 12.683 de 09 de julho de 2012. Altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. **Planalto**, Brasília, DF. Acesso em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2012/Lei/L12683.htm. Acesso em: 08 set. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei Dos Crimes Contra Ordem Tributária. Lei nº 8.137 de 27 de dezembro de 1990. Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências. **Planalto**, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8137.htm#:~:text=L8137&text=LEI%20N%C2%BA%208.137%2C%20DE%2027%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201990.&text=Define%20crimes%20contra%20a%20ordem,consumo%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 08 set. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 7.713 de 22 de dezembro de 1988. Altera a legislação sobre o imposto de renda e dá outras providências. **Planalto**, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7713.htm. Acesso em: 29 out. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 7.798 de 10 de julho de 1989. Altera a legislação do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI e dá outras providências. **Planalto**, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l7798.htm#anexo. Acesso em: 28 out. 2020.

BRASIL. Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais. **Cartilha do Empresário**. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: http://www.crcmg.org.br/media/avulsos/empresas/Cartilha_do_Empresario.pdf. Acesso em: 28 out. 2020.

BRASIL. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Guia prático de obrigações**. São Paulo, 2011. Disponível em: https://www.sicongel.org.br/arquivos/2011guia_pratico_obrigacoes.pdf. Acesso em: 29 out. 2020.

BRASIL, Ministério da Fazenda. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. **Lavagem de Dinheiro: Um problema mundial Legislação brasileira**. Porto Alegre, 2003.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Justiça Pesquisa: **Justiça Criminal, Impunidade e Prescrição**. São Paulo, 25 fev. 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/02/11d012fd8332bc85be276afad1e32cc6.pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

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

COELHO, M. **A essência da Administração**: Conceitos Introdutórios. São Paulo: Saraiva, 2017, 378 p. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=Sx1nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=introdu%C3%A7%C3%A3o+a+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=y9rHNH_TO9&sig=T_tFjL2K9F2XoYpGsw9Qxf1WyrI#v=onepage&q=introdu%C3%A7%C3%A3o%20a%20administra%C3%A7%C3%A3o&f=false. Acesso em: 13 set.. 2020.

COLLOQUIUM SOCIALIS. Presidente Prudente: Unoeste, v. 01, n. Especial, p.366-372 jan/abr. 2017. DOI: 10.5747/cs.2017.v01.nesp.s0058

FILHO, A. L.; PEDREIRA, J. L. B. (Coord.). **Direito das Companhias**. 1ª Ed. São Paulo, Editora Forense, 2017. Volume 1. § 300 – Responsabilidade dos Administradores, p. 1199.

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

FRANUS, M. **Repercussões do superfaturamento e lavagem de dinheiro em obras públicas no Brasil**. 2015. 63 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas). Faculdade Horizontina, Horizontina, 2015.

GOMES, A. H. T. Tributação e Sonegação Fiscal. **Um Estudo do Comportamento do Estado ante a Sonegação Fiscal**. 2006. 123 f. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Universidade de Fortaleza, UNIFOR. Fortaleza, 2006.

GOMES, H. O. *et al.* A Contabilidade do Crime no Brasil: Avanços e Desafios. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, XVII, 2017, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo, USP, 2017. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/AnaisCongresso2017/ArtigosDownload/226.pdf>, Acesso em: 14 set. 2020.

HUCHSPRUNG, R. **Obrigatoriedade da Escrituração Contábil nas micro e pequenas empresas na concepção dos contabilistas**. 2009. 66 p. Monografia (Especialização em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. Estudos do IBPT: **Estudo sobre sonegação fiscal das empresas**. Curitiba, 2018. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Xsw3O8RVbS-6eyn4cnKpi0LDYKO5-ggt/view>. Acesso em: 16 set. 2020.

JUNG, L. W. Lavagem de dinheiro e a responsabilidade do contador. **Revista Catarinense**

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



da **Ciência Contábil**. Florianópolis, 2007. v. 6, n. 17, p. 39-54. DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v6n17p39-54>

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 21. Ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

LEITE, L. P. C. V. **O sistema tributário brasileiro: análise da sonegação fiscal nas empresas brasileiras**. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2011. p.55. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia302879.pdf>. Acesso em: 08 set. 2020.

MACHADO, H. B. Responsabilidade Penal no Âmbito das Empresas. **Jus**, 2002. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/3009/responsabilidade-penal-no-ambito-das-empresas/2>. Acesso em: 08 set. 2020.

MANTHAY, D. **A importância da Escrituração Contábil e da Escrituração Fiscal**. 2007. 33 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Rondônia, Rondônia, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000. 535 p. Disponível em: http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro - Introdu% E7% E3o % E0% A0 Administra% E7% E3o - Antonio Cesar Amaru Maximiano - 5% B0Ed.pdf. Acesso em: 14 set. 2020.

MENDRONI, M. B. **Crime de lavagem de dinheiro**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013. 433p. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/2014/Bol04_02.pdf. Acesso em: 08 set. 2020.

RONCARATI, C. (Dir.). **20 Anos da Lei dos Crimes de “Lavagem” de Dinheiro nº 9.613, de 1998**. Editora Roncarati, 2018.

ROSA, F. B. Crimes de Sonegação Fiscal. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 36, n. 141, p. 89,97, jan./ mar. 1999.

SIQUEIRA, R.; RAMOS, F. S. A Economia da Sonegação: teoria e evidências empíricas. **Revista Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 09, 3, p. 555-581. Set/Dez 2005.

WRANY, H. K.; GURAGNI, F. A. O Ambiente Empresarial Atual Como Locus do Cometimento de Crimes. *In*: CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE DIREITO E CIDADANIA, 2019, Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba, 2019. p. 142-144.

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL SCRUM NAS ORGANIZAÇÕES EM UM CENÁRIO DE CRISE ECONÔMICA

APPLICATION OF THE AGILE SCRUM METHODOLOGY IN ORGANIZATIONS IN AN ECONOMIC CRISIS SCENARIO

Hian Felipe Braga da Cruz – hian.braga@gmail.com – Business School Unoeste

Kleber Lopes da Silva – kleber.90.lopes@gmail.com – Business School Unoeste

Sonia Sanae Sato – sonia@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

Estamos inserido em um momento, onde estão sendo necessárias mudanças radicais da população para adequarem seu modo de vida, uma vez que estão passando por um processo de reclusão devido ao distanciamento social. Do mesmo modo, a crise que se alastra sobre o mundo, causada pelo Coronavírus (COVID-19), têm impossibilitado as organizações de atuarem presencialmente com o público, o que têm levado muitos empresários a fecharem seus negócios, outros tiveram que reduzir seu quadro de colaboradores e outros optaram por uma reduzir a carga horária de trabalho. Nesse cenário, a utilização de metodologias ágeis, como o método SCRUM pode promover a entrega de produtos e serviços de forma ágil e otimizada frente a estas dificuldades. Por isso, a presente pesquisa teve como objetivo identificar os benefícios e desafios da aplicação do método SCRUM em empresas de diferentes segmentos de atuação. Com o intuito de alcançar o objetivo proposto foi realizada uma revisão sistemática no banco de dados no Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) de 2015 a 2019. Dos sete artigos selecionados como amostra da pesquisa foi possível verificar que foi pouco utilizado em áreas fora da tecnologia, mas que é possível sua inclusão em outras áreas sem depender de outras metodologias ágeis.

Palavras-chaves: Metodologia Ágil. Manifesto Ágil. SCRUM. Sprint.

ABSTRACT

We are inserted in a moment, when radical changes of the population are necessary to adapt their way of life, since they are going through a process of seclusion due to social distance. Likewise, the crisis that is spreading over the world, caused by the Coronavirus (COVID-19), has prevented organizations from acting in person with the public, which has led many entrepreneurs to close their businesses, others have had to reduce their situation of employees and others opted to reduce the workload. In this scenario, the use of agile methodologies, such as the SCRUM method, can promote the delivery of products and services in an agile and optimized way in the face of these difficulties. For this reason, this research aimed to identify the benefits and challenges of applying the SCRUM method to companies in different segments. In order to achieve the proposed objective, a systematic review was carried out on the database at the National Meeting of Production Engineering (ENEGEP) from 2015 to 2019. Of the seven articles selected as a research sample, it was possible to verify that it was little used in areas outside technology, but that it is possible to include it in other areas without depending on other agile methodologies.

Keywords: Agile Methodology. Agile Manifesto. SCRUM. Sprint.

1 INTRODUÇÃO

No fim de 2019, o mundo passou a conhecer um novo Coronavírus que foi nomeado como SARS-CoV-2, assim classificado e mais conhecido como COVID-19, sendo o causador de uma série de casos de doenças respiratórias, com início na cidade de Wuhan na China.

Poucos meses após o anúncio da doença na China, o vírus foi se propagando para diversos países até chegar no Brasil, sendo que o primeiro caso do vírus confirmado no País ocorreu no dia 26 de fevereiro no município de São Paulo, conforme anunciado pelo Ministério da Saúde.

O Governo Brasileiro para conter o contágio se pronunciou nacionalmente, informando medidas preventivas solicitadas pelo Ministério da Saúde para que fossem fechados todos os serviços não essenciais e, com autorização do Governo Brasileiro, funcionamento para apenas alguns ramos essenciais como assistência à saúde, telecomunicação e internet, call centers, transporte de passageiros por táxi ou aplicativo, mercados de capitais seguro e combustível.

Esgotado o prazo de 15 dias iniciais de interrupção das atividades empresariais, houve a necessidade de isolamento social, desse modo as empresas começaram a antecipar algumas medidas para conter a crise sanitária e econômica que estava por vir, tais como desligamentos de colaboradores, outros foram afastados e os que tiveram sua permanência garantida em seu dia a dia no trabalho, tiveram a jornada de trabalho e a remuneração reduzida, conforme permitido pela Medida Provisória (MP) publicada no Diário Oficial da União no dia 01 de Abril de 2020.

Além disso, as empresas tiveram que repensar sua forma de atuação, visto que o consumo de seus produtos e serviços vieram a decair, e para continuarem a atender seus clientes tiveram que reformular seus atendimentos, oferecendo serviços de delivery, ou seja, levando os produtos e serviço na residência dos clientes, e até mesmo vendas por meio de plataformas online.

Diante desse cenário, verifica-se que as empresas precisam adotar novos modelos de negócios e de gestão, assim como novas formas de comercializar seus produtos e serviços, sendo essencial a mudança.

Nesse contexto, destaca-se a Metodologia SCRUM que visa reduzir o tempo da rotina de trabalho das pessoas tornando-as mais eficientes, aumentar a produtividade de maneira mais inteligente e criativa, criar novos métodos para alcançar os objetivos, melhorar o desempenho da organização, melhorar a comunicação da equipe e obter feedback a curto prazo.

A Metodologia SCRUM é um método ágil que advém da área tecnológica, e foi criado para ser uma forma mais ágil, eficiente e confiável de elaborar softwares para o setor de tecnologia. A esse respeito, Sutherland (2014, p. 5) comenta que “[...] embora ele tenha se tornado muito bem-sucedido no gerenciamento de projetos de software e hardware no Vale do Silício, ainda permanece pouco conhecido em outros setores de negócios”.

Face ao exposto, o problema dessa pesquisa se resume nos seguintes questionamentos: O que é o método SCRUM? Quais os benefícios e desafios decorrentes de sua aplicação em organizações fora área tecnológica?

Acredita-se que o método SCRUM apesar de ser utilizado com maior frequência por empresas do ramo tecnológico, o mesmo pode ser adaptado para outros segmentos, desde que estes tenham como objetivo tornar seus processos internos ágeis e transparentes. Nesse caso, o método SCRUM pode trazer diversas vantagens para as organizações, desde otimização do tempo, ganho de produtividade e melhoria no perfil da equipe em sua rotina administrativa e pessoal, até informações e eficiência para a conclusão de objetivos traçados pelas organizações.

Com o propósito de responder as questões formuladas, essa pesquisa tem como objetivo identificar os benefícios e desafios da aplicação do método SCRUM em empresas de diferentes segmentos de atuação.

As empresas necessitam cada vez mais entregar seus produtos e serviços de forma ágil e otimizada, sobretudo diante do atual cenário de crise sanitária e econômica que o Brasil e o mundo estão passando em decorrência da Pandemia gerada pela COVID-19.

Nesse cenário, o método SCRUM pode ser um diferencial competitivo, visto que ele é um método ágil adequado às novas demandas do mercado e dos clientes. Além disso, os desafios de sua implantação, podem ser superados com os benefícios que ele traz, como aumento da velocidade de entrega e, por conseguinte a garantia da satisfação dos clientes. Desse modo, essa pesquisa justifica-se, uma vez que os resultados encontrados poderão contribuir para a reflexão e discussão acerca de uma importante ferramenta voltada para atender às novas demandas do mercado e dos clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A metodologia ágil surgiu na década dos anos 90, como uma ação contra os métodos de desenvolvimento burocráticos e lentos (métodos em cascatas), quando 17 profissionais representantes de métodos de desenvolvimento de software se reuniram no estado americano de Utah para discutirem as semelhanças e diferenças entre os métodos que utilizavam ou defendiam, e perceberam que os pontos em comum existentes em suas ideologias os levavam a um consenso e a uma complementação mútua de suas práticas, e para expressar os novos processos de desenvolvimento de software, eles adotaram a palavra “ágil”, assim como produziram um manifesto com princípios e valores que dariam origem e serviriam de base para um gerenciamento de projetos diferenciado por sua eficiência e eficácia, o *The Agile Manifesto* ou Manifesto Ágil (CRUZ, 2018).

Os quatros valores do Manifesto Ágil que o sustentam e que também formam a base das principais práticas ágeis desde 2001 são: 1: Interação de uma atividade humana com o desenvolvimento de software que a qualidade dessa comunicação são importantes para seu desenvolvimento; 2: Cliente deseja ver Software em funcionamento, se houver documentação agregue no valor, mas que sejam breves; 3: Exista uma colaboração com o cliente, suas tomadas de decisões sejam em conjunto e buscando apenas um objetivo e não deixar como uma negociação de contrato; 4: Responder às mudanças, aprender trabalhar com os feedbacks recebidos e sempre adaptar o plano em qualquer momento que for necessário. (CRUZ, 2018).

Por trás do Manifesto Ágil há princípios que geram valores que dão suporte aos métodos ágeis de desenvolvimento de software e produtos. Na verdade, além dos 4 valores, o Manifesto Ágil conta com 12 princípios que são como uma guia que orienta as ações das equipes de projetos ágeis.

Ao saber que o princípio 1. É satisfazer o cliente tendo como prioridade a entrega adiantada e continua do Software; 2. Aceitação de mudanças independente do momento; 3. Entrega do Software com períodos pequenos com correção de erros diárias; 4 Conjunto e interação dos colaboradores do início ao fim; 5. Criação de ambiente que encoraje os clientes, e que transmita a confiança; 6. Conversa cara a cara, é um método mais eficiente e eficaz de transmissão de informação; 7. Software funcional, com objetivo de ações claras; 8. Criação de um ambiente sustentável através dos projetos ágeis; 9. Busca de uma excelência técnica, relacionada a tecnologia do Software; 10. Simplicidade de construir exatamente o necessário, com as características transcritas pelo cliente; 11. Colaborares com autonomia, dando oportunidade criação e inovação; 12. Busca de feedbacks em reuniões de curto prazo para melhoria continua. (CRUZ, 2018).

Dentre os métodos ágeis, destaca-se o SCRUM. O SCRUM é um framework que tem como objetivo, através de práticas e técnicas, viabilizar o gerenciamento ágil de projetos de software. Além de ser utilizado na área de desenvolvimento de software, ele também pode ser também aplicado em desenvolvimento de qualquer tipo de produto, especialmente pela sua característica de ser um framework iterativo e incremental (SILVA, 2017).

Além de se basear nos quatro valores do Manifesto Ágil, o SCRUM apresenta um conjunto de 5 princípios próprios sendo eles: coragem, foco, comprometimento, respeito e abertura os quais visam formar pequenos grupos de pessoas para que elas possam analisar e resolver problemas complexos, bem como promover adaptações de forma criativa enquanto entrega os produtos e serviços. O SCRUM é sinônimo de manter o foco na entrega de valor de um negócio ao menor tempo, por meio de correções de previsibilidade e de controle de risco das atividades (CRUZ, 2018).

O SCRUM se desenvolve através de ciclos Sprint, os quais baseiam-se em um conjunto de atividades sequenciais que buscam ser concluídas em um período definido, podendo ser determinado em semanas ou meses, levando-se em consideração que ao final de cada ciclo deve haver pelo menos uma parte concluída do produto ou serviço, desse modo, as equipes tem um feedback quase que imediato do trabalho realizado dentro dos Sprints (SUTHERLAND, 2014).

No início de cada ciclo é estabelecido uma reunião entre os participantes da equipe, para que seja planejado o Sprint, com isso a equipe determina a capacidade de trabalho que acredita ser possível de realizar dentro do ciclo estabelecido, sendo em semanas ou meses, e um fator muito importante para que isso seja possível, envolve a utilização de post-its onde os participantes realizam as anotações e as colam em paredes, assim como listam os trabalhos por ordem de prioridade (VICENTIN; TEREZINHA; SANTOS, 2014).

No final do Sprint, a equipe deve se reunir e apresentar o que conseguiram realizar no tempo determinado na reunião inicial. A equipe também deve analisar quantos dos post-its das paredes realmente foram alcançados, e a partir deste ponto de vista, ela consegue estabelecer uma base para experimentar o ritmo de trabalho e também a velocidade que conseguiram obter (RAMOS; VILELA JUNIOR, 2017).

Existem três perguntas que necessitam ser respondidas, sendo que as respostas irão nortear o caminho que a equipe deve tomar para sua evolução dentro do Sprint. o que foi feito de correto e o que devemos manter? o que pode ser melhorado no próximo Sprint? e como as ações de melhoria serão implementadas? (SILVA, 2017). Esse procedimento é de extrema importância e essencial para que a equipe possa melhorar suas práticas realizadas durante o processo de implantação do SCRUM. Além disso, o aperfeiçoamento contínuo deve ser um objetivo frequentemente buscado pela equipe, de maneira a aumentar sua produtividade (ASSIS; LARIEIRA; COSTA, 2017).

Um ciclo Sprint é composto por três papéis: Gerente do Projeto, Dono do Produto e o Time de Desenvolvimento. O Gerente do projeto é o responsável por garantir que o SCRUM seja entendido e aplicado. O Time de Desenvolvimento é multifuncional, contendo especialidades que são necessárias para entrega do projeto, o time é auto organizável com

um alto nível de autonomia. O Dono do Produto tem como função ser um “procurador” do cliente, sendo responsável por trabalhar com o gerenciamento do produto em diversas áreas fora do software, podendo desde a criação do sistema até o design do produto, visando sempre maximizar o valor do produto.(CRUZ, 2018).

Uma vez esclarecido o que é o SCRUM, seus princípios e como ele se desenvolve por meio de Sprints, convém apresentar como ele pode ser implementado nas empresas. Para tanto, Sutherland (2014) comenta que a implementação do SCRUM inicia com a escolha do possuidor do produto, ou seja, o Gerente de Projeto é o responsável pela visão do colaborador, o que ele vai elaborar ou deixar de executar. O Gerente de Projeto deve levar em consideração os riscos e os benefícios.

A escolha da equipe vem em seguida e será a definição de quem realmente vai trabalhar na equipe. Entretanto a equipe necessita possuir as habilidades necessárias para adquirir a visão do dono do produto, de modo a transformar essa visão em realidade, assim as equipes devem ser sempre pequenas contendo de 3 a 9 pessoas. (SUTHERLAND, 2014).

Diante da equipe selecionada para que todos os objetivos que o Dono do produto possa ser alcançado, deve haver um Gerente de Projeto, essa pessoa vai orientar o restante da equipe em relação à estrutura do SCRUM, além de ajudar a eliminar qualquer obstáculo que esteja deixando-os mais lentos, assim eliminando qualquer empecilho que possa atrasar um Sprint (SUTHERLAND, 2014)

O planejamento do Sprint é primeira reunião que deverá ocorrer em conjunto com o dono do produto, Time de desenvolvimento e o Gerente de Projeto. Essa reunião é uma interação com duração fixa, que dura em média um mês e que possui uma meta estabelecida com um objetivo claro, dentro do tempo estimado (CRUZ, 2018).

Essa primeira reunião tem duração de oito horas para um Sprint de um mês, e deve ser usado para que a equipe defina o que será feito, no entanto o SCRUM possui um ritmo em suas reuniões diárias de não passar de 15 minutos. O Gerente de Projeto tenta aumentar junto com a equipe o número de pontos que significa o esforço relativo do trabalho de cada Sprint. (RAMOS; VILELA JUNIOR, 2017).

Nas reuniões são criadas listas com as principais pendências do produto descrita detalhadamente pela equipe com base nas informações do dono do produto e com auxílio e orientação do Gerente de Projeto. A equipe precisa se aperfeiçoar caso seja necessário, para que possa realizar tudo que foi colocado como visão futura, e para que sempre deem estimativas se as pendências forem feitas, a equipe deverá usar uma classificação relativa por tamanho: pequeno, médio ou grande que corresponde as pendências do produtos para dar andamento. (SUTHERLAND, 2014).

A revisão é o penúltimo passo para a implantação do SCRUM, e trata-se de uma reunião onde qualquer membro da equipe pode exercer o papel de Gerente de Projeto, pois será necessário apenas apresentar o que realmente foi concluído durante os ciclos Sprint, o que foi feito para que fosse totalmente concluído sendo uma reunião totalmente aberta (SUTHERLAND, 2014)

Concluindo será feita uma última reunião que será a retrospectiva do Sprint, onde um painel de controle é criado, e poderá ser atualizado a qualquer momento, principalmente quando erros forem encontrados ou solicitações de mudanças forem realizadas pelo cliente. Sempre será válido afirmar que o produto deve ser preservado ao máximo, sendo que o máximo que deve ocorrer é mudar ou postergar um objetivo para o próximo Sprint, mas caso a ideia e os valores passados pelo dono do produtos forem modificadas com o que foi descrito, o Sprint deverá ser cancelado (CRUZ, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo da presente pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, tendo em vista que esta abordagem não é traduzida em números, ou seja, o objetivo é analisar a relação da realidade com o objeto de estudo que segundo Mascarenhas a pesquisa qualitativa:

“Não é formada por etapas engessadas como as da quantitativa: aqui, o pesquisador fica à vontade para desenhar o estudo da forma que julgar mais adequada. No entanto, é importante manter em mente que a pesquisa deve

apresentar uma estrutura sólida e coerente, capaz de receber a aprovação dos membros da comunidade científica” (MASCARENHAS, 2012, p. 46).

Trata-se também de uma pesquisa do tipo descritiva que de acordo com Köche a pesquisa descritiva:

“Constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem. Na pesquisa descritiva não há a manipulação a priori das variáveis. É feita a constatação de sua manifestação a posteriori” (KÖCHE, 2015, p. 124).

Como fonte de coleta de dados foi utilizada a pesquisa bibliográfica que de acordo com:

“A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 72).

Desse modo, foram utilizadas nessa pesquisa as seguintes fontes bibliográficas: livros, artigos e dissertações. Caracteriza-se por ser uma revisão bibliográfica sistemática que segundo Köche (2015, p. 135) “A revisão bibliográfica deve ser atualizada e englobar a análise das obras básicas relacionadas ao problema investigado”.

Para a realização da análise bibliográfica sistemática foram pesquisados os artigos publicados em português disponíveis na base de dados on-line do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), utilizando o descritor SCRUM no período de 04 anos,

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



de 2015 a 2019, pois os levantamentos iniciais demonstraram que no período anterior a 2015 há escassez de artigos que descrevem com maior detalhamento aplicabilidade do método ágil SCRUM, justamente por ele fazer de um conjunto de metodologias relativamente atuais.

Foram encontrados onze artigos, dos quais quatro foram excluídos devido esses não retratarem a temática referente a revisão integrativa dessa pesquisa. Desse modo, a amostra final desta revisão foi constituída por sete artigos científicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante do objetivo de identificar os benefícios e desafios da aplicação do método SCRUM em empresas de diferentes segmentos de atuação, o quadro 1 apresenta os autores dos sete artigos selecionados e seus respectivos focos de estudos.

Quadro 1: Autores, título e ano de publicação dos artigos selecionados como amostra da pesquisa

Nome do(s) Autor(es)	Título do Artigo	Ano de Publicação
1. SANTOS,M.A.G.; HERMOSILLA,J.L.G.; ANJOS,A.P.; SILVA,E.C.C.	1. Benefícios da aplicação do método SCRUM no desenvolvimento de software em uma pequena empresa de base tecnológica.	2016
2. ALENCAR,F.; LACERDA,N.L.; FOGAÇA,D.R.; SANDRO NETO, JUNIOR,J.B.S.; MARTINS,C.L.	2. Indicadores de desempenho em uma empresa adepta a metodologias ágeis.	2018

<p>3. RAVAGLIA,C.; MÉXAS,M.; NUNES, K.</p> <p>4. LOPES,L.; CAMEIRA,R.F.</p>	<p>3. Desenvolvimento de software ágil: Ações complementares utilizadas em seu gerenciamento.</p> <p>4. Metodologia SCRUM: Aplicação em uma área de engenharia de processos e negócios.</p>	
<p>5. BROCKMEYER,H.M.C.S.; CAMPANINI,L.; OPRIME,P.C.</p> <p>6. CEZAR,H.; CAMPANINI,L.;</p> <p>7. SILVA,F.M.; TONI NETO, JUNIOR,R.F.T.; CAMPI,R.L.</p>	<p>5. As abordagens tradicional e ágil do gerenciamento de projetos: Um estudo comparativo do PMBOK e SCRUM em duas empresas de pequeno porte.</p> <p>6. Levantamento e análise de métodos e ferramentas de gerenciamento de projetos em empresas juniores no estado de São Paulo.</p> <p>7. Proposta de padrões de gerenciamento de projetos para desenvolvimento de produtos: Um estudo de casos em uma fábrica de Linha Branca.</p>	2019

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme pode-se verificar, apesar do período considerado para análise ter iniciado em 2015, o primeiro artigo publicado foi em 2016, o qual pesquisou sobre o método SCRUM em uma empresa do segmento tecnológico. Deste primeiro artigo para o segundo, percebe-se um lapso temporal de um ano (2017), quando em 2018 o número de publicação aumentou para três e manteve-se nesse mesmo patamar em 2019. Verificou-se também que os autores dos artigos de 2016 e 2018 apresentaram uma única publicação; enquanto que em 2018, o autor Campanini (2018) citou dois artigos.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



A seguir encontra-se, por ordem cronológica, a descrição do objetivo geral de pesquisa dos artigos analisados.

No **artigo 1** foi realizada uma análise da aplicação do método SCRUM em uma pequena empresa do ramo tecnológico da cidade de Presidente Prudente/SP, a qual implantou o SCRUM no ano de 2016.

O **artigo 2** realizou uma pesquisa sobre indicadores de desempenho em uma empresa adepta das metodologia ágeis SCRUM, com o objetivo de formular indicadores de desempenho que mostrem a real capacidade produtiva da referida empresa, e constatar se essa capacidade é inferior à estabelecida e, caso seja, encontrar os motivos pelos quais isso ocorre.

O **artigo 3** classificado como uma pesquisa qualitativa exploratória considera-se a implementação dos métodos ágeis e frameworks ágeis mais utilizados, e tomando como base o gerenciamento de desenvolvimento de softwares em projetos ágeis direcionados para as empresas de tecnologia de informação, buscou identificar os pontos positivos e negativos dos métodos ágeis dentre eles o SCRUM e se os mesmos são aceitáveis para o gerenciamento do projeto pesquisado ou se é necessária abordagem de ações complementares.

O **artigo 4** teve como objetivo principal estudar a aplicação do SCRUM em uma área de processo, a qual envolve projetos interdepartamentais de uma grande empresa do segmento do varejo no Brasil. A implementação do SCRUM ocorreu no ano de 2016, onde foi apresentado junto com o primeiro projeto com objetivo de modificar os pontos de vendas dessa empresa, onde ocorreu a necessidade junto aos seu fornecedor do sistema vigente de um alto custo ou modificação que fosse necessário. A presente pesquisa foi realizada no ano de 2018 através de dados fornecidos pela empresa objeto de estudo no ano de 2016 onde iniciou a implementação da metodologia SCRUM.

No **artigo 5** foi realizada uma pesquisa sobre as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos PMBOK e SCRUM, em duas empresas de pequeno porte, empresa A do ramo serviços de projetos e empresa B ramo tecnológico, essa pesquisa foi classificada como uma abordagem qualitativa e exploratória, e teve como objetivo geral

realizar um estudo comparativo entre os modelos tradicionais e ágeis de projetos, aplicados em duas empresas na prática.

O **artigo 6** apresenta o levantamento e análise de métodos ágeis e ferramentas de gerenciamento de projetos direcionados à Empresas Juniores (EJs) no Estado de São Paulo, trata-se de uma pesquisa quantitativa, sendo que o objetivo não é classificar qual método de gerenciar de projeto é superior ou mais produtivo, e, sim quais métodos são mais utilizados por EJs de diversas áreas e observar determinados padrões e prováveis justificativas de sua utilização. observou-se, que a metodologia SCRUM teve êxito, pois as EJs têm optado por um gerenciamento mais ágil e dinâmico dos projetos

O **artigo 7** retrata uma abordagem onde classifica o nível do projeto utilizando mais de uma ferramenta metodológica para medir o planejamento, execução e controle da metodologia SCRUM. O presente estudo foi realizado na área de fabricação de linha branca de uma unidade de uma empresa inserida na Bahia, e teve como objetivo propor um método de gerenciamento de projetos conforme a classificação do projeto, a fim de agilizar o desenvolvimento de novos produtos.

Com relação a participação dos segmentos econômicos, o quadro 2 apresenta a relação dos mesmos, conforme a lista de artigos analisados.

Quadro 2: Participação dos segmentos econômicos das organizações pesquisadas nos artigos seccionados como amostra da pesquisa

Artigos	Segmento Econômico
1- Benefícios da aplicação do método SCRUM no desenvolvimento de software em uma pequena empresa de base tecnológica.	– Empresa do Ramo de Tecnologia – Presidente Prudente/SP
2- Indicadores de desempenho em uma empresa adepta a metodologias ágeis.	– Empresa do Ramo de Tecnologia (Desenvolvimento de softwares e designs de aplicativos para múltiplas plataformas) – Campo Grande/MS

3- Desenvolvimento de software ágil: ações complementares utilizadas em seu gerenciamento.	– Empresa do Ramo de Tecnologia – (Sem Informação do Local)
4- Metodologia SCRUM: aplicação em uma área de engenharia de processos e negócios.	– Fábrica do Ramo de Varejo – (Sem Informação do Local)
5- As abordagens tradicional e ágil do gerenciamento de projetos: Um estudo comparativo do PMBOK e SCRUM em duas empresas de pequeno porte.	– Empresa do Ramo de Tecnologia – São Paulo/SP – Empresa do Ramo de Prestação de Serviços – São José dos Campos/SP
6- Levantamento e análise de métodos e ferramentas de gerenciamento de projetos em empresas juniores no estado de São Paulo.	– Entidades do Terceiro Setor: Empresas Juniores – (Sem Informação do Local)
7- Proposta de padrões de gerenciamento de projetos para desenvolvimento de produtos: Um estudo de casos em uma fábrica de Linha Branca.	– Fábrica do Ramo de Fabricação de Linha Branca – (Sem Informação do Local)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme pode-se observar, do total de 8 organizações pesquisadas pelos artigos, 4 delas (Artigos 1, 2, 3 e 5) pertencem ao segmento tecnológico. Desse modo, é possível constatar no período analisado, que a utilização de metodologias ágeis, sobretudo o SCRUM, foi mais presente em organizações do ramo de tecnologia, denotando assim, a origem dessas metodologias conforme mencionado na fundamentação teórica.

Por outro lado, verifica-se também a utilização do método ágil SCRUM por organizações de diferentes segmentos, varejo (Artigo 4), Fabricação de Linha Branca (Artigo 7). Logo, pode-se concluir que pelo fato do SCRUM ser um novo modelo de gerenciamento de projetos, bem como advir da área tecnológica, sua utilização em diferentes tipos de organizações no Brasil ainda é recente.

Sobre as cidades/estados das 8 organizações pesquisadas pelos artigos, tem-se que 3 empresas estão sediadas nas cidades, Presidente Prudente/SP, São Paulo/SP e São José dos Campos/SP, no Estado de São Paulo; 1 empresa encontra-se localizada na

cidade Campo Grande, no Estado Mato Grosso do Sul; e 4 empresas não informaram suas cidades/estados de origem. Assim, verifica-se que uma diversidade em termos de cidades/estados das organizações pesquisadas nos artigos seccionados como amostra da pesquisa.

Visando concretizar o objetivo geral dessa pesquisa, segue a apresentação dos benefícios e desafios da aplicação do método SCRUM nas organizações pesquisadas nos artigos seccionados como amostra da pesquisa.

Artigo 1: os autores levantaram os benefícios do SCRUM por meio de entrevista com o SCRUM Master após a implementação da metodologia SCRUM, o qual afirmou que alguns colaboradores sentiram uma diferença positiva, como uma melhor auto organização entre funcionários, segurança e uma melhor capacidade de estimar o tempo de trabalho; durante a entrevista o SCRUM Master relatou ainda outros pontos positivos, como diminuição do tempo de elaboração das tarefas e melhora na produtividade das equipes, deste modo seus benefícios foram totalmente demonstrados e não houveram pontos negativos demonstrados no estudo.

Artigo 2: a empresa estudada está localizada na cidade de Campo Grande no Estado do Mato Grosso do Sul, onde atua na área tecnológica desenvolvendo softwares e designs de aplicativos para múltiplas plataformas, como Android e iOS. Essa empresa já possuía um grande conhecimento sobre SCRUM, onde com base nesse método ágil realizava diariamente reuniões que se iniciavam no primeiro horário do dia e que tinham como objetivo juntamente com o cliente e equipe para priorizar as funcionalidades do projeto, sendo que durante essas reuniões, foi proposto pelos participantes uma coleta de informações sobre carga horária dos funcionários onde foi extraído do banco de horas. Essas informações sobre carga horária foram coletadas por meio de banco de dados que armazena as horas dos funcionários, foram coletadas por meio de suas atividades na empresa por meio do banco de horas e foram organizadas no formato de planilha eletrônicas.

O autor conclui que em um período de 3 meses não houve quebra de planejamento, pois após as mudanças de sua capacidade produtiva em relação ao SCRUM, impediu a

interferência de pessoas que não participavam do processo SCRUM reduzindo essa em 8,3% as pendências que estavam na fila. Também ficou evidente que após os cálculos de horas trabalhadas, o potencial por trabalhador também apresentou aumento. Por fim, os autores apresentaram sugestões de melhorias à empresa estudada, como um plano de adaptação dos cronogramas de atividades, estudos de visão para implementação de práticas e teste unitários, mas ainda assim a empresa em questão apresentou falha na comunicação e resistência dos funcionários aos novos projetos.

Artigo 3: com base nos resultados dessa pesquisa, os autores concluíram que todos os projetos implementados pela empresa pesquisada obtiveram sucesso, tendo em vista que os métodos ágeis adotados identificaram resultados satisfatórios, entre eles o SCRUM que foi o mais citado, além de outros métodos e frameworks que foram utilizados para complementar as ações do gerenciamento do projetos.

Deste modo, houveram diversos pontos positivos citados quanto a aplicação de metodologias ágeis, sendo esses, flexibilidade, envolvimento e colaboração do cliente, ambiente aberto e reuniões informais, autonomia e feedback, velocidade, simplicidade, prevenção de problemas, aceitação e administração das mudanças de requisitos, utilização do método ágil em projetos distribuídos, integração e testes. Por outro lado, os autores apresentaram alguns pontos negativos que são: Planejamento, monitoramento, comunicação, necessidade do projeto de design e arquitetura, necessidade de documentação, atenção às diferenças culturais, compromisso e capacitação da equipe.

Artigo 4: de acordo com os autores, o gestor da empresa decidiu implantar o SCRUM nos departamentos de todos os ponto de vendas onde solicitou que cada funcionário realizasse uma lista de suas tarefas, assim iniciando com os Sprints diários com duração de até 5 horas, e durante a implantação do método ágil, ele percebeu benefícios, tais como as ações das equipes formadas durante o processo ficaram mais claras e objetivas e ocorreu um aumento de confiança e entendimento sobre os assuntos abordados diminuindo as dúvidas da equipe.

Pelos resultados apresentados, foi possível concluir que a empresa não concluiu a implantação do SCRUM, uma vez que os Sprints diários não foram cumpridos em sua

integralidade, uma vez que foi necessário a atualização das atividades cumpridas e suas pendências, também nem todos os funcionários entenderam perfeitamente a real finalidade do método e os próprios gerentes da empresa deu importância à outras atividades e não continuou a implementação do SCRUM.

Em suma, os autores concluíram que mesmo proporcionando benefícios aos pequenos projetos, e os Gerentes da empresa buscando uma rápida resposta com bons resultados da implementação do SCRUM nas atividades diárias da empresa como um todo, o fator cultural da empresa acabou sendo levado mais em questão que a própria implementação do SCRUM, assim não foi possível a comparação de resultados em termos do antes e depois já que as reuniões não estavam sendo respeitadas e cumpridas.

Artigo 5: após realizar um estudo dos métodos tradicionais de gestão de gerenciamento de projetos de duas empresas, tendo em vista que ambas empresas vem buscando seu potencial máximo e a adequação a dinâmica do mercado ou seja, cada empresa deve determinar o que é mais eficiente se enquadrando em suas necessidades.

Os autores citaram que a empresa A aplica o PMBOK, enquanto que a empresa B executa o SCRUM, como projetos adaptativos e flexíveis, ambas as empresas, apesar de assumidamente continuarem a utilizarem o PMBOK e o SCRUM, elas passam por processos de adequarem o que é predito em cada um dos frameworks para agirem mais competitivamente no mercado. Por fim, os autores também declararam pontos a serem melhorados, como gestão de riscos e das duas empresas.

Artigo 6: um dos desafios da Empresa Júnior pesquisada, a FEJSP é de contribuir com as EJs do País, de modo a aumentar o faturamento dessas organizações, por meio do aumento da quantidade e da qualidade dos projetos realizados, e por outro lado que elas possam impactar cada vez mais a sociedade, dispendo benefícios para quem as contrata e crescimento pessoal e profissional para os empresários juniores.

Considera-se que este ainda a uns desafios, pois a EJ que participa do estudo entregou poucos projetos, obtiveram baixo faturaram e apresentaram ticket médio baixo em 2017.

A pesquisa indica que as EJs adotam modelos mistos para gerenciar seus projetos, fazendo uso de mais um método tradicional ou de adaptações dos mais tradicionais. Também se verificou, que o SCRUM teve destaque em proporcionar um gerenciamento mais ágil e dinâmico de projetos para as EJs.

Por fim, com base nas afirmações dos autores as EJs em linhas gerais, as metodologias mais clássicas e/ou conhecidas serviram muito bem como base para direcionar as práticas relacionadas ao tema de Gerenciamento de Projetos dentro das EJs.

Artigo 7: Nessa pesquisa os autores fizeram a análise de duas metodologias de gerenciamento de projetos, uma utilizando o PMBOK e outra utilizando um método ágil SCRUM.

Com base nos resultados encontrados no estudo, foi elaborada uma classificação dos projetos em subprojetos, os quais alguns foram direcionados pela metodologia SCRUM e outros pelas demais métodos tradicionais que não foram citadas pelo autor, conforme sua classificação de complexidade. Os projetos que foram direcionados pelo SCRUM foram finalizados, e não foram apresentados qualquer desafio durante o estudo de caso, foi mencionado que a equipe estava totalmente comprometida assim conseguindo concluir os pequenos projetos, mas deixado como sugestão uma implementação de maior porte e mais projetos em um tempo maior.

Em linhas gerais, o quadro 3 apresenta um resumo dos benefícios e desafios da implementação do SCRUM organizações pesquisadas nos artigos seccionados como amostra da pesquisa.

Quadro 3: Benefícios e desafios da implementação do SCRUM

Artigo	Benefícios	Desafios
--------	------------	----------

<p>1- Benefícios da aplicação do método SCRUM no desenvolvimento de software em uma pequena empresa de base tecnológica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auto organização. 2. Aumento da confiança. 3. Aproveitamento do tempo das tarefas. 4. Produtividade diária. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilização de outras ferramentas para complemento na implementação do SCRUM (Brainstorm).
<p>2- Indicadores de desempenho em uma empresa adepta a metodologias ágeis.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impedimento interferência de terceiros na fila de pendências. 2. Produtividade diária. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cronogramas de atividades. 2. Visão de implementação de práticas e teste unitários.
<p>3- Desenvolvimento de software ágil: Ações complementares utilizadas em seu gerenciamento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidade. 2. Envolvimento dos clientes. 3. Melhora no ambiente de reuniões. 4. Autonomia. 5. Feedback. 6. Prevenção de problemas. 7. Testes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento. 2. Monitoramento. 3. Comunicação. 4. Necessidade do projeto de design. 5. Necessidade de documentação. 6. Compromisso. 7. Capacitação dos colaboradores.
<p>4- Metodologia SCRUM: Aplicação em uma área de engenharia de processos e negócios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Processos mais claros e objetivos. 2. Auto confiança. 3. Melhor entendimento sobre assuntos abordados. 4. Redução de duvidas simples. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura da empresa: Tomadas de decisões de forma emergentes devido suas rotinas aceleradas. 2. Muitas sugestões de alterações fora dos horários dos Sprint. 3. Falta de controle das atividades e suas pendências. 4. Colaboradores utilizando a nova implementação para fins individuais e não coletivos. 5. Falta de interesse vindo da gerência.

5- As abordagens tradicional e ágil do gerenciamento de projetos: Um estudo comparativo do PMBOK e SCRUM em duas empresas de pequeno porte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhoria continua, 2. Ferramenta adaptável. 3. Flexível, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clareza com o real objetivo da empresa. 2. Melhor encaixe do SCRUM em sua realidade.
6- Levantamento e análise de métodos e ferramentas de gerenciamento de projetos em empresas juniores no estado de São Paulo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agilidade nos projetos. 2. Dinâmico. 3. Aumento faturamento. 4. Qualidade e quantidade de projetos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento da quantidade e qualidades dos projetos feitos por Empresas Junior. 2. Baixo faturamento. 3. Baixa taxa de entrega de projetos. 4. Baixo ticket médio no ano 2017.
7- Proposta de padrões de gerenciamento de projetos para desenvolvimento de produtos: Um estudo de casos em uma fábrica de Linha Branca.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhor comprometimento da equipe. 2. Alta performance em controle, execução e planejamento. 3. Novos produtos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver e fabricar novos produtos de linha branca.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nos casos estudados, podemos ver que obtivemos com clareza onde temos em maior quantidade o número de benefícios na aplicação do SCRUM, sempre visando a melhoria continua na execução, performance até o serviço ou produto entregue na elaboração de cada projeto, estratégia e construção de um laço de confiança entre empresa e colaboradores.

Temos que entender que todas as implantações existem suas desvantagens ainda seja feita dentro do meu ramo de trabalho de origem a ferramenta terá ineficiência diante das falhas humanas, cultura da própria empresa, conflitos internos e de interesse, muitas vezes gerada pela falta de conhecimento do colaborador pela ferramenta que será inserida em seu dia a dia.

De modo geral, as recomendações feitas pelos os autores, descrevem que o SCRUM pode ser abordado em empresas de pequeno e grande porte, trazendo-se

melhorias para as mesmas, porém após a implementação alguns colaboradores apresentaram algumas resistências aos novos processos desenvolvidos pela organização, por outro lado as metodologias ágeis os pontos positivos são superiores aos pontos negativos enfrentados pela empresa.

Entretanto, por trás da aplicabilidade da metodologia SCRUM é de extrema importância ter um responsável para garantir o seguimento da metodologia com êxito para que haja melhorias e os objetivos sejam alcançados, assim sendo necessário passar por um processo de adaptação tanto da organização e como pelo os colaboradores envolvidos.

Tendo em vista, que tanto as metodologias clássicas como outras conhecidas são bastante viáveis e essenciais para o direcionamento das práticas de gerenciamento de projetos, considerando-se esta abordagem tanto em segmentos tecnológicos como outros segmentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise podemos perceber que a metodologia SCRUM ainda é pouco utilizada pelas empresas no Brasil e quando utilizadas estão dentro do segmento tecnológico e não se diversificando para os demais, também conseguimos entender que quando é iniciado uma implantação fora do ramo tecnológico, as empresas acabam utilizando junto com outros métodos ágil, como PMBOK devido à falta de conhecimento da ferramenta. A análise dos artigos realizada, permitiu identificar as vantagens da implementação que no caso foram em maior quantidade, mas também observamos que tivemos em todos os artigos desafios para sua implementação. Porém a pesquisa se limitou a base de dados do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) e, portanto, surge-se ampliar sua base de dados de com os demais periódicos das áreas da metodologia ágil fora da área de tecnologia.

Sendo assim, foi possível concluir que método SCRUM é pouco utilizado em áreas fora da tecnologia, mas que é possível sua inclusão em outras áreas sem depender de outras metodologias ágeis, contudo ainda é assunto pouco discutido e de difícil acesso dentro das bases de dados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, F.; LACERDA, N. L.; FOGAÇA, D. R.; NETO, JUNIOR. B. S. S.; MARTINS, C. L. **Indicadores de Desempenho em uma Empresa Adepta a Metodologia Ágeis**. XXXVIII ENEGEP, 2018.

ASSIS, D. M. DE; LARIEIRA, C. L. C.; COSTA, I. As dificuldades na adoção e uso de método SCRUM em empresas brasileiras utilizando processos plan-driven: estudo de caso múltiplo. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 08, n. 03, p. 66–79, 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Coronavírus COVID-19**. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/>. Acesso em: 03 de mai.2020

BRASIL. Ministério da Saúde. **Coronavírus COVID-19**. Disponível em: <http://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/fevereiro/21/2020-02-21-Boletim-Epidemiologico03.pdf>. Acesso em: 14 jul.2020.

BRASIL. Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e Organização Mundial da Saúde (OMS). **Coronavírus COVID-19**. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875. Acesso em:03 de mai.2020

BRASIL. Secretária-geral da Presidência da República. **Medida Provisória Nº 936, de 1º de abril de 2020**. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934>. Acesso em: 14 de jul.2020.

BROCKMEYER, H. M. C. S.; CAMPANINI, L.; OPRIME, P. C. **As Abordagens Tradicional e Ágil do Gerenciamento de Projetos: Um Estudo Comparativo do PMBOK e SCRUM em Duas Empresas de Pequeno Porte**. XXXIX ENEGEP, 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

CEZAR, H.; CAMPANINI, L.; NETO, JUNIOR. R. F. T. **Levantamento e Análise de Métodos e Ferramentas de Gerenciamento de Projetos em Empresas Juniores no Estado de São Paulo**. XXXIX ENEGEP, 2019.

ENEGEP, ANAIS ELETRÔNICOS DO ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2020. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/publicacoes/>. Acesso em: 10 de mai.2020.

LOPES, L.; CAMEIRA, R. F. **Metodologia SCRUM: Aplicação em Uma Área de Engenharia de Processos de Negócios**. XXXVIII ENEGEP, 2018.

RAMOS, A. B.; VILELA JUNIOR, D. C. A influência do papel do SCRUM Master no desenvolvimento de projetos SCRUM. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 08, n. 03, p. 80–99, 2017.

RAVAGLIA, C.; MÉXAS, M.; NUNES, K. **Desenvolvimento de Software Ágil: Ações Complementares Utilizadas em Seu Gerenciamento**. XXXVIII ENEGEP, 2018

SANTOS, M. A. G.; HERMOSILLA, J. L. G.; ANJOS, A. P.; SILVA, E. C. C. **Benefícios da Aplicação do Método SCRUM no Desenvolvimento de Software em Uma Pequena Empresa de Base Tecnológica**. XXXVI ENEGEP, 2016.

SILVA, F. M.; NETO, JUNIOR. R. F. T.; CAMPI, R. L. **Proposta de Padrões de Gerenciamento de Projetos para Desenvolvimento de Produtos: Um Estudo de Casos em Uma Fábrica de Linha Branca**. XXXIX ENEGEP, 2019.

SUTHERLAND, J. **Arte de Fazer o dobro pela metade do tempo**. [s.l: s.n.].

VICENTIN, R. A.; TEREZINHA, M.; SANTOS, P. **O impacto de adoção do SCRUM na atual organização das equipes de desenvolvimento**. p. 131–143, 2014.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: REVISÃO SISTEMÁTICA NO ENCONTRO DO SEMEAD DE 2008 A 2019

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ASSESSMENT: SYSTEMATIC REVIEW AT SEMEAD MEETING FROM 2008 TO 2019

Deivis Martin Mendes martincanaa@bol.com.br- Unoeste
Deivison Mendes - Deivison_son26@hotmail.com - Unoeste
Valdecir Cahoni Rodrigues – cahoni@unoeste.br- Unoeste

Resumo

A avaliação de desempenho se tornou um processo de extrema relevância nas organizações, pois através da mesma consegue apurar as habilidades de cada colaborador e onde aloca-lo melhor, fazendo com que tanto colaborador e organização tenham um progresso significativo e por consequência uma evolução, que faz com que as organizações que se utilizam desse processo tenham vantagem competitiva mantendo-as a frente das outras. Justificando o presente artigo que traz o quanto as academias têm dado ênfase ao método de avaliação de desempenho através de publicações do SEMEAD referente as edições de 2008 a 2019. As organizações se utilizam dessa ferramenta para detectar pontos forte e fracos nos colaboradores e assim estabelecer políticas para desenvolvimento de novas competências o que resulta em um aumento do capital intelectual da empresa e consequentemente competitiva. A pesquisa utilizou como métodos a pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa e a revisão sistemática visando levantar informações relevantes sobre o tema estudado. O seu resultado serviu tanto para o meio acadêmico quanto para o meio organizacional entender a importância desse processo de avaliação de desempenho para desenvolvimento das organizações e de todos os profissionais envolvidos. Concluiu-se que com base no evento pesquisado foi realizada pouca pesquisa conforme o tema estabelecido.

Palavras-chaves: Avaliação. Avaliação de desempenho. Colaboradores. Academias.

ABSTRACT

Performance evaluation has become an extremely relevant process in organizations, because through it I was able to ascertain the skills of each employee and where to allocate it better, making both employee and organization have significant progress and consequently an evolution, which it makes organizations that use this process a competitive advantage by keeping them ahead of others. Justifying the present article that shows how much the academies have emphasized the performance evaluation method through SEMEAD publications referring to the 2008 to 2019 editions. Organizations use this tool to detect strengths and weaknesses in employees and thus establish policies for the development of new skills, which results in an increase in the company's intellectual capital and, consequently, competitiveness. The research used bibliographic research with a qualitative approach and systematic review as methods to obtain relevant information on the studied topic. Its result served both the academic and the organizational environment to understand the importance of this performance evaluation process for the development of organizations and all the professionals involved. It was concluded that, based on the researched event, little research was carried out according to the established theme.

Keywords: Evaluation. Performance evaluation. Collaborators. Academies

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa buscou mostrar o quanto as organizações utilizam do método de avaliação de desempenho para aumentar a sua vantagem organizacional e o desenvolvimento do capital intelectual. Através da avaliação de desempenho é possível identificar o nível de qualificação de seus colaboradores e desta forma colher informações para implementar políticas de melhorias junto aos mesmos.

Neste sentido a avaliação de desempenho tornou-se indispensável para organizações que pretendem mensurar suas reais metas, buscando atingir a busca pela eficiência, eficácia e efetividade de seus processos. Desta maneira as empresas utilizam da avaliação de desempenho como uma ferramenta de detecção das fragilidades quanto as hards e softs skills de seu capital intelectual.

Quando a organização mantém uma avaliação de desempenho efetiva junto dos seus colaboradores consegue-se trazer desenvolvimento constante junto do capital intelectual, entretanto este processo está ligado com a cultura de cada empresa. A cultura exerce um papel importante na estratégia de uma organização quanto ao desenvolvimento e manutenção de seu capital intelectual, e desta forma todos os departamentos devem estar alinhados de acordo com a estratégia organizacional.

Avaliar o desempenho dos colaboradores é de fundamental importância uma vez que investir no capital intelectual tem sido uma das estratégias de diferenciar-se dos concorrentes.

O principal objetivo desta pesquisa foi o de identificar através das publicações no evento do Semead das edições de 2008 a 2019, se as academias estão abordando o tema e qual a ênfase que está sendo dada baseando-se na literatura brasileira.

Para se chegar ao objetivo da pesquisa foram pesquisados os seguintes objetivos específicos: compreensão e entendimento por intermédio de um estudo bibliográfico do conceito e a importância da avaliação de desempenho organizacional e por fim realizou-se uma pesquisa sistemática analisando os artigos dos anos de 2008 ao ano de 2019 publicados no evento Semead.

A pesquisa guiou-se pela seguinte problemática: qual a ênfase que as pesquisas estão dando ao tema avaliação de desempenho organizacional?

Justificou-se esta pesquisa uma vez que seu resultado contribuirá para a compreensão das academias no sentido de assimilar como anda as pesquisas referente ao tema, quanto para o meio organizacional, onde o gestor poderá analisar que a avaliação de desempenho se tornou uma ferramenta de competitividade perante as organizações.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Desenvolvimento das organizações

Nos dizeres de Silva (2008), o desenvolvimento organizacional é um processo de modificações onde a organização pretende diagnosticar, planejar e implantar mudanças de maneira objetiva, ou seja, é um processo visando determinada condição.

A avaliação de desempenho transforma todos os ambientes de uma organização, por isso as mesmas estão em constante mudança, numa busca desenfreada pelo crescimento. Esta tem sido uma das formas de se manter dentro de um mercado cada vez mais competitivo, onde as grandes organizações realizam grandes investimentos e estabelecem fortes estratégias no intuito de aumentar ainda mais a sua fatia de consumidores.

Izidoro (2015), reflete que atualmente para as empresas conseguirem se manterem em um mercado competitivo com alguma vantagem competitiva tornou-se fundamental a melhoria continua, um aperfeiçoamento constante dos processos e conseqüentemente de todos os colaboradores.

Para manter a competitividade as organizações têm investido no desenvolvimento das pessoas, pois necessitam intensamente de valores com qualidade. É importantíssimo que os funcionários desenvolvam características como habilidade tecnológicas, sistêmicas, liderança, responsabilidade e criatividade.

Segundo Rubim (2015), criatividade, organização e capacidade de execução são competências muito relevantes no meio empresarial quando se fala em inovação. Mostra

claramente que as organizações estão em busca de capital intelectual para inovar e desenvolvimento de novos projetos.

Pensando, especificamente em um processo contínuo todos devem querer o aprendizado e treinamento constante, seguindo uma lógica para que funcionário e empresa tenham somente uma direção voltada para o desenvolvimento da organização em prol da realização de metas para o alcance dos objetivos.

Rubim (2015), diz que se deve escolher as melhores pessoas possíveis, não as pessoas disponíveis pois de nada adianta ter somente interesse, estas precisam ter habilidades necessárias para desenvolver uma equipe. Claramente nos dias de hoje é muito importante saber identificar suas habilidades que formará o capital intelectual de uma organização.

Aprimorar as competências, conhecimentos técnicos, acadêmicos e desenvolver a inteligência emocional dos colaboradores é o principal investimento das organizações, agregar essas virtudes ao ambiente corporativo é um dos principais desafios dos gestores empresariais.

Freire (2014), reflete que no nível de desenvolvimento devemos ter o pensamento voltado para competências organizacionais, em alcançar os objetivos desejáveis, desta maneira se torna mais fácil definir quais competências profissional e individual serão necessárias. Claramente vemos que o importante é o colaborador ter pensamento exclusivo pela organização e suas habilidades bem desenvolvidas.

Nos dizeres de Stewart (1998), para investidores que investem seu dinheiro, para gerentes que alocam esses investimentos e funcionários que alocam suas vidas, o capital intelectual tornou-se tão vital que não é justo dizer que uma empresa que não gerencia o conhecimento não está prestando atenção ao negócio. As organizações tem feito grandes investimentos, pois essa ferramenta tornou-se indispensável.

Segundo Stewart (1998), o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima da atividade econômica, a inteligência organizacional, trabalhando com pessoas inteligente de formas inteligentes deixou de ser um papel coadjuvante para assumir o papel principal.

Investir no capital intelectual tornou-se uma ação estratégica para as organizações no sentido de desenvolvimento das principais competências dos colaboradores.

O desenvolvimento é um processo onde as pessoas podem desenvolver-se e ampliar seus conhecimentos. Menegon (2012), retrata que o aperfeiçoamento das habilidades é necessário por causa das novas tecnologias, e os colaboradores precisam aprender a comunicar suas ideias claramente e trabalhar em equipe, podendo desta maneira ter várias oportunidades e opções de crescimento e ainda serem aquilo que desejam ser, na busca da realização profissional e pessoal.

Com este objetivo em mente a empresa cria um banco de dados afim de colher informações sobre as características, habilidades e competências necessárias para o desenvolvimento de seu capital intelectual. Segundo Stadler e Maioli (2012), o capital organizacional envolve relacionamento e interação internamente abrangendo a cultura organizacional, liderança e alinhamento estratégico, trabalho em equipe e seus componentes. Desta forma toda informação colhida gera um banco de dados importantíssimo para o negócio.

O desenvolvimento dos colaboradores nas organizações passa a ter um papel fundamental, segundo Menegon (2012), as organizações devem oferecer experiências profissionais interessantes e desafiadora aos colaboradores, pois agora as empresas entendem o seu real valor e a sua capacidade de gerar conhecimentos que poderá ser compartilhado com todos, priorizando a soma do capital intelectual na busca da vantagem competitiva, uma vez que descoberto esse conhecimento o importante é explorar e dividir.

Esse conjunto de competências torna-se colaborativa na criação de uma rede de conhecimentos onde poderá elevar a produtividade, os lucros e o valor do que significa trabalhar para um mesmo objetivo. Nos dizeres de Tarapanoff (2012), as organizações inteligentes perseguem seus objetivos em ambientes externos em constante mudança de acordo com seu comportamento, conhecimento e circunstâncias interna e externa.

As organizações tem um trabalho muito difícil relacionado ao desenvolvimento de capital intelectual que precisa ser lapidado e explorado. Segundo Tarapanoff (2012) a inteligência organizacional é a capacidade de processar, interpretar, codificar, manipular e

acessar informações proposital e direcionadas a metas, para que a organização possa aumentar seu potencial de adaptação no ambiente que opera, pois é um trabalho que atinge todos os setores da empresa. Maximiano, (2011) diz que a remuneração é um dos principais instrumentos para manutenção, retenção e motivação dos funcionários, e ainda afirma que benefícios são serviços que a empresa paga para a todos funcionários de forma homogênea; Com pensamento no futuro de ambos, as organizações passam a valorizar seus profissionais, oferecendo alguns benefícios com o objetivo de retê-los na empresa.

Bolsa de estudos: uma ajuda para os colaboradores na busca por especialização e cursos é uma forma de investimento no capital intelectual interno das empresas. As bolsas podem ser de forma integral ou parcial que correspondem internamente na empresa e os colaboradores podem dividir essa experiência com seus colegas. Quando o colaborador está especializado e ele põe em prática o seu conhecimento a empresa começa a ver os seus resultados pois o ensinamento absorvido é aplicado.

Plano de carreira: uma forma de desenvolvimento e de aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores.

Inovação nos benefícios pagos ao funcionário: para evitar uma evasão de talentos é oferecido alguns benefícios que vão além dos tradicionais, a empresa pode investir no custeio de programas culturais, prêmios por cumprimento e alcance de metas e verbas como decimo quarto salário.

Flexibilização: trabalhar home office, horários flexíveis o importante é a produção do funcionário e não o tempo que ele se encontra disponível na empresa.

As universidades corporativas é uma forma de aprendizagem com parceria entre grandes empresas e entidade educacional, fazendo com que através do desenvolvimento de colaboradores, clientes e fornecedores possam aprimorar técnicas de desempenho organizacional.

Segundo Kops e Ribeiro (2013), as faculdades corporativas possuem os mesmos elementos de uma universidade tradicional, as mesmas vinculam o aprendizado contínuo as metas de uma organização buscando sempre resultados mensuráveis. A educação corporativa representa uma energia geradora para os funcionários modernos capazes de

mudar e transformar completamente o ambiente organizacional dando grandes passos para vantagem competitiva e para o próprio sucesso.

Segundo Seleme e Munhoz (2011), a ideia de educação corporativa exige que esta cultura seja implantada e utilizada na organização, pois de nada adianta formar colaboradores se as ideias não forem aplicadas para melhoria e competitividade da organização. É muito importante pôr em prática o que foi adquirido como conhecimento, pois esse processo deve ser seguido pelos demais na organização.

Ainda os mesmos autores complementam que a principal função da faculdade corporativa é descobrir capital intelectual dentro das organizações e selecionar aqueles que aceitam o desafio de solucionar com criatividade problemas na prática mercadológica. Nesta visão vemos que as organizações buscam um diferencial em seu corpo de colaboradores com intuito de obter vantagem competitiva.

Buscando vantagem competitiva as grandes organizações estão investindo cada vez mais nas universidades corporativas, pois elas entenderam que esse investimento trás melhores resultados e através deste programa conseguem desenvolver e capacitar os colaboradores com certas habilidades este programa faz com que os colaboradores melhorem o seu desempenho no ambiente de trabalho. Essa prática torna-se indispensável para os gestores pois agora ela é vista como uma gestão completa de conhecimento.

A universidade corporativa busca qualificar e desenvolver o trabalhador com objetivo de alinhamento no planejamento estratégico e objetivos da empresa, este processo facilita a busca profissional e realização do colaborador, visando um crescimento profissional na organização, sem contar no aprimoramento das habilidades que o colaborador obterá.

2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR) ou Resource Based View (RBV)

A teoria da VBR propõe que os recursos internos da organização sejam fontes de vantagens competitivas sustentáveis, porém nem todos os recursos da organização são estratégicos, essa condição se dá quando os recursos passam a ser portadores diferenciados qualitativos positivos em relação ao uso dos concorrentes.

As empresas tem o poder de controlar e criar o que pode implementar em sua estratégia, por exemplo competências de marketing, trabalho em equipe e cooperação

entre gerencias que se tornam um exemplo de capacidade. Essa capacidade e recursos podem ser classificados em quatro categorias: recursos físicos, financeiros, individuais e organizacionais. É possível através de ferramentas analisar cada categoria e elevar o potencial de cada um deles para gerar vantagem competitiva.

Muitas empresas tem a capacidade de explorar e anular suas ameaças e o uso dessa capacidade pode aumentar suas receitas líquidas e ainda diminuir seus custos. As atividades empresariais da empresa se tornam uma cadeia de valor que se dedica em desenvolver seus produtos ou serviços.

Alguns desses recursos são classificados como tangíveis que no caso são equipamentos, recursos humanos, capacidade técnica e gerencial, e recursos intangíveis que no caso são clientes, fornecedores, habilidades tecnológicas. Quando visto o potencial de lucro torna-se possível traçar uma trajetória com uma estratégia para aperfeiçoar melhor esses recursos, visando uma adequação de novas oportunidades e aproveitamento.

Para Barney e Hesterly (2011), a VBR mostra que as vantagens competitivas podem ser encontradas em todos os setores da empresa, sendo capital intelectual diferenciado, com diversas habilidades e competências. Esses recursos não são limitados nem ao menos controlados pela alta gerência, a busca por novos talentos não está restrita somente a gerência, mas sim essa responsabilidade fica a cargo de todos os colaboradores da empresa.

Barney e Hesterly (2011), diz que a VBR mostra que se as empresas fizerem os que as demais estão fazendo no mercado só vão conseguir a igualdade comercial, e de fato se quiserem conseguir a vantagem competitiva terão que buscar algo inovador ou novo. Diante do mercado hoje o que diferencia essas empresas são seus recursos e capacidades, ou seja, o capital intelectual humano.

2.3 Avaliação de desempenho

Todos nós somos constantemente avaliados, seja em nossas casas, nossas vidas, avaliação de desempenho veio para aprimorar as habilidades dos colaboradores que assim como a empresa buscam se aprimorar para alcançar um melhor resultado.

Nos dizeres de Silva (2015), avaliação de desempenho é uma análise prática de como os colaboradores executam suas tarefas e os resultados obtidos, essa análise é o resultado de observação de alguns critérios conhecidos, pelos envolvidos no processo. Os colaboradores são avaliados a todo momento e os seus resultados medidos para que sejam corrigidos erros e melhorado a qualidade do desempenho profissional.

Robbins (2005) diz que avaliação de desempenho pode ser utilizada em diferentes setores na organização, onde executivos utilizam para decisões de recursos humanos e definem promoções, transferências e demissões pois as avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento. Neste sentido a avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta importante na tomada de decisão organizacional e operacional.

Ainda Robbins relata que a avaliação de desempenho é muito importante para decisões de recursos humanos e está integralmente relacionado ao comportamento organizacional servindo como um mecanismo de fornecimento de feedback e alocação de recompensas.

Destaca-se que o desempenho humano pode sofrer alterações de pessoa para pessoa, existindo diversos fatores que influenciam no resultado individual, como habilidades e cargos em que se encontram. Com um pensamento estratégico a (A.D) avaliação de desempenho é uma ferramenta que veio para ajudar a resolver problemas e a melhorar o ambiente no meio organizacional aumentando a qualidade de vida.

Seu objetivo principal é gerar aumento salarial, desenvolver as habilidades do colaborador, diagnosticar e demonstrar sua evolução, gerar motivação e satisfação no trabalho e muitos outros. Segundo Maximiano (2011), avaliação de desempenho está ligada ao processo de administração de salários e de planos de desenvolvimentos de carreira, neste sentido tanto empresa quanto colaborador saem ganhando, pois ambos crescem e alcançam os seus objetivos.

A função de avaliar as pessoas é de responsabilidade do departamento de Recursos Humanos de uma empresa, que utiliza desta ferramenta para detectar os pontos fracos e fortes de seus colaboradores. A partir deste mapeamento departamento é possível estabelecer estratégias para fortalecimento dos pontos fracos de seus colaboradores e

automaticamente tornar-se competitiva perante os seus concorrentes. Nos dizeres de Jarderwiski (2014), os profissionais para manterem-se atualizados precisam buscar inovações e aprendizado constantes para terem sucesso em suas carreiras e isso impactará positivamente o resultado de uma organização.

Ainda o mesmo autor, explica que compreender o desempenho humano permitirá aos gestores entender quem são seus recursos humanos mais importante dentro da organização e quais estão realmente comprometidos com a empresa. Conforme Druker (2006) e Haddad (2013), esclarecem que a avaliação de desempenho é uma forte aliada para que uma organização alcance os seus resultados.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado nessa pesquisa para alcançar o seu objetivo foi a pesquisa bibliográfica, qualitativa e a revisão sistemática.

A Pesquisa bibliográfica procurou “explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses” (CERVO,2006, p.60). Permite conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado sobre determinado assunto. Foi utilizada para conceituar os assuntos que serão abordados.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa que segundo (VALDEREZ, 2019, p.17) a mesma atuou para a “compreensão de aspectos específicos dos contextos sociais/culturais dos fenômenos estudados, promovendo a expansão do conhecimento”. Realizou uma análise subjetiva dos artigos científicos publicados”.

Esta abordagem foi utilizada, justamente pelo fato de permitir executar a pesquisa com maior interação e de maneira bem mais interpretativa dos artigos publicados, com uma abordagem mais simples e citando autores que expressarão opiniões diversas sobre o assunto.

Por fim foi utilizada a revisão sistemática que se propõe a reconstrução do percurso conceptual e metodológico na escolha de fontes bibliográficas baseado em procedimentos rigorosos e explícitos para que os resultados não sejam incompletos, ineficientes ou, em

última análise, sem validade científica (CONTANDRIOPOULOS et al., 2010). Para isso foi analisado os artigos do ano de 2008 ao ano de 2019 disponíveis nas edições do SEMEAD.

O primeiro passo foi acessar o site WWW.semead.com.br. No site realizou-se buscas em todas as edições do evento (XI SEMEAD (2008) ao XXII (2019)) publicados na área de gestão de pessoas. A palavra chave utilizada para a busca foi “avaliação e desempenho” nos temas publicados na área de gestão de pessoas conforme os anais disponíveis.

Após a pesquisa pelas edições do evento foram analisados 473 artigos, dos quais teve relação com o tema abordado 10 artigos utilizando os mesmos para realizar uma tabulação qualitativa, organizando todas informações relevante para a conclusão desta pesquisa.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram pesquisados artigos do evento SEMEAD, dos anos de 2008 a 2019, ou seja, 11 edições, totalizando 473 artigos onde foram relacionados 10 periódicos com relevância, que teve relação com o tema abordado gestão de pessoas, avaliação e desempenho que correspondeu 2,11% do total de artigos publicados no decorrer dos anos.

Para obter uma melhor compreensão a respeito do conteúdo de cada artigo selecionado, o quadro 1 expõe dados e informações do título, ano de publicação, autores, síntese do objetivo, tema base e métodos de abordagem de cada artigo.

Tabela 1 - Informações sobre os artigos selecionados

Nº evento	XII
Título	A Influência dos Modelos Mentais no Processo de Mudança e no Desempenho Organizacional: Uma Proposição de Perfil de Modelo Mental
Ano de publicação	2009
Autores	Rolando Juan Soliz Estrada Gilberto Timm Flores Fábio Vasconcelos

Síntese do objetivo	com o desempenho objetivo central propor um perfil de modelo mental de dirigentes e empreendedores capaz de contribuir positivamente as organizações.
Tema base	Desempenho organizacional
Métodos de abordagem	pesquisa qualitativa de caráter exploratório com método descritivo/indutivo, que, por meio de revisão de literatura
Nº evento	XIV
Título	A Avaliação de Desempenho e Sua Contribuição Para O Bem-Estar do Trabalhador
Ano de publicação	2011
Autores	MARIA APARECIDA CAMPOS
Síntese do objetivo	identificar a contribuição dos programas de avaliação de desempenho no bem-estar do trabalhador
Tema base	avaliação de desempenho no bem-estar do trabalhador
Métodos de abordagem	Abordagem qualitativa pesquisa de campo com profissionais de diferentes áreas
Nº evento	XVI
Título	Um Panorama da Avaliação de Resultados em Educação Corporativa no Brasil
Ano de publicação	2013
Autores	Carolina Aparecida De Freitas Dias Lindolfo Galvão De Albuquerque
Síntese do objetivo	investigar como as organizações que se destacam em gestão de pessoas conduzem a avaliação de resultados em educação corporativa
Tema base	avaliação de resultados.
Métodos de abordagem	dados quantitativos
Nº evento	XVI

Título	Usando A Perspectiva do P-cmm Para Melhorar A Performance de Uma Equipe de Projeto d t.i
Ano de publicação	2013
Autores	Cintia Cristina Silva De Araújo Cristiane Drebes Pedron
Síntese do objetivo	A busca por melhores resultados em projetos de TI, leva gestores a procurarem métodos para aprimorar o desempenho dos recursos humanos
Tema base	aprimorar o desempenho dos recursos humanos
Métodos de abordagem	estudo de caso.
Nº evento	XIX
Título	Avaliação das competências individuais voltadas para sustentabilidade: um estudo de caso em uma empresa tecnológica.
Ano de publicação	2016
Autores	Marcia Sierdovski Silvio Roberto Stefano Marcia Aparecida Zampier Elaine Aparecida Regiani de Campos
Síntese do objetivo	O objetivo principal deste artigo é avaliar as competências individuais voltadas para sustentabilidade em uma empresa de tecnologia
Tema base	avaliar as competências individuais.
Métodos de abordagem	pesquisa exploratória e descritiva com enfoque qualitativo
Nº evento	XIX
Título	Panorama das dimensões de avaliação de desempenho no contexto da inovação social

Ano de publicação	2016.
Autores	Edir Antonia de Almeida Geovana Alves De Lima Fedato Laudiceia NormandO DE Souza
Síntese do objetivo	identificar e analisar - por meio de uma revisão sistemática de literatura – as dimensões de avaliação de desempenho, tratadas pelos autores (2009-2014).
Tema base	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Métodos de abordagem	Revisão sistemática de literatura
Nº evento	XIX
Título	Avaliação de desempenho e contabilidade gerencia: revisão integrativa da literatura para superar as dificuldades de aplicação prática da avaliação de desempenho na gestão organizacional
Ano de publicação	2016
Autores	Sandra Mara lesbik Valmorbida - Sandra Rolim Ensslin Leonardo Ensslin
Síntese do objetivo	Como a Contabilidade Gerencial pode envolver-se mais com a Avaliação de Desempenho e contribuir para superar as dificuldades de aplicação prática da AD na gestão organizacional?
Tema base	Avaliação de Desempenho
Métodos de abordagem	revisão integrativa da literatura, com análise de 24 artigos relevantes
Nº evento	XX
Título	Identificação de Tendências sobre Avaliação de Desempenho Profissional.
Ano de publicação	2017

Autores	Marcella Prado Pierro Renata Amaral Uno Muniz Luciana Campos Lima
Síntese do objetivo	Entendimento dos profissionais que atuam no Brasil sobre tendências em avaliação de desempenho.
Tema base	tendências em avaliação de desempenho
Métodos de abordagem	Análise qualitativa e pesquisa quantitativa
Nº evento	XXII
Título	Gestão de desempenho por competências num escritório exclusivo de uma instituição financeira nacional
Ano de publicação	2019
Autores	Janaina Rufini Ferreira
Síntese do objetivo	Objetivou-se verificar, portanto, os fatores determinantes da percepção de competências pelos funcionários
Tema base	Competências e desempenho
Métodos de abordagem	pesquisas bibliográficas, documental e de campo.
Nº evento	XXII
Título	Vínculos organizacionais: uma análise em relação ao desempenho
Ano de publicação	2019
Autores	Karen Pereira Alvarez Villarin. Ana Paula Grillo Rodrigues
Síntese do objetivo	caracterizar a forma como os vínculos do comprometimento do entrincheiramento e do consentimento se articulam
Tema base	Uma análise em relação ao desempenho.

Métodos de abordagem	de estudo de caso de descritivo e exploratório. Os dados foram coletados via survey on line.

Fonte: realizado pelo autor, com bases em dados do SemeAd (2020).

Sobre os objetivos dos artigos selecionados, o processo de avaliação e desempenho é tido com foco em seis dos periódicos, sendo o primeiro no ano de 2011 com autoria de Maria Aparecida onde buscou-se verificar a contribuição da avaliação de desempenho no bem estar do trabalhador; o segundo no ano de 2013 com autoria de Carolina e Lindolfo sendo uma análise investigativa de como as organizações se destacam em gestão de pessoas e como conduzem a avaliação de resultados na educação corporativa; consecutivamente o trabalho publicado no ano de 2016 por Marcia, Silvio, Marcia Aparecida e Elaine buscou avaliar as competências individuais, no mesmo evento de 2016 com autoria de Edir, Giovana e Laudicéia, que buscou – se avaliar o desempenho no contexto da inovação social, ainda no mesmo evento de 2016, Sandra Mara, Sandra e Leonardo publicaram como a contabilidade gerencial pode envolver-se mais com avaliação e desempenho e contribuir para superar as dificuldades de aplicação pratica da (AD) na gestão organizacional. No ano de 2017, Marcella Renata e Luciana publicaram um periódico que buscou identificar as tendências sobre avaliação de desempenho profissional a partir de um processo de percepção profissional dos especialistas e entre produção acadêmica.

Além de avaliação de desempenho outro tema base dos periódicos encontrado foi desempenho com quatro periódicos publicados no evento, o primeiro artigo publicado foi em 2009 com autoria de Rolando, Gilberto e Fabio, que propõe um perfil de modelo mental de executivos com capacidades de influenciar positivamente o desempenho das organizações, no ano de 2013, os autores Cintia e Cristiane publicaram um artigo falando de como os programas de treinamento e de capacitação de pessoas podem aumentar o desempenho da equipe em projeto de TI, consecutivamente em 2019 a autora Janaina publicou um periódico sobre como mensurar em que grau tais funcionários (em sua maioria gestores) percebem essas competências em seu trabalho., permanecendo em 2019,

quarto e último artigo publicado, pelos autores Karem e Ana Paula buscou caracterizar a forma como os vínculos do comprometimento, do entrincheiramento e do consentimento se articulam, formando distintos padrões, verificando a relação entre os padrões de vínculos identificados e o desempenho.

Ressalta-se que nas edições XI (2008); XIII (2010); XVII (2014); XVIII (2015); XXI (2018) do evento SemeAD não houveram publicações de artigos que se enquadrassem no tema pesquisado Gestão de pessoas, avaliação e desempenho.

A metodologia mais utilizada nos artigos correspondentes foi de caráter qualitativo exploratório e análise qualitativa, presente em três periódicos dos 10 relacionados, o segundo método consecutivamente utilizado foi quantitativo de análise de dados quantitativos presente em 2 periódicos e também com o mesmo número foi utilizado estudo de caso e revisão sistemática e em 1 periódico foi feita pesquisa bibliográfica.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da fundamentação teórica a presente pesquisa apresentou o conceito de gestão de pessoas, qual a ênfase que as pesquisas tiveram dado ao tema avaliação de desempenho organizacional na literatura brasileira, considerando as publicações das edições XI a XXII do SemeAD (Seminário em Administração), por meio de uma revisão sistemática.

Constatou-se que o presente tema vem sendo pouco investigado pelos autores integrantes do evento pesquisado, apresentando um número pequeno de artigos, do seu total de publicações na janela de tempo determinado. Contudo podemos dizer que aqueles que se encaixam nos parâmetros da análise, tem como foco principal da sua abordagem avaliação de desempenho, buscando compreender as competências, o desempenho, avaliação, habilidades, processos, aprendizagem, treinamentos os quais passam os profissionais no ambiente organizacional.

Como limitação do atual artigo destaca-se a seleção de artigos unicamente nos eventos de SemeAD (Seminário em Administração) dos anos de 2008 a 2019, desconsiderando quaisquer publicações de outros eventos, de anos anteriores, do tema

avaliação de desempenho. Deixando como sugestão para futuros trabalhos a pesquisa em diferentes eventos, fazendo atualização e evolução do tema abordado avaliação de desempenho quanto ao tempo e a área pesquisada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CERVO Amado Luiz, **Metodologia Científica**, 6. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CONTANDRIOPOULOS, D. et al. Knowledge exchange processes in organizations and policy arenas: a narrative systematic review of the literature. *Millbank Quarterly*, v. 88, n. 4, p. 444-483, Dec. 2010. p. 671-689.
- DRUCKER, Peter F. Drucker: **O Homem que Inventou a Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2006.
- FREIRE, Denílson A.L. **Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos: Encenando e efetivando resultados**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- HADDAD, Matheus. **A Evolução da Gestão de Desempenho**. post publicado em *Gestão de Pessoas, Avaliação de Desempenho em 31 de março de 2013*. Disponível em: <<http://gestao30.matheus.eti.br/a-evolucao-da-gestao-de-desempenho/>>. Acesso em 03 set. 2017.
- IZIDORO, Cleyton. **Avaliação de Desempenho de Empresas**. Pearson Education do Brasil, 2015.
- JARDEWESKI, Cley onir Foster, **Técnicas e Métodos de Avaliação de Desempenho**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- KOPS, Lucia Maria; RIBEIRO, Rosane Santos. **Desenvolvimento de Pessoas**. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores; fundamentos da criação e de gestão de novos negócios**. 2. ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MENEGON, Leticia Fantinato. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- RUBIM, Maria Thereza. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes**. 1. Ed - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

SELEME, Roberto Bohlen; MUNHOZ, Antonio Siemsen. **Criando Universidades Corporativas ao Ambiente Virtual**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

STADLER, Adriano; MAIOLI, Marcos Rogério. **Organizações e Desenvolvimento Sustentável**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**: A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: 5.ed. Campus, 1998.

SILVA, Altair José. **Gestão de Desempenho, Treinamento e desenvolvimento Pessoal**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TARAPANOFF, Kira. **Aprendizado Organizacional: Fundamentos e Abordagens Multidisciplinares**, volume I. Curitiba: InterSaberes, 2012.

VALDEREZ, **Método de Análise em Pesquisa Qualitativa**, Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019.

CASA DE FERREIRO, ESPETO DE FERRO: um estudo em uma agência de propaganda

FERREIRO HOUSE, IRON SPIKE: a study in an advertising agency

CLAUDIO RAFAEL CUNHA CAVALCANTE VIEIRA
DAISY LIMA DE SOUZA SANTOS

RESUMO

O intuito desse trabalho é analisar os impactos do branding na agência de publicidade e propaganda Muito Mais na cidade de Santo Antônio de Jesus/BA. Para tal, foi realizada uma entrevista com o CEO (Fernando, Diretor Executivo) da organização com finalidade de compreender quais as estratégias na gestão de marca são utilizadas para tornar a Muito Mais uma marca forte, para então mensurar como o seu poder é agregado ao valor dos serviços e o quanto relevante é na tarefa de fidelização dos clientes. Para embasar a pesquisa, o presente trabalho expõe os conceitos básicos do marketing clássico e suas especificidades no setor de serviços, até chegar ao seu clímax, no qual descreve os fundamentais conceitos do tema central: O branding. O resultado da pesquisa em sua totalidade esclarece que os integrantes tratam a marca como à "alma da empresa", entendendo que cada decisão impacta na identidade institucional, e, portanto na forma como os stakeholders associam a Muito Mais, mostrando que o zelo empregado surte resultado positivo na conquista e especialmente na retenção de clientes.

Palavras-chave: Marca. Gestão de marca. Branding equity.

ABSTRACT

The publicity is an advertisement and much more advertising in the city of Santo Antônio de Jesus. For this, an interview was created with the CEO (Fernando, Executive Director) for more information on how to measure their aggregation power. value of services and the most relevant is a task of customer loyalty. To base the research, the present work exposes the basic concepts of classic marketing and its specificities there is a service sector in order to reach its climax without the main guidelines of the central theme: Branding. What to do in their list of clarification that the members treat as a "soul of the company", understanding that each decision impacts on the institutional identity, and therefore, in the way that the stakeholders associate the Much More, showing this what is said as deaf positive response in the conquest and especially in customer retention.

Keywords: Brand. Brand management. Branding equity.

INTRODUÇÃO

Na medida em que o mundo gira em direção ao posterior milênio e que o acesso à informação é cada vez mais fácil, o mercado cada vez mais estufado, contribuindo para clientes mais exigentes, a necessidade de chegar ao cliente de forma mais assertiva e gerando valores intangíveis pode determinar o futuro da organização, pois nos tempos que correm, o foco não pode mais ser apenas na excelência do produto, mas no valor gerado em todo percurso desde a atração do cliente até a entrega do mesmo.

Nas palavras de Kotler (2001, p.19) “a maioria das empresas, na maioria dos mercados, está se igualando em qualidade. Quando isso acontece, a qualidade deixa de ser um determinante na escolha (...)”. Diante disso, fazer com que a marca se torne única e condizente ao perfil do consumidor, torna-se um trabalho de todos os colaboradores e não apenas dos gestores de marketing.

Nesse sentido, eis que uma pesquisa acerca do *branding* faz-se de extrema relevância para o entendimento e maior compreensão sobre os impactos da sua aplicabilidade no mercado, e com este ensejo, provocar uma vigorosa contribuição regional sobre como uma empresa compete pelo *marketshare* com organizações que são também especialistas no tema, leia-se agências de marketing e propaganda, conseguindo se destacar de forma inovadora expondo a todo instante a alma da marca e construindo a partir daí uma sólida e lucrativa carteira de clientes.

Para tal, foi realizado um estudo de caso na agência de marketing e propaganda Muito Mais, localizada no município de Santo Antônio de Jesus que analisou a relevância do branding (ou gestão de marca) e os seus impactos na conquista e retenção de clientes.

Nesse contexto, construiu-se o seguinte problema: quais são as estratégias de *branding* utilizadas na agência Muito mais para conquistar e fidelizar os clientes? Para responder a este questionamento, o trabalho tem como objetivo central: analisar as estratégias de branding utilizadas para conquista e retenção dos clientes na empresa Muito Mais em Santo Antônio de Jesus/BA.

2 *BRANDING* - GESTÃO DE MARCA

Por muito tempo, o marketing resumiu-se a ter um produto ou serviço de ótima qualidade e fazer dele a diferenciação mercadológica frente aos outros concorrentes. Assim, o gestor de marketing era responsável por identificar o público, as suas necessidades e a partir deste ponto, a área de Pesquisa e Desenvolvimento tinha a função agregar alguma inovação a este que permitisse, a um preço acessível satisfazer os anseios do consumidor. Durante décadas deu certo, contudo, com a robusta revolução e progresso do setor industrial, tal como, a acessibilidade através da globalização as novas tecnologias,

eis que o produto deixou de ser o ponto crucial para obter vantagem competitiva e um bem tangível vem a cada dia fazendo a diferença pro cliente

Gracioso (2012, p.83) ressalta que “é de origem germânica e significa aplicar um sinal que identifica a propriedade. (...) Os mercadores fenícios que levavam as suas mercadorias até a Inglaterra deixaram as suas marcas em centenas de ânforas de barro encontradas em navios naufragados”. Neste sentido, Nascimento e Lauterborn (2007, p. 37), refletem que,

a marca fantasia foi, inicialmente, um recurso que o fabricante usou para tentar passar uma idéia de diferenciação aos consumidores [...] Assim, se o consumidor realmente gostasse do produto, iria lembrar do nome fantasia do desenho da marca ou do símbolo fantasia daquele produto, feito por aquele fabricante, e então iria comprá-lo novamente com base na lembrança desse nome e marca – fantasia (NASCIMENTO; LAUTERBORN, 2007, p. 37).

Tavares (1998, p. 75) conceitua identidade de marca como “um conjunto único de características de marca que a empresa procura criar e manter. É nessas características que a empresa se apoia e se orienta para satisfazer consumidores e membros da empresa e da sociedade”.

O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) aqui do Brasil, responsável por formalizar o registro de marcas e patentes, define a marca como “um sinal distintivo cujas funções principais são identificar a origem e distinguir produtos ou serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins de origem diversa.” Muito semelhante é a ideia de Las Casas (2009, p.192), o qual expõe que “A marca é um nome, termo, sinal símbolo ou desenho que serve para identificação dos produtos ou linha de produtos.”

Dito exposto, é notório que conforme todos pesquisadores e estudiosos do tema, a marca é uma forma de distinguir a organização das demais. Knapp (2002) e Aaker (1996) discorrem que embora normalmente a marca remeta a um produto, é naturalmente usada como estratégia de forma mais ampla no âmbito comercial com intuito de torna-la fonte para vantagem competitiva. Ainda segundo Aaker (1996), uma marca protege a organização de concorrentes que pareçam idênticos, oferecendo segurança e credibilidade aos consumidores.

Conceituada a palavra marca na linha do marketing, mais recentemente popularizou-se no âmbito mercadológico o termo em inglês *branding*. No seu sentido original, foi exposto como o processo de desenvolver e manter marcas, táticas e estratégias, com a finalidade de criar uma imagem única de forma positiva para um produto ou serviço. Contudo, alguns autores dão um sentido mais amplo para o que pode ser chamar de uma nova filosofia de gestão. Gracioso (2012) descreve que a atividade de gerir a marca tornou-se tão importante

que passou a ser a razão de existir da empresa, o ativo mais valioso e garantia da sua vitalidade.

Para Marcos Hiller (2014, p.39), “branding nada mais é que uma postura empresarial, ou uma filosofia de gestão que coloca a marca no centro de todas as decisões da organização”. Isto é, *branding* não é e nem pode se resumir aos esforços apenas do setor de marketing, é um trabalho árduo e coletivo que obterá resultados gradualmente. Hiller explica que cada ação tomada reflete diretamente sobre a imagem da marca na cabeça do consumidor, isso vai desde a forma como os vendedores se expressam, a cor das fardas dos funcionários, o espaço e layout na qual a empresa se situa e distribui jingle, história, fama, embalagem e cultura organizacional. Cada detalhe, cada atitude desencadeia na mente do consumidor de forma racional ou involuntária uma percepção positiva ou não sobre a instituição. Uma marca é poderosa e pode determinar uma ótica de empresa renomada no mercado, ou até mesmo uma totalmente descredibilizada.

2.1 BRANDING EQUITY

Após a popularização do termo *branding* para fazer referência ao trabalho de gerir a marca e torna-lo um bem intangível valioso para organização, o *branding equity* foi desenvolvido para expressar o valor da marca. Gracioso (2012, p.84) diz que “é o valor agregado à marca que não é resultado do desempenho funcional do produto; diferença entre o valor do produto com a marca e sem a marca e incremento do *cash-flow* (fluxo de caixa) que se obtém ao se associar a marca ao produto”. Isto é, para Francisco Gracioso, o *Branding equity* é o “algo a mais” que faz o produto poder ser vendido pelo preço que é. É parte do patrimônio, apesar de ser intangível, se traduz no valor financeiro da empresa.

Para Kotler e Keller (2006, p. 270):

O brand equity é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O Brand equity é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.

Las Casas (2009, p. 195) explica que “*Branding equity* é o conjunto de ativos e passivos ligados a marca, seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço”. É notório que os dois autores expressão abordagens diferentes no tocante ao assunto, mas ambos refletem no valor monetário em que a marca consequentemente desempenhará na organização. Enquanto Gracioso se refere ao mesmo como um valor agregado ao produto/serviço que o torna mais caro para o cliente, o autor alude ao fato do *Branding equity* ser a explanação financeira da marca.

Para Aecker (2002), os ativos acima citados se agrupam em 5 (cinco) modalidades:

- Lealdade a marca: Essa premissa resume o fato de é mais estratégico para a organização, mantes os clientes “apaixonados” pela marca do que, prospectar para conquistar novos, e a partir daí, esses fiéis trazem novos através de sua ótima experiência.
- Conhecimento do nome: É fundamental ter uma marca conhecida para atrair mais clientes.
Qualidade da marca: A marca deve pesar no subconsciente do *stakeholder* como sinônimo de qualidade, e isso influenciará a decisão da compra e posteriormente lealdade a mesma.
- Associações a marca em acréscimo a qualidade percebida: O nome da marca deve fazer com que o consumidor tenha atitudes positivas e bons sentimentos ligados a ela.
- Outros ativos da empresa: Canais de distribuições e pontos legais que assegurem a proteção da marca, entre outros.

Segundo a Interbrand, empresa global referência em consultoria e produção de conteúdo sobre *branding*, o valor financeiro da marca é medido pela sua força, a qual se elucida pela capacidade de criar lealdade e continuar gerando demanda futura, versus o nível de risco associado as suas previsões financeiras. Esse método parte da análise de dez (10) fatores, que confrontados com a concorrência, permitem encontrar a significância da marca para o mercado.

Os fatores internos:

- Clareza: É a clareza interna organizacional no que diz respeito a proposta de valor da instituição, posicionamento e sua razão de existir. Clareza também sobre o público-alvo e percepções.
- Comprometimento: Comprometimento interno com a marca e crença na essencialidade da mesma. O quanto a organização recebe de apoio em termos de tempo, influência e principalmente investimento.
- Governança de marca: O grau de competências e habilidades, tal como modelo operacional necessário para desenvolver de forma efetiva as estratégias propostas.

- Capacidade de resposta: É a capacidade de adaptação da empresa às mudanças eminentes, desafios e oportunidades do mercado. A marca deve ter um senso de dono, o anseio e habilidade de evoluir constantemente a fim de se renovar.

Os fatores externos:

- Autenticidade: A marca é alicerçada na verdade e capacidade interna. Tem uma herança e um conjunto de valores bem definidos e seu desempenho satisfaz as expectativas de seus consumidores.
- Relevância: Capacidade de atender as necessidades e desejos do cliente em diferentes regiões e demografias.
- Consistência: O grau em que a marca ganha vitalidade sem erros em todos os pontos com os *stakeholders* de todas as formas aplicadas.
- Diferenciação: O quanto consumidores notam a marca com posicionamento e experiência diferenciados.
- Presença: É o grau em que a marca é percebida e recebe elogios dos clientes.
A velha máxima de “quem não é visto, não é lembrado” resume esse ponto.
- Engajamento: A profundidade com que os clientes demonstram entendimento no verdadeiro sentido do que é a marca, uma participação ativa e senso de assimilação com a mesma.

Las Casas (2009) explica que a medida da Interbrand para avaliar a força da marca inclui liderança (habilidade de influenciar o mercado), estabilidade (capacidade de sobreviver da marca através da lealdade do consumidor), mercado (segurança para as mudanças e inovações tecnológicas), e geografia, que é a capacidade de tornar-se uma marca sem fronteiras, tal como sua proteção (legal).

Assim, para Las Casas (2009), apesar das diferentes medições de força da marca, e suas avaliações para definir o valor da mesma, é perceptível que alguns aspectos estão consideravelmente presentes. Nem sempre com a mesma nomenclatura, alguns mais destrinchados e detalhados, a exemplo do modelo da Interbrand quando comparado à posição de Aecker, porém, notoriamente expõe basicamente os seguintes aspectos:

- Qualidade percebida: sendo a percepção do consumidor acerca da qualidade do produto e empresa para satisfazer seus anseios.
- Lealdade à marca: Capacidade de conseguir e reter o cliente com frequência.
- Notoriedade da marca: Reconhecimento da marca frente aos concorrentes

- Imagem: Conjunto de associações espontâneas realizadas na mente do consumidor que se vinculam a marca.

Anualmente, a Interbrand faz uma pesquisa seguindo os fatores internos e externos acima mencionados que relacionam as marcas mais poderosas e mensuram o seu valor, a qual segue em anexo,

Figura 1 - valores em milhões das marcas brasileiras mais famosas (Interband)

01  R\$ 29.788 m +6%	02  R\$ 22.603 m +2%	03  R\$ 16.964 m +6%	04  R\$ 11.319 m +1%	05  R\$ 10.140 m -2%
06  R\$ 7.504 m +8%	07  R\$ 4.041 m -1%	08  R\$ 3.070 m +1%	09  R\$ 2.305 m -2%	10  R\$ 1.421 m -18%
11  R\$ 1.320 m +2%	12  R\$ 1.157 m +1%	13  R\$ 1.121 m -2%	14  R\$ 938 m -13%	15 Maiores Crescimentos  R\$ 745 m +50%
16  R\$ 722 m +5%	17 Maiores Crescimentos  R\$ 715 m +12%	18  R\$ 656 m -5%	19 Maiores Crescimentos  R\$ 518 m +21%	20  R\$ 506 m +1%
21  R\$ 462 m -3%	22 Maiores Crescimentos  R\$ 461 m +10%	23  R\$ 459 m NOVA	24  R\$ 457 m -8%	25  R\$ 441 m +7%

Fonte: Interband (2018)

Segundo *insights* da própria Interbrand, um dos pontos que trouxeram grande parte (se não todas) a estarem classificadas nesse ranking, foi a relevância. Mas por quê? Bom, há três anos o Brasil enfrentou um momento conturbado no cenário político e sua associação com o setor privado, o que conseqüentemente acarretou também na desconfiança sob o mundo corporativo, diversas instituições tiveram que pôr a prova a sua reputação, e muitas não passaram (e cito as grandes empreiteiras do ramo de engenharia). O contexto exigiu que grandes marcas (conglomerados) reforçassem o seu propósito e a palavra tornou-se autenticidade.

Hoje, grandes marcas provam que o desafio agora é outro. Em uma conjunção que combina competição acirrada, bolsos restritos e consumidores muito mais exigentes, o quesito relevância se tornou a chave para conquista e fidelização dos clientes. Ou seja, é preciso entender e atender as necessidades dos *stakeholder* estejam onde estiverem.

2.2 RELACIONAMENTO E RETENÇÃO DE CLIENTES

É indiscutível que conquistar novos clientes é vital para que a empresa consiga alavancar no mercado e nutrir sua área financeira, no entanto, ainda mais relevante que prospectar novos usuários é manter e consolidar a relação com os presentes. E segundo Zeithaml e Valari (2003, p.139) a palavra “relação” se tornou crucial, eles expõe que “houve uma alteração de foco em marketing, saindo das transações para os relacionamentos”, isto é, como já vimos anteriormente, a centralidade da organização está no cliente. E “valor” é diferente de preço. Não basta ter o melhor preço da praça, se não suprir as necessidades do consumidor. Os benefícios que o produto/serviço oferecem, unidos ao fator “quem entrega” e “como” entrega fará toda a diferença.

Ainda citando Zeithaml e Valari (2003, p.139), “os clientes tornam-se parceiros e a empresa precisa estabelecer compromissos de longo prazo a fim de manter relacionamentos que possuam qualidade, serviço e inovação.” E esse é basicamente o alicerce do marketing de relacionamento, a filosofia em que o foco está na manutenção e “aperfeiçoamento” dos clientes atuais e não na conquista de novos.

Conforme Bogman (2000, p. 20) “cliente fiel é aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou serviço. E fidelização é o processo pelo qual um cliente se torna fiel”.

Assim, como via de regra comumente fidelizar um cliente é da ótica financeira mais viável, Las Casas (2012, p.82) inclusive “na realidade, custa cinco vezes mais atrair novos clientes do que manter os atuais satisfeitos”, e já que “ninguém vive de brisa”, o marketing de relacionamento vêm com a finalidade de fortalecer o vínculo com o *stakeholder* final e avolumar a quantidade e qualidade de vendas para o mesmo, ou seja, é reduzir os custos de prospecção sem reduzir as fontes de receita.

Zeithaml e Valari (2003, p.139) conceituam que “o objetivo básico do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização”.

Em sintonia com o pensamento supra, Las Casas (2012, p.83) define que “o objetivo do marketing de relacionamento é o de construir relacionamentos de longo prazo entre as empresas e, principalmente, entre a empresa e seus clientes, desenvolvendo, com este procedimento, lealdade e fidelização.”. Dessa forma, seguindo a ideia Kurts e Clow, para uma instituição que comercializa serviços, em que a relação tende a ser duradoura, uma vez que não é só um produto sendo comercializado, é “alguém” suprimindo as necessidades do consumidor através de um atendimento e atividade realizada, o marketing de relacionamento é deveras adequado, até porque normalmente nessa seara, os custos de mudança para o clientes também são altos. Logicamente, os clientes também se beneficiam por tal relação duradoura, Las Casas (2012, p.142) cita que a confiança, os benefícios sociais e o tratamento especial são os principais proveitos adquiridos pelos consumidores.

Pode-se resumir as vantagens acima adquiridas pelo simples fato de que a partir do momento em que o relacionamento está edificado e a centralidade do negócio está sob o cliente, é construído certo senso de familiaridade que resulta na capacidade do *stakeholder* de, por exemplo, receber ofertas especiais pelo tempo de associação, reduzir gastos emocionais de ansiedade referentes a compra do serviço e substituí-las pela tranquilidade e conforto de que o serviço será prestado com qualidade. É em suma, saber o que esperar.

E como diz o ditado: “nem um almoço é de graça”, evidentemente as organizações ganham e muito com a fidelização dos clientes, os quais cito:

- **Aumento das compras:** Segundo Las Casas (2012, p. 142), a medida em que os clientes conhecem as organizações e ficam satisfeitos com a qualidade dos serviços e atendimento em comparação as concorrentes, eles terão tendências a fazer mais concessões para a prestadora de serviço, e assim, na medida em que os clientes amadurecem, ampliam a quantidade de compras em um determinado serviço.
- **Custos baixos:** Como já mencionado anteriormente, são muitos os custos de associação a atração de novos clientes, dentre eles os custos de propaganda, promocionais, custos operacionais da instalação, de administração de contas, de sistemas, além do capital de giro necessário até a recuperação do capital investido, tornando os a redução dos custos uma grande vantagem competitiva para as organizações que fidelizam os usuários.

- **Publicação gratuita por meio do boca a boca:** Las Casas (2012, p.142) explica que “uma vez satisfeitos, os consumidores fiéis muito provavelmente proporcionarão à empresa seu endosso boca a boca.”, assim esse ponto vem como um bônus pelos serviços de excelência, por assim dizer. Las Casas (2012) ainda situa que aqueles que chegam por recomendação, tendem a ser clientes de melhor qualidade nos quesitos de rentabilidade e a probabilidade de serem fiéis, se comparados a aqueles atraídos por preço ou campanha publicitária.
- **Retenção de funcionários:** Esse é um benefício que vem de forma indireta e Las Casas(2012) explica que os colaboradores gostam mais de trabalhar para empresas que possuem clientes felizes e fiéis. Conseqüentemente a entrega é maior, trazendo uma qualidade de serviço em espiral crescente e uma vez que a qualidade aumenta, a satisfação do cliente aumenta também, reduzindo a possibilidade de atritos com os clientes.

É notório que atuar no relacionamento com os clientes é um excelente negócio para qualquer organização, principalmente no setor de serviços, contudo é necessário previamente o planejamento de alguma ações para que todo esse trabalho em fidelizar os clientes seja assertivo.

Las Casas (2012) estabeleceu como fundamentos para estratégia de relacionamento e retenção de clientes a qualidade do serviço (a qual previamente citamos de forma enérgica), a segmentação de mercado; é um ponto de grande relevância, ainda segundo Las Casas (2012, p.146), “os segmentos de mercado são formados por agrupamentos de clientes que compartilham características comuns, as quais são, em alguns casos, relevantes quanto ao formato, à entrega, à promoção e ao preço do serviço”. A segmentação é o que vai definir o viés de como atar os nós do relacionamento

O terceiro fundamento se caracteriza pelo serviço individualizado, ou seja, é a capacidade que a empresa tem de customizar os serviços para atender as necessidades individuais. Nas palavras de Las Casas (2012, p.148) a circunstância da heterogeneidade ocasionada a cada prestação de serviço é “uma maldição e uma benção”. Por serem pessoas executando serviços para outras pessoas, os processos e logicamente os resultados são diferentes a cada serviço, fato que pode ser aproveitado dando um caráter de personalização para o *stakeholder*.

Por fim, o que não pode faltar é o monitoramento dos relacionamentos, que pode ser feito através de simples pesquisas de mercado que estabeleçam diretrizes da condição

ótima. E é claro um banco de dados atualizado que permita a organização usar as informações para melhorar no tocante à geração de valor para os segmentos. Las Casas (2012, p.150) afirma que “com a fundamentação dada pelo conhecimento sobre os clientes combinada com ofertas de qualidade e valor, uma empresa pode envolver-se com estratégias de retenção para manter seus clientes”.

3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa abordado é a descritiva, a qual busca analisar, interpretar fatos e fenômenos sem interferência do pesquisador nos dados coletados. Para o alcance dos objetivos, a abordagem será qualitativa através do estudo de caso, pois utilizará os dados coletados, conceitos, princípios, entre outros. O estudo de caso tem como locus de pesquisa a empresa Muito Mais.

O instrumento de coleta de dados foi a entrevista. A entrevista foi estruturada com base em 17 questões por meio das quais se buscou identificar os fatores que influenciam na percepção da empresa, a retenção dos clientes. A entrevista foi aplicada ao CEO da empresa de propaganda Muito Mais.

Assim, os conteúdos obtidos por meio da entrevista gravada, foram, primeiramente, transcritos na íntegra. Em seguida, procedeu-se com a leitura de todo o material. Após a leitura, separaram-se os conteúdos evocados que respondiam de forma mais direta as perguntas dos instrumentos de pesquisa.

A entrevista foi analisada através da técnica de análise de conteúdo, na perspectiva de Bardin (2016). As unidades de análise utilizadas foram frases e palavras.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA MUITO MAIS

O nome da empresa surgiu da necessidade de fazer muito mais pelo cliente. A Agência nasceu já digital, oferecendo serviços até então não prestados na cidade, antecipando um futuro que não demorou a chegar, as mídias sociais invadiram a vida das pessoas. Rapidamente a Agência torna-se Full Service, atendendo todas as necessidades de marketing e comunicação das empresas. Atualmente a agência está presente em Santo Antônio de Jesus, Valença e Salvador.

Missão: Criar campanhas aliando planejamento, estratégia e criatividade, para que nossos clientes sejam os mais lembrados pelas pessoas. **Visão:** Estar entre as 10 agências com melhor atendimento na Bahia, visando aumentar o valor dos negócios de nossos clientes. **Valores:** Ética em tudo que fazemos; Nós amamos criar; Compromisso; Juntos somos muito mais; Aqui é lugar de gente feliz.

O público-alvo são pequenas e médias empresas que querem profissionalizar o marketing e se destacar frente ao mercado. É uma agência Full Service, oferece todos os serviços de marketing e comunicação de acordo com a necessidade do cliente. Atualmente a empresa conta com 13 funcionários e tem por Sócios: na matriz: Fernando Almeida, Rafael Rubens e Antônio Filho e na Filial: Mayana Vasconcelos e Cristiane Pires

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na entrevista com o CEO (diretor executivo) da empresa Muito Mais, foram realizadas diversas indagações, sobre a organização, o marketing e a forma de gerir a marca, além da discussão a respeito da empresa e o mercado na qual está inserida.

Foi percebido na entrevista que são utilizadas três principais estratégias para expansão da marca, quais sejam: se fazer presente em eventos empresariais; atuar fortemente nas mídias sociais e atuar consistentemente na fidelização dos clientes.

A premissa da primeira ação parte do ponto de segmentação da agência, isto é, o foco da Muito Mais são as MPE's (Micro e Pequenas Empresas), por isso, sair cidade afora distribuindo panfletos não seria uma atitude estratégica para a empresa. Nas palavras do próprio Fernando, "faz ações pontuais (...) voltadas para empresários, não me interessa entregar panfleto na rua porque 90% das pessoas na rua não são clientes para mim."

De acordo com o diretor, é muito mais interessante montar um stand e participar de eventos de capacitação e orientação organizacional que são frequentemente promovidos por instituições de renome como a Associação Comercial de Santo Antônio de Jesus (ACESAJ) e o Serviço de Apoios a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), uma vez que, nesses momentos, o *stakeholder* desejado estará em grande volume e propício a "negociar". Haja vista, que se estão em uma capacitação é porque necessitam e entendem que precisam de ajuda para alavancar a sua empresa, acredita o entrevistado. De forma enfática, ele expôs: "Vamos onde nossos clientes estão: palestras, feiras de negócios..."

Ação que retoma ao conceito de Las Casas sobre segmentação, ponderando o mesmo como um grupo de pessoas com as mesmas preferências e valida a atitude como assertiva no tocante a escolher e entender o público alvo.

Para mais, outra conduta estratégica é fazer ações direcionadas a potenciais empreendedores. Exemplo disso é a presença em eventos acadêmicos universitários. Para Fernando, a ideia é fazer com que a marca Muito Mais fique grudada no subconsciente do potencial *stakeholder*, para que quando for "pra valer", seja a primeira e/ou única solução para os problemas e desafios em marketing e propaganda. Em seu raciocínio "por mais que muita gente hoje não seja empresária, amanhã pode vir a ser".

O próximo front é algo essencial para uma empresa de publicidade e propaganda, com tudo, no caso da Muito Mais, é feita com uma expertise “a mais”. A presença forte nas mídias digitais é algo básico para uma empresa (em qualquer ramo) ser bem sucedida, que dirá uma agência de marketing, o diretor conta que “Na rede social você pode ter o mesmo tamanho que qualquer empresa grande”.

A Muito mais atua de forma exemplar nas redes, principalmente *Facebook* e *Instagram*. A empresa conta com pouco mais de seis mil “curtidas” no facebook e 11,2 mil seguidores na segunda rede, ambos segundo Fernando, conquistados de forma “100% orgânica”, ou seja, nada comprado, quem segue é porque realmente vê valor naquilo que é posto na página e, portanto, um potencial consumidor.

Foi percebido que cada “post” feito é com o objetivo de gerar “autoridade” para a marca, assim, a todo momento é feito um conteúdo que gera valor para o cliente e que expõe a empresa como referência, quando se fala em uma propaganda de qualidade. A atitude da agencia tem forte impacto direto na conquista de novos clientes. Fernando nos disse que: “recebe muita proposta, ganha muito cliente através das redes sociais, praticamente todos os dias tem um contato.”

O ato da MM faz com que a marca se posicione em contraste aos concorrentes e de forma consciente crie associações da mesma como referência quando se trata de boa propaganda, o que claramente confirma os indicativos da Muito Mais em ter uma marca forte segundo os traços importantes da Interbrand para tal.

A terceira estratégia da empresa segundo o entrevistado, fortalece a marca e que traduz os seus valores, é pôr o cliente no centro de toda a decisão. A partir do momento em que a Muito Mais adquire um cliente, ela cria laços de familiaridade com o mesmo. Segundo Fernando, a ideia é realmente que ambos cresçam juntos, esse é o caminho para fidelizar o cliente, dessa forma, a cada cliente conquistado, a Muito Mais exhibe nas redes a “nova parceria” e cria nos potenciais clientes uma vontade de também ter uma agência que auxilie no processo de marketing da empresa e esteja sempre presente.

Tal atitude para o entrevistado tem gerado muito resultado. A agência tem atualmente 70 clientes fixos, isto é, empresas que pagam continuamente pelos serviços da Muito Mais. Pôde-se perceber que esse é um exemplo de que uma marca forte e um *branding* como conceito institucional realmente fazem parte da filosofia da empresa e resultam na retenção dos clientes. Sempre que o tema falado era relacionamento com o cliente, era perceptível o carinho do CEO, e o cito: “tem alguns clientes que estão desde o primeiro dia e vêm crescendo com a gente”, “a gente compartilha e trilha junto com a pessoa [cliente], ajudamos no que for possível”.

De acordo com o diretor executivo entrevistado, os integrantes da Muito Mais, vivem a marca, e o *branding* é verdadeiramente a tradução literal do tripé estratégico da organização. O valor “aqui é lugar de gente feliz” é visto quando os colaboradores fazem

marketing da empresa involuntariamente e sentido a todo momento pelo clima organizacional (estrategicamente isso é exposto nas mídias digitais). Fernando explicou que “sempre quis montar um modelo de negócio diferente onde as pessoas se sentissem felizes aqui dentro (da empresa)”. O entusiasmo e compromisso (que, aliás, foi outro valor percebido) de todos, nas palavras de Fernando, “contagia a comunidade” e isso é um fator que acaba humanizando a marca e criando um verdadeiro “*brandlove*”.

O CEO da Muito Mais afirmou que o trabalho de *branding* traz economia em publicidade e propagação, pois os esforços são empreendidos da forma correta e criam no cliente um sentimento de pertencimento a marca, e uma vez que são segmentados evitam o desperdício de campanhas desnecessárias.

Os pontos acima retratados respaldam algumas consequências benéficas indicadas anteriormente por Las Casas (2012) causadas pela fidelização de clientes. Cito a retenção de funcionários; reflexo da cultura organizacional contemplada pela “postura” da marca e os custos baixos; ocasionados pela posição assertiva da promoção organizacional.

E para descobrir o que dá e o que não gera resultado, a empresa utiliza uma técnica chamada ROI (*Return Over Investment*) que nada mais é do que uma forma de mensurar como cada ação de *branding* se converte em pessoas mais interessadas na empresa, potenciais e efetivamente clientes que posteriormente levarão geração de receita.

O entrevistado explanou que a MM entende o conceito de *brand equity*, e por isso a marca é registrada no INPI, além de perceber que isso agrega valor aos produtos/serviços oferecidos pela empresa, contudo ainda não mensurou quanto a marca vale, financeiramente falando.

Com base nas informações obtidas, Fernando enalteceu o poder de uma boa gestão da marca na prospecção, conquista e retenção de clientes. Reflexo disso é a nova sede da empresa, localizada no *shopping* (centro da cidade) com um layout inovador, o prêmio de melhor agência do ano pela ACESAJ, a filiação ao SINAPRO, a ampliação de receitas, nascimento de uma filial em Valença, e a contratação de 8 novos colaboradores e mais um sócio.

Ao final da entrevista, o diretor elucidou que “a partir do momento em que a pessoa entende seus valores, entende sua missão, o cenário começa a mudar. Quem acredita nisso, investe e permanece ao longo do tempo, realmente conquista grandes resultados”, pondo em cheque a comprovação de que o *branding* precisa ser contínuo, intenso e sinérgico aos valores da empresa para alcançar patamares significativos e vantajosos competitivamente falando.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa realizada, tornou-se evidente que nos dias que atuais, o *branding* é um real diferencial competitivo no tocante a conquista e retenção de clientes. Foi percebido em entrevista com o CEO da agência Muito Mais que o propósito transmitido pela marca faz diferença não só de forma direta para os clientes, como também de forma indireta, através da maneira como os colaboradores incorporam o poder da marca e acabam passando para os clientes.

A partir da entrevista com o CEO da Muito Mais, foi possível diagnosticar como principais estratégias de *branding*, a segmentação de atuação para fortalecimento da marca através de participações efetivas de eventos que de fato farão diferença na hora de conquistar clientes. Se fazer presente nas mídias digitais de forma assertiva, através da produção de conteúdo e se tornar um verdadeiro parceiro de cada cliente (fidelização), com um marketing de relacionamento consistente para criar um sentimento de familiaridade e não apenas de transação comercial.

Com base nas informações adquiridas na entrevista, foi possível identificar as principais estratégias que fazem da marca Muito Mais, uma referência em seu setor na cidade de Santo Antônio de Jesus, tal como que a sua força e os sentimentos que são agregados a sua identidade fazem a diferença para os atuais clientes da empresa.

Foi percebido na fala do diretor executivo que a gestão de *branding* impacta no preço dos serviços oferecidos pela MM, contudo, não foi possível mensurar de que forma isso acontece. Sugere-se que para conseguir essa resposta de forma mais tangível, seria necessário um pouco mais tempo para entender a dinâmica de oferta de preços dos concorrentes e verificar qual diferença monetária o valor da marca impõe sobre o preço final dos serviços ofertados pela empresa.

Dito exposto supra, identificou-se que esse tenha sido o principal obstáculo para conseguir colher informações de forma mais assertiva: o “tempo”. Para fazer um trabalho completo e além da entrevista com o diretor executivo da organização, também com os 70 clientes fixos da empresa, tal como todos os outros colaboradores, sendo esta, uma sugestão de agenda de pesquisa.

Em todas as falas do entrevistado, percebeu-se a preocupação em fazer da marca um patrimônio significativo e traduzir a “alma” da empresa em cada uma de suas ações, e apesar das barreiras encontradas, foi possível constatar os impactos do *branding* na conquista e retenção de clientes, alcançando o objetivo proposto neste trabalho.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Construindo Marcas Fortes**. 1. ed. São Paulo: Bookman, 1996.

ARAÚJO, Fabricia. **O ciclo de vida do produto**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-ciclo-de-vida-do-produto/81718/>. Acesso em 09/01/2018.

ARAÚJO, Fabrícia. **Praça ou canal de distribuição**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/praca-ou-canal-de-distribuicao/81770/>. Acesso em: 17 de jan. 2019.

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Marketing: a introduction**. New Jersey. Prentice – Hall, 2000.

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de marketing** – 12 ed – São Paulo: Pearson Prentice Hal 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BIANCHI, Daniella; ALMEIDA, Beto. **Marcas brasileiras mais valiosas 2018**. São Paulo, 2018.

COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

ENDEAVOR. **4 Ps: as bases seguras para a marca sólida que você quer construir**. 2015. Disponível em: https://endeavor.org.br/marketing/4-ps/?gclid=Cj0KCQiA1NbhBRCBARIsAKOTmUtf4iYDiJVceLaHnsS4HDebNiRln0IFbRV58XMI9uqDVQbSq77xGqUaAhctEALw_wcB. Acesso em: 09 jan. 2018

FALCHI, Priscila. **Os 8 p's do Marketing de serviços**. 2012. Disponível em: <https://www.implantandomarketing.com/os-8-ps-do-marketing-de-servicos/>. Acesso em 18 de jan. 2019.

HILLER, Marcos. **Indivíduos, Marcas, Consumo e Cena digital. 2014**. Disponível em: <http://marcoshiller.com.br/ondividuos/>. Acesso em: 18 jan. 2019.

INPI. **O que é marca**. 2019. Disponível em: http://manualdemarcas.inpi.gov.br/projects/manual/wiki/02_O_que_%C3%A9_marca. Acesso em 29 de jan. 2019.

INTERBRAND. **Metodologia**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.interbrand.com/br/best-brands/best-brazilian-brands/methodology/>. Acesso em: 29. Jan. 2019.

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

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados** – São Paulo: Futura 2001.

KOTLER, Philip; HERMAWAN, Kartajaya; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

LAS CASAS. Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceito, planejamento e aplicações à realidade brasileira. – 1 ed. – 2. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS. Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7 ed. – 2. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1988.

MOTA JÚNIOR, H. F. **Estratégia mercadológica de produtos: um estudo aplicado ao setor de bares e lanchonetes**. Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35442/000789334.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 de nov. de 2018

MOTA, Hermano. **Os 4 P's do Marketing – uma revisão**, 2011. Disponível em: <http://www.hermanomota.com.br/os-4ps-do-marketing-uma-revisao/>. Acesso em 17 de nov. 2018

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1988.

RASLAN, Eliane. **Posicionamento, identidade e visibilidade da marca**. Santa Cruz do Sul: Rizoma, 2014.

REZ, Rafael. Branding: **A construção da marca na cabeça do consumidor**. 2017. Disponível em: <https://novaescolademarketing.com.br/marketing/branding-construcao-da-marca/>. Acesso em 21 de out. 2018.

RICHERS, Raimar. **"O Que é Marketing"**. Ed. Brasiliense, 1996.

ROCHA, Angela; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil** – 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCK CONTENT. **Como surgiu o Marketing**, 2017. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/como-surgiu-o-marketing/>. Acesso em 21 de out. 2018.

SANTOS, J. César. **Construindo o composto de Marketing de serviços**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/construindo-o-composto-de-marketing-de-servico/59258/>. Acesso em 25 de jan. 2019.

SEBRAE. **Marketing de Serviços: uma visão baseada nos 8 P's**. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/marketing-de-servicos-uma-visao-baseada-nos-8-ps,a799a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 03/02/2019

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil: Teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERAS e Costa. **Análise dos 8 P's do Marketing de serviços na empresa plano de assistência familiar**.

VIEIRA, Denize. Qualidade na prestação de serviços: **Um estudo de caso na organização contábil Garcia LTDA**, 2007.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente** – 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COMO OS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS ESTÃO VENCENDO OS OBSTÁCULOS CAUSADOS PELO NOVO CORONAVÍRUS EM 2020

HOW INDIVIDUAL MICRO ENTREPRENEURS ARE BEATING THE OBSTACLES CAUSED BY THE NEW CORONAVIRUS IN 2020

Adriana Martini Tavano Silva – quimartini@hotmail.com – UTFPR
 Alecsandro Michael de Andrade – alecsandroandrade@hotmail.com – UNIESP
 Fabio Silverio da Silva Junior – fssjr.fiscal@gmail.com – UTFPR
 Graciliano da Silva Santos – gracilianoss@gmail.com – UTFPR
 Nazor dos Santos Junior – nazorjunior@gmail.com – UTFPR

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo a análise dos primeiros indícios de atenção que os microempreendedores de cidades do interior do estado de São Paulo estão demonstrando durante a pandemia da covid-19 que dominou todo o mundo desde o início do ano de 2020. É uma pesquisa de origem bibliográfica, exploratória e qualitativa, com estudo de campo para mensuração dos primeiros impactos que a economia local e nacional está apresentando. Como ponto de partida foi estruturado questões a serem debatidas e discutidas com microempreendedores, que por oportunidade ou necessidade, abriram seus negócios em cidade do interior do estado de São Paulo, afim de transformar o ambiente social e econômico onde está inserido. Além disso, foram explorados estudos de alguns autores e instituições de renome como: Birley, Hisrich, Silva, Sebrae, Ministério da Saúde, entre outros. Entre os resultados encontrados com essa pesquisa, foi o de oportunizar conhecimento, vivências, experiências e engajamentos frente aos desafios e possibilidade de expansões. Dessa maneira foi possível compreender como essa pandemia vem inserindo cada vez mais novos obstáculos aos empresários, e, como os mesmos então reagindo e tendo suporte para superação dos mesmos.

Palavras-chaves: Microempreendedor individual; Economia; Desafios e Oportunidades; Novo Coronavírus.

ABSTRACT

This study aims to analyze the first signs of attention that microentrepreneurs in cities in the interior of the state of São Paulo are showing during the covid-19 pandemic that has dominated the world since the beginning of 2020. It is a research of bibliographic, exploratory and qualitative origin and with field study to measure the first impacts that the local and national economy is presenting. As a starting point, issues to be debated and discussed with microentrepreneurs were structured, who by opportunity or need, opened their businesses in a city in the interior of the state of São Paulo, in order to transform the social and economic environment in which they operate. In addition, studies by renowned authors and institutions such as: Birley, Hisrich, Silva, Sebrae, Ministry of Health, among others, were explored. Among the results found with this research, it was to provide knowledge, experiences, experiences and engagements in the face of challenges and the possibility of expansion. In this way, it was possible to understand how this pandemic is introducing more and more new obstacles to entrepreneurs, and how they then reacted and had support to overcome them.

Keywords: Individual microentrepreneur; Economy; Challenges and Opportunities; New Coronavirus.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



1) INTRODUÇÃO

Estudos indicam que o desenvolvimento e a formalização do microempreendedor individual – MEI, vinha crescendo de forma acelerada, deixando impactos socioeconômicos e políticos em nosso cotidiano brasileiro.

O empreendedor, que é aquela pessoa capaz de detectar uma oportunidade ou de criar um negócio inovador, se viu frente a um grande obstáculo e cenário logo no início do corrente ano: o novo coronavírus. O que parecia que ficaria apenas em territórios orientais, já se disseminou por todos os estados brasileiros, causando grandes números de infectados e mortes.

Assim sendo, formulou-se a questão de como esses pequenos empreendedores estão conseguindo promover ações de promoções empresariais para seus negócios em meio a uma pandemia mundial e restrições de governos locais/estaduais.

Todo esse estudo se deu pelo fato de identificar em estratégias gerenciais e ferramentas tecnológicas e administrativas que esses engajadores se viram frente a esse nosso desafio.

Como ponto de partida foi estruturado questões a serem debatidas e discutidas com microempreendedores, que por oportunidade ou necessidade, abriram seus negócios em cidade do interior do estado de São Paulo, afim de transformar o ambiente social e econômico onde está inserido. Além disso, foram explorados estudos de alguns autores e instituições de renome como: Birley, Hisrich, Silva, Sebrae, Ministério da Saúde, entre outros.

O objetivo geral deste estudo foi entender como o processo e a força do empreendedor em manter-se vivo e ativo economicamente frente as avalanches de desafios que encontrariam em seu cotidiano.

No que tange aos objetivos específicos desta análise temos a importância da participação ativa dos governos em subsidiar mecanismos de sobrevivência desses empreendedores e a contextualização da experiência com o conhecimento técnico para resolução de alguns desafios.

Este estudo pretende contribuir para melhorias no processo de preparo de se tornar um microempreendedor oportunizando dos desafios mecanismos de crescimentos pessoais, profissionais e econômicos para o negócio.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O Microempreendedor Individual – MEI

O microempreendedor individual - MEI é uma categoria econômica de nosso ornamento jurídico, no qual os trabalhadores considerados como informais estejam dentro da Legalidade e, principalmente, promover esta formalização com uma carga tributária reduzida.

Conforme o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2013), para chegar à lei do Micro empreendedor individual, várias trajetórias, estudos e discussões se passaram. Contudo, nesse percurso, a principal preocupação desses empreendedores era facilitar a legalização e usufruir de benefícios fiscais, tributários, previdenciários, dos créditos, e vários outros que pudessem alavancar seus negócios. Ainda na perspectiva do SEBRAE (2013), foi no ano de 2005 que se deu início aos primeiros procedimentos, quando foi levado o projeto de lei ao Congresso Nacional, mas somente em 2007, após 34 alterações, o projeto do Simples Nacional ou Supersimples teve início com os primeiros passos para os pequenos empresários.

A partir do ano de 2008, quando esse enquadramento foi implantado muitos brasileiros deixaram a informalidade e passaram a participar da composição econômica de nossa nação, e, esse crescimento notório se dá a dois principais fatores: ora por motivação de oportunidades, ora pela necessidade.

Segundo Peter Drucker (apud. MINTZBERG et. al., 2010), “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma “oportunidade”. Ele cria algo novo, algo diferente, ele muda ou transforma valores, não restringindo sua ação a instituições exclusivamente econômicas”.

Para Silva et al. (2010), quando o empreendedor passa da informalidade para formalização, está proporcionando uma melhoria da imagem do seu empreendimento, atraindo potenciais clientes, novas oportunidades e aumento da produtividade, melhorando de forma significativa a autoestima do microempreendedor individual.

De acordo com o Portal do Empreendedor, o número dos microempreendedores individuais até março de 2019 já havia ultrapassado a casa dos 8 milhões de formalizações, conforme figura a seguir:

Crescimento do número de MEIs no Brasil

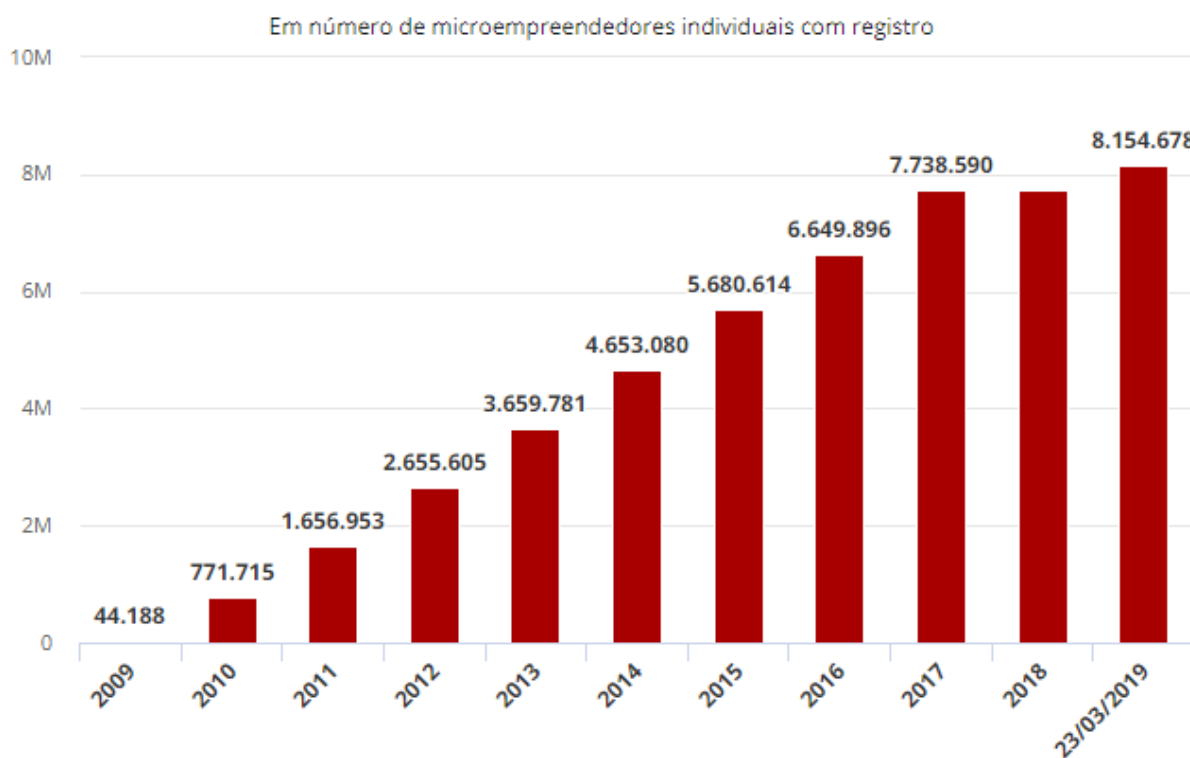


Figura 1 - Crescimento do número de MEI's no Brasil - Fonte: Portal do Empreendedor

Algumas características explícitas é a facilidade do recolhimento tributário em uma única guia, Documento de Arrecadação do Simples Nacional – DAS, independente de quanto é sua arrecadação no mês, observando o limite de faturamento anual de R\$ 81.000,00. Além da possibilidade de contratação de um funcionário para auxiliar no seu negócio, e, a abertura do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ de forma menos burocrática e gratuita.

Além disso, quando o MEI é normatizado, o empreendedor passa a desfrutar de benefícios previdenciários como aposentadoria por idade. Além do mais, fica isento do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica – IRPJ, Programa de Integração Social – PIS, Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS, Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o empreendedorismo é o diferencial dos países desenvolvidos. E, até o ano de 2019, foi evidente a alta taxa de inserção de novos empreendedores.

Para o GEM (2016), os empreendedores são classificados de duas maneiras: os empreendedores iniciais e os empreendedores estabelecidos. Os empreendedores iniciais são divididos em nascentes e novos. Nascentes são aqueles que ainda estão na fase da estruturação no negócio e não efetuaram pagamento de pró-labore ou outra forma de pagamento aos responsáveis pelo negócio, enquanto que, aqueles que já efetuaram pagamento de pró-labore por mais de três e menos de 42 meses, são considerados empreendedores novos. Os estabelecidos são todos aqueles cujo empreendimento já vem efetuando pagamento de salário, pró-labore ou outra forma de remuneração por mais de 42 meses, valor correspondente a três anos e meio.

Além disso, ainda de acordo com o Portal do Empreendedor, a maior concentração dos MEIs, estão na faixa entre 31 a 40 anos: mais de 2,5 milhões, seguido de 41 a 50 anos: quase 2 milhões, 21 a 30 anos: mais de 1,7 milhões, conforme a seguir:

Total de MEIs por faixa etária

Em número de cadastros

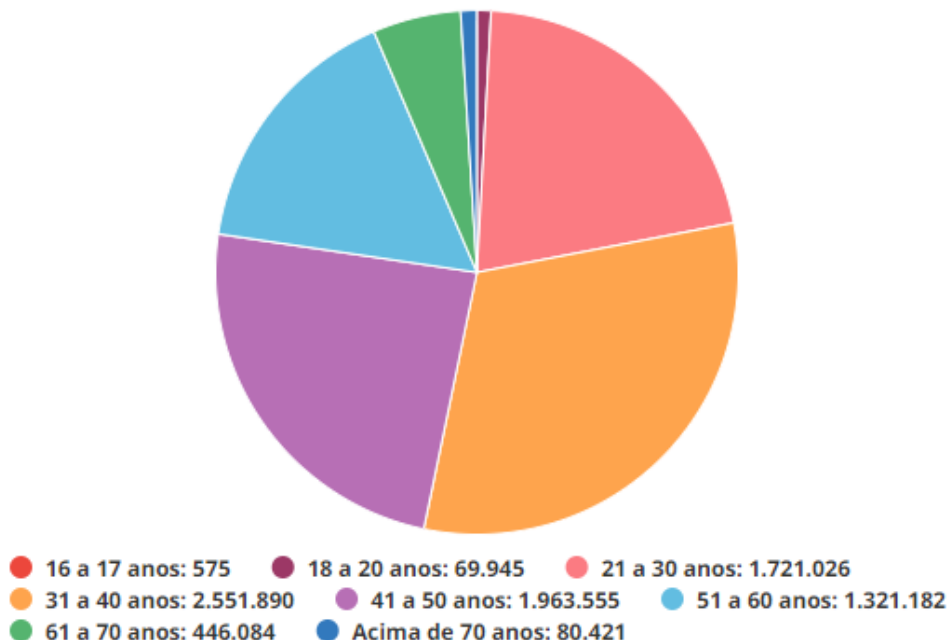


Figura 2 - Total de MEIs por faixa etária - Fonte: Portal do Empreendedor

Com base nisso, no interior dos estados, em específico em São Paulo, muitos são os brasileiros, que por oportunidade ou necessidade, saem da informalidade e abrem seus próprios negócios.

Atualmente, são mais de 500 atividades permitidas para o registro de MEI. Além da atividade principal, o microempreendedor pode registrar até 15 ocupações para atividades secundárias. Os profissionais do setor de beleza, vendedores do ramo de vestuário, pedreiros e pequenas lanchonetes lideram a lista de atividades com o maior número de microempreendedores, segundo o levantamento do Sebrae. Veja gráfico abaixo:

Atividades com o maior número de microempreendedores

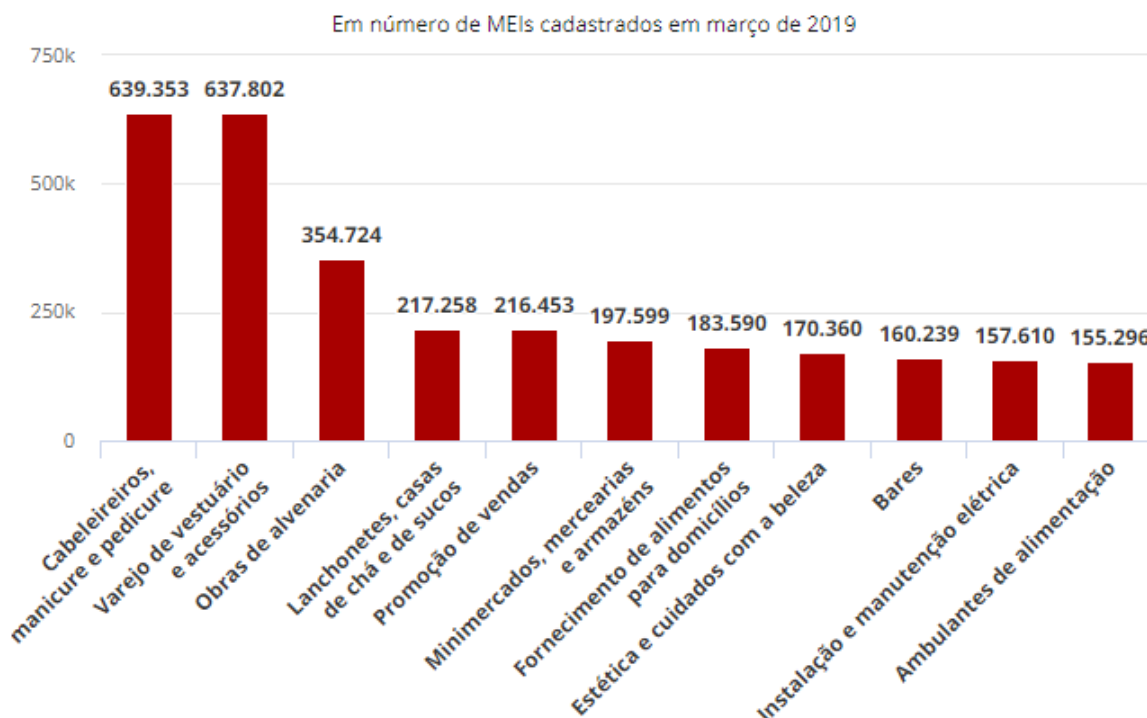


Figura 3 - Atividades com o maior número de microempreendedores - Fonte: Sebrae

2.2. Um breve relato sobre a Covid-19

O mundo está vivendo o maior desafio na área da saúde, a pandemia de Covid-19, e, o seu enfrentamento requer o envolvimento de toda a sociedade e instituições, incluindo os dirigentes e representantes do diversos países, as autoridades da área da saúde, as instituições de ensino e médicas, cientistas, médicos e demais profissionais de saúde, bem como a imprensa e toda sociedade.

Existem registros que em dezembro de 2019, diversos casos de pacientes com quadro de pneumonia por causas desconhecidas foram registrados na cidade de Wuhan, na China.

A partir da análise do material coletado, constatou-se que tratava de um novo coronavírus, denominado SARS-CoV 2, que causa a doença do covid-19. Essa foram rapidamente espalhadas pelo território chinês e mundial.

Em 30 de Janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde – OMS, declarou a doença como uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – ESPII – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional, e, no dia 11 de março de 2020, foi caracterizada pela OMS como uma pandemia.

A principal forma de contágio do novo coronavírus é o contato com uma pessoa infectada, que transmite o vírus por meio de tosse e espirros. Ele também se propaga quando a pessoa toca em uma superfície ou objeto contaminado e depois nos olhos, nariz ou boca.

Essa pandemia já atingiu todo o mundo e o número de casos, de infectados e óbitos, aumentam diariamente. No Brasil, logo no mês de abril, já constava nos registros de órgãos oficiais cerca de 41 mil casos confirmados, com cerca de 2.600 mortes. É, claro que os números divulgados, são inferiores aos reais, devido a pouca disponibilidade de testes rápidos de diagnósticos e a lentidão na confirmação dos casos graves e óbitos.

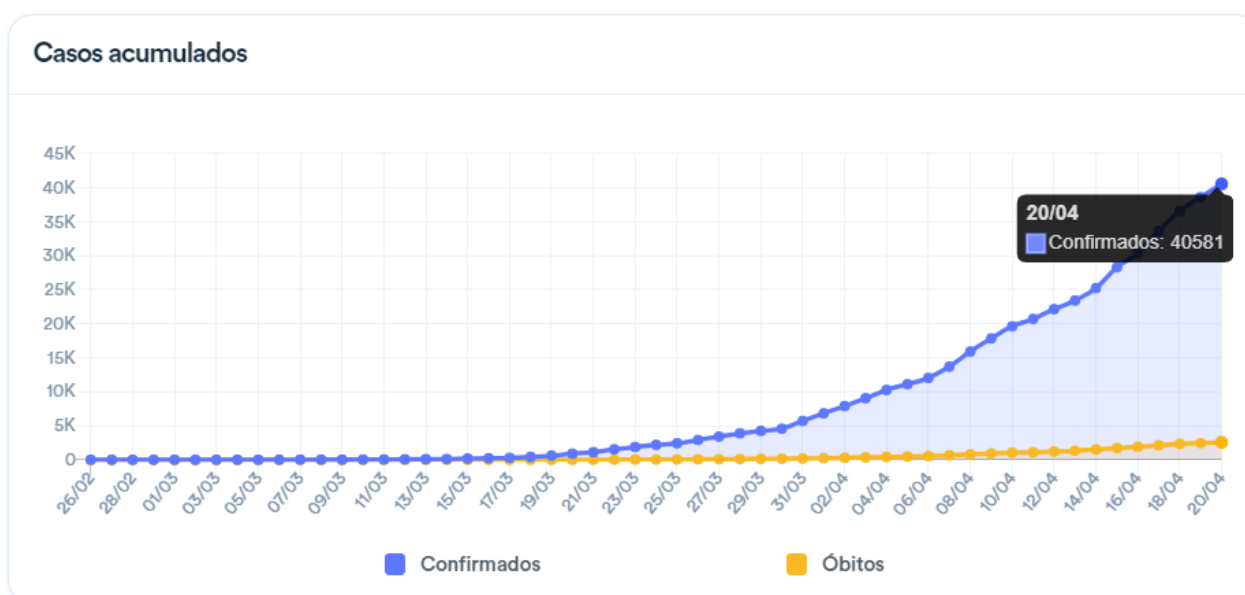


Figura 4 - Casos Acumulados - Fonte: <https://covid.saude.gov.br/>

Frente a todo esse cenário devastador, diversos estados e municípios publicaram decretos que suspenderam ou regulamentaram o funcionamento de alguns estabelecimentos comerciais. Com isso foi possível destacar algumas atividades

econômicas com impactos imediatos, tais como: academias, bares e restaurantes, motoristas de aplicativos, salões de beleza, varejo em geral, feiras livres e eventos, shows, cinemas e exposições, bem como serviços educacionais.

Algumas ações de prevenção a serem seguidas são: lavar as mãos com frequência, com água e sabão ou então higienizar com álcool em gel 70%, ao tossir ou espirrar cobrir o nariz e boca com um lenço ou com o braço, se estiver doente evite contato físico, evite tocas olhos, nariz e boca com as mãos não lavadas, não compartilhar objetos de uso pessoal e evitar aglomerações.

2.3. O Microempreendedor e o desafio do Coronavírus em 2020

A partir do ano de 2020, uma grande epidemia viral que vem desolando e dizimando vidas em todos os continentes, além de estar colocando em risco a economia de toda uma nação, bem como a sobrevivência e exercício de empresas, em específico, dos pequenos empreendedores.

Segundo o Ministério da Saúde:

“A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a maioria dos pacientes com COVID-19 (cerca de 80%) podem ser assintomáticos e cerca de 20% dos casos podem requerer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória e desses casos aproximadamente 5% podem necessitar de suporte para o tratamento de insuficiência respiratória (suporte ventilatório)”.

Pequenos empreendedores começaram a sentir os efeitos da crise econômica causada pela pandemia da COVID-19. No Brasil, os primeiros registros de infecção e disseminação da enfermidade ocorreu, conforme registro, no mês de fevereiro, no entanto, foi no mês de março que a situação se agravou.

Segundo o SEBRAE, 98% dos pequenos negócios respondem por empresas no Brasil. Eles são responsáveis por metade dos empregos gerados e quase 40% do total de salários pagos. Ao todo, praticamente 80% das micro e pequenas empresas atuam no comércio e nos serviços, que devem ser setores muito afetados durante a crise pandêmica.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Sabe-se ainda que, algumas das medidas e procedimentos para fins de prevenção à infecção e a propagação do vírus, em um primeiro momento em nível estadual, foi a recomendação, seguida do fechamento temporários de empresas que não se enquadrassem como essenciais.

Dias depois, essas deliberações, ganharam os governos municipais e as devidas ações de restrição de fluxo de pessoas, bem como o isolamento/distanciamento e convívio social, foi adotado por todo o Estado, visto que essa é estratégia forte e eficaz contra a propagação veloz desse vírus.

Essas ações são necessárias, tendo em vista a disparidade do alastramento do mesmo, em estudo com a capacidade do sistema de saúde em atendimento de acolhida e assistência para os cuidados que o mesmo requer. Caso não sejam realizadas medidas de prevenção, os casos só aumentarão e a curva ficará acentuada, ocasionando um colapso no sistema de saúde, visto que o mesmo não dará conta de toda demanda.

Com todas essas medidas, vários empresários, se viram frente a um grande desafio, de cunho econômico, bem como de saúde pública. É evidente que aqueles que foram pegos de surpresa dificilmente conseguirão encontrar fôlegos frente a toda essas circunstâncias.

A inexperiência, impaciência e falta de conhecimento técnico para lidar com algumas questões também serão características cruciais para essas pessoas deixarem para traz e amadurecerem enquanto profissionais.

Além disso, os pesquisadores Birley e Niktari (1996) identificam outros 4 fatores ligados ao perfil dos empreendedores que estão associados à mortalidade de pequenas empresas, são eles: Perfil inflexível, resistente a mudanças e não aceita procurar ajuda externa; Contrata equipe de baixa competência e com baixa experiência no ramo; Falta de planejamento; e Falta de organização das operações da empresa.

É fato que uma das pessoas que mais sofrem com isso é o dono de pequeno negócio, que precisou fechar as portas de seu estabelecimento físico e ficar em casa para diminuir a propagação da doença.

Contudo o governo e o próprio presidente nacional do Sebrae, Carlos Melles, defende que as pessoas comprem produtos durante a pandemia da covid-19 de pequenos

empreendedores. "Nesse momento tão difícil de combate ao coronavírus, o Sebrae tem estimulado, de maneira vigorosa, a população a comprar de pequenos negócios. Vem apoiar o comércio local, perto de suas casas",

Frente a toda essa crise, algumas oportunidades, encorajamentos e esperanças também são propiciadas a esses empresários, a fim de melhores se posicionar frente ao cenário econômico.

Adaptando ao novo cotidiano, donos de pequenos negócios, estão inserindo novas estratégias para manter a produtividade dos negócios e nas vendas, como por exemplo:

- Delivery;
- Uso da tecnologia e ferramentas que auxiliam nos contatos e vendas;
- Potencialização do uso das mídias sociais;
- Aumento no rigor na higienização;
- Home office;

Diante disso, o empresário deve ficar atento a mudança comportamental do seu cliente potencial e de seu atual para que possa continuar a encontrar oportunidade de crescimento frente a toda essa crise.

Sem dúvidas a palavra de ordem para o enfrentamento do momento é planejamento, sem deixar o desespero e o cenário incerto destruir com o negócio. Segundo Maximiano (2004, p.131) “[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]”.

Outras medidas paliativas também estão sendo proposta, como a facilidade no acesso ao crédito, programas de auxílios emergenciais, entre outros.

Ademais, os microempreendedores devem sempre adotar medidas estratégicas, tais como: projetar suas receitas e despesas para os próximos meses a fim de saber o quanto necessitará desembolsar para manter o negócio; Reduzir os custos e revisões de contratos; Antecipar férias dos funcionários e/ou disponibilizar gozo de banco de horas e analisar o pagamento de impostos e salários, manter o contato com seus clientes, entre outros.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante da justificativa e objetivos da pesquisa em questão, a execução e elaboração da mesma utilizou como metodologia a pesquisa exploratória, bibliográfica e qualitativa, na temática que norteiam o campo do empreendedorismo, microempreendedor individual, covid-19, e, outros relacionais ao assunto em pauta.

A pesquisa bibliográfica, segundo Lima; Miotto (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 pesquisa exploratória, da maneira proposta neste trabalho, apoia-se em determinados princípios bastante difundidos: a aprendizagem melhor se realiza quando parte do conhecido e a busca na ampliação do conhecimento.

Já no que se refere a questão qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

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).

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como visto anteriormente, a formalização de microempreendedores em nosso cotidiano é notória e indiscutível, tendo em vista tamanha a importância dos mesmos em

nossa economia, bem como na manutenção da geração de empregos e aumento de opções no mercado para o consumidor.

Contudo é de suma importância que o este empreendedor entenda, além de todo processo gerencial e administrativo de como manter na ativa seu empreendimento, de como superar os desafios macros e que extrapolam os limites de suas empresas, como é o caso do surto pandêmico da covid-19.

Com o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, exploratória e qualitativa, conseguiu-se delimitar o estudo de pesquisa, bem como os principais motivadores das lacunas de dificuldades que estes estão sendo submetidos a passar, quer seja de cunho de saúde, quer seja econômico/financeiro.

Além disso, fora analisado, de instituições de renome e de suporte governamental, a segregação por faixa etária e ramos de atuação, nos quais esses, por oportunidade ou necessidade, inserem-se como a devida categoria econômica.

Fato importante dessa análise, é que a maior concentração está entre pessoas de 31 a 40 anos, e, que dão preferências por empreendimentos voltados à beleza e vestimentas.

Após a execução da pesquisa e análise, frisa-se da necessidade desses empreendedores em manter-se atualizados e atentos a esses obstáculos, fazendo o uso da tecnologia, delivery e potencialização das mídias sociais ao seu favor, como por exemplo.

Observa-se ainda, que por se tratar um cenário incerto e cheios de dúvidas, se faz necessário que o mesmo adote uma postura empreendedora e técnica, a fim de garantir-se no mercado de trabalho.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se ter alcançado o que se pretendeu primeiramente neste estudo, de uma maneira clara e objetiva, analisar a necessidade do microempreendedor frente aos desafios que encontrará em seu negócio, a fim de manter-se firma administrativamente, economicamente e financeiramente.

Sabe-se também, que essa não foi a primeira crise pandêmica mundial que devastou todo o mundo, e, também não será a última a ser enfrentada. Assim sendo, é de suma importância o despertar o engajamento empreendedor, bem como a visão estratégica de todo o negócio e mercado, a fim de possibilitar oportunidade nos desafios a serem enfrentados.

Por fim, verifica-se que o empreendedor, deverá sempre acreditar-se em si e em seu potencial como empreendedor, acompanhando sempre as tendências e as ferramentas de inserção de novos cenários e arrojamento empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIRLEY, S.; NIKTARI, N. Reasons for Business Failure. Leadership & Organization Development Journal, v. 17, n. 2, p. 52, 1996.

DRUCKER, Peter. Administração em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira e Publifolha, 1999

G ECONOMIA. País já tem 8,1 milhões de microempreendedores formais; veja atividades em alta entre MEIs. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/04/03/pais-ja-tem-81-milhoes-de-microempreendedores-formais-veja-atividades-em-alta-entre-meis.ghtml>>. Acesso em 22/04/2020.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade, 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6d907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6d907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em 20/04/2020.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo. 9. Ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

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. Acesso em: 21/04/2020

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Fundamentos de Administração, São Paulo: Atlas, 2006.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M.C.S.; DESLANDES, S.F.; GOMES, R. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 27. ed., Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Sobre a doença. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso em: 20/04/2020.
MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Strategy safari. New York: 2010

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus). Disponível em: <https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875>. Acesso em 21/04/2020.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/temas/quero-ser/formalize-se/O-que-e-ser-um-mei>>. Acesso em: 22/04/2020

PORTAL SEBRAE – Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/coronavirus>>. Acesso em 20/04/2020;

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Perfil do microempreendedor individual: Série Estudos e Pesquisas. Brasília: Sebrae, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Perfil do microempreendedor individual: PANORAMA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf>. Acesso em: 20/04/2020.

SILVA, Alessandra B. da et al. Um estudo sobre a percepção dos empreendedores individuais da cidade de Recife quanto à adesão a lei do micro empreendedor individual (lei mei-128/08). Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 4, n. 3, p. 121-137, 2010. <https://doi.org/10.6034/183>.

COMPORTAMENTO DE COMPRA COMPULSIVA DO CONSUMIDOR**CONSUMER COMPULSIVE PURCHASE BEHAVIOR**

MARTA MARIA CORTES FERREIRA SANTOS – marta@tcvnet.com.br – UNOESTE

THAIS CAROLINE MATTOS PRADO – t.csmatos72@gmail.com – UNOESTE

THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE- thaisrubia@unoeste.br – UNOESTE

RESUMO

Em diversos estudos em comportamento compulsivo do consumidor alguns fatores tem sido apontados como principais influenciadores de compra (CCC), tais como os aspectos psicológicos, emocionais e financeiros desde a perspectiva médica, como uma desordem de comportamento, até a perspectiva dos estudos do comportamento do consumidor. Dessa forma, este estudo visa contribuir com o panorama das pesquisas sobre comportamento compra compulsiva do consumidor no País, e o levantamento de como o tema vem sendo trabalhado nos principais eventos brasileiros considerando os principais fatores que influenciam o CCC. Para a realização deste estudo foi utilizada a abordagem qualitativa com revisão sistemática da literatura, assim foram coletadas informações nos três principais eventos sobre gestão e marketing no país: SEMEAD (Seminários em Administração – FEA-USP); EMA (Encontro de Marketing da ANPAD) e o EnANPAD (Encontro da ANPAD), fazendo o uso da técnica de análise de conteúdo. Após a análise dos artigos foi possível concluir que apesar das pesquisas existentes, o que se nota é uma falta de integração desses fatores principais e uma avaliação de qual ou quais possuem maior efeito ou peso sobre a tendência de um comportamento compulsivo de compra.

Palavras-chaves: Compulsivo, Consumidor, Compra, Comportamento.

ABSTRACT

In several studies on compulsive consumer behavior, some factors have been identified as the main purchasing factors (CCC), such as psychological, emotional and financial aspects from a medical perspective, such as a behavioral disorder, up to a perspective of consumer behavior studies. consumer. Thus, this study aims to contribute to the panorama of research on the mandatory buying behavior of consumers in the country, and the survey of how the theme has been carried out in the main Brazilian events, considering the main factors that influence the CCC. To carry out this study, a qualitative approach with systematic literature review was used, as well as information collected in the three main events on management and marketing in parents: SEMEAD (Seminars in Administration - FEA-USP); EMA (ANPAD Marketing Meeting) and EnANPAD (ANPAD Meeting), using the content analysis technique. After analyzing the articles, it was possible to conclude that, despite the research carried out, or if there is a lack of integration of these main factors and an assessment of what or what are the greatest effects or weight on a trend of compulsive buying behavior.

Keywords: Compulsive, Consumer, Buying, Behavior.

1) INTRODUÇÃO

Segundo Chou-Green et al., (2003) a compulsão é conhecida e identificada através de comportamentos repetidos. Ou seja o indivíduo com o transtorno compulsivo sofre com os pensamentos constantes de obsessão de algo. Chou-Green et al. (2003) aponta como base à American Psychiatric Association - APA (2000) para exemplificar como ocorre o surgimento das compulsões que podem surgir antes das obsessões, inclusive acontecer logo no início da vida ou seja na infância. Ainda em comprovação de acordo com APA (2000), pacientes compulsivos também se sentiam forçados ter o habito de arrumação e de coisas milimetricamente organizadas.

Para Workman e Paper (2010), comportamentos compulsivos na sua maioria das vezes são atitudes repetitivas de um comportamento e em alguns casos a obsessão fica atrelada com a compulsão (como tomar diversos banhos ao longo do dia) na busca constante de solucionar questões não resolvidas ou mal resolvidas. Neste sentido considerando o acontecimento ou não da obsessão em conjunto com à compulsão, Goldenson (1984) explica o transtorno obsessivo-compulsivo como um transtorno de ansiedade, no qual tanto as obsessões quanto as compulsões seriam grandes fontes que produzem angustias que de forma direta interfeririam na vida comum dos indivíduos.

Tratando-se especificamente do comportamento compulsivo, fica claro algumas características específicas de natureza própria. De acordo com Faber *et al.* (1987), a literatura sobre o assunto indica diversas características associadas aos diferentes tipos de comportamentos compulsivos, como os aspectos físicos e psicológicos em relação a seus comportamentos, assim interferindo na rotina comum dos indivíduos.

Outros aspectos comuns abrange ânsia ou desejo repentino de tal comportamento; a impugnação e recusa dos danos causados pelas atitudes compulsivas; e frustrações constantes na tentativa de controlar e amenizar esses comportamentos. O comportamento compulsivo também é constantemente praticado como forma de fugir ou se ausentar dos problemas do dia a dia para que assim busquem alternativas para lidarem com o estresse ou até mesmo como um meio de superar suas emoções. (FABER et al. 1987).

De acordo com os aspectos Psicológicos, para alguns indivíduos, as atitudes relacionadas a compras se tornam uma consequência inicial de sentimentos negativos, desse modo os indivíduos que sofrem com comportamento compulsivos estão cada vez mais propensos a serem compulsivos e se tornarem prisioneiros de tal comportamento, como citado pelo autor Weinstein *et al.*, 2015 como meio para aliviar suas emoções negativas o indivíduo passa cada vez mais a aumentar regularidade com que fazem as compras, este comportamento é considerado um comportamento crônico conhecido como compra compulsiva. Embora seja muito comum se pensar que este tipo de comportamento ocorre somente em pessoas de classes sociais mais altas, outros estudos apontam que esse comportamento acontece em pessoas de classes sociais mais baixas, deixando evidente que o fator socioeconômico não é primordial para compra compulsiva. (LEITE; SILVA, 2016).

Diante do ponto de vista comportamental, o materialismo principalmente quando está ligado à um estudo demográfico de uma região, como educação financeira e as condutas em relação a utilização do cartão de crédito, podem estar diretamente ligadas à existência de comportamentos de compra compulsiva (MEDEIROS *et al.*, 2015; KUNKEL; VIEIRA; POTRICH, 2015). Fora as complicações financeiras que possivelmente podem surgir no decorrer do tempo através dos comportamentos compulsivos, outras complicações podem se fazerem presentes como a ansiedade, a tristeza e o nervosismo acabam fazendo parte das características desse indivíduo, prejudicando suas relações sociais. (MEDEIROS *et al.*, 2015; KUNKEL *et al.*, 2015).

Dessa forma, o objetivo principal deste trabalho é propor um levantamento sobre as principais causas e efeitos do comportamento compulsivo do consumidor, considerando os aspectos psicológicos, emocionais e financeiros do indivíduo relacionado a compulsão, desse modo a fim de melhorar a compreensão sobre o assunto justificando a existência deste artigo, que visa sistematizar os estudos realizados na área da literatura dos últimos anos, auxiliando a quem pesquisa nessa área ou pretende iniciar os estudos sobre o comportamento compulsivo do consumidor. Tendo em vista que esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Como está sendo abordada a temática de comportamento

de compra compulsiva do consumidor, nos principais eventos brasileiros? Tendo em vista que tem como objetivo geral: Contribuir com o panorama das pesquisas sobre comportamento compra compulsiva do consumidor no país. E os objetivos específicos recaem em: Realizar um levantamento teórico sobre o comportamento de compra compulsiva do consumidor e levantar como o comportamento de compra compulsiva do consumidor vem sendo trabalhado nos principais eventos brasileiros da área.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É possível definir comportamento compulsivo como repetição de rituais. Algo que as pessoas entendem como hábito ou mania que com o tempo pode se transformar em um transtorno. O mais comum entre eles é o Transtorno Obsessivo-Compulsivo (TOC), também conhecido como "Neurose Obsessiva-Compulsiva" este transtorno se tornou uma doença um tanto quanto comum, alcançando cerca de 3% da população mundial e não se distingue ao gênero acometendo-se tanto em homens quanto em mulheres de maneira semelhante segundo APA (2000). A maioria dos pacientes com TOC testa tanto obsessões como compulsões. Diante destes números cerca de 5 % tem apenas compulsões e em torno de 25% apenas obsessões, ficando claro que esses tipos de transtorno caminham lado a lado, ainda segundo (APA, 2000). Essas compulsões se tornam hábitos e os indivíduos passam a sentirem necessidades de realizarem uma determinada ação para obter uma melhora continua com objetivo de controlar a ansiedade.

É comum que esse comportamento e/ou transtorno ocorra com relação a compra de produtos ou serviços, o que denomina-se de comportamento compulsivo do consumidor. Rook e Fisher (1995, p. 306), definem esse comportamento como uma "habilidade do consumidor para comprar instintivo, sem consciência, de forma impulsiva, estimulado pelos fatores físicos relacionado ao objeto de desejo, deixando-se levar pela emoção da gratificação imediata." Caracteriza-se, desse modo, uma decisão fundamentada em

sentimentos internos do indivíduo relacionados a suas emoções ignorando qualquer análise racional. (HOYER; MACINNIS, 2012)

Apesar deste distúrbio de comportamento ser usualmente estudado por meios clínicos, estudos iniciados por Faber O' Guinn em 1987 na área do consumo relacionado ao dinheiro aponta que o comportamento compulsivo do consumidor, pode manifestar-se por diversos fatores, segundo Matos e Bonfanti (2008) tais como o materialismo, a estrutura familiar, os aspectos demográficos, a autoestima e até mesmo a introversão. Neste tipo de situação é possível observar que a maioria das pessoas lidam com suas frustrações de formas diferentes, mas algumas externalizam suas frustrações nas compras. Como uma noiva que está próxima do seu casamento e libera todo seu estresse e nervosismo indo as compras no shopping para acalmar-se ou até mesmo na aquisição persuasiva de um serviço diante da situação de estresse (CARVALHO, 2013). Como aponta os autores Arnould; Price, Zinkhan (2004) que corrobora que o consumo por impulso acontece sempre que os indivíduos se sentem coagidos por uma situação e sentem um desejo imediato de adquirir algo, seja um bem ou um serviço.

Diversos estudos já foram realizados para entender do assunto, como é o caso da pesquisa elaborada por Goldenson, (1984) que explica o comportamento compulsivo do consumidor iniciado por aspectos interno como meio de fugir do excesso de pressões ou de superar eventos negativos como o stress principalmente. Desse modo ao observar atitudes que envolva compra compulsiva, entende-se que aspectos internos estão relacionados a compulsão e aspectos externos relacionados a impulsão (HIRSCHMAN; STERN, 1999).

Outros autores aponta os aspectos financeiros como fator influenciador do consumo compulsivo, segundo Miotto & Parente, (2015) a sociedade brasileira de maneira geral, principalmente aqueles da Classe C, não possuem controle sobre suas finanças, planejamentos financeiros ou se quer utiliza algum método de guardar dinheiro, causando efeitos negativos diretamente ao comportamento compulsivo de compras, por exemplo. É de extrema importância que os indivíduos sejam orientados e estimulados em relação a atitudes financeiras desde o início da vida em sua infância, para que na vida adulta não

sofra consequências. (Batty, Collins, & Odders-White, 2015). Isso justifica o fato que pessoas mais velhas tendem a não dar a devida importância a tais questões (Konicz & Mulvey, 2015; Brounen, Koedijk, & Pownall, 2016; Dietrich & Braido, 2016; Felipe et al., 2017).

Por outro lado, outros autores apontam que o comportamento compulsivo possuem clara dependência física e/ou psicológica em relação as atitudes relacionadas a compras (FABER *et al.*, 1987), portanto ocorre uma possível ampliação de estudos relacionados ao assunto. Isto é, não somente áreas especializadas em saúde comportamental, mas como diversas outras áreas da ciência podem utilizar este tema comportamento compulsivo, como objeto de pesquisa.

É possível perceber neste estudo que o comportamento compulsivo é frequente em diferentes classes sociais e também não se distingue ao sexo, tanto homens e mulheres de maneira semelhante está sujeito a tal transtorno, fazendo com que os indivíduos necessitem realizarem determinadas ações para controlar a ansiedade. Por outro lado esse comportamento é utilizado como um meio de lidar com diversas situações de frustração e estresse do cotidiano, sendo assim acometido pela sensação de satisfação e bem estar imediato após o ato compulsivo de compras.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Atendendo o objetivo principal desta pesquisa que é colaborar com informações para os que pesquisam e se interessam por comportamento compulsivo do consumidor a mesma se assume com um caráter qualitativo. Que é conhecida por tratar o mundo “lá fora”, diferente do contexto específico da pesquisa, a abordagem qualitativa busca compreender e descrever fenômenos sociais de diversas maneiras (BANKS, 2009).

Escolheu-se a abordagem qualitativa, por ser a mais adequada para esta pesquisa que procurou explorar todo o comportamento compulsivo do consumidor nos estudos realizados em diferentes eventos brasileiros e agregar com informações sobre o assunto para novos pesquisadores.

Dado que realizou-se uma revisão sistemática da literatura, que segundo Kitchenham (2004) deve ser realizada de acordo com um processo predefinido que descreve como as fontes selecionadas devem ser organizadas e categorizadas. O autor corrobora que a avaliação deve ser objetiva em relação as descobertas disponíveis de acordo com cada tópico da pesquisa, reduzindo o máximo possível a direção da subjetividade.

Para a realização da revisão sistemática dessa pesquisa foram realizadas as cinco etapas sugeridas por Kitchenham (2004): I- Identificação da pesquisa; II- Seleção dos estudos; III- Avaliação da qualidade dos estudos; IV- Extração de dados; V- Síntese de dados. Este método de revisão foi de extrema importância para o levantamento dos estudos apropriados para a pesquisa, atendeu a todos os critérios exigidos para a avaliação de todos elementos diferentes e concretos com o objetivo de fundi-los num todo coerente unificando com o objetivo da pesquisa que é o comportamento de compra compulsiva do consumidor.

Diante disso, escolheram-se meios de divulgação da produção acadêmica nacional, que são três eventos científicos com destaque nas áreas de Administração e Marketing:

- SEMEAD (Seminários em Administração – FEA-USP), em que se buscou artigos na área de Comportamento Compulsivo;
- EMA (Encontro de Marketing da ANPAD), em que se buscou artigos na área de Marketing e Comportamento Compulsivo do Consumidor;
- EnANPAD (Encontro da ANPAD), em que se buscou artigos na área de Comportamento Compulsivo do Consumidor.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram selecionados os artigos de acordo com os seguintes critérios: (1) ser um estudo realizado no Brasil; (2) conter informações sobre comportamento compulsivo do consumidor (3) que tenham sido publicados entre 2014 e 2020. Assim, foi-se utilizado as palavras-chave: Compulsivo; Consumidor; Compra; Comportamento. Desse modo, foram encontrados 07 artigos que correspondessem a busca, porém, apenas 06 atenderam os critérios citados anteriormente.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

O propósito dessa seção é mostrar os resultados encontrados nas bibliografias segundo os critérios utilizados para realização da revisão sistemática da literatura, descritos na seção anterior. Foram utilizados trabalhos de vários eventos como: EMA (Encontro de Marketing da ANPAD), EnANPAD (Encontro da ANPAD), SEMEAD (Seminários em Administração – FEA-USP). Foram selecionados 7 artigos em que possuem algumas das características que foram base para a análise bibliográfica, sobre o comportamento de compra compulsiva do consumidor, no entanto somente 5 deles foram considerados relevantes para a utilização do estudo, como podemos observar no quadro abaixo:

QUADRO 1 - Total de artigos encontrados com as palavras-chaves pesquisadas

Meio de publicação	Artigos encontrados	Artigos Relevantes	TOTAL
EMA	3	2	2
EnANPAD	2	1	1
SEMEAD	2	1	1

Fonte: autoras.

Diante do exposto no quadro 1, foi possível observar que tanto no SEMEAD como na EnANPAD obteve-se o mesmo número de trabalhos relevantes quando se trata de comportamento de compra compulsiva do consumidor, no entanto, podemos observar que em todos os três eventos houve a existência de um trabalho a mais citado e que não foi utilizado como base para essa pesquisa pois um deles tratava especificamente da hipermidia, o segundo não estava de acordo com o ano desejado para a realização da pesquisa e por fim o último artigo relacionado diretamente ao uso de cartão de crédito com base na sustentabilidade e foge do nosso foco de comportamento compulsivo do consumidor.

Buscando compreender mais sobre o assunto abordado em cada um dos artigos, o quadro 2 apresenta os resultados perante a ano de publicação, local de publicação, autores, títulos e os objetivos de cada artigo, sendo cada trabalho com suas características específicas.

QUADRO 2 - Características centrais dos artigos selecionados

Número do artigo	Meio de divulgação	Ano de publicação	Autores	Títulos	Objetivos do artigo
1	SEMEAD	2015	Diego Guerra; Veronica Peñaloza	Compra Compulsiva: Um abordagem multidisciplinar com estudantes universitários.	Analisar o comportamento do jovem compulsivo em estudantes do nordeste com base nas possíveis variáveis.
2	EMA	2018	Gabriel Borges Ferreira; Marco Antônio Sartori; Marcio Nakayama Miura	Compro ou Compro? Compra Compulsiva e Atitudes em Relação ao Dinheiro	Analisar comportamento de compra compulsiva, a atitude das pessoas em relação ao dinheiro.
3	EMA	2018	Camila Aparecida Pinto; Renata Monteiro Martins	Até dizer o sim? Uma análise dos fatores que afetam a compra por impulso de noivas durante os preparativos do casamento	Analisar os fatores que influenciam a compra impulsiva de noivas durante os preparativos do casamento, através de revisão literária.

4	EnANPAD	2017	Rafael Moreira Guimarães	Transtorno de Compra Compulsiva (TCC): Atualizando a Literatura Sobre os Compradores Compulsivos sob a Ótica do Comportament o do Consumidor.	Apresentar uma revisão literária sobre (TCC), elaborar métodos e técnicas utilizados para o estudo desse fenômeno exemplificando principais pesquisas e objetivos, considerando os aspectos clínicos.
---	---------	------	--------------------------------	---	---

Fonte: autoras

Com relação aos objetivos dos artigos, dois deles tiveram o foco em pesquisar as atitudes compulsivas do público jovem e suas variáveis relacionadas ao dinheiro. O primeiro deles foi publicado em 2015 com autoria de Diego Guerra e Veronica Peñaloza publicado no evento SEMEAD. Já o segundo artigo foi publicado no ano de 2018 com as autorias de Gabriel Borges Ferreira; Marco Antônio Sartori e Marcio Nakayama Miura, com sua publicação realizada no evento EMA, porem em especial o segundo não só com enfoque no público jovem mas também na sociedade como todo.

No que se trata de comportamento compulsivo do consumidor o estudo realizado por Camila Aparecida Pinto e Renata Monteiro Martins de 2018 tratou-se da compra compulsiva em um determinado grupo de pessoas, as futuras noivas preste a se casar em fase de preparação para o casamento e a influência que situações de grande pressão têm no ato de compra, como um meio de fuga e alívio. Já o segundo estudo teve como foco principal investigar as causas do comportamento compulsivo do consumidor através das causas clinicas analisando os diferentes tipos de transtornos psicológicos. Este foi o único estudo entre eles que teve como foco principal este tipo de análise.

O estudo de Diego Guerra e Veronica Peñaloza de 2015 teve como objetivo estudar o comportamento compulsivo com um enfoque a mais nas causas relacionadas ao dinheiro em um público mais jovem, compreende o efeito do comportamento de compra compulsiva relacionado a causas familiares, financeiras e aspectos demográficos. Além desses

estudos um realizado no ano de 2018 pelos autores Gabriel Borges Ferreira; Marco Antônio Sartori e Marcio Nakayama Miura trouxe uma pesquisa do comportamento compulsivo pelo aspecto emocional relacionado ao dinheiro sobre os fatores externos a compra como por exemplo uma vitrine de uma loja, que induz ao indivíduo a realizar o ato de comprar, e o aspecto interno onde o consumidor compulsivo sente a necessidade de comprar pelo sentimento interno sem a necessidade especialmente de algo externo, motivado somente pelo seu interior. No próximo quadro é possível observar os métodos de pesquisa de cada trabalho em particular.

QUADRO 3 - Características Metodológicas dos artigos selecionados

Número de artigos	Autores	Métodos de investigação	Amostra
1	Diego Guerra; Veronica Peñaloza	Método Survey e coleta estruturada Abordagem qualitativa e quantitativa	480 universitários
2	Gabriel Borges Ferreira; Marco Antônio Sartori; Marcio Nakayama Miura	Coleta de dados Abordagem quantitativa	244 consumidores
3	Camila Aparecida Pinto; Renata Monteiro Martins	Método survey Abordagem qualitativa	892 consumidores
4	Rafael Moreira Guimarães	Métodos de coleta de dados Abordagem qualitativa e quantitativa	800 consumidores

Fonte: autoras

Quadro 4, destacou-se a análise dos resultados e limitações dos artigos. Com relação à análise dos resultados das pesquisas, um dos quatro artigos apresentaram resultados a respeito da materialização dos consumidores compulsivos. Sendo os autores responsáveis Diego Guerra e Veronica Peñaloza do ano de 2015.

Este artigo mostra em seus resultados o ato de materialização do público jovem, a necessidade de materializar um sentimento, uma emoção ou até mesmo uma decepção

através do ato de comprar sem levar em consideração suas limitações financeiras. Sendo que o autor expôs uma situação inversa onde os alunos com rendas menores teria maior probabilidade de tornarem-se compradores compulsivos, induzidos talvez pela diferença entre sua realidade financeira e condições sociais verdadeiras das que fosse desejadas, levando então os jovens a consumir compulsivamente em busca de um status desejado.

Já os artigos de autoria de Gabriel Borges Ferreira; Marco Antônio Sartori; e Marcio Nakayama Miura e Rafael Moreira Guimarães abordaram os resultados de aspectos psicológicos e comportamentais que tem possíveis tratamentos clínicos. O primeiro deles aborda os seus resultados do comportamento compulsivo do consumidor como uma atitude intrínseca apoiada pelas teorias psicológicas. O segundo apresenta resultados que podem ser tratados com medicamentos controlados ou terapia cognitiva comportamental com objetivo de ajudar esses indivíduos a descobrirem de onde vem o desejo de compra compulsiva.

Como é possível observar no quadro 4:

QUADRO 4 - Revisão Sistemática da literatura perante os resultados e limitações dos artigos

Número do artigo	Autores	Resultados	Limitações
1	Diego Guerra; Veronica Peñaloza	Apresentou uma relação inversa entre a renda familiar e a tendência à compra compulsiva, indicando com isto que os alunos com rendas familiares menores teriam maior probabilidade de tornarem-se compradores compulsivos, induzidos, talvez, pela diferença entre as suas condições sociais reais e as idealizadas.	O uso de entrevistas, grupos de discussão e métodos mais incisivos possibilitariam um maior aprofundamento nas relações evidenciadas.

2	Gabriel Borges Ferreira; Marco Antônio Sartori; Marcio Nakayama Miura	E que os motivos que resultam na compra compulsiva são de origem intrínsecas, apoiado pelas teorias psicológicas.	Não Informou
3	Camila Aparecida Pinto; Renata Monteiro Martins	São apresentadas as análises em relação aos testes das hipóteses do modelo de investigação proposto por meio do modelo estrutural gerado, foi feita uma análise descritiva dos construtos, além de identificar possíveis relações com outras variáveis independentes.	Explorar o efeito de outras variáveis psicológicas, como a ansiedade, a vulnerabilidade e a personalidade, sugere-se a realização de estudos qualitativos que investiguem a relação entre a consciência do preço e o consumo impulsivo.
4	Rafael Moreira Guimarães	Apresenta resultados que podem ser tratados com medicamentos controlados ou terapia cognitiva comportamental.	Não Informou

Fonte: autoras.

Como foi apresentado no Quadro anterior, nota-se que o artigo de autoria de Camila Aparecida Pinto e Renata Monteiro Martins contribuiu com outros aspectos, como as possíveis relações do comportamento compulsivo do consumidor com outras variáveis independentes, situações específicas por exemplo o dia de casamento ou nos dias de preparação o impacto das atitudes compulsivas nestes períodos.

Em relação as limitações da pesquisa dois deles trouxeram alguma forma de limitação e dois deles não informaram. O primeiro artigo de Diego Guerra e Veronica Peñaloza apresentou o fato que não houve grupo de discussões e entrevistas mais incisivas. O segundo e último artigo que apresentou limitações de Camila Aparecida Pinto

e Renata Monteiro Martins relata que não houve pesquisas sobre o assunto em outras variáveis como ansiedade vulnerabilidade e personalidade.

Pode se concluir também que dois dos quatro artigos com foco em comportamento de compra compulsiva do consumidor, utilizaram a abordagem quantitativa e qualitativa em conjunto, apenas dois deles utilizaram abordagens isoladas, onde um utilizou apenas abordagem quantitativa e o outro apenas abordagem qualitativa, todos os cinco utilizaram um método experimental, porém, as amostras não possuem um perfil nem um número definido, e cada uma delas utilizou diferentes grupos amostrais. Pode se observar que um dos estudos acima colocou em exposição a materialização como uma das principais causas da compra compulsiva, atitudes relacionadas ao dinheiro como um fator relevante para tal comportamento. Já outros dois estudos abordaram como principal causa o aspecto comportamental e psicológico do indivíduo e os meios utilizados para tratamento desse transtorno. E por fim o último estudo que expõe situações específicas e variáveis que visa explicar a compulsão por compras.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a abordagem temática dos estudos já realizados sobre o comportamento de compra compulsiva do consumidor, publicado nos principais eventos brasileiros no período de 2015 à 2018. Para isso realizou-se uma análise dos artigos selecionados. Foi preferido na pesquisa alguns tópicos com mais relevância como: Título do artigo, objetivos, resultados e limitações. Desse modo tornou-se mais fácil o reconhecimento das características necessárias de cada um deles.

Diante disto, este estudo constatou que existe diversos fatores que podem ser considerados relevantes para explicar o comportamento de compra compulsiva do consumidor, no entanto não há uma conclusão de qual fator seja predominante para que o indivíduo aja de forma compulsiva, não se sabe se os aspectos externos relacionados ao dinheiro ou se os aspectos internos relacionados ao psicológico e comportamental do indivíduo.

Notou-se também que não existe muitos estudos relacionados ao comportamento de compra compulsiva sem que seja específico de alguma área. Contudo foi possível notar que houve empate nos eventos pesquisados, um deles publicado no evento do SEMEAD e o outro do EnANPAD sendo dois encontrados no EMA. Este resultado mostra que há um potencial de novos estudos nesses eventos, principalmente no último citado.

Notou-se também que a maioria dos estudos teve dois ou mais autores. Contudo constata-se que a grande parte das pesquisas buscaram estudar o comportamento de compra compulsiva no público jovem especificamente a relação com o dinheiro. Conclui-se que nos artigos apresentados em sua maioria, resultados de que ao fim a materialização se faz presente. Com relação as limitações apenas dois artigos não apresentaram nenhuma limitação.

Como limitação da presente pesquisa ressalta-se a não realização de pesquisas em outras línguas e em outros eventos e revistas brasileiras. É sugerível para pesquisas futuras a ampliação dos estudos em outros periódicos e eventos, assim como, um estudo complementar dos possíveis tratamentos para esse tipo de comportamento e as diversas áreas de estudo a serem exploradas para mostrar a evolução sobre o tema em questão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chou-Green, J. M., Holscher, T. D., Dallman, M. F., & Akana, S. F. (2003). **Compulsive behavior in the 5-HT_{2C} receptor knockout mouse**. *Physiology & behavior*, 78(4), 641-649

American Psychiatric Association (Ed.). (2000). **Diagnostic and statistical manual of mental disorders: DSM-IV-TR®**. American Psychiatric Pub.

Workman, L. Paper, D.(2010). **Compulsive buying: A theoretical framework**. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 89-126

Goldenson, R. M. (1984). **Longman dictionary of psychology and psychiatry**. W. D. Glanze (Ed.). New York: Longman

Faber, R. J., O'Guinn, T. C., & Krych, R. (1987). **Compulsive consumption**. *Advances in consumer research*, 14(1), 132-135

Weinstein, A., Mezig, H., Mizrachi, S., & Lejoyeux, M. (2015). **A study investigating the association between compulsive buying with measures of anxiety and**

obsessivecompulsive behavior among internet shoppers. *Comprehensive Psychiatry*, 57, 46–50.

Leite, P. L., & Silva, A. C. (2016). **Psychiatric and socioeconomic aspects as possible predictors of compulsive buying behavior.** *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, 38(3), 141–146.

Kunkel, F. I. R., Vieira, K. M., & Potrich, A. C. G. (2015). **Causas e consequências da dívida no cartão de crédito: uma análise multifatores.** *Revista de Administração*, 50(2), 169– 182.

ROOK, D. W.; FISHER, R. J. **Normative influences on impulsive buying behavior.** *Journal of Consumer Research*, v. 22, p. 305-13, 1995.

HOYER, W.D.; MACINNIS, D.J. **Comportamento do consumidor.** 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012

MATOS, C.; BONFANTI, K. . **Comportamento Compulsivo de Compra: Fatores influenciadores no Público Jovem.** In: XXXII Encontro de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII EnANPAD, 2008.

ARNOULD, E.; PRICE, L.; ZINKHAN, G. **Consumers.** 2. ed. Boston: McGraw-Hill, 2004.
BACELLAR, R. N. **Casamento de Princesa: um estudo exploratório sobre o significado de consumo para noivas no Rio de Janeiro.** Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro. 2012.

Hirschman, E. C., & Stern, B. B. (1999). **The roles of emotion in consumer research.** *Advances in Consumer Research*, 26, 4-11.

Miotto, A. P. S. C., & Parente, J. (2015). **Antecedents and consequences of household financial management in brazilian lower-middle-class.** *Revista de Administração de Empresas*, 55(1), 50–64.

Batty, M., Collins, J. M., & Odders-White, E. (2015). **Experimental evidence on the effects of financial education on elementary school students' knowledge, behavior, and attitudes.** *Journal of Consumer Affairs*, 49(1), 69–96.

Konicz, A. K., & Mulvey, J. M. (2015). **Optimal savings management for individuals with defined contribution pension plans.** *European Journal of Operational Research*, 243(1), 233–247.

Brounen, D., Koedijk, K. G., & Pownall, R. A. J. (2016). **Household financial planning and savings behavior.** *Journal of International Money and Finance*, 69, 95–107.

Dietrich, J., & Braidó, G. M. (2016). **Planejamento financeiro pessoal para aposentadoria: um estudo com alunos dos cursos de especialização de um**

instituição de ensino superior. Revista Sociedade, Contabilidade E Gestão, 11(2), 29–52.

Felipe, I. J. dos S., Ermel, M. D. A., Cassius, L. F. P., & Mendes-da-Silva, W. (2017). **Efeito de crise econômica sobre escolhas de ativos para investimentos pessoais.** RAC, 21, 84– 109.

BANKS, M. **Dados Visuais para pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre. Artmed, 2009

KITCHENHAM, B. **Procedures for Performing Systematic Reviews.** 2004

GUIMARÃES, Rafael Moreira. **Transtorno de Compra Compulsiva(TCC): Atualizando a literatura sobre os compradores compulsivos sob a ótica do comportamento do consumidor.** EnANPAD: Anpad, São Paulo/SP, ano 2017, p. 7, 2-4, Outubro 2017.

FERREIRA, Gabriel Borges; SARTORI, Marco Antonio; MIURA, Marcio Nakayama. **Compro ou Compro? Compra compulsiva e atitudes em relação ao dinheiro.** Ema: Anpad, Porto Alegre/RS, ano 2018, p. 1-3, 28 maio 2018.

PINTO, Camila Aparecida; MARTINS, Renata Monteiro. **Até dizer o sim?: Uma análise dos fatores que afetam a compra por impulso de noivas durante os preparativos do casamento.** EMA2018: Anpad, Porto Alegre/RS, ano 2018, p. 2-4, Maio 2018.

GUERRA, Diego; PEÑALOZA, Veronica. **Compra Compulsiva: Uma abordagem multidisciplinar com estudantes universitários.** SEMEAD, Ceara/CE, ano 2015, p. 4, 2015

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DA GERAÇÃO “X” DE ACORDO COM AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING

GENERATION X CONSUMER BEHAVIOR ACCORDING TO MARKETING COMMUNICATION TOOLS

Lucas Gabriel Lopes – lucas-gabriel20101@hotmail.com – UNOESTE

José Augusto Santos de Mello – jose_098765@hotmail.com – UNOESTE

Thais Rubia Ferreira Lepre

RESUMO

O presente artigo aborda sobre o comportamento de consumo da geração X com relação às ferramentas de comunicação de marketing, este grupo de indivíduos tem mais facilidade no manuseio das principais ferramentas do que a geração antecessora, *Baby Boomers*. Porém, não totalmente integrada na utilização do meio comunicacional digital, por motivos de uma pequena parte desta geração, não possuir formação educacional, instrução e, às vezes, baixo acesso destas ferramentas de comunicação de marketing digital.

Contudo o objetivo deste trabalho de pesquisa é descrever as principais estratégias que as empresas devem adotar para atrair consumidores desta geração através dos meios atuais e disponíveis de comunicação e marketing. Para as organizações atrair esse público é de grande importância, pois estão inseridas no mercado de trabalho, e apresentam total estabilidade profissional, já que uma das características forte desse grupo é a fidelidade e anos de permanência no meio organizacional que estão inseridos. Uma das principais alternativas é adotar um marketing direto com o consumidor desta geração através de propagandas de TV, rádio, jornais, outdoors, revistas, contendo a descrição do produto e serviço de acordo com o seu segmento mercadológico, e de acordo com fatores qualidade, custo benefício, variedade, flexibilidade e integração do consumidor com a empresa que está comercializando o seu produto e serviço.

A metodologia utilizada neste artigo para a coleta de dados é a bibliográfica, pesquisa exploratória, análise qualitativa, de dados secundários comprovados em artigos, simpósios, e revistas de forte referencial teórico.

Palavras-chaves: geração, consumidor, mercado, meios de comunicação, marketing e estratégias.

ABSTRACT

This article discusses the behavior consumption of generation X in relation to marketing communication tools, this group of individuals has easier handling of the main tools than the predecessor generation *Baby Boomers*. However, not totally integrated in the use of the digital communication medium, for reasons of a small part of this generation, it does not have educational training, instruction and sometimes low access to these digital marketing communication tools.

However, the objective of this research work is to describe the main strategies that companies must adopt to attract consumers of this generation through current and available means of communication and marketing. For organizations to attract this public is of large importance because they are inserted in the job market, and have total professional stability, since one of the stronger characteristics of the group is the loyalty and years of permanence in the organizational environment that are inserted.

One of the main alternatives is to adopt direct marketing with the consumer of this generation through TV, radio, newspapers, billboards, magazines, containing the description of the product and service according to its market segment, and according to quality, cost factors benefit, variety, flexibility and integration of the consumer with the company that is selling its product and service.

The methodology used in this article for data collection is bibliographic, exploratory research, qualitative analysis, secondary data proven in articles, symposia, and magazines with a strong theoretical reference.

Keys words: generation, consumer, market, media, marketing and strategies.

1) INTRODUÇÃO

Com o avanço constante da tecnologia e conseqüentemente dos meios de comunicação, o consumidor se mostra cada vez mais exigente com relação à compra e ao consumo de produtos e serviços de qualquer segmento, impondo às empresas a necessidade de conhecerem bem o comportamento de compra de seu público consumidor.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000) o comportamento do consumidor está relacionado às atividades de obtenção, consumo e descarte de produtos e serviços, relacionados ao processo decisório do consumidor.

No entanto, é possível associar o comportamento do consumidor com sua faixa etária ou simplesmente com a geração a que ele pertence. Tendo em vista que uma geração consiste em um grupo de indivíduos que vivenciaram grandes eventos e fatos importantes no processo de socialização, levando esses indivíduos a processarem estes acontecimentos de maneiras semelhantes, aderindo aos seus valores e sua forma de agir e pensar no decorrer da vida (MANNHEIM, 1993).

Como por exemplo, a geração X que corresponde a indivíduos nascidos na década de 60 até final dos anos 70, e que vivenciou grandes momentos e fatores históricos sociais, que os levaram a romper velhos padrões de comportamento social e cultural herdados da geração anterior, a geração *Baby Boomers*, que são pais da geração X, ou seja, os nascidos entre 1945 a 1964.

Segundo o IBGE (2010) afirma que a geração X são indivíduos nascidos entre o início dos anos de 1960 até o início dos anos de 1980, sendo 35 milhões de membros desta geração, na faixa de 40 a 54 anos. São conhecidos também como *Baby Busters* pois são filhos da geração antecessora *Baby Boomers*, vivenciaram períodos de revoluções, lutas e opressões e censura durante a transição da ditadura para democracia no país.

Os indivíduos da geração X se desenvolveram no período do surgimento da tecnologia em sua rotina e presenciaram a eventos de grandes transições mundiais (Woo, 2018).

Segundo De Mattos (2011), os indivíduos da geração X vivenciaram o período do regime ditatorial, marcado por censura, opressão, cautela, desconfiança. E todos estes fatores contribuíram para que esta geração tivesse uma postura autoconfiante, empreendedora, revolucionária e tenha praticidade na resolução de problemas. Impactando também no seu comportamento de compra, fato que justifica a existência desse artigo, que visa discutir essa questão, beneficiando com informação a todos os gestores que tem esse público como alvo, ao passo que tem como problemática: qual o comportamento de compra do consumidor da geração X? Quais estratégias de comunicação de marketing as organizações podem utilizar para atrair esse público?

E tem como objetivo geral: identificar o comportamento de compra do consumidor da geração X e levantar estratégias de comunicação de marketing que as organizações podem utilizar para atrair esse público. E os objetivos específicos recaem em: caracterizar o comportamento de consumo da geração X; identificar o comportamento de compra dessa categoria de consumidores; e levantar estratégias de comunicação de marketing que podem ser utilizadas pelas empresas para atrair estes consumidores.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Viana et al.(2013) afirmam que o conceito de geração foi imposta sociologicamente na década de 50, no qual diz que uma geração é composta por um grupo de indivíduos que compartilham no decorrer de suas vidas, o mesmo referencial histórico social, tradições, experiências e costumes.

Dentre as gerações é possível destacar: os Veteranos (1922 a 1945), os *Baby Boomers* (1946 a 1964), a Geração X (1965 a 1978), a Geração Y (1978 a 1990), a Geração Z (1990 a 2010) e por último a atual Geração Alpha (nascidos a partir de 2010). Gerações essas, que apresentam características distintas, como é possível notar no quadro a seguir:

QUADRO 1 – O HISTÓRICO DAS GERAÇÕES

O HISTÓRICO DAS GERAÇÕES

O contexto histórico da criação de cada geração influencia seu comportamento e sua forma de consumir

<p>BABY BOOMERS (de 1940 a 1959)</p> <p>Contexto</p> <p>Pós-guerra. No Brasil, ditadura e repressão</p> <p>Comportamento</p> <p>Idealistas, revolucionários e coletivos</p> <p>Consumo</p> <p>Ideológico, vinil, cinema e música</p>	<p>GERAÇÃO X (de 1960 a 1979)</p> <p>Contexto</p> <p>Transição política, hegemonia do capitalismo e meritocracia</p> <p>Comportamento</p> <p>Materialistas, competitivos, e individualistas</p> <p>Consumo</p> <p>Consumo do status, marcas, carros e artigos de luxo</p>	<p>GERAÇÃO Y OU MILLENNIALS (de 1980 a 1994)</p> <p>Contexto</p> <p>Globalização, estabilidade econômica e surgimento da internet</p> <p>Comportamento</p> <p>Abstratos, questionadores e globais</p> <p>Consumo</p> <p>Preferem experiências, festivais, viagens</p>	<p>GERAÇÃO Z (de 1995 a 2010)</p> <p>Contexto</p> <p>Mobilidade e múltiplas realidades, redes sociais, nativos digitais</p> <p>Comportamento</p> <p>Identidade fluida, realistas e ativistas ponderados</p> <p>Consumo</p> <p>Consumo da verdade, singularidade, acesso e ética</p>
---	--	--	--

Fonte: EXAME (2010)

De acordo com a tabela apresentada, pode-se fazer uma breve descrição sobre estas gerações, como a geração Veterana que corresponde entre os anos de 1920 a 1940, vivenciaram guerras, são indivíduos dedicados ao trabalho, respeito a hierarquia familiar.

Logo após veio a geração *Baby Boomers*, que recebeu este nome devido à alta natalidade de bebês, no período pós segunda guerra, são indivíduos que assim como os seus pais respeitam a hierarquia familiar, aprenderam desde cedo a serem independentes financeiramente, e priorizam a fidelidade às organizações que estão inseridos. Já a geração X ficou conhecida por ser transgressora aos velhos dogmas e costumes da geração antecessora, vivenciando a grandes transformações no cenário político, social, econômico, cultural e o início da expansão tecnológica.

Os indivíduos da geração Y nasceram totalmente incluídos no mundo tecnológico, tem referencial de comportamento agregados a geração X, são mais individualistas, prezam pela sua independência financeira, e seu lado pessoal em questões profissionais.

A geração Z que é formada por indivíduos nascidos de 1995 a 2010, condiz o seu comportamento pessoal, profissional influenciados pelas gerações antecessoras X e Y, a busca pelo respeito da individualidade, e sua instabilidade em permanecer em um mesmo

trabalho, e por fim a geração Alpha, crianças nascidas a partir de 2010 em diante, totalmente inseridos no mundo digital.

Diante todas as gerações mencionadas, pode-se destacar a geração X, a geração que rompeu velhos padrões sociais herdados dos seus antecessores, vivenciando grandes transformações e importantes eventos históricos sociais de sua época, como por exemplo, no cenário brasileiro o movimento das Diretas Já, logo após o período ditatorial, o que resultou na conquista da liberdade de expressão pessoal, social, política, econômica e principalmente nos principais meios de comunicação como o rádio, televisão e outros.

Para Teixeira (2014, p. 3) “os indivíduos da geração X são os filhos da geração *Baby Boomers*, nasceram em um período de transição social, financeira, em uma fase de conquista e poder”. O decorrer entre os períodos de uma geração à outra, é possível notar constantes e grandes mudanças nos cenários social, econômico, político, cultural e principalmente no avanço tecnológico, nítido nos meios de comunicação de marketing.

Porém, para Longo (2003), a preocupação era de que as mensagens expressas em meios de comunicação e publicidade tradicionais fossem entendidas pelos seus consumidores, contudo novas formas de publicidade devem ser mais aproveitadas como forma de ganhar a confiança e a simpatia de seu consumidor.

Para a geração X é de suma importância a constatação dos fatos que os principais meios de comunicação devam oferecer sobre um determinado produto ou serviço, muitas vezes, destinando sua confiança aos meios tradicionais de comunicação de marketing, como campanhas publicitárias, anúncios, propagandas de jornais e revistas, e outros meios.

Porém com o avanço tecnológico, as empresas adentraram a informatização do seu portfólio de principais produtos e serviços, a fim de expandir seus negócios, através da segmentação de públicos que irá direcionar em grande escala de captação e conquista deste público, e atender as exigências e mudanças de mercado o qual tem se mostrado cada vez mais competitivo, para tanto as empresas necessitam de novas estratégias para se manter em uma posição satisfatória no mercado.

2.1- COMPORTAMENTO DE CONSUMO DA GERAÇÃO

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Diante de tantas transformações tecnológicas nos principais meios de comunicação de marketing, o comportamento do consumidor aderiu-se a estas constantes evoluções, tornando o consumidor um agente mais independente no processo decisório de compra, exigentes na comprovação de qualidade de produtos e serviços, e alta gama, variedade, flexibilidade, comodidade no processo de compra, e entrega dos produtos e criteriosos no fator de custo benefício, entre outros aspectos.

Mas para compreender o comportamento de consumo de uma determinada geração, as principais empresas devem se ater a fatores que influenciam na formação de opiniões e comportamentos de seus principais consumidores.

Para Kotler (1998) define o comportamento de consumo como um conjunto de referenciais para o conhecimento de valores, crenças, cultura, necessidades, desejos de um determinado grupo. E como estes indivíduos formam o seu processo de escolha, e quais serão influenciadores ou somente usuários.

Já para Richers (1984) relaciona o comportamento do consumidor de acordo com fator mental e emocional de um indivíduo, agregados no discernimento e divulgação de principais produtos e serviços para a sanar suas principais dores e desejos.

Contudo, o marketing tem o papel fundamental na análise, estudo e delimitação do público alvo que uma determinada empresa quer atingir com o seu portfólio de produtos e serviços.

Para Kotler e Keller (2006) o marketing tem por objetivo atender e satisfazer as principais necessidades e desejos da clientela, sendo um fator importante para compreender e conhecer a fundo o comportamento de seu consumidor.

Desse modo, a geração X é composta por indivíduos que tem o seu comportamento de consumo influenciado principalmente por meios de comunicação de marketing tradicionais. Contudo, a televisão é um dos principais meios influenciadores no comportamento de consumo desta geração. Assim, segundo Oliveira (2009) revela que a geração X teve grande referencial em programas de TV no que diz respeito a valores familiares, educacional, fazendo que o consumo destes indivíduos aumentasse de acordo com o que este meio de comunicação apresentasse.

Considerando esta citação pode-se afirmar a total influência que este meio de comunicação teve e ainda mantém na vida do consumidor da geração X, notada principalmente em comerciais de grandes marcas, e também presentes em anúncios de jornais e rádio, fazendo que o consumidor desenvolvesse a ideia de que um produto de alta qualidade e confiabilidade estaria agregados às marcas de grande representatividade de mercado.

Contudo, segundo (Williams, Page, 2011) mencionam que a geração X muitas vezes, é insegura de si mesma e precisa de algo que comprove que sua escolha foi a mais correta. Querem ouvir e visualizar as características dos produtos, através de propagandas e comerciais, pois são um público muito exigente e precisam estar confortáveis para comprar.

Diante do exposto, cabe considerar que quanto ao comportamento dos indivíduos desta geração, apresentam forte influência para a realização de compras em lojas físicas, pois assim estarão comprovando a qualidade esperada, a veracidade de conteúdo do determinado produto ou serviço, por meio do contato direto com o mesmo. E por depositarem neste estilo de compra confiabilidade, uma vez que não expõe seus dados e informações pessoais em sites de compra online.

Por outro lado, nota-se também um relativo crescimento em compras online por estes indivíduos, que buscam comodidade, facilidade no processo de compra, variedades de produtos, comparativos de preços entre as lojas virtuais, para se certificarem qual loja online trará um melhor custo benefício.

2.2-PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS PARA ATRAÇÃO DO CONSUMIDOR DA GERAÇÃO X

As empresas atualmente utilizam de vários meios de comunicação para manter e atrair seus respectivos e futuros clientes, através de meios de comunicação básico como TV, rádio, jornais, grandes revistas, outdoors em lugares estratégicos. Mas com o avanço tecnológico cada vez mais nítido nos meios de comunicação, as empresas se viram

totalmente influenciadas a adotarem a prática de virtualização de seus negócios, para a propagação de seus variados produtos e serviços.

Para Kotler e Keller (2012), a comunicação de marketing é utilizada pelas empresas como meio de informar, atrair e conquistar seus consumidores, sobre os produtos e serviços que estão comercializando. De acordo com esta afirmativa, nota-se a importância que as empresas agregam aos principais meios de comunicação disponíveis, visto como uma forma de se aproximar e integrar seu consumidor como um elemento principal para prosperação de seu negócio e posicionamento de mercado, ganhando a sua confiança e fidelidade a marca. Porém podemos destacar propagandas ou comerciais de TV como uma forte estratégia de atração do consumidor da geração X.

Para Keller e Kotler (2006) a propaganda pode ser classificada de acordo com o objetivo que deseja alcançar, que entre suas funções estão de informar, influenciar, impulsionar e reforçar seus clientes. Segundo os mesmos, ressaltam que produtos novos no mercado, utilizam propagandas mais informativas, já marcas com vários anos de atuação e bem posicionadas usam propagandas de apoio para estimular e influenciar o seu consumidor a continuar comprando seus produtos.

Outro meio estratégico utilizado por grandes empresas de diversos segmentos, utilizam de panfletos promocionais de acordo com a divulgação ilustrativa do produto e preço, visto pela geração X como um forte influenciador de compra. Para (Miranda e Konya 2007), diz que panfletos ou folhetos promocionais são meios utilizados por lojas físicas para promover novos produtos, informar preços, anunciar novos espaços de atendimento físicos e promoções.

Já para Gazquez – Abed e Pérez (2006), argumenta que panfletos ou folhetos são meios de resposta mais ágeis e eficiente, muito utilizados por lojas físicas, divulgando uma alta gama de produto de seus principais fornecedores e detendo assim a atenção do consumidor.

Porém, outro meio estratégico que as empresas adotam para atração do consumidor próximo a seu ponto de venda, são os outdoors, grandes painéis com a finalidade de

divulgar produtos ou serviços, promovendo a venda dos mesmos a públicos específicos no trajeto do consumidor ao ponto de venda.

Dessa maneira deve-se considerar o que Sabadin (1997) ressalta que o outdoor tem uma natureza midiática, ele é um meio propagandístico em si, contendo uma mistura de comunicação eficiente, é uma forma mais direta de promover as marcas e os produtos para os consumidores não necessitando totalmente da publicidade tal como a TV, o rádio, o cinema o fazem.

Contudo há variados meios de comunicação que os indivíduos possam utilizar para comprar um determinado bem ou serviço, porém este indivíduo fará a escolha de um meio, através da segurança, da veracidade que um meio de comunicação pode trazer a respeito daquilo que irá consumir.

A respeito do fator geracional, com ênfase na geração X que agrega qualidade e valor a grandes marcas de empresas, com bom posicionamento e anos de atuação no mercado, as empresas devem adotar estratégias voltadas para atrair a confiança e sanar qualquer dúvida que possa surgir no processo de compra deste potencial consumidor.

Segundo Esteves (2014) diz que através da coleta e divulgação mais rápida e prática das informações por meio das ferramentas tecnológicas disponíveis induziram uma mudança no comportamento de consumo de novas e antigas gerações, os indivíduos das gerações mais velhas ganharam seu espaço no mercado e as demais gerações passaram a desejar, procurar e serem mais exigentes no cumprimento de suas expectativas e necessidades.

De acordo com Ikeda et.al. (2003) explica que para o consumidor agregar e perceber a qualidade ao meio de comunicação utilizado, ele deve sanar todas as suas dúvidas sobre o determinado produto ou serviço que a empresa está lhe ofertando, respondendo as suas expectativas e necessidades. E disse que ainda que quanto mais recente for a geração, mais confiante ela será com relação aos novos meios de comunicação digital, implicando no nível de satisfação de compra online da geração Z e Y maiores que a da geração X.

Contudo integrar as gerações mais antigas no processo de compra virtual é um processo burocrático e contraditório a seus costumes, comportamentos, valores, pois cada

geração possui suas características, necessidades e visão de vida diferentes. As ferramentas de marketing digital não transmite total confiança a gerações mais antigas como a geração X, por ser uma geração exigente com relação a qualidade comprovada de produto e serviços.

Portanto, os meios de comunicação que a geração X e suas antecessoras depositam total confiança para consumirem com frequência são meios de comunicação básicos ligados ao marketing de massa, visto por este público como algo mais próximo e confiante as suas expectativas, desejos e necessidades de consumo.

Para Kotler (1998) define o marketing de massa como um marketing maciço, tradicional, onde ocorre uma oferta de produtos com padrão que atenda as exigências e a satisfação do cliente, contando com o apoio de revendedores e da ação de grandes campanhas publicitárias para alcançar um bom posicionamento de vendas no mercado.

Porém, diante dos avanços tecnológicos cada vez mais constante nos principais meios de comunicação, o marketing de massa passa a ser algo obsoleto em sua utilização para o ganho do consumidor, por motivos dos custos deste tipo de marketing serem elevados, por não conseguir acompanhar as transformações no gosto de seus clientes, e assim não poder atender com agilidade e eficácia os seus desejos, exigências e necessidades.

Por outro lado, cabe observar constantemente as estratégias das empresas para o ganho de clientela associado ao marketing digital, que pode ser visto pelas principais organizações como uma forma de expandir informações e atender as necessidades e desejos de seus consumidores com praticidade e eficiência.

Segundo Salomon (2011) afirma que o marketing digital detém maior capacidade de segmentação mercadológica, agilidade, comodidade e comunicação eficiente, sendo assim um meio de comunicação mais econômico com relação aos meios comunicacionais tradicionais, interagindo e atendendo com mais precisão o seu público-alvo.

Com todas estas afirmativas, pode-se notar diferença na expansão de informações sobre produtos e serviços de uma determinada marca dentre o meio convencional e digital,

que leva em consideração na sua agilidade de divulgação de informação do produto e comodidade com serviços de compra, pagamento e recebimento pelo cliente.

Porém, nota-se a certa resistência de uma parcela da geração X em utilizar os meios de comunicação digital no momento da compra, por muitas vezes, não terem total confiança e segurança na rotação de dados pessoais, nos quesitos de qualidade assegurada das plataformas de serviços digitais com relação a qualidade dos produtos, prazos de entrega e condições de conservação no processo de entrega do mesmo. Isso leva a geração X e suas antecessoras dar preferência a meios de comunicação convencionais.

Diante do exposto, as principais estratégias que as empresas devem adotar para atrair este público pode-se delimitar ao uso destes dois estilos de marketing, o tradicional que visa atingir diretamente o seu público-alvo com grandes campanhas publicitárias expostas nos seus principais meios TV, rádio, revistas, jornais impressos, folhetos promocionais e outros. Por outro lado, o marketing digital que tornou a divulgação de informações e conteúdo das empresas com o seu portfólio de produto e serviços, mais ágil e eficiente, utilizando os principais meios tecnológicos como blogs, lojas virtuais, redes sociais como Facebook, Instagram, Outlook e outros.

Contudo, as empresas devem priorizar as necessidades, desejos mais profundos de seus clientes, fazer um estudo sobre as características, comportamento do público que quer atingir como fatores como idade, gênero, nível social, assim segmentar seu público. Com isso as empresas devem optar por campanhas publicitárias mais assertivas, e bem direcionadas expostas nos meios tradicionais.

Com relação ao público da geração X que possui uma certa resistência em utilizar os meios de comunicação digital, as empresas devem apresentar sites com conteúdo claros, relevantes sobre a sua gama de produtos, além de oferecer aos clientes bases explicativas da funcionalidade de seus principais sites de compra e de como utilizá-los com eficiência pelos seus principais clientes a fim de transmitir a segurança e fidelidade para com a empresa, além do site de relacionamento no qual o consumidor pode dar a sua opinião ou fazer suas advertências sobre o produto e serviço. Outra importante estratégia

que as empresas podem adotar, é sua presença nas principais redes sociais, com anúncios, fotos ilustrativas de seus principais produtos e serviços.

Portanto, para Stone Woodcock (1998) afirma que para uma empresa desenvolva uma captação excelente de consumidor, é necessário conhecer suas principais necessidades, devendo encarar o seu relacionamento com os seus consumidores através de seu ponto de vista.

3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (1999) “o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento. Para que seja considerado conhecimento científico, é necessária a identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilita chegar ao conhecimento”.

A metodologia que foi utilizada para a execução deste artigo científico contemplou os seguintes procedimentos: abordagem qualitativa, pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo.

A abordagem utilizada neste artigo foi de cunho qualitativo, pois focou na investigação científica de caráter subjetivo do objeto, analisando e compreendendo de maneira mais profunda o comportamento do consumidor da geração X, com relação às ferramentas de comunicação de marketing.

Segundo Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos autores sociais envolvidos nos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e os elementos envolvidos.

O artigo utilizou a pesquisa bibliográfica algo tornado público em relação ao tema de estudo, de acordo com publicações em livros, artigos, monografias, teses e outros meios. De acordo com Fonseca (2002, p.32) que menciona:

“A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo

de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta”.

Se tratando de uma pesquisa bibliográfica utilizada na formulação deste artigo, os dados serão de ordem secundária, captados de artigos, livros de grandes autores, sites relacionados ao tema da liderança na geração de produtividade.

O conteúdo que foi abordado pelo referido contou com as ideias dos principais autores renomados na área, artigos, simpósios, anais correlatos ao assunto, apresentação, desenvolvimento, pesquisa em fontes confiáveis e renomadas que levaram à conclusão do assunto com base no estudo e aprofundamento dos autores deste artigo.

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo é conjunto de técnicas comunicativas que visam obter informações necessárias na coleta e transmissão de dados e informações relevantes a uma pesquisa de cunho qualitativo ou quantitativo, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos da divulgação do conteúdo necessário na produção e recepção do conhecimento adquirido pelo seu pesquisador.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1- A INFLUÊNCIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO TRADICIONAIS DE MARKETING À GERAÇÃO X E SUA INSERÇÃO NO MARKETING DIGITAL.

Como já dito anteriormente neste trabalho segundo a visão dos principais autores, que a geração X é uma geração altamente influenciada pelos meios de comunicação tradicionais ou de massa de marketing, como revistas, jornais impressos, rádio, panfletos promocionais, outdoors e outros meios. Dentre todos estes meios tradicionais, a TV foi um dos principais meios mais influenciáveis e formador de opinião para o consumo desta geração.

Para Oliveira (2009) afirma com o surgimento da televisão afetou significativamente o comportamento desta geração, moldando rotinas e comportamentos também de seus familiares. Esta geração se viu muito influenciada por programas de televisão, no que diz respeito a educação, rotina familiar, e isso, fez que houvesse um grande apelo consumista. Portanto com esta afirmativa pode-se associar a influência de consumo da geração X

relacionada diretamente com estes meios de comunicação tradicionais, como grandes campanhas publicitárias de grandes marcas de anos de atuação e bom posicionamento mercadológico.

Para Lombardia (2008) diz que na fase de adolescência da geração X, muitas inovações tecnológicas surgiram e tiveram avanços significativos, como os primeiros videogames, vídeo cassete, os primeiros computadores pessoais e a internet, influenciando diretamente no comportamento dos jovens desta geração, implicando no surgimento de vários estilos no modo de vida dos jovens na época. Esta geração presenciou o advento das primeiras ferramentas tecnológicas, o que influenciou diretamente no seu comportamento de consumo e posicionamento diante de velhos costumes, e tradições herdadas de gerações antepassadas.

De acordo com estes autores, pode-se dizer que a maioria dos indivíduos desta geração depositam total confiança e fidelidade a esses principais meios de comunicação de marketing, por acreditarem na veracidade das informações de produtos e serviços apresentados nestes meios tradicionais.

Contudo com o passar dos anos e com o avanço tecnológico, principalmente com a expansão da internet nos principais meios de comunicação, as empresas se viram impactadas a se adaptar à virtualização de seus principais negócios. Com isso, as grandes empresas começaram a utilizar ferramentas do marketing digital a fim de expandirem o seu nicho de clientes, a segmentar seu público-alvo, para que assim consigam atingir com máxima eficiência e agilidade as necessidades, desejos e mudanças no comportamento de seus respectivos e futuros consumidores em grande escala de rotação da divulgação e comercialização digital de seus produtos e serviços.

Para Caro (2010) o marketing digital é considerado um importante fator na percepção do consumidor em seu processo decisório, pois é a partir deste meio que serão geradas todas sensações, desejos e até o reconhecimento do problema, que induzirá este indivíduo comprar ou não, e no processo de pós compra irá determinar a fidelização à marca. Este estilo de marketing para o autor é eficiente na captação e no impulsionamento de seguidores e consumidores.

Contudo, de acordo com Barata (2011), na definição do público-alvo é importante analisar e especificar a quem será destinado o referido produto ou serviço que está sendo comercializado, segmentando este público, levando em consideração seu grau de instrução, faixa etária e classe social. Dessa maneira as empresas tem a função de atender as diferentes características dos seus principais consumidores, criando alta gama de produtos, com diferentes faixas de preço, sem perder o foco de atender a qualidade esperada pelo seus clientes, atendendo suas necessidades, desejos com base no diferencial de perfis de consumidores.

Diante das considerações apresentadas, cabe reiterar que a geração X se encontrada dividida entre aqueles indivíduos que se identificam com os meios de comunicação de marketing tradicional que estão voltados a um público específico que prefere ter maior proximidade com o produto divulgado, transmitindo aos mesmos maior segurança e conforto ao adquirir determinado produto ou serviço, e aqueles indivíduos que se identificam com um marketing digital que tem por objetivo atingir de modo mais abrangente públicos mais diversificados nos seus interesses relativos às escolhas de produtos e serviços, pois estes indivíduos percebem maior eficiência e praticidade nos meios digitais de comunicação.

4.2 – PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR CONSUMIDORES DA GERAÇÃO X

Tendo em vista o que foi mencionado anteriormente, as empresas utilizam de diversos meios para influenciar o comportamento de compra de seus principais consumidores por meio de dois estilos de marketing, o tradicional ou de massa e o marketing digital. O primeiro está relacionado a publicidade e propaganda de recursos audiovisuais, panfletos promocionais, revistas, jornais impressos e outros meios. O segundo se refere a comunicação digital que pretende ter maior abrangência, velocidade e eficiência, buscando atingir públicos variados, por meio da internet, ampliando a representatividade das marcas, agregando reconhecimento aos seus produtos e serviços, os quais pretendem responder inúmeras necessidades, desejos e visando buscar a satisfação dos seus clientes.

Contudo as empresas devem oferecer aos clientes estratégias articuladas de acordo com o público que pretendem atingir, para tanto ambas as estratégias são igualmente importantes e válidas. Uma estratégia que tem sido amplamente utilizada para comunicar o produto aos seus possíveis clientes é o uso de redes sociais a fim de divulgar e popularizar seus produtos e serviços. Segundo Stanton (1980) menciona que as estratégias de marketing se constituem o modo pelo qual as empresas visam atingir seus objetivos para conseguir otimizar resultados satisfatórios, e para isso, é preciso que as empresas conheçam o perfil de seus consumidores tanto como é importante identificar seus possíveis concorrentes. Assim, as mesmas criam suas estratégias para se diferenciarem dos seus concorrentes.

De acordo com Hooley (2005) as empresas procuram disponibilizar produtos e serviços para determinadas classes sociais. Assim, cabe enfatizar que boas estratégias de marketing exercerão papel preponderante na divulgação e aproximação do cliente ao produto e isso requer a inovação como importante ferramenta.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo descrever o comportamento de consumo da geração X, que fora uma geração que rompeu velhos padrões de comportamento e de costumes, herdados de gerações antecessoras, que vivenciaram as grandes transformações no cenário político, social, cultural, econômico e entre outros meios.

Presenciaram também o surgimento dos primeiros adventos tecnológicos, como o surgimento dos primeiros jogos de videogame, TV a cores, videocassete, computadores pessoais e entre outros adicionais tecnológicos.

Foi analisado e confirmado em pesquisas que esta geração foi fortemente influenciada por meios de comunicação de marketing tradicional ou de massa, como jornais impressos, revistas, rádio, panfletos promocionais, outdoors em lugares estratégicos, mas em especial a TV que teve total influência no processo de formação do comportamento do consumidor desta geração.

Desse modo, considerando as estratégias de marketing, pode-se dizer que os consumidores desta geração associaram qualidade de produto e serviço alinhado a relevantes campanhas de publicidade e propaganda de grandes empresas com vários anos de atuação e bom posicionamento de mercado que este meio de comunicação divulgava.

Outro ponto importante a se destacar, é que indivíduos desta geração, tendem a ser mais inseguros e exigentes no que diz respeito a comprovação que sua escolha foi a mais adequada com relação ao nível de qualidade esperada e confirmada acerca dos bens e serviços que consomem.

Porém, cabe considerar que com o avanço tecnológico nos meios de comunicação e expansão da internet, as empresas adotaram na sua divulgação de portfólio de produtos e serviços o marketing digital.

Tendo em vista a pesquisa realizada, foi possível constatar que parte dos indivíduos desta geração se identificam com o marketing digital, visto que essa geração vivenciou o surgimento do advento da internet e se alinham com a era tecnológica.

Por meio desta pesquisa foi possível analisar que esta geração está dividida em estar utilizando os meios de comunicação de marketing tradicional por motivo de insegurança, baixo nível de instrução e outra parcela mais engajada em estar utilizando o marketing digital por buscarem mais comodidade na compra e maior gama de produtos e faixas de preços.

Contudo nota-se uma relativa carência de pesquisas e de material bibliográfico sobre o perfil de consumo da geração X, fato que leva a mesma a ser considerada por alguns autores uma geração esquecida e de baixa implicação do instrumento de marketing, entretanto, cabe ressaltar que além de ser considerada um forte potencial consumidor por apresentarem anos de estabilidade profissional.

Portanto, este trabalho de pesquisa não se encerra neste documento, devendo servir de aprofundamento de material teórico para próximas pesquisas relacionadas à temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antônio Carlos Gil, 5. Ed – São Paulo: atlas 1999.

HOOLEY, G. et al. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IKEDA, A. A.; MARTINS, C. A.; CAMPOMAR, M. C. **Sinalização de qualidade em ecommerce no momento pr -compra: diferenças entre websites de varejistas de produtos de luxo e de massa**. – v. 13, p. 15-33, 2013 – Revista eletrônica de administração e turismo (ReAT).

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Person, 2000 – Artigo: Comportamento do consumidor e processo decisão de escolha.

LISSITSA, Sabina; KOL, Ofrit. **Generation X vs. Generation Y–A decade of online**

VIEIRA E ZOUAIN (orgs) (2005). **Pesquisa qualitativa a administração: teoria e pratica**, RJ: FGV. 2005.

RICHERS, R. **O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática**. Revista da Administração, p. 13-20, jul. /set. de 1984 - Artigo: Comportamento do consumidor e processo decisão de escolha.

SABADIN, C. **Outdoor: uma visão do meio por inteiro**. 2 ed. São Paulo: Central do Outdoor, 1997.

STANTON, W. J. **Fundamentos do Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

<<http://www.unoeste.br/facoop/revista-facopp/ic1/ic16.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

<<http://www.ufrgs.br/cursopgd/downloads.Serie/derad005.pdf>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

<<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E>>.

Acesso em: 27 nov. 2019.

<https://adm.catalao.ufs.br/up/567/o/Manual-de-metodologia-cientifica-Prof_Maxwell.pdf>.

Acesso em: 27 nov. 2019.

<www2.videolivriaria.com.br/pdfs/23834>

revistas.pucsp.br/recape/article/view.pdf.file/16531/1209

Revista exame 2010

aedb.br/seg/arquivos/artigos18/18526214.pdf

shopping. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 31, p. 304-312, 2016

<https://www.ipea.gov.br/portal/panam/pdf/GT2_Art8_Joao.pdf>

<<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no7/artigo35.pdf>>

<http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/13/5_A%20Promo%C3%A7%C3%A3o%20por%20meio%20de%20Panfletos%20e%20a%20Decis%C3%A3o%20de%20Compra%20do%20Consumidor.pdf>

<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC36919369893.pdf>

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DIANTE DO SITE DE RECLAMAÇÕES “RECLAME AQUI”

CONSUMER BEHAVIOR IN THE COMPLAINTS WEBSITE “RECLAME AQUI”

Ligia Mayara Altafine – li_alfine@hotmail.com– UNOESTE

Thayná Giovana Barbosa Batista – thayna.giovana99@gmail.com– UNOESTE

Álvaro Costa Jardim Neto – alvaro@unoeste.br - UNOESTE

RESUMO

Este artigo visa analisar o impacto de um dos principais sites de reclamações do Brasil no processo de decisão de compra do consumidor. O objetivo geral desse artigo é discutir a visão dos clientes em relação ao referido site e a influência que ele desempenha em seu comportamento. Logo, este estudo tem como objetivos específicos entender a conduta do consumidor diante das reclamações, visando buscar diferentes opiniões sobre o papel desempenhado pelo site “Reclame Aqui” e destacar suas principais atribuições ao consumidor. Para realização deste estudo, serão utilizados materiais bibliográficos, como livros e artigos, e também será abrangido o método qualitativo, para explicar tal fenômeno através do conceito sobre o assunto de diferentes indivíduos, através de uma pesquisa de campo, descritiva, com entrevista semiestruturada buscando coletar diferentes experiências a fim de relacionar as respostas e desenvolver o estudo através de análise dados e análise de conteúdo, avaliando individualmente cada resposta em sua linguagem verbal e não verbal.

Palavras-chaves: Reclamação. Consumidor. Comportamento. Decisão. Influência.

ABSTRACT

This article aims to analyze the impact of one of the main complaints sites in Brazil in the consumer purchase decision process. The general objective of this article is to discuss the customers' view of the website and the influence it has on their behavior. Therefore, this study has as specific objectives to understand the consumer's conduct in the face of complaints, aiming to seek different opinions on the role played by the website “Reclame Aqui” and to highlight its main attributions to the consumer. To carry out this study, bibliographic materials will be used, such as books and articles, and the qualitative method will also be covered, to explain this phenomenon through the concept on the subject of different individuals, through a descriptive field research, with semi-interview. structured seeking to collect different experiences in order to relate the responses and develop the study through data analysis and content analysis, individually evaluating each response in its verbal and non-verbal language.

Keywords: Complaint. Consumer. Behavior. Decision. Influence.

1) INTRODUÇÃO

Com as dimensões econômicas do mundo atual e os avanços da tecnologia, o consumo de determinados produtos ou contratações de serviços ficou cada vez mais acessível aos consumidores, assim como a avaliação, se determinadas aquisições são vantajosas ou não através do olhar crítico de outros consumistas.

Nos últimos anos a aquisição de produtos e contratações de serviços ficou cada vez mais acessível através das plataformas digitais, pois as mesmas, além de permitir que os consumidores realizem as pesquisas dos produtos desejados sem precisar se locomover até a loja física, também permite que as pessoas realizem as comparações de preço e também a avaliação de outros consumidores em relação ao produto ou serviço em questão.

Os consumidores estão cada vez mais conectados à tecnologia e acabam utilizando as lojas físicas como showrooms¹, para examinar os produtos de seu interesse e posteriormente efetuar a compra pela internet, buscando preços inferiores, e, em contrapartida utilizam a internet como “webrooms” para efetuar pesquisas sobre a qualidade dos produtos e serviços e saber a opinião de outros consumidores da aquisição em questão.

Esta praticidade proporcionada pelas mídias digitais mudou a visão dos consumidores e o seu comportamento em relação à decisão de compra, pois os mesmos têm acesso a uma grande variedade de produtos e serviços através da internet, e, por conseguinte, obtém um maior controle sobre o que desejam ver e conseguem ter um contato mais realista sobre os produtos oferecidos ou serviços prestados.

As mídias sociais mudaram a maneira como os consumidores interagem e expõem suas opiniões, através de um espaço para compartilhamento de experiências positivas ou negativas. Cada vez mais os consumidores levam em consideração o que as outras pessoas a sua volta pensam sobre determinado produto ou serviço, passando por vários canais e sendo influenciados por eles.

¹Do inglês showroom. Local onde é possível expor produtos para venda, geralmente com um espaço suficiente grande para expor carros, móveis ou objetos de grande porte.

Portanto, hoje, com essa diversidade de canais a disposição dos consumidores, cada vez mais as experiências negativas são disseminadas e espalhadas rapidamente, principalmente em plataformas especializadas para esse propósito.

Uma mensuração da dimensão que a insatisfação dos clientes atinge, é que hoje, de acordo com o índice do Alexa, uma ferramenta que mede o tráfego de acessos dos sites disponíveis na internet, o “Reclame Aqui”, uma página brasileira especializada em intermediar o relacionamento de clientes e empresas para solucionar reclamações relacionadas à aquisição de um produto ou serviço falho, está entre os 1.000 sites mais influentes do mundo, sendo o maior portal de reclamações de consumidores do Brasil.

Conforme informações presentes no site oficial do “Reclame aqui”, o mesmo dispõe-se de cerca de 42 milhões de visualizações ao mês, composto por um público masculino correspondente a 56% e feminino a 44%. Além disso, o site conta com cerca de 15 milhões de consumidores cadastrados, e os mesmos, previamente buscaram o reclame aqui, antes de contatarem o SAC (serviço de atendimento ao consumidor) das empresas dos quais obtiveram problemas.

De acordo com informações do próprio canal, o site conta com 600 mil acessos diários, realizados pelos consumidores com o intuito de saber a reputação das empresas antes da contratação de um serviço ou adquirir algum produto.

Desde o mês de abril de 2019, o canal passou a oferecer como novo recurso para reclamações, um contato no aplicativo WhatsApp, sendo que o uso dessa nova ferramenta aumentou em cerca de 12% os índices do site. O uso da ferramenta cresce exponencialmente e os usuários, com mais frequência, reclamam não só das grandes empresas, bem como, também passaram a reclamar de micro e pequenas empresas regionais, como: padarias, salões, pequenas lojas e entre outros.

Sendo assim, a partir deste estudo, os gestores terão acesso a uma visão mais aprofundada sobre o comportamento dos consumidores e através deste, poderá traçar estratégias para solucionar os problemas de seus clientes com mais eficácia e eficiência e simultaneamente melhorar a sua credibilidade e manter uma imagem positiva frente ao público consumidor.

Apesar de haver estudos que mostram o comportamento do consumidor e a relação com o Reclame Aqui, os mesmos apresentam problemas específicos, como estudo de grupos de empresas ou determinados produtos, ranking de empresas com mais reclamações e a postura das mesmas quanto a esses problemas. Sendo assim, identificamos que existe uma lacuna que este artigo vem preencher, apresentando de fato, como essas reclamações influencia no poder de compra dos consumidores em geral, podendo ser satisfatórias ou não.

Levando em consideração tal abordagem, surge a seguinte problemática: qual a visão das pessoas quanto ao site de reclamações “Reclame Aqui” e qual o papel desempenhado por ele no comportamento de compra?

Pensando nisso, este estudo tem como objetivo geral discutir a visão dos entrevistados sobre o papel do site de reclamações “Reclame Aqui” perante o comportamento de compra do consumidor.

E assim têm-se como objetivos específicos; entender o comportamento do consumidor perante as reclamações; realizar entrevistas com pessoas sobre o papel do site em questão no comportamento de compra e destacar a função do site “Reclame Aqui” para o consumidor.

Portanto, este estudo se justifica, pois possui uma lacuna que ainda não foi atendida pela literatura, além de explorar mais a temática do comportamento do consumidor, observando assim o papel da reclamação e a sua influência na compra através de uma plataforma digital específica.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Fatores influenciadores do comportamento de compra do consumidor

Segundo Kotler e Keller (2006) o processo de compra se inicia quando o consumidor reconhece um problema, ou mesmo uma necessidade a ser saciada. Dessa forma, o consumidor acredita que a aquisição de um novo produto será a solução para saná-la. É

fundamental compreender como o consumidor se relaciona com os produtos, serviços e empresas, e, quais os fatores decisivos para realizar tais compras ou contratações.

Existem fatores específicos que, conforme Kotler (1998) influenciam nesse processo, como por exemplo: fatores culturais, que julgam as preferências, valores e os comportamentos em seus hábitos de consumo. A classe social também é outro fator que interfere nessa decisão, ditando o poder aquisitivo dos indivíduos e o quanto, determinados grupos podem gastar no ato de suas compras, por conseguinte, a forma de pagamento é uma das principais prioridades na hora da aquisição. Há ainda a influência por fatores psicológicos ou emocionais, que levam o consumidor a adquirir produtos por necessidade de auto realização, aceitação ou por influência de outros consumidores.

O momento da vida em que o consumidor se encontra, é outro fator que influencia o seu comportamento de compra, visto que: as prioridades e os hábitos de consumo mudam simultaneamente de acordo com cada etapa em que se os indivíduos se encontram e também sobre influência de novas tendências e constantes variações da moda.

A opinião de outros consumidores também se destaca para a decisão de compra do consumidor. Quando o acesso de informações internas do produto não é suficiente, o consumidor se volta para as fontes de informações externas como mídia, amigos ou parentes para compor o processo decisório. Opiniões coletivas de estranhos são vistas como confiáveis e influenciam significativamente na decisão de compra ou não de certo produto.

Além de fatores psicológicos e socioculturais, existem ainda os fatores situacionais que fazem com que o consumidor leve em consideração o ambiente físico, social, o tempo e a razão da compra.

De acordo com Solomon (2016) o consumidor é o indivíduo que identifica uma necessidade de realizar a aquisição de um produto ou serviço. Em algumas ocorrências, há diferentes indivíduos envolvidos no processo de compra, que necessariamente não necessita ser diretamente o indivíduo usuário de tal aquisição.

Eventualmente, alguns consumidores adquirem alguns produtos ou fazem o uso de determinados serviços porque seus responsáveis (pais, avós, cuidadores) escolheram

estes produtos, ou, em outros casos, alguns agendes serviram como influenciadores de tal ação, uma indicação ou uma rejeição de indivíduos terceiros são indicadores que interferem diretamente no processo decisão de compra.

Compras digitais

Segundo Torres (2010) as ferramentas da internet estão sendo usadas com muito mais frequência pelos consumidores, tanto para informar-se; relacionar-se; e entreter-se, quanto para buscar informações sobre produtos e serviços e também a avaliação de outros consumidores sobre o a aquisição em questão.

De acordo com os estudos realizados por Hoffman & Novac (1995) acesso a diversas plataformas digitais está disponível incessantemente aos consumidores. A interatividade e o diálogo entre contratantes e empresas são convenientes a ambas as partes, o que permite que o consumidor solicite informações de seu interesse sempre que almejar.

O suporte de armazenamento da internet, permitiu a análise e comparação de especializações de produtos e também a localização dos mesmos em diferentes sites, logo, a disponibilidade destes produtos e uma seleção maior de itens também facilitaram a vida dos clientes de acordo com Wallace (1995).

Dessa forma, analisando os fatores destacados acima, e, o aumento da interatividade digital, é possível constatar que há um volume de informações infinitamente maior do que nas décadas passadas, fazendo com que os consumidores fiquem cada vez mais exigentes, por conseguinte, é possível identificar os aspectos mais valorizados pelos clientes após um produto ou serviço falho.

Segundo a REMark- Revista Brasileira de Marketing, o “boca-a-boca” eletrônico influencia diretamente na reputação da empresa, logo, o seu posicionamento diante das reclamações também é crucial para que os clientes voltem ou não a adquirir produtos ou serviços de tal organização.

De acordo os dados coletados pela Nielsen (2016), cerca de 90% dos brasileiros já realizaram compras online pelo menos uma vez, e, o Brasil é responsável por cerca de 23%

do e-commerce da América Latina. Através destes dados é possível deduzir que o número de reclamações também é relevante.

Em conformidade com que os autores Einwiller&Steilen (2015) afirmam a administração das reclamações quando inserida nas mídias, como nas redes sociais por um exemplo, tem uma expansão potencializada, onde não só os reclamantes, como muitos outros internautas podem acompanhar através da tela de seus computadores ou celulares uma boa ou má interação entre cliente/empresa.

Carneiro (2017) afirma que quando o produto possui um alto valor, a probabilidade do consumidor em buscar informações é bem maior, evitando prejuízos posteriores. Reforça também que as reclamações vistas em ambientes virtuais, fixam uma imagem negativa da empresa na mente do consumidor, impactando na decisão de compra do mesmo.

Sendo assim, as reclamações na internet se mostram fortemente influentes afetando diretamente a decisão de compra do consumidor, conforme Pires (2012) em seu estudo, a maioria dos consumidores fazem uma busca por queixas antes de efetuarem uma compra e já deixaram de fazer compras em algum site devido a altos números de reclamações encontradas.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo utilizou como forma de abordagem a pesquisa qualitativa, que de acordo com Denzin e Lincoln (2006), esse tipo de abordagem envolve uma interpretação do mundo, as coisas são estudadas em seus cenários naturais, buscando entender o significado que as pessoas atribuem ao fenômeno estudado.

Desta forma, esse estudo fez o uso dessa abordagem para explicar o fenômeno através das interpretações e visão do indivíduo, com base em suas construções sociais, frente ao fenômeno estudado, gerando significado através da interação com os mesmos.

Segundo o autor Silva (2003) a pesquisa de campo, que é nossa característica de estudo, tem como finalidade realizar uma coleta de dados através de questionários,

entrevistas e observação participativa ou não participativa para análise de resultados coletados posteriormente.

Assim este estudo utilizou-se deste método, pois foi a campo coletar informações com pessoas que tiveram uma experiência com o site “Reclame Aqui” analisando e entendendo esse papel de interferência dentro do seu comportamento.

Foi utilizada a pesquisa descritiva, que conforme os estudos de GIL (1999) busca explorar as características de determinada população ou fenômenos, estabelecendo variáveis que objetivam proporcionar uma nova visão sobre o tema discutido.

Logo, esta pesquisa se caracteriza descritiva, pois o fato envolve também a descrição do que está sendo coletado, como o dado das pessoas; o perfil que ela possui; a sua visão; o seu contexto, e sua interpretação dos fatos.

Todo o conteúdo foi relatado de maneira analítica envolvendo separação de trechos, codificações, analisando e entendendo esse papel de interferência dentro do seu comportamento, sem interferir nessa interpretação.

Esse artigo utilizou-se como instrumento, a pesquisa bibliográfica. Que de acordo com o autor Boccato (2006) é uma forma de buscar resoluções de problemas, analisando várias contribuições científicas de diferentes autores sobre um determinado tema.

Para esta metodologia realizamos o uso de livros e artigos publicados, de preferência nos últimos cinco anos, para melhor entender os conceitos referentes ao comportamento do consumidor e o papel da reclamação dentro desse contexto.

Os dados desse estudo foram coletados através de entrevistas. Segundo Richardson (1999) entrevista é um importante instrumento que permite o relacionar a opinião dos indivíduos sobre determinado tema, buscando relacionar as respostas afins de estudos.

Uma das formas de entrevistas é a semiestruturada, que segundo Gerhardt & Silveira (2009), é quando o pesquisador organiza perguntas em um roteiro sobre o tema, porém permite e incentiva o entrevistado a falar livremente sobre os desdobramentos durante a conversa, sobre o tema principal.

Desta forma foi utilizada nesse estudo, a entrevista semiestruturada, pois ela garantiu uma maior habitação de dados para o melhor entendimento da visão do indivíduo relacionando assim a causa e o efeito das reclamações na plataforma digital.

Nesse estudo a análise de dados foi feita através da análise de conteúdo que segundo Bardina (2011) esta metodologia, define-se como um conjunto de técnicas que analisa as comunicações, com o objetivo de obter por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens.

Assim, foi utilizada a análise de conteúdo, pois as respostas dos entrevistados foram analisadas e codificadas para que assim possam ser organizadas de maneira sistemática permitindo uma apresentação mais clara sobre cada ponto de vista relacionado ao tema.

Além disso, foi realizada a análise de discurso, que segundo Mozzato e Grzybovski (2011) consiste em explorar as relações entre o discurso e a realidade, carregando significados junto ao texto produzido.

Portanto, como complemento à análise do conteúdo, foi realizado a análise de discurso, avaliando não somente a linguagem verbal e sim o comportamento do entrevistado ao responder as questões, sua linguagem corporal, trabalhando com os sentidos do entrevistado.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A fim de obter dados sobre o assunto abordado neste presente artigo, foram realizadas 6 (seis) entrevistas semiestruturadas, com uma amostra da população de acadêmicos do curso de Administração, da Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE.

Para seleção da referida amostra, foi realizada uma pergunta-chave, com o intuito de saber se a pessoa já havia utilizado a plataforma “Reclame Aqui” ou se tinha um conhecimento prévio sobre as funções da mesma e pedindo autorização para gravação. A partir de tais confirmações e seleções desencadeou-se o processo de entrevistas.

As entrevistas foram realizadas via aplicativo de mensagens (Whatsapp) através da ferramenta de áudio, para que assim pudesse ter o maior rigor da análise em relação à entonação e pausas nas falas dos interrogados. Posteriormente as entrevistas foram

transcritas e subdivididas em redes de acordo com a estruturação previamente realizada sobre os assuntos nos quais eram almejados na pesquisa.

Figura 1- Estruturação da pesquisa.



Fonte: elaborada pelas autoras

Primordialmente as entrevistas foram semiestruturadas com o intuito de saber o comportamento do consumidor diante de algumas situações premeditadas, como por exemplo: sua motivação para compra ou contratação de algum serviço; a busca de informações precedentes à suas aquisições; possíveis arrependimentos de compra (pedindo para que cada entrevistado relate sua experiência, se existente; por conseguinte, foi questionado na pesquisa os canais utilizados para contatar a empresa, logo, o posicionamento que a mesma aderiu diante da solicitação do cliente.

Nesta pesquisa também foi realizada uma pergunta direta ao assunto relacionado ao tema central deste material, sobre a utilização da plataforma "Reclame Aqui" pelos consumidores, e suas principais influências e relevância de opiniões de terceiros sobre a mercadoria ou serviço em análise.

Categoria 1: Motivação

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Em todas as entrevistas, inicialmente foi perguntado para todos os entrevistados os que desencadeiam em cada um deles uma motivação para comprar. Nesta abordagem, foi unânime a confirmação da teoria de Kotler e Keller (2006) de que o processo de compra tem como princípio o reconhecimento de uma necessidade ou problema a ser saciado pelos consumidores, e que, diversos fatores podem influenciar nesse processo de decisão.

De acordo com o entrevistado 2, é levada em consideração a opinião de outros consumidores sobre aquele determinado produto e/ou serviço. No caso do entrevistado 3, o mesmo afirmou que fatores emocionais e psicológicos o impulsiona a comprar, declarando que tem uma compulsividade de compra, afirmando que muitas vezes não há motivos plausíveis para realizar aquela determinada aquisição.

(E1) [...] Muitas vezes é a necessidade, muitas vezes é o desejo, eu quero ter aquilo, muitas vezes pode ser até status, alguma coisa que está na moda, alguma coisa que eu vejo uma pessoa que eu gosto, uma pessoa que eu admiro usando, um famoso vejo usando, aí eu falo ah eu quero ter também.

(E2) Acho que a recomendação de outras pessoas que utilizaram daquele serviço e acho que um pouco do valor daquele serviço.

(E3) Olha eu sou um tipo de consumidor bem diferente viu, geralmente eu não tenho um motivo para compra, eu tenho um pouquinho de compulsividade eu compro sem motivo.

(E5) Se eu achar bonito algo, mesmo que não vá ser tão útil no meu dia a dia eu compro. Mas não deixando de pensar no preço também (Risos).

(E6) Necessidades básicas ou produtos para lazer.

Categoria 2: Informações precedentes

Com o intuito de saber sobre a busca de informações precedentes à aquisição de produtos ou serviços, foi indagada a questão aos entrevistados, no qual, a partir da mesma foi possível obter-se a confirmação da teoria de Wallace (1995) no qual afirma que a capacidade de armazenamento da internet possibilitou aos consumidores uma amplitude de informações, permitindo uma maior análise e comparações, nos quais, os entrevistados 1, 2, 4, 5 e 6 afirmam que com frequência utilizam a internet com essa finalidade.

Logo, nessa abordagem os entrevistados consequentemente também comprovam a teoria de Torres (2010) que enfatiza que as ferramentas de internet estão sendo cada vez mais utilizadas pelos consumidores, como principal meio de obter informações e interações com as empresas. Já o entrevistado 4, em suas palavras entrou em conformidade com o

que Carneiro (2017) afirma sobre a repercussão das reclamações, que refletem imediatamente na imagem da empresa.

(E1) [...] Nunca tive medo de comprar em sites, só teve uma vez só que tipo, realmente eu tive que (pausa breve), que eu perguntei né, sobre, que sobre o site pra uma pessoa que já tinha comprado, por questão de tipo, ah ele comprou, perguntei ah, demorou muito? É, chegou certinho?

(E2) Ah eu uso a internet mesmo, costumo usar WhatsApp, Instagram, eu faço bastante compra e pesquisa pelo Instagram pelas páginas de roupa, eletrônico, esse tipo de coisa no Instagram. Eu costumo pesquisar em vários sites, todos de confiança minha.

(E4) Eu procuro pesquisar para saber se aquele aquela empresa ela é boa ou é ruim,

(E5) Se for algo que quero muito comprar eu busco muita informação pra não acabar me arrependendo depois que comprar, busco informação na internet, em vários sites pra não ter dúvidas.

(E6) Então, eu sempre vou atrás do site Reclame Aqui quando vou comprar algo em loja nova.

Categoria 3- Arrependimentos

A pergunta seguinte abordada em todas as entrevistas sobre o arrependimento de compra, foi semiestruturada com o objetivo de aprofundar-se na teoria de Hoffman&Novac (1995) para averiguar a veracidade da informação de que a interatividade e diálogo entre as empresas e consumidores são convenientes para ambos.

Nos casos apresentados, todos buscaram entrar em contato com as empresas pelos canais disponíveis na internet para tentar solucionar seus problemas, alguns deles afirmaram que tiveram suas reclamações resolvidas, já outros afirmaram que tiveram um péssimo relacionamento com a empresa, ou seja, nem sempre a interatividade e diálogo são convenientes para ambos, em alguns casos o consumidor acaba ficando no prejuízo, então nessa pesquisa tal teoria não se confirma em todos os casos.

Ainda nesta indagação o entrevistado 3, contribuiu para veracidade da teoria de Carneiro (2017) entrando em conformidade de que a procura de informações e constatação com a empresa varia muito de acordo com o valor do produto, logo, se produto for “caro” o rigor das reclamações e pesquisas é bem maior. O entrevistado 3 diz em suas palavras que se o produto tiver um valor superior à R\$100,00 ele entra em contato com a empresa, caso contrário não.

(E1) Já, é (Pausa breve) uma vez já eu já me arrependi, mas assim que chegou eu já mandei de volta, mandei de volta eles estornaram meu dinheiro e outra vez tipo, eu não sabia disso, que se você mandasse você podia mandar de volta e eu fiquei com o tênis que eu não tinha gostado...

(E2) Teve uma vez apenas, comprei uma fonte pro meu pc e atrasou 40 dias, ai fiz todo aquele processo de ligar, mandar e-mail e tal.

(E3) Já. Já comprei coisa que não chegou, já comprei coisa que chegou com defeito (pausa curta) já. Se for uma coisa de até R\$ 100 aí eu não reclamo, porque daí eu não ligo (Risos), se for mais caro eu reclamo, mais daí geralmente eu entro em contato com a empresa né, num sei.

(E4) Eu tive um celular da *empresa X* menina se eu soubesse o tempo que eu fiquei com ele pifado usando emprestado deles do que eles me dá outro, o tempo que eu fiquei esperando eles podia ter me dado um novo [...] e isso foi muito ruim, então depois desses episódios eu realmente procuro pesquisar.

(E5) Com certeza já me arrependi, talvez pelo fato de não ter buscado informação antes de comprar ou o fato da empresa não ter um bom suporte aos clientes pós vendas.

(E6) Em sites brasileiros nunca. Foi problema (atraso) com o frete e falta de informações da alfândega brasileira.

Categoria 4- Canais

A pergunta seguinte realizada na pesquisa, sobre os canais utilizados para reclamações/constatação com a empresa foi complementar as perguntas anteriores para confirmar a teoria de Torres (2010) e de Hoffman&Novac (1995) novamente, e, também foi uma pergunta implícita, com o objetivo saber se os entrevistados utilizavam ou não o canal “Reclame Aqui” para entrar em contato com a empresa.

Nesta abordagem os entrevistados de número 1, 2 e 3 responderam que utilizavam os próprios canais da empresa, já o de número 5 afirmou que prefere o “Reclame Aqui” por conta da maior agilidade para sanar o problema.

(E1) Falei, ó estou devolvendo o tênis por conta disso, disso e disso, ai eles já mandaram um e-mail com a etiqueta e eu levei no correio, agora com o que eu fiquei eu nem falei nada, tipo, fui bem bobão mesmo, tipo, eu não reclamei [...].

(E2) Mandei e-mail, na mesma hora liguei no número que eles deixavam disponível pro consumidor, demorou umas 5 horas pra me responderem direito, mas deu tudo certo.

(E3) Não, quando eu faço alguma reclamação é direto com a empresa, porque (pausa breve), num sei, eu acho que demora muito né, geralmente quando tem algum problema eu vou (Pausa breve – pensativo), eu quero resolver logo.

(E5) Eu não cheguei a entrar em contato pelo SAC, fui direto no Reclame Aqui e gostei porque foi resolvido o problema. Não sei se pelo SAC resolveriam rápido ou se demoraria mais. Eu voltei a comprar da mesma marca. Pelo custo benefício, e sei que se desse algum problema, voltaria fazer uma reclamação e possivelmente o problema seria resolvido (Risos).

Categoria 5 - posicionamento da empresa.

Com o intuito de saber a veracidade da teoria de Einwiller&Steilen (2015) sobre a repercussão das reclamações na internet e o efeito nas compras, foi realizada uma pergunta intuitiva com o objetivo de saber o posicionamento das empresas perante as reclamações.

Os entrevistados de número 1 e 2 afirmaram que os seus problemas foram solucionados e o entrevistado de número 2, ainda afirmou que consome os produtos da empresa até os dias atuais, já o entrevistado de número 4 demonstrou uma grande indignação e insatisfação com a empresa, afirmando a teoria que as reclamações refletiram sim em suas compras futuras com a marca em questão, realizando também uma maior comparação de produtos e análise mais detalhada antes de qualquer aquisição após a situação que o decepcionou. Já o entrevistado de número 5 afirma que o seu problema não foi solucionado, mas se contradiz quando afirma que foi solicitado um novo produto e entregue a ele.

(E1) É, então, ele respondeu super rápido.

(E2) Foi muito eficiente sim, eu consumo até hoje.

(E4) Então eu peguei tipo ranço mesmo né que seria a palavra certa, então é muito melhor você saber que uma empresa ela é boa no atendimento, na qualidade, na parte que ela vai te dar é, um suporte, para você não passar raiva depois futuramente, então assim é bom procurar saber essas empresas que têm essa atenção né, com o consumidor [...].

(E5) Foi aberto um chamado e consegui resolver meu problema. Até que foi eficiente, porque tem algumas empresas que se cadastram nesses canais, mas não soluciona o problema do cliente. Foi solicitado um novo fone de ouvido.

Categoria 6- Utilização da plataforma “Reclame Aqui”.

Na interrogação consecutiva, foi mais intuitiva em saber sobre o tema central da pesquisa, sobre o uso da plataforma “Reclame Aqui” pelos consumidores e a principal ferramenta que eles utilizam no site, a partir desta, foi possível confirmar novamente várias das teorias anteriores. Nessa abordagem foi possível constatar que a maioria das pessoas que utilizaram o canal “Reclame Aqui” foi com o intuito de saber a credibilidade da marca em seus atendimentos e de saber a experiência de outros consumidores em relação ao produto ou serviço em questão foi positiva ou não.

Apenas 1 dos entrevistados afirmou que efetivamente utilizou o canal para reclamar, complementando que o mesmo foi muito eficiente para sanar o seu problema. Também foi possível constatar a veracidade de uma das pesquisas realizadas pela Niewsen que afirma que 90% dos brasileiros realizam compras online. No caso desta pesquisa, apenas 1 dos entrevistados (o de número 4) relatou sua experiência em lojas físicas, já os demais relataram suas experiências em lojas virtuais.

(E1) O Reclame Aqui eu entrei só uma vez só, mas tipo, só para fazer pesquisas avulsas, só para conhecer mais o site mesmo por conta de algum trabalho que eu fiz.

(E2) Utilizo direto, pra ver o número de reclamações e problemas resolvidos na loja.

(E3) [...] No meu caso eu acho uma perda de tempo muito grande, eu mandar lá esperar eles responder para depois eles me jogar para algum canal, porque daí ou eu vou ter que entrar em contato via telefone ou vai ter que ser por e-mail, entendeu.

(E5) Eu utilizei o Reclame Aqui uma vez quando comprei um fone de ouvido que parou de funcionar 1 ou 2 meses depois da utilização. A empresa respondeu meu comentário, entrou em contato comigo através do meu e-mail

(E6) Como disse anteriormente eu uso ele em todas as compras para averiguar a confiabilidade da loja. Mas nunca utilizei ele em si para reclamar, apenas busco informações.

Categoria 7: Consideração da opinião de terceiros sobre determinado produto ou serviço

Com o intuito de saber sobre a consideração de opiniões de terceiros sobre determinados produtos ou serviços, foi realizado esse questionamento aos participantes da pesquisa nos quais os mesmos afirmaram que sim, levam em consideração a experiência de outros consumidores.

Assim, foi possível confirmar a teoria de Solomon (2016) que afirma que nem sempre o indivíduo toma a decisão sozinho, de adquirir determinado produto ou serviço, e, que há a influência de outros indivíduos nessa decisão, também confirmou a teoria de Kotler e Keller (2006) novamente, afirmando que fatores culturais, sociais e opiniões de outros consumidores influenciam efetivamente.

(E1) Bom, eu dou uma olhada rápida no site mesmo pra ver se, tipo, os comentários das pessoas sabe, mais sempre compro por plataformas tipo, de confiança.

(E2) Então, é, eu acho que talvez seja o que mais pesa para mim, que eu costumo comprar bastante eletrônico tal roupa também, então, é, eu acho que é mais questão da qualidade mesmo né, não tem tanto do valor, então eu costumo perguntar

bastante pras pessoas que eu tenho mais confiança, que compra também esse tipo de coisa, então pesa bastante sim.

(E3) Eu olho a avaliação, mais geralmente não tem muito peso porque se a avaliação for negativa eu descarto.

(E4) Eu procuro pesquisar mesmo se a marca é boa, se aquela empresa vale a pena, vale a pena comprar, se às vezes alguém indicou, por exemplo, meu amigo só compra tênis num site lá e às vezes eu falo para ele, aí eu quero comprar um tênis tal, aí ele já me fala tem o site tal aonde eu compro [...]

(E5) Busco informação nos próprios sites de compra, não levo muito em consideração os sites oficiais da marca que desejo comprar, porque dificilmente mostrará reclamações ou algo ruim sobre a marca. Sites como X, Y e Z, ainda confio por mostrar os comentários, sejam bons ou ruins. Já deixei de comprar algo por causa dos comentários ruins.

(E6) Levo em conta, se não tiver uma avaliação no mínimo boa eu nem compro no site, eu prefiro ir atrás de outro site e pagar pouco mais caro do que correr o risco.

Categoria 8: Sente-se mais influenciado pelos comentários positivos ou negativos

E como pergunta complementar e finalizadora da pesquisa foram realizados a indagação pelo o que os entrevistados sentem-se mais influenciados: pelos comentários positivos ou negativos, com o objetivo de confirmar ou não a teoria de Carneiro (2017), logo, as respostas ficaram divididas, onde 2 entrevistados afirmaram que se sentem mais influenciados pelos comentários positivos, outros 2 pelos comentários negativos e os 2 outros entrevistados afirmaram pela pergunta anterior que buscam sim informações de experiência de terceiros, mas não afirmaram o fator chave pelos quais tomam a decisão de compra.

Neste tópico é possível concluir que não há um “padrão” de opinião que exerce mais influência sobre os consumidores, os comentários positivos sobre o produto ou serviço em análise, ou, os negativos. Esse tópico varia único e exclusivamente de como tal comentário foi colocado e como o mesmo foi avaliado pelo consumidor.

(E2) Os comentários positivos com toda certeza.

(E3) Eu olho só as avaliações boas. (Risos).

(E5) Os negativos, porque se eu comprasse algo e no site tivesse vários comentários negativos, seria a famosa frase "por falta de aviso não foi" (Risos).

(E6) - Eu vou só pra ler os negativos mesmo, raramente eu leio os positivos, logo os comentários negativos pesam mais.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral discutir a visão dos entrevistados sobre o papel do site de reclamações “Reclame aqui” perante o comportamento de compra do consumidor, tal objetivo foi atingido, pois através deste estudo foi possível constatar que os consumidores efetivamente utilizam o site “Reclame Aqui”, e, a principal finalidade no qual os entrevistados utilizam a plataforma é a de buscar a opinião de outros consumidores em relação aos produtos ou serviços nos quais almejam adquirir.

Foi possível perceber através das respostas relatadas neste material de estudo que os entrevistados em questão entraram em conformidade com a teoria de outros estudiosos anteriores presentes na fundamentação teórica.

Por meio nesta pesquisa foi possível constatar que o uso da internet para buscas de informações e contato com as empresas é imprescindível aos consumidores, constatando que os mesmos, utilizaram a plataforma “Reclame aqui” ao menos uma vez em suas experiências pré ou pós compra, mas que também em algumas situações preferem evitar o uso da plataforma e entrar em contato diretamente com o SAC da empresa para resolver seus problemas. Também neste estudo foi possível constatar que os consumidores entrevistados utilizam a plataforma “Reclame Aqui” para buscar experiência de outros consumidores na maioria das vezes e não para efetivamente reclamar.

O estudo em sua execução apresentou algumas limitações, como: a falta de materiais bibliográficos publicados referindo-se ao tema, devido ao fato do mesmo ser algo muito recente e específico. Outra limitação encontrada durante a execução do estudo foi em relação as entrevistas, devido ao cenário atual de pandemia (COVID-19) em que o trabalho foi realizado, as entrevistas não puderam ser realizadas pessoalmente com os entrevistados assim como premeditado, por conta do isolamento social as entrevistas foram realizadas de maneira virtual.

De tal modo o estudo trouxe clareza sobre o comportamento do consumidor em relação ao referido site. Como a coleta de dados foi realizada apenas com pessoas do curso de administração, o mesmo, futuramente poderá ser reaplicado com pessoas de outros cursos, ou até mesmo, fora da universidade para obter possíveis visões diferentes sobre o assunto.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer primeiramente a Deus pela oportunidade de desenvolver esse artigo, à nossos pais e avós que sempre nos apoiaram e levantaram diante das dificuldades encontradas, e ao nosso orientador a quem devemos a finalização e o sucesso dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A gente não é só um site de reclamação.** RECLAME AQUI. [acesso em 2020 fev 24] disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/institucional/>.
- CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia.** 2013. [Acesso em 2020 mar 13];6(2):179-191.
- CARNEIRO, Bianca Farias. **Gerenciamento do relacionamento: a influência de reclamações em ambientes virtuais no comportamento do consumidor.** 2017. [acesso em 2020 mar 17].
- DA SILVA, Eduardo Robini, et al. **Caracterização das pesquisas de teses em administração com abordagem qualitativa.** Revista de Administração de Roraima-RARR, 6.1: 204-223. [acesso em 2020 mar 13].
- HOFFMAN, Donna L.; NOVAK, Thomas P.; CHATTERJEE, Patrali. **Commercial scenarios for the Web: Opportunities and challenges.** *Journal of computer-mediated communication*, 1995, 1.3: JCMC136.
- EINWILLER, Sabine A.; STEILEN, Sarah. **Tratamento de reclamações em sites de redes sociais - Uma análise de reclamações e respostas a reclamações nas páginas do Facebook e Twitter de grandes empresas dos EUA.** *PublicRelationsReview* , 2015, 41.2: 195-204. [acesso em 2020 mar 13];
- MARTINS, Beatriz. **Reclame Aqui é um dos sites mais influentes do mundo, segundo o Alexa. Reclame Aqui.** 2019. [acesso em 2019 nov 10]. Disponível em https://noticias.reclameaqui.com.br/noticias/reclame-aqui-e-um-dos-sites-mais-influentes-do-mundo-segundo_3759/.
- NIELSEN. **Estudo Global: Comércio conectado.** 2016. [acesso em 2020 jan 28]. Disponível em: https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstudoGlobal_ComercioConectado.pdf
- PIRES, Lucas Gomes. **A insatisfação do consumidor em compras pela internet.** 2012. [acesso em 2020 mar 17].

- PIZZANI, Luciana, et al. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, 2012, 10.2: 53-66. [Acesso em 2019 out 27] DOI <https://doi.org/10.20396/rdbci.v10i1.1896>.
- REDAÇÃO RECLAME AQUI. **Consumidor pode fazer reclamações pelo Whatsapp nesta Black Friday**. RECLAME AQUI. 2019. [acesso em 2020 fev 24]. disponível em: https://noticias.reclameaqui.com.br/noticias/consumidor-pode-fazer-reclamacoes-pelo-whatsapp-nesta-black_3826/
- RÍMOLI, Thales Tosi; MELO, Daniela de Castro. **A Voz dos consumidores em redes sociais: proposição de um modelo eficaz de Gestão de Reclamações às empresas**. Revista Brasileira de Marketing, 2018, 17.1: 49-64. [acesso em 2020 mar 13].
- SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. 2005. [Acesso em 2020 fev 24].
- SEBRAE NACIONAL. **Como entender consumidores e planejar estratégias mais inteligentes**. SEBRAE. 2019. [Acesso em 2019 out 21]. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.
- SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Bookman Editora, 2016. [acesso em 2020 mar 18].
- TARIGO, Rodrigo, et al. **Processo de Decisão de Compra do Consumidor: O caso de Uma Empresa Varejista**. In: XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. 2016. [acesso em 2020 mar 13].
- TORRES, C. **A bíblia do marketing digital Novatec**. São Paulo, 2009. Vol 17, Ed. 2. 10-11, DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2016.v17n2.323>. [acesso em 2020 mar 13].

DEMANDA DA CARNE DE CORTE NO BRASIL: PERSPECTIVAS DE DEMANDA PARA 2020

DEMAND OF BEEF IN BRAZIL: PERSPECTIVES FOR DEMAND FOR 2020

Aline Ramos Veiga – alinerveiga@gmail.com – UNOESTE

Beatriz Santana Silva – biasantsilv@hotmail.com – UNOESTE

Lechan Colares Santos – lechan@unoeste.br – UNOESTE

Paulo Roberto de Lima Gianfelice – paulo.gianfelice@unifesp.br – UNIFESP

RESUMO

No segmento de produção e comercialização da carne de corte bovina para o campo agroindustrial, o valor agregado à demanda deste produto indica uma tendência crescente neste setor e isso mostra que a importância e dimensão de abate da atividade pecuária seguem o mesmo ritmo. Em virtude da variação no ciclo de produção, especialmente da carne de vaca, um potencial problema para o pecuarista é a gestão empresarial da propriedade, em particular, na quantidade, na qualidade e em custos. Daí, uma das propostas de melhoria para o gerenciamento neste setor, é abordar de forma eficaz e significativa as incertezas ao longo do tempo, evitando que a propriedade seja gerenciada subjetivamente. Portanto, o presente estudo teve como objetivo prever a demanda da carne de corte no Brasil. Para tanto, empregou-se a realização de previsões para o número de abatimentos futuros nas classes de bovinos, o que permitiu prever a demanda para o ano de 2020. Os resultados do presente estudo possibilitam que o produtor e administrador sejam assessorados sobre suas operações e decisões, com baixo risco, neste segmento do agronegócio e da economia nacional.

Palavras-chaves: Previsão de demanda, Análises de Séries Temporais, Carne bovina, Agroindustrial.

ABSTRACT

In the beef production and commercialization segment for the agro-industrial field, the value added to the demand for this product indicates an increasing trend in this sector and this shows that the importance and dimension of slaughtering of this culture follow the same rhythm. Due to the variation in the production cycle, especially beef, a potential problem for the rancher is the business management of the property, in particular, in quantity, quality and costs. Hence, one of the proposals for improvement for management in this sector is to effectively and significantly address uncertainties over time, preventing the property from being subjectively managed. Therefore, the present study aimed to predict the demand for beef in Brazil. To this end, it was used to make predictions for the number of future slaughter in the classes of beef culture, which allowed forecasting the demand for the year 2020. The results of this study allow the producer and administrator to be advised on their operations and decisions, with low risk, in this segment of agribusiness and the national economy.

Keywords: Demand forecasting, Time Series Analysis, Beef, Agroindustrial.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, de acordo como Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa (BRASIL, 2020), “o agronegócio brasileiro registrou valor recorde nas exportações de maio de 2020 com US\$ 10,9 bilhões (+17,9%) e correspondeu a 60,9% do total exportado pelo país”. A carne bovina ficou com (US\$ 780 milhões), atrás apenas da soja em grão, responsável por (US\$ 5,2 bilhões).

No acumulado até a segunda semana de junho/2020, comparando com o mesmo mês do ano anterior, o desempenho o setor agropecuário foi de crescimento em (34,3%) US\$ 66,44 milhões, conforme divulgado pelo Ministério da Economia (BRASIL, 2020). No estado de São Paulo, por exemplo, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2019, “a região metropolitana de São Paulo consome aproximadamente 11% de toda a carne produzida no Brasil. A [Pesquisa de Orçamentos Familiares] POF da mesma instituição aponta São Paulo como o maior mercado consumidor de carne bovina do Brasil” (IEA, 2019).

No entanto, independentemente do contexto político e econômico, o Brasil continua sendo um dos maiores produtores de carne bovina do mundo e um grande consumidor de seu próprio produto, a carne de corte. Diante desse contexto, os resultados do presente estudo podem contribuir na coordenação da cadeia de carne bovina brasileira. Espera-se que de posse dos resultados deste estudo, os agentes da carne bovina brasileira possam tomar decisões mais assertivas a respeito dos arranjos contratuais adotados, otimizando ganhos, proporcionando desenvolvimento econômico e social para o país.

Em termos gerenciais, acredita-se que esta pesquisa possa contribuir com a gestão de conflitos entre os agentes que compõem a cadeia de suprimentos da carne bovina brasileira; além de gerar incentivos a investimentos em qualidade a montante da cadeia e propagação de valor entre os agentes e, conseqüentemente, atender às expectativas dos consumidores. Tendo em vista que o sucesso da cadeia se baseia, em grande parte, na capacidade de gerenciar a composição e o desempenho de seus produtos, em particular na capacidade de garantir, acompanhar, controlar e antecipar a demanda. Desta forma, o objetivo deste estudo consiste em aplicar as técnicas de séries temporais para avaliar a

demanda mensal de abate de bovinos para a produção de carne de corte, definindo uma curva paramétrica com desempenho mensal para realizar previsões mês a mês no decorrer de 12 meses.

A aplicação da abordagem estatística para essa modelagem unifica os impulsionadores internos do setor agropecuário e agroindustrial, como os fatores econômicos externos, a estes setores e o desempenho de demandas passadas para uma análise coesa, livre de vieses internos e externos, e o mais alinhado possível com a realidade do mercado de agronegócios. Esta análise fornece uma visão crítica, que complementa o processo de planejamento de produção, compras, vendas e operações em geral, para o setor agropecuário e agroindustrial, voltado ao mercado de carne de corte.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Panorama da pecuária de corte no Brasil

O Brasil está entre os maiores produtores de carne bovina do mundo. Atualmente, comercializa o produto para mais de 150 países, mesmo consumindo boa parte da produção; segundo o IBGE (2020), no primeiro trimestre de 2020 foram abatidas 7,20 milhões de cabeças de gado. Embora a cadeia produtiva do Brasil, durante décadas, venha evoluindo de forma gradativa, obtendo um aumento das áreas de pastagens – que indicam claramente um número maior de rebanho – houve uma melhora significativa na qualidade da carne, porém ainda não é possível atender o mercado internacional que possui um elevado critério de qualidade; diante disso, as exportações destinam-se para países menos rigorosos, como China e Rússia (EMBRAPA, 2020a).

Com essa evolução, segundo Machado e Nantes (2000), a tecnologia está incorporada na atividade pecuária com o surgimento de novos softwares, que são utilizados para fazer a gestão da criação, controlando as receitas, custos, logísticas, rastreio, informações do mercado, o que possibilita ao produtor a tomar decisões mais rápidas devido ao seu sistema informatizado. A criação de gado nos países tropicais, como o Brasil, interfere diretamente no aspecto da produtividade, que é muito reduzida quando comparada

aos países de clima temperado. Esse fator ressalta a necessidade de melhoramento genético para o rebanho. Também é necessário que essa prática se torne acessível aos pequenos produtores, uma vez que o alto custo torna esse benefício preponderante entre os grandes produtores (PEREIRA, 2004).

Houve ainda aumento do ganho de peso dos animais, diminuição na mortalidade, crescimento das taxas de natalidade e diminuição do tempo de abate. Ganhos possíveis graças à crescente adoção de tecnologias pelos produtores rurais, especialmente nos eixos de alimentação, genética, manejo e saúde animal (EMBRAPA, 2020).

2.2 Previsão de demanda

Em um mercado competitivo e cada vez mais globalizado, a previsão de demanda assume um papel de significativa importância para definir o planejamento das operações, objetivando uma melhora no uso de recursos e desempenho da atividade de modo geral (VEIGA *et al.*, 2013). Conforme Jun e Ergun (2011), tanto a previsão de vendas futuras quanto a previsão de demanda são muito úteis para qualquer tipo de negócio. Para isso, ela deve se fundamentar em uma base de dados com os históricos de vendas, assim como em informações que expliquem suas variações e o comportamento da demanda.

Segundo Hülsmann *et al.* (2011), o planejamento estratégico com base em previsões de confiança é um ingrediente chave para uma gestão de negócios bem-sucedida em uma empresa orientada para o mercado. Previsões confiáveis não podem ser baseadas apenas em suposições intuitivo-econômicas do desenvolvimento do mercado, por isso modelos matemáticos são indispensáveis para a precisão das previsões, bem como para a eficiência de seus cálculos, que também é suportado pelo aumento dos recursos tecnológicos (HÜLSMANN *et al.* (2011). A utilização de modelos de previsão cresce à medida que os gestores buscam métodos científicos para tentar diminuir a dependência da sorte (GONÇALVES, 2007).

Para Wanke (1998), a previsão é uma ferramenta que auxilia no processo de tomada de decisão das organizações a dimensionarem a quantidade de bens que irão produzir em todas as áreas e a utilização do conhecimento experimental possibilita erros

que acarretam em custos elevados que não é possível determinar; diante disso, a utilização de modelos refinados de previsão pode, então, reduzir os custos do processo de tomada de decisão.

2.3 Técnicas de previsão de demanda

As técnicas de previsão de demanda podem ser qualitativas ou quantitativas e ambas possuem uma grande variedade de modelos que podem ser aplicados. Segundo Lélis (2012), quando a previsão é imprecisa e o gestor possui conhecimento de fundo, os métodos qualitativos são os mais recomendados. Portanto, a aplicação da tecnologia de previsão qualitativa é dividida em quatro categorias: opiniões de executivos; opiniões de vendedores; pesquisa com consumidores; Método Delphi. Os modelos matemáticos usados na previsão quantitativa incluem métodos causais e análise de séries temporais (LÉLIS, 2012). O método causal usa dados históricos para variáveis dependentes e independentes para encontrar relações causais para explicar a demanda do produto. A análise de série temporal usa dados históricos de demanda para identificar tendências e padrões sazonais e extrapolá-los para ajudar a prever o futuro (LÉLIS, 2012).

As previsões de demanda baseadas em séries temporais partem do princípio de que a demanda futura será uma projeção dos valores passados, não sofrendo influência de outras variáveis; nesse contexto, métodos estatísticos de previsão de séries temporais visam identificar um padrão de comportamento da série e utilizá-lo para prever os valores futuros (TUBINO, 2007).

Lee e Ko (2011) definiram o modelo de média móvel integrada autorregressiva (ARIMA) como um processo popular no modelo estatístico de análise de séries temporais. Este modelo foi proposto por Box e Jenkins na década de 1970. É derivado de um modelo autoregressivo (AR), um modelo de média móvel (MA) e uma combinação de modelos AR e MA (ARMA). Além de incluir o modelo ARIMA não estacionário e o modelo SARIMA sazonal, este é um modelo ARIMA sazonal multiplicativo. Cada um desses modelos pode ser modelado individualmente ou em combinação. Porém, quando a série não é estacionária, ela será transformada em uma série estacionária por meio do processo de

diferenciação dos dados (LEE; KO, 2011). Portanto, além do modelo descrito anteriormente, o componente integral I (d) também é usado para gerar o modelo ARIMA (p, d, q)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se caracteriza por uma pesquisa quantitativa. A análise das séries visou fornecer indicações sobre as condições passadas, o estado atual e futuro do cenário de abates de bovinocultura no Brasil, bem como auxiliar na tomada de decisões no mercado do agronegócios. Especialmente na formulação de políticas econômicas e de gestão, é crucial na análise dos dados resultados que sejam testados rigorosamente, sem viés e de caráter equilibrado no sentido em que o tempo em análise é considerado em igual condição para as quatro séries em questão, ou seja, no período mensal compreendido entre janeiro de 1975 e dezembro de 2020, pois a série de *ABATENOV* (abate de novilho) é completa apenas neste período de tempo; além disso, em todos os testes estatísticos que seguem, é assumido um nível de significância de 1% sobre todas as 235 informações em cada série em análise.

A principal metodologia adotada foi a abordagem de Box-Jenkins, que consiste em ajustar aos dados um modelo autorregressivo integrado de médias móveis de ordem p , d e q , o modelo $ARIMA(p; d; q)$. A estratégia de tal método é baseada em um ciclo de quatro etapas pelas quais a estrutura do modelo selecionado é baseada nas informações passadas. As etapas do ciclo são dadas como: 1) Verificar a estacionaridade dos dados, analítica e/ou graficamente, e se necessário realizar as transformações cabíveis para a obtenção de uma série estacionária de modo que seja possível considerar na análise uma classe geral para os modelos $ARIMA(p; d; q)$; 2) Identificar um modelo específico com base na análise de autocorrelação e autocorrelação parcial para os dados e identificar as ordens p , d e q de dependência do modelo; 3) Realizar a estimação dos modelos, o que é conhecido como ajuste de modelo, a etapa na qual os parâmetros do modelo identificado são obtidos através de métodos de estimação; 4) Realizar um diagnóstico para o modelo ajustado para verificar se ele é o mais adequado.

Além das etapas da abordagem Box-Jenkins para a identificação do modelo de previsão, foi aplicado o método do critério de informação, que se baseia na função penalizadora na medida da distância K - L , ou informação Kullback-Leibler (SHLENS, 2014). A ideia básica é determinar os valores K e L que minimizem a quantidade:

$$P(K; L) = \ln(\hat{\sigma}_{K;L}^2) + \frac{(K + L)C(N)}{N}$$

Em que: $\hat{\sigma}_{K;L}$ é a variância residual estimada no ajuste do modelo $ARMA(K; L)$ às N observações da série e $C(N)$ é uma função do tamanho da série. Na prática de ajustamento dos modelos de séries temporais, a principal etapa é a identificação do modelo, ao passo que identificar as ordens p e q de um dado modelo é tão importante quanto identificar a classe $ARIMA$ a que ele pertence. Contudo, os menores valores K e L são tais que: $ARIMA(p; d; q) = ARIMA(K; d; L)$

Neste projeto foram analisados os critérios de informação de Akaike (AIC), e o critério de informação Bayesiano de Schwarz - BIC (SHLENS, 2014). No presente estudo foram utilizados dois programas computacionais: Microsoft Excel® e SAS Studio®. Os dados da análise foram registrados como a quantidade de cabeça (em mil unidades) de animais abatidos ao mês e são classificados por quatro séries temporais distintas, tais como: $ABATEBOI$: bois abatidos, $ABATEVAC$: vacas abatidas, $ABATENOV$: novilhos abatidos, $ABATEBOV$: bovinos em geral abatidos, as séries $ABATEBOI$, $ABATEVAC$ e $ABATEBOV$ constam com dados mensais registrados de janeiro de 1975 a dezembro de 2020 e a série $ABATENOV$ de janeiro de 1975 a dezembro de 2020.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2010), os registros foram efetuados pelo IBGE em parceria com a Cooperativa Agroindustrial e iniciada em 1975 por meio de uma pesquisa intitulada Pesquisa Trimestral do Abate de Animais para registrar a quantidade de animais abatidos em unidades mensais. Os dados coletados pelo IPEA sobre o número de animais abatidos têm como unidade de coleta os estabelecimentos cuja atividade principal ou secundária é o abate de animais e que estão sob inspeção federal, estadual ou municipal. Entre os anos de 1975 e 1996, as coletas efetuadas para novilhos eram realizadas trimestralmente e por isso não constam na série mensal.

A série *ABATEBOV* refere-se ao número de abatimentos de bovinos em geral, que engloba as outras três séries em análise. Ela é considerada neste projeto como critério de generalização no segmento em estudo e para se ter estimativas, previsões e um conhecimento do cenário de bovinocultura em geral para o comércio da carne de corte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise exploratória para os dados em cada caso de abate considerado

Como etapa inicial a qualquer análise estatística, a descrição e o resumo dos dados em cada série considerada é indispensável para se obter as informações pertinentes a sua comparação antes de adaptá-las para a análise temporal pretendida. Dado, então, o elevado número de observações, é necessário dar início à análise descritiva dos dados via diagnóstico de normalidade. Esta abordagem possibilita verificar a presença de medidas de posição e dispersão para descrever os dados das séries, tais como a média μ e o desvio padrão σ , respectivamente. O resultado do teste é apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Tabela de estatísticas de teste para verificação de normalidade.

Modelo	Pr < W	Pr > D	Pr > W – sq	Pr > A – Sq
Abateboi	< 0.01	< 0.01	< 0.01	< 0.01
Abatevac	< 0.01	< 0.01	< 0.01	< 0.01
Abatenov	< 0.01	< 0.01	< 0.01	< 0.01
Abatebov	< 0.01	< 0.01	< 0.01	< 0.01

Fonte: Os Autores (2020).

A verificação de normalidade é dada através de testes de hipóteses sob 1% de significância nos testes de Shapiro-Wilk, Kolmogorav-Smirnov, Cramer-Von Mises e Anderson-Darling, cujas estatísticas de teste são W , D , $W - sq$ e $A - sq$, para os respectivos $p - valores$ mostrados.

Verifica-se que, sob 1% de significância, existem evidências estatísticas de que nenhuma das séries admite uma distribuição assintótica normal para seus dados, pois em todos testes verifica-se que $p - valor > \alpha = 0,01$.

Nessa condição, as medidas de posição e dispersão mais indicadas para descrever os dados destas séries são a mediana md e a amplitude interquartil $Q3 - Q1 = Q3 - Q1$.

Logo, para comparar as séries analisadas, um resumo dos dados relativo a cada um dos três casos de bovinocultura considerado, é apresentado na tabela a seguir com o caso geral *ABATEBOV*, como o abate de bovinos em geral.

Tabela 2 -Tabela de estatísticas descritivas para os dados das séries.

Série	Posição	Dispersão
Abateboi	1220060	473713
Abatevac	750047	450217
Abatenov	324693	118776
Abatebov	2386624	913863

Fonte: Os Autores (2020).

Então, sobre a competição das estimativas de abatimentos dos últimos 273 meses entre os três casos, é evidente que o caso de abate mais praticado é para o mercado da carne de corte de bois, sendo então este o líder imediato neste ramo do agronegócio pecuarista, representando aproximadamente 53,17% das cabeças de bovinos abatidos, com um número máximo de abatimentos que atingiu a marca de 1220060 cabeças em março de 2020.

Na última posição dos três ranking em questão, encontra-se o caso da produção dos novilhos, com cerca de 324693 cabeças mensais e representando apenas 14,15% do total de abates no período analisado. Embora esta atividade de abate seja a menos praticada, em contrapartida, apresenta a menor dispersão entre o número mensal de abatimentos, representando assim a prática de abatimento da bovinocultura mais estável no mercado agroindustrial dos últimos 23 anos de prática.

Na sequência, para apontar o grau de relação do abate das três atividades de bovinocultura com o abate de bovinos em geral, a tabela apresenta a medida de correlação entre os bovinos em geral e as três produções consideradas, em que se constata pelas altas correlações, que os abates de cada um dos três casos considerados influenciam o caso geral do abatimento de bovinos no país.

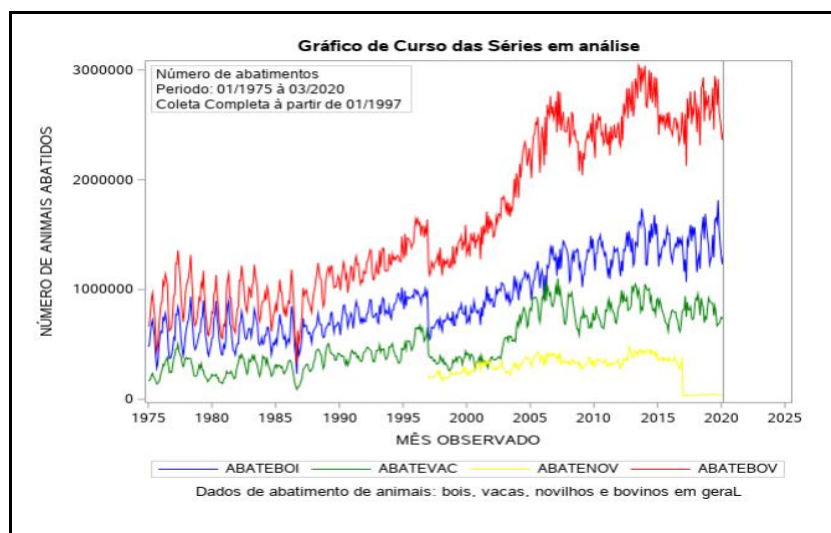
Tabela 3 – Tabela dos coeficientes de correlação (*sob H0: Rho = 0*).

Correlação	Abateboi	Abatevac	Abatenov
Abatebov	0.94711 < 0.001	0.91441 < 0.001	0.19434 < 0.01

Fonte: Os Autores (2020).

A seguir, o gráfico apresenta o desenvolvimento temporal do número de abatimentos mensais do período em análise.

Gráfico 1 – Gráfico de curso das séries originais no tempo em análise.



Fonte: Os Autores (2020).

A análise gráfica é extremamente importante, pois ela torna possível o conhecimento do tipo de relação verificada entre cada uma das séries e o tempo em análise, neste caso uma relação linear entre o mês e a série.

4.2 Análise de estacionaridade das séries

Para a confecção de uma análise mais aprofundada para os casos considerados e, posteriormente, o levantamento de previsões sobre elas, foi necessária a constatação de que o estado de estacionaridade é presente nos dados de cada caso, significando que o processo de geração das previsões é proveniente de um modelo sem raiz unitária, isto é, possui tendência determinística.

No entanto, para eliminar controvérsias sobre a estacionaridade das séries originais, assume-se um teste *ADF* das séries originais sobre a diferença aplicada aos dados originais de cada caso. Observe os resultados do teste na tabela a seguir:

Tabela 4 –Tabela de resultados do teste ADF para as séries originais.

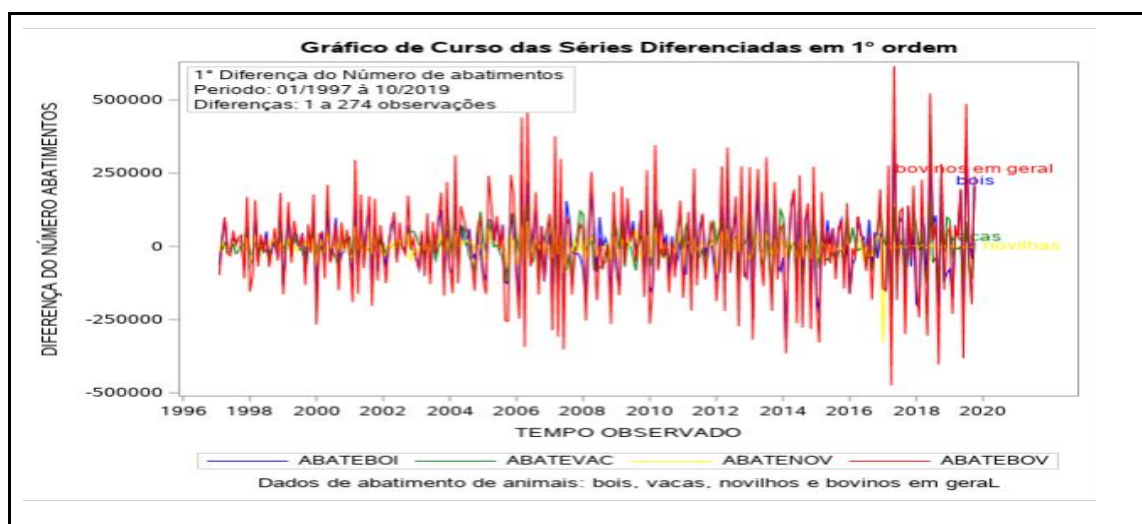
Séries	Tipo	Lags	Tau	Pr < Tau	F	Pr > F
Abteboi	Sem Constante	0	-23.35	< 0.001	–	–
	Com constante	0	-23.37	< 0.001	273.07	0.001
	Sem Tendência	0	-23.33	< 0.001	272.05	0.001
Abatevac	Sem Constante	0	-19.72	< 0.001	–	–
	Com constante	0	-19.69	< 0.001	193.85	0.001
	Sem Tendência	0	-19.68	< 0.001	193.60	0.001
Abatenov	Sem Constante	0	-21.53	< 0.001	–	–
	Com constante	0	-21.50	< 0.001	231.09	0.001
	Sem Tendência	0	-21.58	< 0.001	232.81	0.001
	Sem Constante	0	-31.08	< 0.001	–	–

Abatebov	Com constante	0	-31.11	< 0.001	483.99	0.001
	Sem Tendência	0	-31.07	< 0.001	482.71	0.001

Fonte: Os Autores (2020).

Logo, para a significância de $\alpha = 0,01$ de erro estatístico, constata-se para qualquer lag 0, que temos os p – valores $< \alpha = 0,01$, ou seja, sobre as quatro séries, a hipótese de existência de raiz unitária é fortemente rejeitada em ambos os testes, os testes TAU e F , em favor da hipótese alternativa que permite assumir a estacionaridade nas séries. Tal evidência é garantida pelo gráfico na sequência.

Gráfico 2 – Gráfico de curso das séries originais no tempo em análise.



Fonte: Os Autores (2020).

O gráfico de curso da figura anterior torna evidente que para cada série diferenciada tomada temos $\mu = 0$, isto é, os dados diferenciados oscilam em torno de uma média constante nula, o que garante um processo estacionário integrado com tendência determinística.

A tendência determinística sobre a série diferenciada, como condição do processo temporal, ajuda a explicar, e permite garantir, que a ocorrência das variações e oscilações das séries originais são decorrentes de fenômenos dentro de um curto período de tempo.

Esta tendência indica a transformação do fenômeno do tempo passado para o tempo atual, mais especificamente, ela garante sobre as séries originais que, através dos valores passados de uma dada série, pode ser determinado seus valores futuros com uma margem de erro segura e livre de incertezas sobre os resultados das previsões.

4.3 Identificação do modelo de previsão das séries

É razoável assumir que os dados da série, original ou diferenciada, são provenientes de tendências determinísticas e pode-se assumir que os dados originais ajustam-se a um modelo integrado estacionário, e mais, dada esta diferença estacionária de 1ª ordem, as séries originais podem ser descritas através de modelos lineares integrados estacionários homogêneos de ordem $(p; d; q)$ para $d = 0$ e $d = 1$, ou seja, os modelos $ARIMA(p; d; q)$.

4.4 Determinação das ordens p e q das classes identificadas

A determinação das ordens p e q para as classes de modelos $ARIMA(p; d; q)$ foi concluída após a avaliação dos critérios AIC e BIC realizada em três etapas:

1. inicialmente, os critérios foram obtidos 100 em 100 unidades;
2. em seguida, foram avaliados de 10 em 10 unidades; e
3. por fim, de 1 em 1 unidade.

Os resultados da avaliação são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 5 – Critérios de informação estimados para AIC e BIC.

Série Analisada	Classe Identificada	AIC	BIC
Abateboi	AR(40)	6940.5	7088.6
Abatevac	ARIMA(10,1,10)	6787.0	6862.8
Abatenov	ARIMA(10,1,10)	6505.6	6581.4
Abatebov	ARIMA(10,1,20)	7313.3	7425.2

Fonte: Os Autores (2020).

4.5 Análise de resíduos dos modelos identificados

Neste caso, descreve-se a constatação de que os dados dos resíduos dos modelos identificados são provenientes de um processo independente puramente aleatório, ou seja, que $\hat{\epsilon}_t \sim RB(0; \sigma^2)$. Essa constatação se confirma principalmente sobre a descrição algébrica da média dos resíduos, uma vez que, dada a grande quantidade de valores em cada modelo, deve-se considerar uma distribuição assintótica para seus resíduos e é razoável que se tenha a confirmação de convergência para uma distribuição simétrica em torno de $\mu=0$.

No entanto, ficou constatado um excelente ajustamento, com distribuição simétrica em torno de $\mu=0$, com variância σ^2 constante e a probabilidade de ocorrência de ruído branco $<0,01$ para todos os lags da análise, geralmente, na análise residual, é esperada a convergência dos dados residuais para uma distribuição normal, mas para o caso dos resíduos de um modelo de previsão de séries temporais, esta condição não é exclusiva, ou seja, independentemente de os resíduos seguirem uma distribuição normal ou não, a condição exclusiva é para uma distribuição simétrica de média constante em torno de $\mu=0$ e variância σ^2 constante como verificado no gráfico de homoscedasticidade. Neste caso, descreve-se a constatação de que os dados dos resíduos dos modelos identificados são

provenientes de um processo independente puramente aleatório, ou seja, que $\hat{a}_t \sim RB(0, \sigma_{a_t}^2)$.

Geralmente, na análise residual, é esperada a convergência dos dados residuais para uma distribuição normal, mas para o caso dos resíduos de um modelo de previsão de séries temporais, esta condição não é exclusiva, ou seja, independentemente de os resíduos seguirem uma distribuição normal ou não, a condição exclusiva é para uma distribuição simétrica de média constante em torno de $\mu = 0$ e variância σ^2 constante.

A confirmação de que $\hat{a}_t \sim RB(0, \sigma_{a_t}^2)$ parte principalmente da probabilidade de RB dos resíduos, que apresenta p -valores praticamente nulos. Isso significa que a autocorrelação dos resíduos são também praticamente nula e, em decorrência disso, são independentes e identicamente distribuídos em torno de $\mu = 0$, além de simétrica.

Note ainda na tabela a seguir que, dada a grandeza do número de abatimentos em cada um dos quatro casos, tem-se $\hat{\mu} \approx 0$ de modo que, sob $\alpha = 0,01$ de significância, tem-se em todos os casos que o intervalo de confiança obtido contém a média $\mu = 0$ pretendida. Além disso, devido a ausência de tendências nos resíduos, as variâncias são constantes e garantem que seu respectivo modelo está sob controle e equilibrado. Os desvios padrão de cada caso são também mostrados e testados sob 99% de confiança na tabela a seguir.

Tabela 6 – Média e desvio padrão em seus intervalos de 99% de confiança.

Série	$\hat{\mu}$	IC de 99% para		$\hat{\sigma}$	IC de 99% para	
Abateboi	5455.6	-5703.3	16614.5	71208.8	64021.9	79848.3
Abatevac	-59.2312	-8870.2	8751.8	56122.0	50448.2	62944.8
Abatnov	-8.0037	-5276.3	5260.3	33556.5	30164.0	37636.0
Abatbov	846.8	-21410.3	23104.0	141768	127435	159002

Fonte: Os Autores (2020).

4.6 Análise das previsões dos modelos ajustados

Uma vez identificado e constatado o bom ajustamento dos modelos para representar e descrever as séries em análise, é possível efetuar previsões para dados futuros com estes modelos. Antes disso, é importante verificar se ele se ajusta com significância para as previsões dos dados da série.

Para isso, toma-se um retrocesso no tempo para se realizar uma simulação para os dados do modelo escolhido, de modo que uma comparação, dos dados de previsão obtidos com os dados reais, possa ser realizada para confirmar o bom desempenho dos modelos de previsão ajustados.

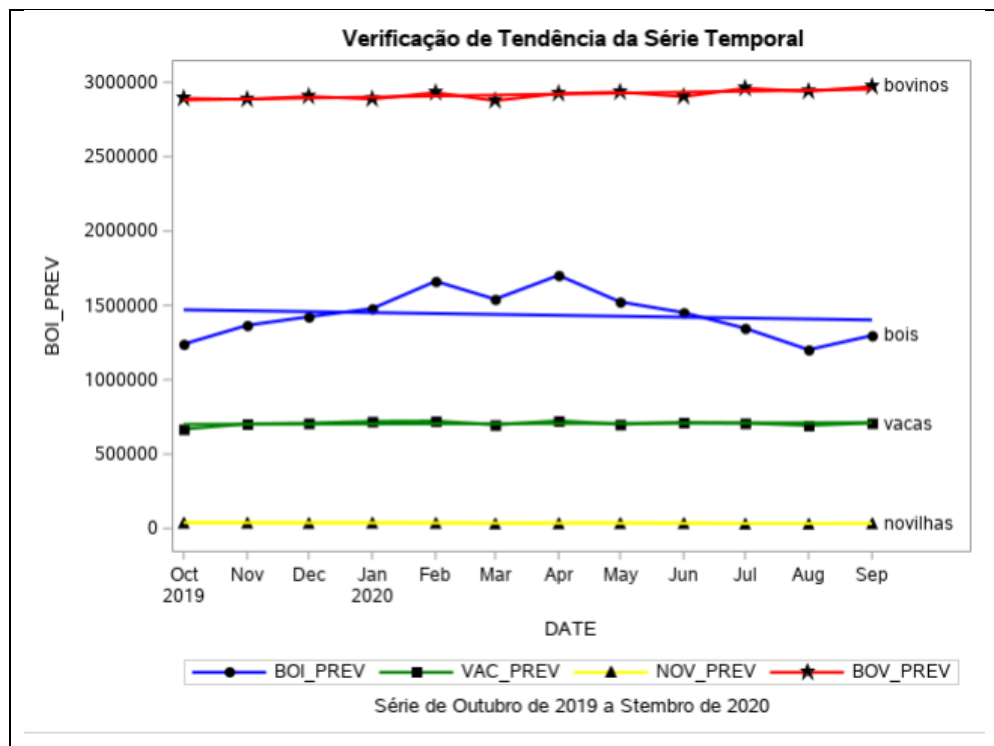
Nesse sentido, foi realizada a simulação para o número de abatimentos ocorridos no período de outubro de 2019 a março de 2020 e, posteriormente, analisada a descrição geométrica e algébrica do curso da série empírica (série real) e estimada (via modelos ajustados).

4.7 Discussão

As oscilações observadas podem ser explicadas, por exemplo, por fenômenos de curto prazo em torno do período que ocorre, tais como condições econômicas que influenciam os produtores e compradores, variação sobre os preços de compra e venda, de produtos ligados a cadeia de produção, a demanda crescente no mercado consumidor e até mesmo por condições meteorológicas que podem influenciar na engorda e portanto na produção.

O gráfico a seguir demonstra as previsões para os números de abates para o período de produção de outubro de 2019 a setembro de 2020 em cada atividade considerada.

Gráfico 3 – Dados de estimação dos parâmetros, de ajustamento e de previsão dos modelos identificados.



Fonte: Os Autores (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou explorar conjuntamente o conceito descritivo e temporal para os dados dos abatimentos em suas respectivas atividades, para constatar a de melhor desempenho e produtividade relacionada à cadeia de produção. As análises se desenvolveram buscando comparar as estimativas obtidas sobre cada produção, verificar as relações entre as três atividades abordadas e a classe de bovinos em geral, além de obter previsões para o ano de produção em vigor. Embora a análise tenha se desenvolvido conjuntamente, os resultados foram apresentados isoladamente para critério de comparação da pecuária e de modo que algumas considerações podem ser feitas visando maior generalização do tema, tais como: a pecuária de boi apresenta a maior procura no mercado da carne de corte; a pecuária de novilho é a de menor procura, porém é a mais

estável na cadeia de produção; a pecuária de vaca acompanha a de bois, é crescente em produção, porém instável no tempo; a pecuária de bovinos em geral é influenciada, forte e igualmente pelas pecuárias de boi e vaca.

Da análise temporal desenvolvida resulta, pela estacionaridade obtida, a constatação de que a evolução temporal que o número mensal de abates realizados em cada tipo de pecuária considerada desenvolvem, são determinadas por condições de origem e por fenômenos determinísticos. Dessa forma, pode-se assumir que as variações são controláveis no sentido de que podem ser estudadas e reduzidas pelos produtores e pecuaristas atuantes no setor.

Isso é imediatamente evidente, especificamente, na alta variação constatada na pecuária de vaca que pode ser explicada, por exemplo, pela produção de leite ou pela própria reprodução de gado, uma vez que a vaca é matéria-prima para a pecuária leiteira, além de fonte geradora de novos rebanhos e pode ser inseminada artificialmente, anulando a presença do animal macho.

Contudo, as observações para os últimos anos, em particular nos meses do segundo semestre de 2019 até a presente data, somado às previsões de curto prazo desenvolvidas neste trabalho, destaca que não houve evolução favorável para a carne de corte, pois as estimativas encontram-se em curso constante entre os últimos meses e os meses futuros até o primeiro trimestre de 2021.

Muito embora os últimos três anos configuram um período marcante para todos os setores influenciados pela economia do Brasil, em decorrência de fatores políticos e administrativos do segmento público interno e externo ao país, e apesar do atual cenário, no segmento de produção e comercialização de carnes de corte bovina para o campo agroindustrial (BRASIL, 2020), 'o Brasil se mantém entre os maiores exportadores do mundo', mas os dados das análises desenvolvidas apontam que, se no cenário internacional a produção da carne de corte se mantiver também constante como ocorre aqui, ele ainda se manterá neste ranking, dado o número estável de abate que, conseqüentemente, também atribui a estável distribuição deste produto para o consumidor.

Essa instabilidade ainda aponta que, se medidas intervencionais não forem aplicadas, o competitivo cenário do comércio exterior pode tornar essa evolução decrescente, prejudicando a produção brasileira, pois tal evolução pode gerar a desmotivação ou desinteresse dos produtores no país. Enfim, o trabalho sugeriu a necessidade de se tomar os mecanismos de previsão nos setores do agronegócio, da agroindústria e da agropecuária para estimar a quantidade de abatimentos na bovinocultura para possibilitar metas de produção, garantias de controle, gestão eficiente e planejamento de produção, dentro da menor margem de erro possível, para favorecer a queda ou elevação na produção conforme a necessidade do empreendedor.

As discussões levantadas, do ponto de vista futuro, apontarão para questionamentos que devem ser explorados em outros trabalhos, também num tempo futuro, principalmente no contexto estatístico. Dentre os possíveis temas, vale ressaltar a necessidade da investigação e levantamentos de estimativas de investimentos sobre pastagem, propriedade e os investimentos efetivos para o controle de reprodução conforme a necessidade do produtor, e sempre considerando nos estudos os custos em sua manutenção, além dos custos com ração, vacina, logística de transporte, insensibilização (higienização para abate) e mão de obra operacional e administrativa em geral.

O aspecto máximo na aplicação de políticas de gestão e finanças em decorrência de previsões, surge com a necessidade de se estabelecer diretrizes para investimentos em recursos humanos com vistas a uma maior eficiência da gestão da segurança, qualidade e saúde, animal e humana, em relação à manutenção, trabalho e características sanitárias. Outro ponto de destaque e de importante investigação trata da necessidade de determinar, de forma mais clara e completa, quais os elementos compõem os investimentos, algo que exige a participação do agente prático do setor pecuarista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA IBGE. **No 1º trimestre de 2020, abate de bovinos cai e o de suínos e frangos cresce.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27922-no-1-trimestre-de-2020-abate-de-bovinos-cai-e-o-de-suinos-e-frangos-cresce>. Acesso em: 14 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Exportações do agro em maio somam US\$ 10,9 bilhões e são recorde para o mês.** Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/exportacoes-do-agro-em-maio-somam-us-10-9-bilhoes-e-sao-recorde-para-o-mes>. Acesso em: 17 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. **Balança comercial brasileira:** semanal. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-semanal>. Acesso em: 17 jun. 2020.

EMBRAPA. **Qualidade da carne bovina.** Disponível em: <https://www.embrapa.br/qualidade-da-carne/carne-bovina>. Acesso em: 05 set. 2020a.

GONÇALVES, F. **Excel avançado 2003/2007:** análise e previsão de demanda. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.

HÜLSMANN, M. *et al.* General Sales Forecast Models for Automobile Markets based on time series analysis and data mining techniques. **Springer**, Berlin, v. 6870, p. 255-269, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo 2020. **Rebanho bovino reduz em 2018, em ano de crescimento do abate e exportação.** Disponível em: <https://censo2020.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/25483-rebanho-bovino-reduz-em-2018-em-ano-marcado-por-altas-no-abate-e-exportacao.html>. Acesso em: 14 set. 2020.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA (IEA). **Carne bovina ao consumidor em São Paulo:** preços em elevação. São Paulo, 2019. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/TerTexto.php?codTexto=14738>. Acesso em: 17 jun. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Brasil em desenvolvimento**: Estado, planejamento e políticas públicas. Brasília: Ipea, 2010.

JUN, J.; ERGUN, A. T. A more accurate benchmark for daily electricity demand forecasts. **Management Research Review**. v. 34, n. 7, p. 810-820, jun. 2011.

LEE, C. M.; KO, C. N. Short-term load forecasting using lifting scheme and ARIMA models. **Expert Systems with Applications**, v. 38, p. 5902-5911, 2011.

LÉLIS, E. C. **Administração da produção**. São Paulo: Pearson, 2012.

MACHADO, J. G. de C. F.; NANTES, J. F. D. Utilização da identificação eletrônica de animais e da rastreabilidade na gestão da produção da carne bovina. **Revista Brasileira de Agroinformática**, Lavras, v. 3, n. 1, p. 41-50, 2000.

PEREIRA, J. C. C. **Melhoramento genético aplicado à produção animal**. Belo Horizonte: FEPMVZ, 2004.

SHLENS, J. **Notes on Kullback-Leibler Divergence and Likelihood**. New York: Cornell University Library, 2014. Disponível em: <https://arxiv.org/pdf/1404.2000.pdf>. Acesso em: 22 set. 2020.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2007.

VEIGA, C. P. *et al.* Previsão de demanda no varejo alimentício como ferramenta estratégica de sustentabilidade em uma pequena empresa brasileira. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 113-133, jul./dez. 2013.

WANKE, P. **O processo de previsão de vendas nas empresas**. 1998. Disponível em: <https://www.coppead.ufrj.br/pt/centro-de-estudos-em-logistica-infraestrutura-e-gestao/artigos-gerenciais/>. Acesso em: 22 set. 2020.

DESIGUALDADE DE GÊNERO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

GENDER INEQUALITY IN WORK RELATIONS

Mirelli Cristina Ferreira Barbosa – mireli.cbarbosa@gmail.com - Unoeste

Thayse Cardoso dos Santos – thaysee.cardoso@gmail.com - Unoeste

Joselene Lopes Alvim – joalvim@unoeste.br - Unoeste

RESUMO

A desigualdade de gênero está presente desde o início da sociedade contemporânea na qual o padrão feminino imposto era o casamento, a maternidade e os deveres domésticos, enquanto que o homem era responsável por prover a sua casa e a sua família. Com a Revolução Industrial, as mulheres ganharam espaço no mercado de trabalho tornando-se provedoras de seus lares, porém, a distinção entre os gêneros ainda se faz presente principalmente em relação a disparidade salarial, mesmo quando a função exercida é idêntica. O objetivo deste artigo foi caracterizar a desigualdade de remuneração, demonstrar a dificuldade de inserção da mulher no mercado de trabalho e compreender a perspectiva de crescimento da liderança feminina. A abordagem escolhida foi a qualitativa e o método utilizado foi o comparativo. Esta pesquisa buscou motivar a reflexão e provocar ações que possam modificar a realidade atual pois, apesar da mudança do perfil feminino no mundo dos negócios e da percepção da sociedade em relação a mulher, ainda há muitas barreiras a serem derrubadas. Conclui-se que as mulheres vêm se identificando como líderes e empreendedoras, mostrando sua capacidade e modificando o pensamento retrógrado da sociedade, as mulheres de hoje definem a geração de mulheres empoderadas de amanhã.

Palavras-chaves: Desigualdade de gênero. Disparidade salarial. Distinção.

ABSTRACT

Gender inequality has been present since the beginning of contemporary society in which the female standard imposed was marriage, maternity and domestic duties, while the man was responsible for providing for his home and family. With the Industrial Revolution, women gained ground in the labor market by becoming providers of their homes, but the distinction between genders is still present mainly in relation to wage disparity, even when the function performed is identical. The objective of this article was to characterize the pay inequality, to demonstrate the difficulty of women's insertion in the labor market and to understand the perspective of growth of female leadership. The approach chosen was qualitative and the method used was comparative. This research sought to motivate reflection and provoke actions that could modify the current reality because, despite the change in the feminine profile in the business world and the perception of society in relation to women, there are still many barriers to be broken down. It is concluded that women have been identifying themselves as leaders and entrepreneurs, showing their capacity and changing the retrograde thinking of society, women today define the generation of empowered women of tomorrow.

Keywords: Gender Inequality. Wage disparity. Distinction.

1) INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, ainda que sofram com a disparidade salarial, a mulher ampliou cada vez mais sua participação no mercado de trabalho. Entretanto, muitas pessoas ainda têm uma visão do trabalho feminino sendo um complemento do trabalho dos homens, como se as mulheres não fossem capazes de desenvolver atividades por si próprias.

O perfil da mulher até os anos 60, nesse sentido, era determinado pela vocação da maternidade e do cuidado com o lar, assim, todo e qualquer esforço era direcionado para o aprimoramento das habilidades características do escopo feminino de modo que a prioridade fosse encontrar um “bom partido” (RAGO, 2004).

Para Martins Filho (2008), o sistema capitalista trouxe diversas mudanças para o trabalho feminino: após a Revolução Industrial a mão-de-obra feminina se tornou mais favorável já que as mulheres realizavam uma jornada de trabalho maior e com menor remuneração.

De acordo com D’Alonso (2008), no final da década de 40, o ingresso das mulheres no mercado de trabalho ocorreu em grande quantidade. Esse processo desencadeou muitas mudanças em relação a esse gênero, porém, ainda que existissem melhoras, o desemprego e a exclusão são frequentes.

A trajetória feminina, por conseguinte, sempre foi marcada pelo desempenho como mãe e como esposa sendo que essas características foram o determinante do sucesso da mulher. Após os anos 70, os padrões sociais começaram a ser rompidos e o estudo e a carreira profissional tornaram-se a prioridade das jovens mulheres (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999).

Desta feita, a Constituição Federal de 1988 garantiu às mulheres a igualdade em relação aos homens. Está instituído no artigo 5º da referida Carta Constitucional a igualdade tão buscada pelas mulheres: “Art. 5º [...] I – homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição”.

Entretanto, ainda que a Constituição Federal assevere a igualdade sem discriminação de sexos, as condições de trabalho das mulheres até hoje são desfavoráveis em relação a dos homens, nesse sentido, as mulheres continuam com menores

remunerações e com cargos inferiores em relação a eles. Dessa maneira, a fim de atingir a igualdade salarial, as mulheres – cada vez mais - qualificam-se e especializam-se em inúmeras áreas profissionais. Todavia, embora possuam grau de instrução idênticos, as mulheres permanecem com rendimentos menores que os homens e constituem apenas uma pequena parcela da força de trabalho ativa.

Além disso, é preciso destacar também suas lutas específicas as quais incluem a consciência feminista que se empenha pela igualdade, autonomia e dignidade da mulher. Ressalta-se também outra conquista pelas mulheres em relação à arena política nacional a qual, a priori, apenas os homens faziam parte, desse modo, as mulheres conquistaram representantes políticas que defendem, diretamente no congresso, seus direitos.

Embora a mulher esteja alcançando esses espaços perante o mercado de trabalho, é possível analisar (do ponto de vista social) que tal função amplia suas obrigações porque as mulheres continuam arcando com seus antigos deveres, tais como as responsabilidades do lar e da família os quais recaem sobre elas.

Além disso, o trabalho feminino não depende somente das demandas naturais do mercado e das qualificações das mulheres para atendê-las, mas também da existência de filhos de modo que podem tanto limitar a atuação das mulheres em determinadas circunstâncias, bem como ser um fator decisivo para a mulher permanecer ou não no mercado de trabalho.

Uma questão que deve ser enfatizada é que na sociedade há uma resistência em modificar suas ideias e seus preconceitos em relação à busca das mulheres por seu profissionalismo e por seu desenvolvimento no mercado de trabalho de modo que permaneça a desigualdade, sobretudo no que concerne à diferença salarial e às promoções de cargos com maiores responsabilidades.

Segundo Pereira, Santos e Borges (2005), mesmo com o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro, as desigualdades em relação ao trabalho masculino ainda persistem.

Diante do exposto, foram levantados os seguintes questionamentos: Por que a distinção de gênero ocorre no ambiente de trabalho? Há empresas que preferem a contratação de homens e não de mulheres? Por que esse assunto é tão latente e ignorado?

Para responder a esses questionamentos, o presente trabalho teve como objetivo analisar a relação direta da distinção entre o sexo feminino e o sexo masculino nas relações de trabalho. Como objetivos específicos almejou caracterizar as desigualdades de gênero no mercado de trabalho; demonstrar a dificuldade de inserção da mulher no mercado de trabalho e compreender a perspectiva de crescimento da liderança feminina.

Sendo assim, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de salientar a desigualdade entre o sexo feminino e o sexo masculino no ambiente de trabalho, fomentando a reflexão e provocando ações que possam modificar a realidade atual. Acredita-se que todas as mulheres são beneficiadas através do conhecimento, da compreensão das situações de desigualdade e da capacidade que cada uma tem para modificá-la.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1) Mercado de Trabalho e Relações de Gênero

Desde os primórdios, o homem desempenhava atividades cotidianas extenuantes para conseguir recursos necessários e garantir a sua subsistência sendo esta considerada uma forma de labor. Nesse contexto, a palavra trabalho vem do latim *tripalium* e significa instrumento de tortura (OLIVEIRA, 1994). Logo, a palavra está relacionada a dor, castigo, sofrimento e era utilizada como meio de punição.

Assim, o trabalho sempre esteve em meio às civilizações caracterizando-se de formas distintas ao longo da evolução histórica. A primeira forma de trabalho organizado foi a escravidão na qual o trabalhador não possuía direito algum. Nesse período, não havia a valorização humana nem o tempo de prestação de serviço, dessa maneira, o escravo trabalhava para o seu proprietário durante toda a sua vida (MARTINS, 2011).

A servidão é outra forma de trabalho, oriunda da escravidão, no entanto, com peculiaridades distintas. Segundo Nascimento (2012), os camponeses recebiam proteção

dos donos das terras em que habitavam, mas não mantinham uma condição de liberdade já que, em troca das terras e da proteção, eles eram obrigados a prestar serviços aos senhores feudais.

Antes da Revolução Industrial, surgiu um tipo de relação de trabalho denominada locação, que de acordo com Nascimento (2012), se desdobrava em dois tipos: a locação de serviços em que se prestava serviços por um tempo determinado mediante remuneração, e a locação de obra na qual se executava uma obra também mediante remuneração.

Com a Revolução Industrial, a sociedade passou por um salto evolutivo e as relações de trabalho sofreram influência do direito trabalhista o qual garantiu direitos mínimos aos trabalhadores. De acordo com Lima e Lima (2015), é notável as mudanças efetivas de comportamento de grandes países e da sociedade da época a qual passava por mudanças devido às ações verificadas desde 1848 tais como a redução da jornada de trabalho em Paris e na Inglaterra, a elaboração da legislação de proteção ao menor e a publicação do Manifesto Comunista de Marx e Engels, manuscrito que incita a união dos trabalhadores para obtenção de direitos trabalhistas. Assim, histórica e culturalmente a divisão do trabalho designa as atividades domésticas para as mulheres e o trabalho profissional para os homens. Nesse aspecto, as atividades domésticas sequer eram consideradas trabalho já que advinha da relação estabelecida com o casamento; sendo, portanto, o papel da mulher cuidar da casa e do marido, bem como dar educação e formação moral aos filhos, ao homem, por sua vez, coube prover financeiramente o seu lar e a sua família. Conforme Marilena Chauí (1984), ao analisar o contrato de união matrimonial, observa-se que a subordinação da mulher ao marido é constituída por um contrato não legítimo porque além da união ser feita no religioso, ocorre sua reprodução na sociedade civil através de pacto social e, desse modo, também se insere os filhos em tal responsabilidade para que fique explícita a ideia de que o homem é o responsável pelo sustento e o pai de família enquanto que a mulher é a esposa que exerce seu papel de mãe zelosa.

Desse modo, o trabalho doméstico recaía sobre a responsabilidade da mulher com a justificativa de seu zelo e sua atenção natural e ainda hoje há essa visão de que as

mulheres executam as tarefas do lar e do cuidado dos filhos melhor que os homens por, naturalmente, serem cuidadoras e multifuncionais.

Conforme assinala Abramo e Valenzuela (2014), a divisão desigual de responsabilidades e oportunidades entre homens e mulheres tem como consequência evidente uma desigual repartição do tempo dedicado a cada área da vida. A repartição desigual de tempo acaba por prejudicar mais incisivamente as mulheres pois elas absorvem a responsabilidade para si e não dedicam o tempo desejado para outras áreas de seu interesse.

2.2) Desigualdade de Gênero

De acordo com Kymlicka (2006), as mulheres deveriam afrontar as injustiças feitas a elas e criar um novo conceito em relação à desigualdade de gêneros na sociedade para que as disparidades sejam tratadas como uma adversidade a ser enfrentada. Para as mulheres, existe uma discriminação (que se torna cada vez mais relevante) em que os homens têm mais direitos e mais benefícios em relação a elas.

Os homens, por conta disso, representam a maior parte do poder não só em seu lar, mas também em outros ambientes de modo que corrobora com a ideologia de que os trabalhos masculinos são eminentes aos femininos.

Segundo Saffioti (2004), como a concepção de gênero é considerada abrangente, suas incertezas em relação ao assunto da desigualdade entre homens e mulheres servem apenas para encobrir o que diz respeito ao feminismo e afastá-las de algo que as concerne diretamente sobretudo no que se refere ao patriarcado, como se fosse uma verdade imutável para que não sejam feitas considerações em relação as dúvidas que surgem.

Saffioti (1976), destaca a desigualdade também no ambiente organizacional e na contradição do Estatuto da mulher considerando-o divergente na ótica feminista em que essas diferenças se tornam visíveis em relação ao salário da mulher poder ser reduzido quando se dispõe a uma licença, como maternidade, por exemplo, sendo que a mulher necessita ter salário integral para seu sustento, pois possui dependentes. Além do mais, a referida autora destaca a dificuldade da mulher em diminuir as relações entre a

desigualdade com os homens pois há discriminação já que não havia um estatuto que defendiam seus direitos que não fosse apenas no aspecto “maternidade”.

De acordo com Silva (2004), existem normas que não permitem padrões para admitir colaboradores como cor, idade, sexo, estado civil, distinção entre salários e especificações para a contratação de portadores de deficiências físicas.

Segundo Perista et al. (2008), as organizações reconhecem que a desigualdade de gêneros existe no mercado de trabalho e pode ser confrontada e vencida com ações dentro das próprias empresas. Quando a organização não possui discriminação entre homens e mulheres deverá ser declarado como sendo algo de valor de que a empresa preza na contratação de seus colaboradores e de que o gênero não tem importância em relação ao seu currículo profissional, assim, além de impulsionar a participação das mulheres nos cargos de liderança e gestão, a organização também promove a inclusão de homens em cargos que eram considerados femininos.

Para Laís Abramo e Rosalba Todaro (1998), mesmo havendo mudanças na atuação de homens e de mulheres nas organizações e nos lares, defende-se a ideia de que se pode priorizar o seu trabalho em relação às demais atividades do cotidiano, pois as organizações dão apoios para essa decisão. Isso acaba favorecendo os homens já que a responsabilidade maior para o cuidado com o lar é das mulheres.

De acordo com Kymlicka (2006), por conta do patriarcado, os homens eram responsáveis pela criação dos filhos e do sustento do lar enquanto as mulheres cuidavam dos trabalhos domésticos e isso causou um efeito desigual em relação ao mercado de trabalho no qual os homens ocupam papéis mais valorizados na sociedade.

Segundo Santos (2013), é possível ter uma proposta conveniente entre homens e mulheres, de iguais oportunidades de crescimento e plano de carreira nos ambientes organizacionais para que as mulheres ocupem cargos de liderança e de poder nas organizações a fim de que haja iguais condições entre ambos.

Para Hirata (2002), a desigualdade de gênero no trabalho não avança com o mesmo padrão em relação à tecnologia, porém se limita apenas à discriminação entre homem e

mulher no ambiente organizacional, não havendo extinção de tal fato pois é algo que está enraizado na sociedade e que não é debatido.

2.2.1) Divisão Sexual do Trabalho

A carga doméstica e familiar atribuída à mulher dificulta o seu ingresso no mercado de trabalho. Há uma pressão social sobre o desempenho eficiente de todas as tarefas sendo as mulheres, por conta disso, mais prejudicadas que os homens.

Como relata Bruschini (1994), se as atividades que são necessárias ao bem-estar são caracterizadas como trabalho, há a presença feminina em toda parte, tanto no preparo da comida, na limpeza, na organização e no comando do lar, bem como na formação dos filhos e também em diversas outras tarefas que só passaram a ser reconhecidas a partir dos anos 70, quando se dispuseram a estudar o trabalho feminino.

Existem dois fatores em particular que prevalecem na divisão social do trabalho, como já destacado por Hirata e Kergoat (2007), o fator de separação que afirma a existência de trabalhos destinados para o homem e trabalhos destinados para as mulheres e o fator de hierarquia o qual constitui, a priori, o trabalho do homem como tendo mais valor que o trabalho da mulher, tais fatores só legitimam e reforçam a ideia de que a distinção é algo natural.

Aparicio, Melo e Oliveira (2009), afirmam que o desenvolvimento da carreira profissional do homem ocorre de maneira natural e sem grandes dificuldades. Já no caso da mulher, além das barreiras naturais de filhos, da família e do lar, elas também se deparam com a cultura patriarcal dentro de organizações conservadoras que ainda acreditam que o trabalho realizado pela mulher é inferior. Contudo, a mudança de comportamento feminino e de seu posicionamento tem refletido na transformação do corpo social.

De acordo com Carrasco (1999), o emprego feminino é considerado um complemento ao masculino. Assim, ao iniciar a sua vida profissional, a mulher só está agregando uma nova tarefa já que permanece com a responsabilidade do lar, sendo o trabalho extradomiciliar visto como superficial o que justificaria a diferença salarial entre o

homem e a mulher, não havendo nenhuma contestação a isso pois é considerado algo natural.

A priori, a entrada das mulheres na faculdade despertava nelas o questionamento e a curiosidade intelectual, mas sem o desprendimento dos ideais aprendidos no molde familiar, algo que impedia o avanço e a priorização da carreira profissional das mulheres. Para a família permitir o acesso à universidade para a filha mulher pautava-se na convicção de que este era uma forma de adquirir cultura e não um meio para profissionalização do tipo masculina, já que o aspecto central da vida da mulher era a formação de uma família (TRIGO, 1994).

2.2.2) Disparidade Salarial

A disparidade salarial reflete significativamente na desigualdade de gênero nas relações de trabalho uma vez que o aspecto cultural enraizado tende a desvalorizar o trabalho da mulher e conseqüentemente afetar sua remuneração.

Para Silveira (2003), a participação das mulheres no mercado de trabalho é um fator inevitável, a ocupação de cargos antes retidos aos homens e a mudança na estrutura familiar minimizou a ideologia do “salário masculino familiar”. A todo modo, ainda há a justificação da desigualdade com pressupostos sociais como o da mulher ter menor disponibilidade, engajamento e responsabilidades financeiras.

Com a mudança de comportamento da mulher diante da sociedade e do ambiente de trabalho, nota-se uma preocupação com a igualdade de direitos entre homens e mulheres buscando a Constituição para alcançar a equiparação salarial. O princípio da igualdade de direitos entre homens e mulheres serviu de base para que a Constituição reconhecesse que a diferença salarial pautada no sexo é uma forma de discriminação, sendo este artigo um desdobramento do princípio da igualdade de direitos (BRASIL, 2003).

A desigualdade salarial independe do nível de escolaridade, conforme desenvolve Leone (2015), porque os rendimentos masculinos são sempre maiores que os femininos mesmo possuindo o nível superior. Assim, a disparidade se torna ainda mais latente tendo o rendimento dos homens superando 69% o rendimento médio das mulheres em 2013.

2.2.3) Assédio Moral e Assédio Sexual

A desigualdade também se expressa através das constantes situações de violência nas relações de trabalho sendo que o assédio moral e o assédio sexual são derivados dessa violência, nesse aspecto, tanto um como o outro são enfrentados diariamente, em sua maioria, por mulheres. Ainda nesse assunto, a violência é tudo aquilo contrário à liberdade de alguém ou tudo aquilo que desrespeite um direito garantido, além de ser um ato de brutalidade e de abuso físico e/ou psíquico contra alguém e, por isso, caracteriza relações de opressão e de intimidação (CHAUÍ, 1998).

O assédio moral, nesse caso, pode ser definido como uma ação abusiva seja através de seus atos, suas falácias, suas atitudes e seus linguajares ou até mesmo de forma escrita a qual pode causar danos físicos e psicológicos em um indivíduo, bem como degradar ou afetar o desempenho dele no ambiente organizacional (HIRIGOYEN, 2001).

Já para Barreto (2003), o assédio moral pode estar ligado ao abuso de poder que, normalmente, são situações de humilhação as quais ocorrem repetidas vezes, tanto no ambiente de trabalho ou quanto no exercício de suas funções intimidando, expondo e retraindo o assediado. Dessa maneira, o assédio moral não ocorre de forma isolada e, com o tempo, degrada as condições de trabalho e influencia na qualidade de vida e na produtividade do colaborador, além de prejudicar sua permanência e sua ascensão profissional, podendo causar danos psicológicos, físicos, sociais e profissionais.

Barreto (2003), afirma ainda que as pessoas que questionam e dão sinais de resistência são as mais atingidas pelo assédio moral, nesse sentido, como as mulheres, geralmente, possuem perfil questionador, tal fato pode corroborar com a tendência estudada pela literatura feminista a qual alega maior incidência de casos de assédio moral por mulheres, principalmente, por causa do comportamento delas.

O assédio moral não é um problema isolado, ele se expande no ambiente organizacional e contamina as demais relações de trabalho de modo que provoca um clima de tensão e medo ao reproduzir as desigualdades enraizadas na sociedade sendo a de gênero e a de raça as mais latentes.

Outra forma de violência é o assédio sexual o qual define-se por lei como o ato de “constranger alguém, com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função” (Código Penal, art. 216, 2017).

Para Ernesto Lippmann (2005), o assédio sexual é caracterizado pela oferta de tratamento diferenciado ou concessão de um benefício por parte do supervisor hierárquico que é cobrado através de favores sexuais, podendo haver ameaças ou efetivas represálias quando há recusa do colaborador. O assédio sexual atinge com maior frequência as mulheres, independente de vestimenta e do comportamento no ambiente de trabalho. Há, por parte de alguns homens, o desejo sexual e a insistência para que consigam o que querem.

Nesse sentido, existem duas formas de classificar o assédio sexual. A primeira delas é o assédio sexual por chantagem que, segundo Barros (2010), é a exigência de atividades sexuais advindo de ameaças de demissão ou perda de benefícios - essa é a única forma de assédio sexual reconhecida por lei em que há explicitamente abuso de poder para conseguir retribuição sexual. A segunda forma, por sua vez, é o assédio sexual por intimidação ou assédio sexual ambiental que é a forma de constranger e prejudicar a vítima, tanto através de manifestações verbais ou físicas, quanto por meio da solicitação sexual de forma ofensiva, hostil ou danosa para a vítima dentro do ambiente de trabalho (BARROS, 2010). Nesse aspecto, essa é uma forma mais generalista e ainda não reconhecida por lei, mas que engloba muitas outras situações cotidianas que são vivenciadas pelas mulheres dentro das organizações.

As principais diferenças entre assédio moral e assédio sexual é citado por Rodolfo Pamplona Filho (2006, p. 5) [...] “a diferença essencial entre as duas modalidades reside na esfera de interesses tutelados, uma vez que o assédio sexual atenta contra a liberdade sexual do indivíduo, enquanto o assédio moral fere a dignidade psíquica do ser humano”.

Apesar de possuírem diferenciação, ambos se tratam de agressão à pessoa e detêm correlação, ou seja, um não anula o outro, desse modo, podem ocorrer em conjunto e aumentar o dano à vítima.

2.2.4) Maternidade e Carreira

A maternidade é outro ponto a ser discutido sobre a desigualdade porque há certa distinção e incômodo no ambiente de trabalho quando o assunto é a mulher que é ou que pretende ser mãe.

Badinter (1985), descreve a maternidade no século XIX como uma incumbência prazerosa e satisfatória, mas que também é algo que traz aflição e dor em forma de renúncia porque a mulher abdica de si mesma para exercer papel de mãe como se fosse ordem natural da vida. A referida autora declara ainda que, a sociedade vê a mulher como se tivesse uma verdadeira vocação para a maternidade não observando que os sentimentos relacionados entre mãe e filho são os mesmos, por isso há essa ligação entre ambos e indaga se em vez de ser uma vocação, não seria uma imposição para que a mulher se sentisse realizada apenas com a maternidade.

O cuidado com a vida e com os filhos tem certa relação com os afazeres domésticos pois, inicialmente, a mulher quem é responsável pela alimentação e pela saúde da família, tal ato se expande para o cuidado com a higiene, com as consultas médicas e com a administração de medicamentos, se necessário. Tudo isso ocorre dentro do ambiente familiar, dessa forma, é como se os demais cuidados, bem como o encargo das doenças dos filhos se somassem automaticamente à responsabilidade inicial da alimentação provinda da mãe e, por isso, recaem também sobre a mulher (SCAVONE, 2004).

Como retrata Scavone (2004), a maternidade é acompanhada por interesses políticos, econômicos e sociais que, diante da pressão constante da sociedade, geram ansiedade e culpa as quais andam em conjunto com o papel da maternidade. Segnini (1998) declara que a busca das mulheres pela igualdade de gênero é para conquistarem as mesmas oportunidades que os homens no ambiente de trabalho e na sociedade. Com isso, elas podem alcançar cargos de poder e assim, de uma forma racional, contribuir para a produtividade e para a economia do país.

Gomes (2005), destaca que a mulher, ao ser inserida no mercado de trabalho, enfrenta ainda muitas dificuldades tais como os salários menores em comparação ao do sexo

oposto, além de conciliarem o trabalho doméstico com a vida profissional e não possuírem oportunidades de opinar em decisões no trabalho, etc.

Conforme destaca Pinheiro (2016), as mulheres mantêm-se em trabalhos considerados escassos e suscetíveis nas categorias comuns as quais elas já exercem, recebem os salários mais baixos do mercado, possuem dupla jornada de trabalho e também trabalham por mais tempo numa tentativa de aumentar sua renda mensal. No entanto, é preciso um olhar mais atento a esta “conquista” uma vez que a mão de obra feminina é inferior a mão de obra masculina.

Sanchez (2003), enfatiza que a justificativa dada à inserção da mulher no mercado de trabalho é de razões econômicas e não como algo conquistado por elas através de uma luta de anos. Assim, diminui o valor desse feito conquistado devido a busca por independência, autonomia, liberdade e igualdade de direitos na sociedade.

Como afirma Kolbenschlager (2001), uma estabilidade profissional e uma carreira alicerçada determinam o ideal preparo para a maternidade na qual se estima tranquilidade financeira e segurança, juntamente com o contentamento e o êxito no dever da maternidade.

2.3) Perspectivas Futuras das Mulheres nas Relações de Trabalho

Segundo Leite (1994), a mulher tem a preparação necessária para lidar com as mesmas condições e desafios empresariais enfrentados pelo homem. Apesar da cultura ser preponderantemente machista, o perfil organizacional está evoluindo para a participação da mulher no mercado de trabalho.

Quando as mulheres são colocadas diante do mesmo cenário de oportunidade que os homens, elas se mostram capazes e o fazem com excelência. Sen (2000), afirma que a participação feminina no mercado de trabalho não é responsável somente pela geração da própria renda e da participação econômica no ambiente familiar, mas também sinônimo de independência e de influência para mudança da sociedade em geral.

A liderança feminina é muitas vezes subestimada e pouco valorizada em organizações com um viés conservador porque é considerada um risco ou uma má decisão já que as mulheres são vistas como incapazes de liderar com eficácia. Bezerra e Viana

(2003) alegam que a mulher possui um estilo inovador com estratégias que buscam a satisfação das partes. Além do que detêm clareza em relação aos seus objetivos, procuram gerir de modo participativo e também se empenham para valorizar a equipe. Nesse aspecto, apesar da pressão social cotidiana e da carga de obrigações pessoais e profissionais que se somam no dia a dia, as mulheres almejam e buscam por independência e voz ativa no corpo social, “[...]. A luta da mulher por seu espaço continua e, como é próprio das batalhas acirradas, os conflitos delas originados fazem surgir medos, angústias, receios e ansiedades. [...]” (CARVALHO; CARVALHO, SANTOS, 2002, p.01).

Embora seja inegável que ambos os gêneros possuem capacidades para comandar, a mulher sempre terá que provar que é capaz, nesse sentido, não se deve deixar influenciar pelo ambiente notoriamente machista, de modo que, as mulheres devem assumir um jeito próprio de liderar, ao fazer de sua feminilidade uma marca em sua gestão, além de contribuir para uma reflexão dos modos de gestão de seus locais de trabalho (LOMBARDI, 2008).

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi baseada em uma abordagem qualitativa que, segundo Creswell (2007, p. 37) “técnica qualitativa: alegações de conhecimento construtivista, projeto etnográfico e observação de comportamento”.

Esta abordagem foi escolhida pois permitiu realizar a pesquisa de forma mais interpretativa, podendo analisar diversos autores que já pesquisaram sobre o assunto e investigar suas opiniões.

Neste sentido, utilizou-se o método comparativo para dispor de uma melhor compreensão acerca do comportamento humano já que, de acordo com Fachin (2001, p.40), se consiste na investigação de fatos e relatos nos quais se descrevem suas semelhanças e suas diferenças, assim, esse método comparativo costuma abordar dois aspectos e detectar as conformidades entre eles.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa bibliográfica na qual realizou-se estudos com informações já publicadas e disponibilizadas através de livros, artigos, teses e sites de caráter científico.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através das bibliotecas científicas online, como a Scielo, Spell e CAPES que possuem uma amplitude de artigos para embasamento teórico.

Conforme esclarece Boccato (2006, p.266):

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Além disso, para explorar ao máximo os dados coletados através do emprego desta técnica, realizou-se também uma análise de conteúdo na qual, segundo Bardin (1977, p.31), a Análise de Conteúdo é não só um instrumento, mas um “leque de apetrechos; ou, com maior rigor, um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”. Sendo assim, essa análise permitiu a investigação aprofundada do assunto e corroborou para a descoberta concreta de algo, mesmo diante de tantos autores e artigos.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta pesquisa foi possível observar que, para a sociedade, as relações de gêneros no mercado de trabalho eram divididas entre mulheres as quais cuidavam dos deveres domésticos, dos filhos e da casa e homens, que por sua vez, se dedicavam ao trabalho fora de casa para trazer o sustento do lar, desse modo, as mulheres eram vistas apenas como donas de casa e os homens como provedores do lar.

Segundo autoras como Hirata e Kergoat (2007) essa desigualdade é vista como uma distinção na qual os homens têm mais direitos e benefícios do que as mulheres, especialmente no que se refere ao mercado de trabalho, nesse sentido, eles representam as oportunidades de liderança e de autoridade nas organizações, diferente do gênero oposto.

Ainda conforme Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho era definida como as mulheres com cargos essencialmente domésticos, tais quais cozinhar, limpar, passar, organizar e cuidar das crianças e os homens com cargos de autoridade em que eram necessários esforços físicos, de modo que houve separação de trabalhos os quais alguns eram destinados às mulheres e outros aos homens, dando a ideia de que o trabalho masculino tem mais valor do que o feminino e reforçando essa distinção como algo natural. Além de permitir que o trabalho da mulher fosse entendido como um complemento ao de seu marido, sem tanta importância ou reconhecimento.

Com a inserção da mulher no mercado de trabalho, é visível que há uma disparidade salarial já que o trabalho feminino é menos valorizado em relação ao masculino, mesmo exercendo o mesmo cargo e possuindo nível superior, em dados apurados em 2013 pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD, os rendimentos dos homens superaram em 69% o rendimento médio das mulheres (LEONE, 2015). Nesse contexto, é difícil encontrar uma organização que disponha de oportunidades iguais para cargos de liderança no tocante às mulheres. Dessa maneira, acreditamos que elas têm lutado para mudar essa realidade já que, após a difícil inserção no mercado, além de não ser dado o devido valor para elas, ainda persiste a diferença salarial, mesmo quando as mulheres possuem funções idênticas aos homens. (SANCHEZ, 2003).

Ademais, é possível notar casos de assédios morais e sexuais pelo simples fato das mulheres serem consideradas frágeis e impotentes em determinadas situações, por causa disso, elas são intimidadas e ameaçadas por seus superiores e, por medo de perderem sua fonte de renda, se calam e convivem com esses assédios, porém isso afeta a saúde mental e a condição de trabalho porque o ato de denunciar é temido ainda por muitas mulheres.

Outro fato que chama a atenção é a mulher conciliar a maternidade com a sua carreira. Muitas organizações, nesse aspecto, evitam contratar mulheres que possuem filhos ou que desejam ser mães porque acreditam que a maternidade pode interferir no ambiente de trabalho, por esse motivo também, elas recebem salários mais baixos a despeito de possuírem mais responsabilidades que os homens. É comum nesse assunto também, vermos mulheres abrirem mão de suas carreiras pela família, porém não

presenciamos homens, ainda que tivessem o mesmo tempo de licença maternidade que as mulheres, inverterem os papéis da forma que eles cuidariam da casa e dos filhos e elas sairiam para trabalhar e para sustentar o lar.

Atualmente, a liderança feminina tem sido cada vez mais representada nas organizações pelo fato das mulheres terem mais oportunidades nos estudos, nos concursos públicos e nas empresas que se preocupam em terem lideranças do sexo feminino. Diante disso, os direitos devem ser iguais para ambos os gêneros de forma justa para que todos tenham seu potencial e seu valor reconhecido e visto por toda a sociedade, de forma que a capacitação seja mais importante que seu gênero.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inserção da mulher no mercado de trabalho ainda é marcada pela desigualdade em relação ao homem, nessa perspectiva, a distinção salarial e a divisão sexual do trabalho são alguns dos fatores que dificultam o desenvolvimento feminino.

Por meio deste artigo foi possível compreender que o desenvolvimento profissional da mulher vem se tornando constante, derrubando barreiras e desmistificando o perfil feminino no mundo dos negócios. Para as mulheres o trabalho traz consigo, não somente a independência financeira, mas também a liberdade de conquistarem um lugar como agente. Assim, além de desempenharem quais e quantos papéis preferirem, ao imporem suas necessidades e serem reconhecidas pelas suas qualidades e suas características, também inspiram o desenvolvimento de outras mulheres.

Nessa lógica, as mulheres estão cada vez mais assumindo atribuições de líderes e de empreendedoras, demonstrando sua competência e modificando o pensamento retrógrado da sociedade.

As limitações encontradas no estudo estão ligadas a compreensão real acerca de percepções da própria mulher no que concerne às dificuldades que enfrentam diariamente, bem como as ações que elas adotam para reduzir a desigualdade de gênero, além do entendimento delas sobre relacionamentos pessoais e de que maneira isso afeta suas escolhas profissionais.

Como recomendações para pesquisas futuras, sugerimos o aprofundamento na realidade das mulheres de uma determinada região, com aplicação de questionários e realização de entrevistas com mulheres de idades variadas e realidade social diferente como donas de casa, domésticas, cozinheiras, auxiliares administrativas, gestoras e empreendedoras. Sendo assim, abrangendo as mais diversas realidades enfrentadas pelas mulheres e compreendendo com maior clareza tanto as mudanças que ocorrem quanto as que ocorrerão no comportamento da mulher e na cultura social futura.

Destaca-se, por fim, o quão incrível é visualizar a mudança do perfil feminino atual em relação às décadas anteriores e notar mulheres empoderadas, capazes de educar as novas gerações de mulheres para que não aceitem tudo o que lhes é imposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APARÍCIO, Ingrid; MELLO, Kelli; OLIVEIRA, Patrícia de. **Desenvolvimento de carreira: O papel da mulher nas organizações**. Cadernos de Administração, v. 1, p. 130-148, mês, 2009.

BADINTER, Elisabeth. **Um amor conquistado: o mito do amor materno**. 8. ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 1985.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho (Uma jornada de humilhações)**. São Paulo: Educ/Fapesp, 2003.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 6ª ed. São Paulo: LTR, 2010.

BOCCATO, Vera Regina Casari. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 266, 2006.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. In: PINTO, Antônio Luiz de Toledo. **Vade Mecum**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v.37, n.132, set./dez. 2007.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes**. Revista Estudos Feministas. Rio de Janeiro: CIEC/ECO/UFRJ, n. especial/2º semestre, 1994.

CARRASCO, Cristina. **Para uma Economia Feminista** - Introdução. In: CARRASCO, Cristina (ed.). Mujeres y economia. Nuevas perspectivas para viejos e nuevos problemas. (Trad: Sempreviva Organização Feminista). Barcelona: Icaria. 1999.

CARVALHO, José Luís Felício dos Santos de; CARVALHO, Maria da Penha Felício dos Santos de; SANTOS, Lyla Collares dos. **Novas Bonecas Feitas de Velhos Retalhos: Investigando Medos, Ansiedades e Inquietações das Mulheres nas Organizações. Anais... XXVI ENANPAD – Encontro Nacional dos Pós Graduados em Administração.** Salvador, 2002.

CHAUÍ, Marilena. **Ética e violência**. In: Colóquio Interloquções com Marilena Chauí. Londrina/São Paulo, 1998.

CHIES, Paula Viviane. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Rev. Estud. Fem.**; v.18, nº. 2, p.507-528, 2010.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

D'ALONSO, Glauca de Lima. Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias. **Psicologia para América Latina**, México, n.15, dez./2008.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

HIRATA, Helena. KERGOAT, Daniele. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível em: Acesso em 13 de março, 2017.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?** São Paulo: Boitempo, 2002.

HIRATA, Helena.; KERGOAT, Danièle. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cadernos de Pesquisa, v.37, n.132, p.595-609, set./dez. 2007.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. p. 65.

LEITE, Christina Laurroudé de Paula. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Francisco Meton Marques de; LIMA, Francisco Péricles Rodrigues Marques de. **Elementos de direito do trabalho e processo trabalhista**. 15. ed. São Paulo: LTR, 2015, p.32.

LIPPMANN, Ernesto. **Assédio Sexual nas Relações de Trabalho**. São Paulo: LTR, 2001, 2005.

LOMBARDI, Maria Rosa. **Médicas, arquitetas, advogadas e engenheiras: mulheres em carreiras profissionais de prestígio**. Revista Estudos Feministas, v.7, n 1-2, p 9-24, 1999.

MARTINS FILHO, Ives Gandra da Silva. **Manual esquemático de direito e processo de trabalho**. 16.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 4.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 37. ed. São Paulo: LTR, 2012, p. 43.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego**. Disponível em: Acesso em: 16 out. 2017.

PEREIRA, Rosângela Saldanha; SANTOS, Danielle Almeida dos; BORGES, Waleska. A mulher no mercado de trabalho. **Anais.... II Jornada Internacional de Políticas Públicas**, São Luís – MA, 23 a 26 de agosto 2005.

PINHEIRO, Luana Simões, et al. 2016. **Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004- 2014**. Brasília: IPEA, 2016.

RAGO, Margareth. Ser mulher no século XXI ou Carta de Alforria. In: **A mulher brasileira nos espaços público e privado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004. p.31-42.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **O poder do macho**. São Paulo: moderna, 1987. 120p.

SANCHES, Sydney. **Diário da Justiça**, Seção I, 16 de maio 2003, p. 90.

SCAVONE, Lucila. **Dar a vida e cuidar da vida: feminismo e ciências sociais**. São Paulo: Editora Unesp, 2004.

SEN, Amartya Kumar – **Desenvolvimento como liberdade**: tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Ricardo Dniselli Mendes. – São Paulo: Companhia de Letras, 2000.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Mulheres no trabalho bancário: difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero**. São Paulo: EDUSP, 1998.

SILVA, Lenir Aparecida Mainardes. **A política pública do trabalho, emprego e renda no Brasil na década de 90 e sua interface com a política pública de assistência social no Estado do Paraná**. 2005, 171f. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2005.

SILVERA, Rachel. **Os salários: mantidas as condições desiguais?** In: MARUANI, Margareth; HIRATA, Helena (orgs.) *As novas fronteiras da desigualdade. Homens e mulheres no mercado de trabalho.* São Paulo: Senac, 2003. pp. 151-164.

EMPREENDEDORISMO FEMININO: O PAPEL DAS MULHERES NO ECOSSISTEMA DO OESTE PAULISTA

FEMALE ENTREPRENEURSHIP: THE ROLE OF WOMEN IN THE ECOSYSTEM OF WEST PAULISTA

Jaine Avelino – jaine_avelinno@outlook.com – Business School Unoeste
 Mikaelly Martins De Souza - mikaasouza1@gmail.com – Business School Unoeste
 Erika Mayumi Kato Cruz - erikakato@unoeste.br – Business School Unoeste
 Gustavo Yuho Endo - gustavo@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

O empreendedorismo passa por constantes mudanças e inovações a todo momento, e uma dessas inovações de grande importância é a abordagem de ecossistema empreendedor, que atualmente vem assumindo um papel de destaque com o empreendedorismo feminino, em especial no Oeste Paulista. É notável que a participação das mulheres no meio empreendedor é de grande valia, tanto para o município quanto para o seu meio social. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo compreender o papel de mulheres empreendedoras no ecossistema empreendedor de Presidente Prudente e região. Trata-se de um estudo quanti-qualitativo que fez uso de levantamento e estudo de múltiplos casos para a investigação do fenômeno. A pesquisa apontou nos seus resultados a existência do ecossistema empreendedor feminino se fortalecendo e em constante evolução em meio as dificuldades e multiplicidade de papéis que as mulheres desempenham, e o quão elas auxiliam na fomentação do ecossistema empreendedor feminino no Oeste Paulista.

Palavras-Chave: Ecossistema Empreendedor. Empreendedorismo. Empreendedorismo Feminino.

ABSTRACT

Entrepreneurship undergoes constant changes and innovations at all times, and one of these innovations of great importance is the approach to the entrepreneurial ecosystem, which is currently assuming a prominent role with female entrepreneurship, especially in West Paulista. It is notable that the participation of women in the entrepreneurial environment is of great value, both for the municipality and for its social environment. In light of this, this article aims to understand the role of women entrepreneurs in the entrepreneurial ecosystem of Presidente Prudente and region. It is a quantitative and qualitative study that used a survey and study of multiple cases to investigate the phenomenon. The research pointed out in its results the existence of the female entrepreneurial ecosystem strengthening and constantly evolving amid the difficulties and multiplicity of roles that women play, and how they help in fostering the female entrepreneurial ecosystem in West Paulista.

Keywords: Entrepreneurial Ecosystem. Entrepreneurship. Female Entrepreneurship.

1) INTRODUÇÃO

O ecossistema empreendedor consiste em um ambiente composto por diversos stakeholders do empreendedorismo, caracterizado pela interconexão, extinção de hierarquia (equilíbrio) e dinamismo. O termo “ecossistema” vem da Biologia e, no contexto empresarial, remete ao fato de que uma empresa precisa de outra para sobreviver, assim como as espécies, de modo que o empreendedor é quem tem o maior poder de influência no ecossistema e suas ações transformam a realidade (FIATES 2014).

Para Santos, Schimidt e Zen (2016), o ecossistema empreendedor nasce como resultado da interação de diversas informações presentes no ambiente e que permite a geração e o desenvolvimento de novos negócios, por conseguinte, a concepção de uma cultura empreendedora local.

Para Dornelas (2003), o significado de empreendedorismo é a mudança de uma situação atual, construção de algo novo, inovador, busca de novas oportunidades de negócios, com objetivo desenvolver inovação e criar algo de valor.

De acordo com Menezes (2003), o empreendedor é o indivíduo que possui iniciativa que requer o empreendimento a partir de um comportamento criativo e inovador, que consegue transformar argumentos, estimular a colaboração, desenvolver bons relacionamentos pessoais e interpessoais; consegue gerar resultados, fazendo o que gosta de fazer, com admiração, afeição, autoconfiança, otimismo e necessidade de realização.

O empreendedorismo é um fator de extrema importância para a comunidade, sociedade, município e para o país, ele é um gerador de renda, promove o desenvolvimento social, econômico e auxilia nas condições de vida de uma população (DOLABELA 2006).

Segundo Dolabela (1999), ainda não existe resposta científica sobre se é possível ensinar alguém a ser empreendedor, mas sabe-se que é possível aprender. O autor, ainda afirma que o empreendedor é considerado o “motor da economia”, um agente de mudanças, pois é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza suas visões.

E, assim como ocorre em empreendimentos tradicionais, no ambiente empreendedor também existe a presença de mulheres. Nota-se que o empreendedorismo feminino surge

para enfrentar o empreendedorismo tradicional que antes era guiado por conceitos e pensamentos masculinos (BARRETOS, 2014).

Para entender o empreendedorismo e a inserção das mulheres no mundo dos negócios, é necessário compreender as relações sócio históricas do país. Para D'Alonso (2008), o que marcou a década de 70 na sociedade foi o crescimento das mulheres no mercado de trabalho, que começou a distanciar o pensamento de que as mulheres eram apenas “donas de casa”.

Antigamente, o trabalho que as mulheres exerciam era voltado para atividades domésticas e atividades para a família (como cuidar dos filhos, lavar e cozinhar). Sua atividade principal era realizar “afazeres domésticos”, sendo classificadas como economicamente inativas, juntamente com os estudantes, aposentados, doentes, inválidos e os que vivem de renda (BRUSCHINI, 1998).

A participação das mulheres no mercado de trabalho, assim, representou um aumento significativo na economia (GOMES et. al., 2009), incluindo geração de empregos, giro de capital e novas oportunidades mercadológicas. Segundo Machado (2001), a participação das mulheres nas atividades econômicas está sendo cada vez mais ativa. De acordo com Bruschini (2000), as mulheres brasileiras têm investido cada vez mais em suas formações, ganhando espaço nas organizações.

Para Natividade (2009), as mulheres iniciaram no empreendedorismo por questões de sobrevivência, pela necessidade de complementar a renda familiar, ou seja, a busca pela estabilidade e independência financeira levou muitas mulheres, incluindo as brasileiras, a empreender.

De acordo com Cramer (2001), a atitude de rompimento de muitas resistências pode estar relacionada ao fato de que as mulheres necessitam estar sempre provocando e comprovando que são capazes de gerir com sucesso seus empreendimentos para poderem delimitar seu espaço como empreendedoras. Apesar da importância do empreendedorismo e do rompimento tradicionalista que era imposto pela sociedade antigamente, se faz fundamental enxergar, compreender, como é a atuação dessas mulheres no seu dia a dia, com destaque neste estudo, para o ecossistema empreendedor.

O presente estudo, assim, objetivou investigar a presença de mulheres no ecossistema empreendedor da cidade de Presidente Prudente e região e sua atuação como parte integrante deste ecossistema. De forma mais específica, levantar os diversos papéis que as mulheres desempenham; identificar os principais aspectos que envolvem o cotidiano destas mulheres, incluindo as motivações que as levam a empreender e os desafios que enfrentam, por fim, identificar a multiplicidade de papéis que desempenham e como alcançaram seus objetivos empreendedores.

Uma pesquisa elaborada pelo Instituto Rede Mulher Empreendedora – IRME (IRME, 2019) aponta que a maioria das mulheres empreendedoras são casadas, tem filhos, possui graduação ou pós-graduação, a maioria delas começa a empreender após os 30 anos e o negócio é a principal fonte de renda familiar. Gomes (2006) complementa que as análises sobre o empreendedorismo feminino, principalmente no Brasil, ainda não permitem muitas conclusões, pois é um campo em que as pesquisas são incipientes e não possui muitos estudos comprovados.

2) EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo iniciou no Brasil no ano de 1990, quando também foram criados o SEBRAE e a Sociedade Brasileira para a Exportação de Software (Softex). Mediante a isso o conceito de empreendedorismo começou a invadir por todo país e pela sociedade; e obteve um destaque pelas conseqüentes e repentinas mudanças na tecnologia (DORNELAS, 2016).

De acordo com Dornelas (2016); neste período, o Brasil estava passando por diversas mudanças tanto na economia, como nos aspectos políticos e sociais, esse momento que o país passava foi chamado de era do empreendedorismo; os empreendedores do momento estavam excluindo os empecilhos comerciais e culturais, promovendo uma renovação nos conceitos econômicos, gerando novas afinidades relacionadas ao trabalho e novas oportunidades de emprego, quebrando paradigmas e promovendo novas riquezas para o país.

Entende-se que o empreendedorismo possui capacidade de captar os problemas e, consecutivamente, a oportunidade; ele investe em recursos para criação de produtos,

projetos ou negócios que provocam mudanças e traz resultados positivos. Diante disso, o empreendedor, além de ter um perfil criativo, é perseverante, resiliente e está preparado para assumir riscos, transformando grandes ideias em negócios inovadores (ENDEAVOR BRASIL, 2017).

Para Dornellas (2005), um indivíduo empreendedor possui algumas características peculiares, reúne competências e habilidades comportamentais, fundamentais para o desenvolvimento econômico empresarial, possui iniciativa nas tomadas decisões, visão sistêmica, liderança, capacidade de planejamento, perseverança, organização, desenvolve novas ideias de negócios, soluciona facilmente os problemas e visualiza oportunidades em meio a problemas.

Pode se entender como empreendedorismo a capacidade do indivíduo de se comprometer, identificar novas oportunidades, inovações, criar soluções, desenvolver e implementar ações e buscar melhorias constante para a sociedade (ASSUNÇÃO, 2018).

De acordo com Matos et al., (2016) o empreendedorismo tem uma relação de identificar oportunidades, e possui uma visão inovadora para diversos negócios; mas esse conceito, na maioria das vezes, pode advertir que a maioria dos negócios surgem por meio da necessidade e não pela oportunidade.

O empreendedorismo por oportunidade vem de uma intenção voluntária da pessoa, de modo que ela consegue explorar, identificar uma oportunidade e, a partir disso, iniciar o seu negócio; já o empreendedorismo por necessidade é quando o indivíduo consegue enxergar que o empreendedorismo seria a sua única alternativa para conseguir uma renda ou até um emprego (JÚNIOR, 2019).

Júnior (2019) destaca que o empreendedorismo por oportunidade é motivado por uma possível inovação e contribui para o crescimento econômico, sendo de grande importância para a sociedade; enquanto no empreendedorismo por necessidade a motivação leva a abertura de pequenos negócios, mas que não geram muita produção e renda, isto é, não contribuem significativamente para o desenvolvimento econômico.

Para Mota, Sobreira, Vale, & Nogueira (2017), não é apenas a motivação que leva as pessoas a empreender, mas também o ambiente econômico e institucional

proporcionado por cada país e que leva o empreendedor a identificar uma boa oportunidade de negócio.

Por outro lado, no empreendedorismo por necessidade, não existe uma busca ativa de oportunidade que as pessoas enxergam e seguem, o que faz com que os empreendedores sejam mais criteriosos e menos imediatistas em relação a abertura de seus negócios.

Nesse contexto, compreender o ecossistema empreendedor torna-se fundamental para identificar as nuances do empreendedorismo em cada região, assim como os fatores que norteiam o desenvolvimento do empreendedorismo de modo geral.

Para Stam (2015), definir o ecossistema empreendedor contribui para o entendimento de como o empreendedorismo acontece mediante a uma comunidade e/ou grupos de indivíduos interdependentes. Logo, o presente estudo se concentra na análise do ecossistema empreendedor feminino do município de Presidente Prudente e região.

2.1) Empreendedorismo feminino

Antigamente as mulheres, de modo geral, tinham o seu papel já definido pela sociedade, como ser dona de casa, cuidar e ser responsável pelo bem-estar dos filhos e das obrigações domésticas, constantemente era dependente de seus maridos e/ou pais, não tinham liberdade, nem sequer o direito de expressar suas vontades, sonhos ou anseios (DE OLIVEIRA LIMA, 2018).

O cenário dos negócios que, há muito tempo, era cercado e atuado pela figura masculina, aos poucos foi se abrindo e proporcionando um espaço para as mulheres que, recentemente, passaram a exercer vários papéis que eram inicialmente destinados aos homens. O empreendedorismo feminino, assim, pode ser considerado inovador, pois as mulheres procuram sempre novas ideias para se lançar no mercado, mesmo assumindo riscos (DE ARAUJO, et al., 2018)

De origem inglesa empowerment, pode ser definido como autonomia e capacidade de decidir sobre pontos que dizem respeito somente ao indivíduo, a grupos e/ou a comunidade (FERNANDES,2016). Oliveira e Freitas (2017), como complemento, dizem

que o empowerment feminino está relacionado a conscientização da mulher sobre o seu papel, o seu lugar, a sua conquista e oportunidade diante da sociedade.

Mcgowan, Redeker, Cooper e Greenan (2012) mostram em suas pesquisas que as mulheres começam a empreender para gerenciar sua própria empresa, na busca por maior liberdade e flexibilidade.

É possível que haja, ainda, uma tendência por parte de mulheres em iniciar empresas na forma de sociedade, não obstante, essa pode ser também uma inclinação para as pequenas empresas (MACHADO, 2003).

Uma pesquisa realizada pelo GEM (2018) aponta que o Brasil possui a 7ª maior proporção de mulheres entre os empreendedores iniciais considerando os 49 países que participaram; no estado de São Paulo estão 36% destas empreendedoras.

Com relação aos motivos que levam as mulheres a empreender, de acordo com Rede de Mulheres Empreendedoras (RME) em uma pesquisa realizada em 2017, as mulheres iniciam no empreendedorismo trabalhando com o que gostam, em seguida para obter sucesso e lucro, conseqüentemente, qualidade de vida melhor e, por fim, para harmonizar a jornada entre casa, família e trabalho.

A pesquisa do GEM (2018) também aponta que 44% das mulheres iniciam o negócio por necessidade e são responsáveis por 34% dos 27,4 milhões de donos de negócios, empreendedores e conta própria, que existe no Brasil.

Outro fato importante aponta que as mulheres iniciam a sua vida empreendedora ainda jovens, até mais que os homens, entre a idade de 25 a 35 anos; elas que se destacam também em possuir maior grau de instrução (escolaridade) do que os homens, com 16% (IBGE/PNADC, 2018).

Para Lopes et. al. (2016), as mulheres têm a habilidade de executar diversas atividades simultaneamente; conseguem assimilar, desenvolver com facilidade informações e situações, possuem visão sistêmica, têm maior flexibilidade e habilidade para entender e enxergar as pessoas e a realidade de forma holística.

O IBGE/PNADC (2018) revela, ainda, que as empreendedoras possuem uma jornada de trabalho longa por conta da sua multiplicidade de papéis e acabam trabalhando

em casa bem mais que os homens; trabalham, assim, 18% a menos que os homens e, conseqüentemente, acabam ganhando 22% a menos que eles. Diante dessas informações, as mulheres se dedicam menos aos seus trabalhos informais, aos seus negócios e ampliam o seu tempo aos afazeres domésticos e a família (RME, 2017).

As mulheres, com o passar do tempo, se tornaram chefe de família e isto está crescendo cada vez mais, crescendo o número de mulheres que sustenta a sua família e a casa, dados estes revelados na pesquisa realizada pelo IBGE/PNADC (2018).

Portanto, os dados demonstram o quanto as mulheres estão se desenvolvendo enquanto empreendedoras e o quanto o seu papel mudou nos últimos anos, estando cada vez mais independentes não apenas financeira, mas pessoalmente e profissionalmente (REI, 2020).

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos são procedimentos metódicos que auxiliam na descrição de explicação dos fatos; no presente estudo utilizou-se a estratégia de pesquisa quanti-qualitativa.

O método quantitativo, segundo Gil (2008), é uma forma de quantificar os acontecimentos sociais fundamentados em observações e experiências de fatos; ele decorre de modo a quantificar os resultados que se deseja para traduzir em números, como população, informações, dados, opiniões, acontecimentos e características.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, busca uma compreensão minuciosa e uma explicação de fatos, casos e eventos e, a partir das informações, se descreve os impulsos, as ideias e as atitudes das pessoas. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para a coleta dos dados o estudo fez uso de levantamento ou survey. De acordo com Molena (2017), esse tipo de pesquisa tem uma abordagem de coleta de dados que consegue identificar algumas características, informações, opiniões ou conceitos de um público-alvo, utilizando como instrumento o questionário.

Diante da dificuldade de encontrar dados referentes à população, mulheres empreendedoras de Presidente Prudente e região, e por considerar o objetivo exploratório deste estudo, optou-se pela amostragem por conveniência com a utilização de técnica bola de neve (MALHOTRA, 2019). Assim, elaborou um questionário no Google Forms, que foi enviado em grupos de redes sociais direcionados a comunidade empreendedora da cidade de Presidente Prudente, solicitando que compartilhassem em outros grupos que participavam (representando a técnica bola de neve). A partir daí, considerando a dificuldade em conseguir respondentes, bem como o tempo de realização do estudo, chegou-se a um número de 90 respondentes.

Para aprofundar o conhecimento sobre o tema, a pesquisa fez uso de estudo de múltiplos casos que pode ser definido como um estudo aprofundado de mais de um caso, com o intuito de responder questionamentos e melhorar a compreensão de determinados temas. O estudo de múltiplos de casos é utilizado para exploração de situações da realidade, descrever a situação que está sendo estudada e explicar as causas de um fenômeno (YIN, 2001).

Um método muito utilizado para investigar, detectar as características dos indivíduos é a entrevista; ela é utilizada como técnica de investigação em diversas áreas, incluindo nas pesquisas quanti-qualitativas; permitindo adquirir informações minuciosas para compreensão do fenômeno, por meio de relatos, abordando como o indivíduo observa, analisa seu meio social, as suas experiências, entre outros pontos que podem ser investigados e estudados. Assim, posteriormente a aplicação do questionário, foram realizadas 11 entrevistas com mulheres empreendedoras da cidade de Presidente Prudente e região, sendo tratadas neste estudo como diferentes casos de análise.

Com relação à análise dos dados, o presente estudo fez uso de estatística descritiva e análise de conteúdo. A estatística descritiva, assim, foi utilizada para descrever os fatos, contribuindo para a análise exploratória, foco principal desta etapa do estudo. Para Becker (2015), o envolvimento da estatística descritiva abrange diversos métodos e técnicas que avaliam as características externas de várias informações e dados. Neste estudo, se fez uso do Excel como apoio a esta análise.

A análise de conteúdo, por fim, adequa-se a análise de dados, informações, de um problema a partir do conteúdo das entrevistas. Segundo Bardin (2011, p.15), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) diversificados. Assim, fez-se uso da análise de conteúdo para a análise das entrevistas.

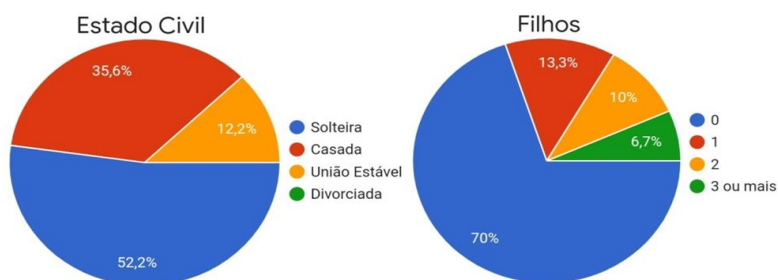
4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A parte quantitativa desta pesquisa foi realizada com 90 mulheres de perfil empreendedor, abrangendo o município de Presidente Prudente e região. A pesquisa obteve caráter individual, com o foco na atuação delas no ecossistema empreendedor feminino, nas suas dificuldades e nos seus desafios e multiplicidades.

A pesquisa contou com a participação de mulheres com a idade entre 18 e 60 anos, sendo de 52,8% com a idade de 19 a 29 anos; e a segunda faixa etária que se destaca é de 30 a 39 anos com 32,6%. 73% delas residem no município de Presidente Prudente e o restante na região.

Tal constatação vem ao encontro do que a pesquisa do GEM (2018) mostra e que destaca o crescimento do público jovem se tornando empreendedor. De acordo com Zuini (2016) relata que o anseio de se tornar empreendedor é despertado em todas as idades e, nos jovens, esse desejo está se afluando cada vez mais cedo.

O estado civil da maioria dessas mulheres – 51,7% – é solteira e 36% delas são casadas; a maioria das pesquisadas também não possuem filhos, representando 69,7% da amostra (Figura 1).

Figura 1 – Perfil das respondentes – estado civil e filhos

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Em relação à renda mensal, nota-se que 55% das mulheres possuem renda entre R\$ 1.045,00 e R\$ 3.135,00. No que tange a escolaridade, observa-se que a pesquisa apresentou resultado bastante diversificado, com destaque para 32,2% das participantes que possuem o ensino superior completo. Fernandes (2020) relata que atualmente há um número expressivo de mulheres no ensino superior, o que confirma também a transformação dos padrões de segregação ocupacional entre o sexo masculino e feminino (Figura 2).

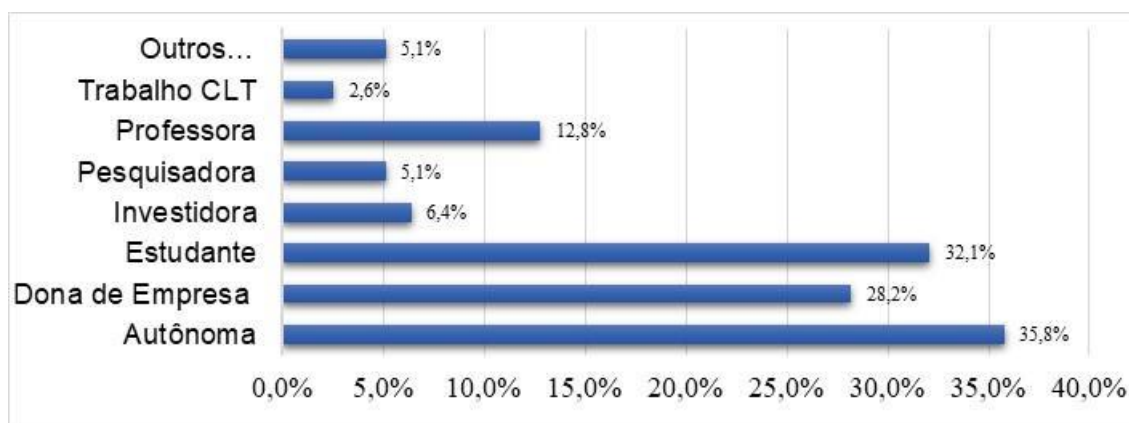
Figura 2 – Perfil das respondentes – renda e escolaridade

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Ao serem questionadas sobre o ecossistema empreendedor, que abrange as pessoas e organizações envolvidas com a geração de ideias empreendedoras e o desenvolvimento de novos negócios (SANTOS, SCHIMIDT, ZEN, 2016), nota-se que 85,4% das participantes consideram fazer parte desse ecossistema. Tal fato demonstra que, apesar de fazerem parte do ecossistema, nem todas as mulheres se sentem parte integrante deste.

Quando questionadas sobre a sua atuação dentro do ecossistema empreendedor, destaca-se que 35,8% delas afirmam serem autônomas, 32,1%, estudantes e 28,6%, donas do próprio negócio (Figura 3). Interessante considerar aqui também a participação de pesquisadoras e investidoras no ecossistema, o que demonstra a possível presença de aspectos ligados a fomento, tanto na área de pesquisa, quanto na formação de novos negócios, fundamental para o desenvolvimento do ecossistema.

Figura 3 – Atuação empreendedora no ecossistema

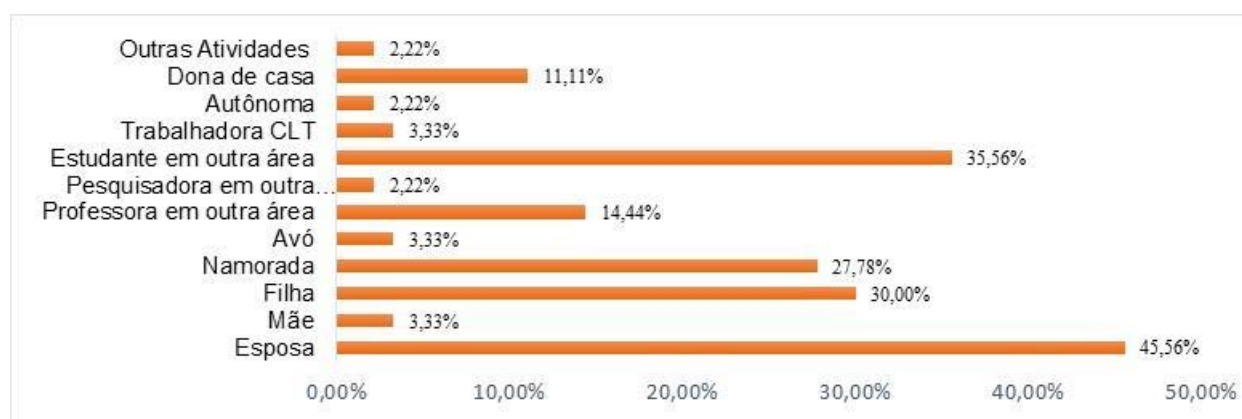


Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

De forma complementar, a pesquisa apontou a multiplicidade de papéis que as mulheres empreendedoras participantes da pesquisa possuem no seu cotidiano, com indícios de jornada tripla. Assim, destaca-se que 45,6% delas são esposas, 30%, filhas, 35,6%, estudantes em outra área (o que demonstra também a busca por novos conhecimentos), 11,2% são donas de casa e 14,5%, professoras. Outros papéis também

foram citados pelas participantes, como: trabalho voluntário, menor aprendiz, mentora de startup, bancária, gerente de vendas e investidora (Figura 4).

Figura 4 – Papéis desempenhados no cotidiano – parte quantitativa



Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020).

Os resultados apresentados contribuí, assim, para melhor compreender o perfil das mulheres participantes da etapa exploratória deste estudo. Nota-se que a maioria são mulheres são solteiras, tem entre 19 e 29 anos, possuem renda entre R\$ 1.045,00 e R\$ 3.135,00 e ensino superior completo. A maioria delas também se sente parte integrante do ecossistema empreendedor de Presidente Prudente e região, atuando como autônoma com papéis que vão de esposa e filha a estudantes. Tais constatações se alinham aos resultados da pesquisa do IBGE/PNADC (2018) apresentadas no referencial teórico deste estudo.

A etapa qualitativa deste estudo, na sequência, procurou entrevistar algumas mulheres empreendedoras (11 no total) com vista a melhor compreender os diferentes

papéis que as mulheres desempenham no ecossistema empreendedor de Presidente Prudente e região.

Com vista melhor organizar as entrevistadas e contribuir para a análise dos dados, elaborou-se um quadro com uma breve descrição de cada uma delas (Quadro 1).

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Papel	Ecossistema Empreendedor
Entrevistada 1	Mãe, Professora, Engenheira,	Mentoria de Startup, Professores, Pesquisadores, Educação
Entrevistada 2	Maquiadora/ Pedagoga	Parcerias com lojistas, Cabelereiros (Penteados), Blogueira, Modelos de Make
Entrevistada 3	Revendedora	Representante da marca na qual representa e Grupos de Consultoras
Entrevistada 4	Artesã	Coletivo de empreendedorismo feminino, Parcerias com redes sociais.
Entrevistada 5	Mãe, Revendedora	Pareceria com as consultoras da marca e parcerias em redes sociais.
Entrevistada 6	Artesã	Coletivo de empreendedorismo, feiras de artesanatos, parcerias nas redes sociais.
Entrevistada 7	Dona de Negócio e Artesã	Coletivo de empreendedorismo, parcerias.
Entrevistada 8	Cerimonialista, Assessora, Jornalista	Fornecedores das áreas de festas, fotógrafos, cabelereiros, decoradores, dentre outros.
Entrevistada 9	Analista de Sistema	Mentoria em Startup, Professores,

Entrevistada 10	Lojistas	Blogueiras, Parcerias (Lojistas, salão de cabelos, design de unhas, entre outros)
Entrevistada 11	Artesã, Terapeuta Holística, Professora, Socióloga	Coletivo de empreendedorismo feminino

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020).

Alinhado com a etapa quantitativa deste estudo, nota-se que tais mulheres estão inseridas em diversas áreas e profissões conforme a figura 5.

Figura 5 – Papéis desempenhados no cotidiano – etapa qualitativa



Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Tais papéis podem ser identificados na fala das entrevistadas quando relatam sobre sua trajetória profissional, como a entrevistada 1: “Graduei-me em Engenharia Cartográfica (UNESP), obtive PhD em Fotogrametria (UCL, Inglaterra) e defendi Livre-Docência em Cartografia (UNESP). Conclui Licenciatura Plena (UNOESTE), Aperfeiçoamento em Tutoria

em EaD (UNOESTE) e Especialização em Avaliação a Distância (Cátedra UNESCO de EaD da UnB). Sou Coach e Mentora certificada (SBCoaching), Professora Universitária Aposentada (UNESP) e Líder do Grupo de Educadores Google (GEG)”. Outra entrevistada compartilha: “[...] porém não achava que poderia viver da maquiagem. Em 2014 decidi fazer faculdade de pedagogia e conciliei as duas profissões Maquiadora e Pedagogia até 2018 “ (ENTREVISTADA 2).

Já a entrevistada 8, além de mãe, possui diversas formações: “Fiz Magistério, depois resolvi fazer faculdade de Letras, Jornalismo, Publicidade e Educação Física aí essa última faculdade tranquei no terceiro termo porque engravidei da minha filha. Fiz uma Pós-Graduação em Semiótica e Linguagem Subliminar em Mídia. Trabalhei na Afiliada da Rede Globo em Presidente Prudente por 22 anos e sai para montar meu escritório de Assessoria, Celebração e Cerimonial de Eventos na qual levava paralelo à Tv, hoje faço eventos e ministro curso nessa área de Recepcionista e Atendimento pelo Sebrae, etc.”.

É possível notar o quão as mulheres desempenham vários papéis, adotando novos desafios, várias profissões. Candaten (2016) afirma que as mulheres estão indo em busca de alcançar o sucesso, e assim é notável o respeito que elas estão adquirindo e conquistando na sociedade, em todas as áreas em que atuam.

Nota-se que o ecossistema empreendedor no Oeste Paulista se alinha ao descrito por Santos, Schimidt e Zen (2016) quando afirmam que um ecossistema empreendedor é caracterizado por uma interação de diversas informações, grupos, empreendedores.

A entrevistada 4 explica a sua visão sobre o empreendedorismo e como ela atua no ecossistema empreendedor: “Eu tenho uma visão diferente do empreendedorismo, acredito na ajuda mútua e por esse motivo participo de vários coletivos no intuito de fortalecer e ser fortalecida por outras pessoas que pensam como eu, minha atuação é constante”.

Para a entrevistada 11: “Assumindo que o ecossistema empreendedor envolve essas pessoas, coletivos e espaços dos quais faço parte, acredito que colaboro para o desenvolvimento de atividades e reflexões importantes nesses contextos, seja enquanto professora, artesã e terapeuta integrativa”.

Diante das informações é notável que há uma cultura do ecossistema empreendedor no Oeste Paulista, é algo desvelado por elas, mas que é praticado constantemente sem que muitas possam perceber que estão dentro de um ecossistema, se alto motivando, auxiliando uma as outras, gerando e desenvolvendo novos negócios. Cohen (2006) diz que um ecossistema empreendedor começa a se desenvolver a partir de uma integração de indivíduos, que se inter-relacionam para concepção de novos projetos e empreendimento.

Ao longo da sua trajetória dentro do ecossistema empreendedor algumas entrevistadas relataram alguns desafios que encontraram durante essa caminhada. A entrevistada 1, por exemplo, relata que, dentre os desafios que visualiza, “[...] estão [aqueles] associados principalmente a questões culturais baseadas em uma mentalidade reativa ao invés de proativa [...] relacionado portanto na aprendizagem auto direcionada em que o aluno é o gestor e programador de seu próprio processo de aprendizagem através do autodidatismo, autodisciplina e auto-organização [...]”.

Outras entrevistadas relatam que o desafio é a competição e, por isso, precisam sair da zona de conforto e buscar o aprendizado constante: “É necessário sair da zona de conforto e sempre fazer cursos pois a maquiagem está em constante mudança. O que era tendência em 2013 hoje não é mais. Não podemos nos acomodar e achar que sabemos tudo. Sempre surge uma técnica nova, produtos novos e temos que investir e ir nos adequando” (ENTREVISTADA 2).

Para a entrevistada 8, “no meu caso gerar mais emprego, fomentar o conhecimento, investir em novos cursos que é um setor que está em constante mudanças”. Para a entrevistada 9, o meio empresarial possui barreiras a serem quebradas, “ser uma boa empresária e mostrar para todos que ser mulher e empreendedora não é um sonho utópico. Gostaria que o meio empresarial fosse mais sensível com as mulheres, vejo ainda muitas barreiras desse tipo a serem quebradas”.

A entrevistada 7 afirma que “um desafio como pequena empreendedora artesã é a constante disputa com grandes marcas e a falta de apoio e incentivo das autoridades locais”. Já, para a entrevistada 11, como artesã, terapeuta e participante de um coletivo: “um dos grandes desafios está em abrir espaço para novas formas de “empreender” que

não estejam tão amarradas ao tradicional sistema capitalista do lucro. Pensar a economia solidária exige uma consciência que nem sempre encontramos, uma reflexão que nem sempre se torna viável considerando o quanto estamos afogados no sistema já existente.

Diante das falas, é possível identificar que os desafios são diferentes conforme a área de atuação e que estas mulheres buscam se adequar conforme o mercado e investir em conhecimentos e técnicas.

O cotidiano das mulheres entrevistadas, assim, envolve muito esforço, trabalho e dedicação. Muitas vezes elas pensam que não vão suportar realizar tantas tarefas durante o dia como demonstra a entrevistada 3; para ela, o dia-a-dia é bem corrido e ela desempenha vários papéis ao mesmo tempo, e no final das contas ela consegue conciliar sua jornada com sucesso. “O meu cotidiano é sempre bem cheio faço muitas coisas ao mesmo tempo, as vezes acho que não vou dar conta, mas sempre no final consigo vencer mais uma batalha a cada dia, ser empreendedor como em todos os outros cargos tem seus lados bons e ruins também” (ENTREVISTADA 3).

Algumas mulheres acreditavam que não era possível viver apenas do seu empreendimento. No caso da entrevistada 2, ela conciliou duas profissões, o que é frequente, visto que há incertezas no mercado e entrar de cabeça em um negócio que não se sabe se irá vingar: “Em 2014 decidi fazer faculdade de pedagogia e conciliei as duas profissões Maquiadora e Pedagogia até 2018. Quando perdi meu emprego fixo em 2018 eu já tinha uma boa clientela. Então percebi que era hora de me dedicar 100% à maquiagem e desde então é minha fonte principal de renda”.

Conforme a literatura, um empreendedor surge da vontade ou da necessidade, vontade de ser o seu próprio patrão e direcionar o seu negócio ou necessidade para se manter e sustentar a família, o que não foi diferente no referido estudo. “Eu sempre quis ser independente e ter meu próprio negócio. Porém não achava que poderia viver da maquiagem[...]” (ENTREVISTADA 2). “Poder me sentir mais valorizada profissionalmente, ter uma fonte de renda complementa e principalmente alcançar voos maiores” (ENTREVISTADA 6).

Dentre os exemplos de empreendedorismo por necessidade estão as entrevistadas 5 e 10. “Quando recentemente meu filho nasceu, me vi num momento de "medo", pois como era estagiária no antigo emprego, não tinha o direito de receber auxílio de afastamento para licença maternidade, foi quando resolvi começar a vender produtos de beleza, e estou tendo ótimos resultados” (ENTREVISTADA 5). “O fator que me influenciou foi a minha obra da minha casa” (ENTREVISTADA 10).

Para desenvolver o seu negócio e alcançar o sucesso, é preciso, por fim, muito empenho. Para a entrevistada 8: “Muito corrido quem empreende vive seu "negócio" 24 horas, de segunda à sexta-feira, não tem sábados e nem feriados, sempre buscando novidades no setor, estudar sobre o mercado”.

A pesquisa demonstrou que a atuação das mulheres no ecossistema empreendedor de Presidente Prudente e região é bastante diversificado e o cotidiano das mulheres empreendedoras entrevistadas é bastante agitado, de modo que elas desempenham diferentes papéis no seu dia-a-dia, procurando conciliar todos eles. Foi possível notar que, com o tempo, elas foram conquistando seu espaço e empreender na sua área, contribuindo para o fomento, o fortalecimento e o desenvolvimento do ecossistema empreendedor feminino do município de Presidente Prudente e região.

5) CONCLUSÃO

O presente estudo procurou analisar a atuação das mulheres no ecossistema empreendedor de Presidente Prudente e região, seu cotidiano, seus desafios e motivações. Nota-se que o ecossistema empreendedor está se fortalecendo gradativamente e as empreendedoras se ajudam dentro das diferentes áreas de atuação. Mesmo lidando com multiplicidades de papeis e desafios do seu cotidiano, é importante ressaltar que as entrevistadas estão felizes com suas escolhas.

Apesar de os autores conseguirem chegar aos resultados da pesquisa com êxito foi possível notar dificuldades de compreensão das mulheres quanto ao seu papel como empreendedoras e como parte integrante de um ecossistema empreendedor, podendo este último contribuir para o compartilhamento de experiências e aquisição de novos conhecimentos, necessários a uma empreendedora.

Quanto as limitações do estudo, pode-se apontar a carência de dados regionais sobre empreendedorismo e empreendedorismo feminino, o que levou a escolha da amostragem por conveniência para a coleta dos dados.

Como sugestão para estudos futuros tem-se: (1) estudos quantitativos que gerem dados regionais sobre o ecossistema empreendedor do Oeste Paulista; (2) pesquisas que analisem outros aspectos do empoderamento feminino nas práticas empreendedoras e; (3) etnografias ou estudos mais aprofundados que possam compreender os aspectos sociais por trás do ambiente empreendedor da cidade e região.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Jeanete Carla; ANJOS, Mayara Abadia Delfino. Empreendedorismo feminino: um estudo no estado de Minas Gerais. **Revista GeTeC**, v. 7, n. 16, 2018.

BARRETO, R. M. **Criatividade em propaganda**. 14. ed. São Paulo: Summus, 2004. Disponível em PDF: <https://www.academia.edu/22995511/Livro_Criatividade_em_propaganda_-_Roberto_Menna_Barreto> Acesso em :: 01 Mai 2020.

BATISTA, Eraldo Carlos; DE MATOS, Luís Alberto Lourenço; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A Entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70; 2011. 229p. **CONTRIBUIÇÕES Todos os autores tiveram iguais contribuições no desenho do estudo, coleta e análise de dados, redação e análise crítica.**

BECKER, João Luiz. **Estatística básica: transformando dados em informação**. Bookman editora, 2015.

BRUSCHINI, Cristina. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou permanências de discriminações. **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Editora, v. 34, 2000. Disponível em: <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/lasa98/Bruschini.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2020.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R.; UNBEHAUN, S. O progresso das mulheres no Brasil. In: *Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios*, 1998.

CANDATEN, Deise Mara; ZANATTA, Jocias Maier; TREVISAN, Juliana Karine Dalla Vechia. MULHERES EMPREENDEDORAS: Os desafios para equilibrar a vida pessoal e profissional. **IX EGEPE. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Passo Fundo**, p. 1-15, 2016. Acesso em: 27 Out, 2010- <<https://egepe.org.br/anais/arquivos/edicaoatual/Artigo507.pdf>>

CRAMER, Luciane et al. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 53-71, 2012.

COHEN, B. Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystem. *Business Strategy and the Environment*. v. 15, n. 1, p. 1–14, Jan-Fev 2006.

D' ALONSO, Glauca de Lima. Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias. **Psicologia para América Latina**, n. 15, p. 0-0, 2008.

DE ARAÚJO, I. T. et al. RELISE – Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo. Empreendedorismo Feminino: O Contexto Social e Perfil Empreendedor de Mulheres no Nordeste Brasileiro, v. 3, n. 6, p. 108-127, Nov./Dez. 2018. ISSN 2448-2889. Disponível em: <<http://relise.eco.br/index.php/relise/article/view/197/182>> Acesso em 31 Ago. 2020

DE OLIVEIRA LIMA, Nadine Pereira; DOS SANTOS GOMES FILHO, Antoniel. Mulheres Empreendedoras No Brasil: Um Estudo Bibliográfico/Entrepreneurial Women In Brazil: A Bibliographic Study. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 48, p. 821-830, 2019. Disponível em: < <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2208>> Acesso em 31 Ago. 2020

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luisa: Uma ideia, uma paixão: como nasce um plano de negócio. 2002

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformado ideias em negócios**. 6º ed. São Paulo: Atlas. 2016, p. 8-267.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. 30ª ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter F. Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship). Práticas e princípios. São Paulo. Cengage Learning, 2016.

ENDEAVOR BRASIL; SEBRAE. Empreendedorismonas Universidades Brasileiras 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br/ambiente/pesquisa-universidades-empreendedorismo-2016/>>. Acesso em: 07 set. 2020

FIATES, José Eduardo Azevedo et al. Influência dos ecossistemas de empreendedorismo inovador na indústria de Venture Capital: estratégias de apoio às empresas inovadoras. 2014. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/129636>> Acesso 18 Jun 2020.

FERNANDES, T. dos S.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, M.; YAMAGUCHI, C. K.; GODOI, C. K. Dimensões do empoderamento feminino: autonomia ou dependência? **Revista Alcance Eletrônica**. V. 23. N. 3. 2016

FERNANDES, Ronaldo Augusto Silva; DE AMORIM DUARTE, Karoeny. EMPREENDEDORISMO FEMININO: ANÁLISE DE PERFIL DE MULHERES EMPREENDEDORAS NO BRASIL. **Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação**, v. 6, n. 2, p. 1-11, 2020. Acesso 02 Set 2020.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2018. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>. Acesso: 07 Set 2020.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. Cap.3. 6ª Edição. Editora Atlas S.A, 2008.

GOMES, Almiralva Ferraz et al. **Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense**. REGE Revista de Gestão, v. 16, n. 1, p. 67-87, 2009. Mai,2020

GOMES, Almiralva Ferraz. **Mulheres empreendedoras**. Edições Uesb, 2006. Disponível em: *E-book* <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=h2K-jD_gZ7MC&oi=fnd&pg=PA13&dq=GOMES,+Almiralva+Ferraz,+Mulheres+empreendedoras.+Edi%C3%A7%C3%B5es+Uesb,+2006.&ots=oelepIYoql&sig=I97VfVRhbOdajYOfbDqlkcYtWuc#v=onepage&q=GOMES%2C%20Almiralva%20Ferraz.%20Mulheres%20empreendedoras.%20Edi%C3%A7%C3%B5es%20Uesb%2C%202006.&f=false> Acesso em 10 Mai 2020.

INSTITUTO REDE MULHER EMPREENDEDORA (Pesquisa Empreendedorismo no Brasil: um recorte de gênero nos negócios, 2019.) <https://institutorme.org.br/> Asseso: 09 Mai, 2020.

IBGE (“Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios Continua”) II trimestre de 2018:Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=26413&t=sobre>> Acesso :05 SET, 2020

JÚNIOR, Daniel Luiz Igrejas Andrade; SATO, Camila Yano. Influência da Educação Empreendedora na Identificação de Oportunidades de Negócios. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 2, p. 3-24, 2019.

LIMA, Jussara Maria. Empreendedorismo e empoderamento econômico feminino: relatos de vidas. 2019.

LOPES, A. K. L.; MENDES, D. P.; GOMES, D. W. R.; FILHO, A. S. dos S.. Características e comportamentos do empreendedorismo feminino: um estudo de multicascos em pequenas empresas 2016. **Revista Expressão Católica**.

MACHADO, Hilka Vier et al. Empreendedorismo, gênero e políticas públicas. **Encontro de Gestão Estratégica de Pequenas Empresas**, v. 2, p. 378 citation_lastpage= 393, 2001.

MACHADO, Hilka Vier. Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres. Organ. Soc. [online]. 2006, vol.13, n.38, pp.59-72. ISSN 1984-9230.

MACHADO, Hilka Vier et al. O processo de criação de empresas por mulheres. RAE eletrônica, v. 2, n. 2, p. 0-0, 2003.

K. Malhotra, N. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. Grupo A, 2019.

MATOS, F. R. N.; BAPTISTA, M. M. R. T.; MESQUITA, R. F.; MACHADO, D. Q. O (des) capital social na formação de redes de empreendedores: estudo em um aglomerado de confecções.

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 1, n. 3, p. 71-89, 2016.

MENEZES, L.C.M. Gestão de Projetos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2001.

MOLENA, Airton et al. Comunicação Em Projetos: Um Estudo De Levantamento Desse Fator Crítico De Sucesso. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 18, 2017. Disponível em <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3493>> Acesso 20 Mai, 2020

Mota, M. O., Sobreira, M. C., Vale, M. S., & Nogueira, L. C. C. (2017). Relações de influência de indicadores macroeconômicos na propensão ao risco de empreender. **Revista de Gestão**, 24(2), 159-169.

MCGOWAN, Pauric et al. Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 24, n. 1-2, p. 53-72, 2012.

MCNAUGHTON, Rod B.; GRAY, Brendan. Entrepreneurship and resilient communities—introduction to the special issue. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 2017.

NATIVIDADE, Daise Rosas da. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 1, p. 231-256, 2009.

OLIVEIRA, M. R. de; FREITAS, C. C.. Meninas da vila: uma perspectiva transdisciplinar do empoderamento feminino. *Anais da VI Semana de Integração Inhumas: UEG*, 2017, p. 80-98. Disponível em: Acesso em 02 de Set de 2020.

REIS, Brizza Danielle Silva; DE SOUZA LEITE, Danielle Thais Barros. EMPREENDEDORISMO FEMININO: O LUGAR DA MULHER É AONDE ELA QUISE. **Ideias e Inovação-Lato Sensu**, v. 5, n. 3, p. 97, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/8909/4029>>, Acesso 05 SET, 2020.

SANTOS, D. A. Z.; SCHIMIDT, V.K; ZEN, A. C. A emergência de um ecossistema de empreendedorismo: o caso do armazém da criatividade e a cidade de Caruaru, Pernambuco,

Brasil, 2016. Disponível em: <<https://document.onl/documents/a-emergencia-de-um-ecossistema-de-emprededorismo-o-caso-do-.html>> Acesso em: 29 abr. 2020.

SANTOS, Diego Alex Gazaro dos. A influência do ecossistema de empreendedorismo no comportamento dos empreendedores. 2017. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/168932>> Acesso em : 05 Set. 2020.

SEBRAE, Projeto Sebrae Delas — Desenvolvendo Empreendedoras & Líderes Apaixonadas pelo Sucesso, 2019. Disponível <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/go/sebraeaz/mulher-de-negocios,5c7549b99534c610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acessado 07 Set 2019 ,

SILVEIRA, Amélia; DE GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela Tvrzka. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. Revista de Administração FACES Journal, v. 7, n. 3, 2008.

STAM. E. Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique, European Planning Studies, 23:9, 1759-1769, 2015.

YIN Robert K. Livro Estudo de caso: Planejamento e métodos 2ª Edição. Editora Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUINI, Priscila. Site da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2016. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Videos/prisciladecifra/noticia/2016/03/empreender-por-oportunidade-ou-necessidade-entendadiferenca.html>>. Acesso em: 07 Set 2020.

ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE EFETIVAÇÃO DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

ENDOMARKETING AS AN INSTRUMENT FOR EFFECTIVENING THE COMPANY'S SOCIAL FUNCTION.

GEOVANA SOUZA PENHA
STEPHANIE DELVEQUIO
ALAN RODRIGO BICALHO

RESUMO

O ambiente organizacional é composto por pessoas e por consequência os conflitos onde cada funcionário está em busca de seus interesses, assim os conflitos organizacionais afetam a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Neste sentido, este artigo busca estudar essa questão e seus efeitos junto à organização e os colaboradores, especialmente no que tange a solução de conflitos e outros problemas internos da organização, buscando assim alcançar diversos benefícios a todos dentro da empresa, tendo como objetivo verificar os problemas da relação interpessoal entre Organização x Colaboradores Internos, através do endomarketing e da utilização de métodos de pesquisa qualitativa e bibliográfica. Podemos notar que as ferramentas de endomarketing permitem que o impacto dos conflitos organizacionais seja menor ou até eliminados da empresa vendo os indivíduos de forma coletiva, verificando suas principais necessidades e fazendo com que a busca por soluções a elas sejam encontradas e saciadas e que além disso através do endomarketing a função social pode ser colocada em pratica muito mais facilmente pois suas ferramentas beneficiam os colaboradores e estimulam a estarem mais motivados e cooperarem nos resultando e nas obrigações da empresa transmitindo assim uma imagem positiva da empresa tanto para os clientes internos como para os clientes externos, beneficiando a sociedade como um todo como estabelecido pela função social.

Palavras-chaves: 1. Conflitos 2. Funcionários 3. Endomarketing 4. Ambiente de trabalho 5. Função social

ABSTRACT

The organizational environment is composed of people and, consequently, conflicts where each employee is in search of their interests, so organizational conflicts affect productivity and employee satisfaction. In this sense, this article seeks to study this issue and its effects with the organization and employees, especially with regard to the solution of conflicts and other internal problems of the organization, thus seeking to achieve several benefits to everyone within the company, with the objective of verifying the problems of the interpersonal relationship between Organization x Internal Employees, through internal marketing and the use of qualitative and bibliographic research methods. We can see that endomarketing tools allow the impact of organizational conflicts to be less or even eliminated from the company by seeing individuals collectively, verifying their main needs and making the search for solutions to them found and satisfied and that in addition through endomarketing the social function can be put into practice much more easily because its tools benefit employees and encourage them to be more motivated and cooperate resulting in and the company's obligations, thus transmitting a positive image of the company to both internal customers and employees. external customers, benefiting society as a whole as established by the social function.

Keywords: 1. Conflicts 2. employees 3. Endomarketing 4. Workplace 5. social role

1) INTRODUÇÃO

As organizações procuram realizar suas funções de forma eficaz e adequada, com isso seu principal objetivo é atingir seus resultados. Cada indivíduo dentro da organização tem seus objetivos individuais, que muitas das vezes não são os mesmos objetivos propostos pela empresa, tal fato pode gerar conflitos internos, trazendo improdutividade, desmotivação, problemas de saúde, absenteísmo e prejuízos econômicos, entre outras coisas que afetam os resultados das organizações.

Muitas organizações fazem com que suas práticas de gestão não sejam suficientemente claras, não expor seus objetivos e as suas metas de forma clara tem como consequência a não compreensão do que a organização deseja que seja feito, com isso, criam-se condições favoráveis aos conflitos, isso porque, a incompreensão leva a uma relação de má qualidade tornando o trabalho improdutivo e isso acaba por desmotivar os colaboradores.

Com isto o conflito é inevitável dentro das organizações, podendo ocorrer entre duas pessoas ou mais, desta forma pessoas integram as organizações e as empresas aprendem a lidar com essa realidade (PINTO;VOGT,2018).Resolver essa questão é uma necessidade para a organização, desse modo, faz-se vital buscar métodos e instrumentos que solucionem tais problemas.

Os conflitos organizacionais que acarretam a improdutividade e desmotivação dos colaboradores podem ser resolvidos através da ferramenta de endomarketing. Além disso, o endomarketing pode ser um instrumento para a efetivação da função social empresarial que consequentemente possibilita que cada colaborador possa ter seu espaço no ambiente de trabalho e que possa ser ouvido para que a organização tenha um processo muito mais eficaz e dinâmico assim atendendo melhor seus clientes internos resultando também nos externos e em seus valores.

Assim endomarketing é considerado instrumento de gestão utilizando o marketing tradicional juntamente com os recursos humanos sendo aplicado no ambiente interno (OCHOA,2014). O endomarketing dentro das organizações serve como uma das principais

estratégias voltadas a ações internas da empresa, ela tem como objetivo diminuir o número de rotatividade e atrair funcionários e clientes para a organização.

Nota-se que, os impactos causados por tais condições demonstram na realidade o como as organizações são muito mais complexas do que pode parecer. Por isso, que é de suma importância que as organizações conheçam a ferramenta de endomarketing, uma vez que, a boa compreensão dos objetivos, assim como a união da equipe permite que os colaboradores sejam motivados e participativos.

Neste sentido, este estudo busca estudar essa questão e seus efeitos junto à organização e os colaboradores, especialmente no que tange a solução de conflitos e outros problemas internos da organização, buscando assim, alcançar diversos benefícios a todos dentro da empresa.

Diante disto os objetivos gerais desse artigo é verificar os problemas da relação interpessoal entre Organização x Colaboradores Internos, através do endomarketing. E os objetivos específicos recaem em: verificar se o endomarketing consegue resolver as divergências entre organização e seus colaboradores; perceber se o endomarketing viabiliza a solução dos conflitos entre os colaboradores internos; refletir se as ações de endomarketing impactarão na solução dos problemas do absenteísmo, desmotivação e improdutividade.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A organização e a gestão de pessoas

Segundo Pinto e Vogt (2018), organização é a divisão de atividades e funções através de um grupo de pessoas que tem um objetivo em comum, com base em uma hierarquia. Que existe, pois as empresas têm a necessidade de atingir metas e objetivos, e a única forma de alcançá-los é por meio dos colaboradores, por isso, é essencial ter pessoas qualificadas e processos bem definidos. Segundo Almeida (2013), as organizações procuram estar em constante mudança para aperfeiçoar seus processos e para desenvolver pessoas que busquem atingir os objetivos esperados por ela.

As pessoas passam maior parte do seu dia trabalhando nas organizações, com isso a um estado de dependência entre a empresa com o funcionário e do funcionário com a

empresa e por consequência sua colaboração deve ser mútua para que se tenha sucesso (CHIAVENATO,1999).

As pessoas são de grande importância para o funcionamento e desenvolvimento das organizações, porém existe duas vertentes a serem seguidas, ou seja, as leis trabalhistas determinadas pela Consolidação de Leis do trabalho (CLT) e a visão da gestão de pessoas.

Baseado na Consolidação de Leis do trabalho (CLT), buscam-se os conceitos de empregador e empregado e suas relações de trabalho. Segundo o Art. 3º da Consolidação de Leis do Trabalho (CLT), Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Segundo Delgado (2019, p. 492) “empregador define-se como a pessoa física, jurídica ou ente despersonalizado que contrata a uma pessoa física a prestação de seus serviços, efetuados com pessoalidade, onerosidade, não eventualidade e sob sua subordinação”.

Nas palavras de Romar (2017, p.110), os elementos característicos da relação de emprego decorrem do disposto nos arts. 2º e 3º da CLT e são:

Quadro 1: Elementos característicos da relação de emprego

Elementos	Explicação
Pessoalidade	empregado é um trabalhador que presta serviços pessoalmente, isto é, não pode fazer-se substituir por terceiros (art. 2º, caput).
Não eventualidade	empregado é um trabalhador que presta serviços continuamente, ou seja, serviços não eventuais.
Subordinação	é a sujeição do empregado às ordens do empregador, é o estado de dependência do trabalhador em relação ao seu empregador.
Onerosidade	caracteriza-se pelo ajuste da troca de trabalho por salário.

Fonte: Romar (2017).

A partir desses elementos, pode-se dizer que a relação entre empregado e emprego é a prestação de seus serviços de maneira única que somente este indivíduo pode prestar, assim estando presente conforme determinado em seu contrato, através de

funções previamente estabelecidas, além disso o trabalho só é caracterizado através de sua remuneração.

Já a gestão de pessoas da real atenção aos indivíduos com objetivo de fortalecer a relação entre a organizações e seus colaboradores. Gestão de pessoas pode ser entendida como o gerenciamento e orientação dos comportamentos dos colaboradores, além disso, as pessoas influenciam a organização e implementam as estratégias desta (DUTRA, 2016).

Com isso as organizações juntamente com a gestão de pessoas começaram a notar que seus colaboradores remetem a imagem da empresa, para isso ocorrer os colaboradores devem virar clientes internos assim a empresa deve atingir a satisfação dos mesmos. Desde então, os colaboradores começaram a terem o poder de mostrar suas habilidades e serem ativos no ambiente organizacional mostrando iniciativas (CHIAVENATO, 2016).

Os resultados obtidos através dos clientes internos são de grande agregação e valorização da empresa, pois seu poder de influenciar acaba atraindo clientes externos demonstrando a qualidade da organização.

2.2 Problemas internos e falhas de comunicação

A partir disto é possível notar que nem sempre os objetivos da empresa estarão antenados aos objetivos pessoais de cada indivíduo presente na organização, com isto surgem os problemas internos.

O conflito é definido por Dubrin (2006), como sendo a divergência de preferência, interesses e valores entre duas pessoas ou mais o que faz com que tenha resistências das partes gerando tensão entre os mesmos. Isto ocorre, pois ao decorrer de nossas vidas vamos criando valores, valores estes que são baseados em nossos ensinamentos, sendo assim somos pessoas diferentes, com opiniões diferentes o que aumenta esse poder de geração de conflitos.

Para Robbins (2004), os conflitos não são desenvolvidos somente pela comunicação e sim provocados por diferenças entre os envolvidos com a empresa e seus relacionamentos estruturais.

Entre estes conflitos podemos citar o absenteísmo, rotatividade, baixa produtividade e falta de motivação, que serão descritos nos próximos capítulos.

Além destes tipos de conflitos, podemos observar que a falha na comunicação entre empregado X empregador e entre os próprios empregados, com isso existem muitos problemas pela falta de comunicação de setor para setor, gerando uma comunicação de má qualidade.

Todos dentro da organização precisam de informações para que possam executar suas tarefas, com isso a comunicação deve ser clara, conter um diálogo e um feedback para que tenha informações suficientes para que se possa alcançar os objetivos da empresa (BEKIN, 2012).

Todavia, nem sempre a comunicação é feita de maneira adequada com isso as falhas de comunicação podem gerar danos a empresa. Tais falhas na comunicação dentro das empresas surgem a partir do momento em que os empregados não podem mostrar sua visão sobre os problemas ocorridos na organização.

Segundo Chinan (2003), as falhas de comunicação surgem pela falta de canais de comunicação dentro da empresa como murais ou jornais, mensagens sem validades, falta de detalhes nas informações, falta de compartilhamento de informações, falta de compreensão dos ouvintes e dificuldade em aceitar aquilo que foi exposto. Assim os ruídos afetam a comunicação interna, o que pode causar equívocos e faça com que cada pessoa recepcione a mensagem conforme seus interesses (ARAUJO;SIMANSKI; QUEVEDO,2012).

Segundo Araujo, Simanski e Quevedo (2012), a eficiência da comunicação interna depende da gestão e de todos envolvidos na empresa. Os membros responsáveis pelas pessoas devem prestar atenção no que está acontecendo no processo de comunicação da empresa e que a comunicação não deve ser feita somente de cima para baixo e sim de baixo para cima (SENADOR ,2003).

Os problemas internos acarretam a insatisfação dos colaboradores com isto eles vão em busca de novas oportunidades, para assim se sentirem satisfeitos com aquilo que fazem, o que gera maiores problemas e custos.

2.3 Absenteísmo e rotatividade

Absenteísmo são o total de ausências do empregado no trabalho, o que faz com que se tenha perda de horas trabalhadas com isso as causas do absenteísmo podem vir de dentro ou fora da empresa, o que gera conflitos a este colaborador, fazendo com que surja a indisposição de exercer sua função, não se sentindo assim satisfeito com aquilo que a empresa propõe ou suas futuras previsões (FERREIRA JUNIOR, 2017).

Existem cinco tipos de absenteísmo sendo eles absenteísmo voluntário, absenteísmo por doença, absenteísmo por patologia profissional, absenteísmo legal e absenteísmo compulsório (FUZINATTO; NASCIMENTO; DALBOSCO, 2017):

Quadro 2: Tipos de absenteísmo

TIPOS	EXPLICAÇÃO
Absenteísmo voluntário	é quando o empregado se ausenta de seu trabalho por vontade própria.
Absenteísmo por doença	é quando o empregado se ausenta por motivos médicos, ou seja, doença ou consultas.
Absenteísmo por patologia profissional	é quando o funcionário se ausenta por acidentes ocorridos dentro do ambiente de trabalho ou por consequência dele.
Absenteísmo legal	são ausências amparadas por lei.
Absenteísmo compulsório	é quando se é determinado a ausência daquele empregado.

Fonte: Fuzinato, Nascimento e Dalbosco (2017).

Com a ausência deste funcionário a empresa tem a necessidade de colocar outra pessoa em seu lugar para que não haja uma baixa produtividade e por consequência disto surge a rotatividade.

Segundo Pinheiro; Souza (2013) rotatividade é um fluxo de pessoas que entram ou saem da empresa, o que pode mudar totalmente o ambiente organizacional, assim pode ocorrer a troca de funcionalidade ou a saída permanente do empregado, ou seja, sua demissão.

A alta rotatividade além de gerar gastos com o recrutamento de novos funcionários promove dificuldades na formação de equipes, relações fracas e pouca interação com a cultura da empresa (TOMASI; OLTRAMARE, 2014).

De acordo com Farias – Cardoso, Freitas – Cardoso e Santos (2013), o absenteísmo e rotatividade geram atrasos assim interferindo nas atividades da empresa, elevando seus custos pelo aumento de admissões e demissões, assim consequentemente trazendo custos de treinamento e horas extras pela perda de tempo dedicado ao trabalho.

A partir destes problemas a empresa deve procurar soluções para que se possam diminuir os custos e aumentar a qualidade da empresa, pois quanto maior for o índice de absenteísmo e rotatividade maior capacidade de mudanças e adaptação da cultura da empresa o que pode causar prejuízos a ela.

2.4 Endomarketing nas organizações

Segundo Souza (2012), as organizações estão cada vez mais competitivas no mercado, com isso elas estão mais empenhadas em obter a satisfação dos funcionários buscando constantemente a valorização das pessoas.

Além de sua remuneração os empregados esperam hoje muito mais da organização, esperam a valorização e reconhecimento de seu trabalho, assim tendo seus direitos protegidos e sua satisfação alcançada.

Com isto surge o endomarketing que busca tratar seus funcionários como seus principais clientes dando a eles poder de iniciativa, mais responsabilidades e esperando comprometimento dos mesmos aos objetivos da empresa (REIS, et al.,2018).

Segundo Pasquini (2016), os objetivos do endomarketing é aumentar a produtividade, melhorar o nível de comunicação e aumentar o índice de motivação e valorização dos funcionários.

A implementação do endomarketing é de suma importância, pois fará com que os funcionários estejam alinhados aos objetivos da empresa, assim diminuindo os conflitos, tendo maior motivação e trazendo alta produtividade e resultados para ela e a partir daí o cliente interno conquistará o cliente externo.

A implantação da estratégia de endomarketing além de viabilizar as ações de marketing, facilita nas vendas, melhora a prestações de serviços, fideliza seus clientes internos e externo, assim não perdendo seus colaboradores com grandes talentos (SOUSA,2012).

Além disto o endomarketing é uma ferramenta de grande vantagem competitiva nos dias de hoje, pois quanto mais empenhados e motivados os colaboradores estiverem, mais eles iram demonstrar dedicação com a empresa, assim desempenhando suas atividades com maior qualidade e diferencial (RAHME,2017).

2.5 Implementação do endomarketing

A implementação do endomarketing requer planejamento em suas ações, como isto ela deve ser implementada em várias etapas.

Desta forma sua implementação deve ser iniciada através da busca por informações que mostrem as reais necessidades dos colaboradores, assim aplicando pesquisas internas para conhecer a cultura organizacional, a imagem da empresa e as sugestões vindas dos colaboradores (CHNEE,1999).

Em seguida deve se estabelecer políticas em que a empresa reavalie os processos para o alcance de metas e objetivos a elas estabelecidos, assim tendo que ir em busca de uma reestruturação que vise a melhoria nos processos organizacionais e na busca pela satisfação dos colaboradores (CHNEE,1999).

Por consequência da reestruturação é importante que o colaborador se sinta preparado para as mudanças que iram ocorrer no ambiente organizacional assim se comprometendo as novas posturas e tendo um envolvimento fundamental para que tudo ocorra de maneira vantajosa para a empresa e seus colaboradores.

Para isto pode aderir a melhorias que agreguem a qualidade de vida do colaborador, trazendo a eles motivação, treinamentos e melhorias para a comunicação interna como os exemplos abaixo.

- Política de cargos e salários transparentes;
- Treinamentos para capacitação;
- Desenvolvimento de eventos e palestras motivacionais para o público interno;

- Ações de integração;
- Política de benefícios;
- Vídeos institucionais;
- Ambiente inovador;
- Melhoria nos processos de comunicação interna;
- Pesquisa de satisfação dos colaboradores;
- Implementação de plano de carreira;
- Demonstração de gratidão aos colaboradores.

A partir da aplicação dessas ferramentas a empresa deve fazer um levantamento da funcionalidade de cada uma delas e os benefícios trazidos para seus resultados e os problemas ocorridos para que se tenha melhorias em sua aplicação (PASQUINI,2016).

Com isto podemos notar que a ferramenta de endomarketing possibilita trazer a satisfação e motivação destes colaboradores, assim fazendo com que todos dentro do ambiente organizacional possam agregar nos resultados da empresa assim demonstrando seu comprometimento a ela e levando seus resultados e sua imagem para fora da empresa.

2.6 A efetivação da função social e empresarial

Toda empresa tem como finalidade gerar empregos, recolher tributos, gerar lucro, promover negociações e o consumo, assim atendendo as obrigações determinadas a ela em lei e visando seus objetivos e metas.

Sendo assim o direito de propriedade determina os limites a serem seguidos pelas empresas, assim estabelecendo regras para obtenção de vantagens financeiras. Segundo o inciso XXII do artigo 5º da Constituição da República Federativa do Brasil (CF), o direito de propriedade garante que qualquer cidadão sendo ele pessoa física ou jurídica, dentro dos limites normativos, tem o direito de dispor e usufruir de um bem, assim como obter vantagens econômicas por meio de sua propriedade, tendo o direito de escolha de vender, doar ou trocar o bem de sua propriedade, desta forma submetido ao interesse social.

Segundo Ferreira (2004), a função social é um conjunto de princípios éticos que surge como uma mistura de direitos dos funcionários e ações sociais da empresa.

Através da função social as ações que as empresas tomam são de grande relevância para seus colaboradores e para sociedade, assim afetando tanto nas decisões internas ou externas que tenha algum tipo de envolvimento com a empresa. Além disto função social é a busca por benefícios que atinja a sociedade como um todo eliminando as injustiças (PEREIRA,2010).

Para que a empresa seja totalmente responsável socialmente ela deve distribuir seus lucros auxiliando na economia onde está inserida, além disto ela deve seguir as normas determinadas em lei. Assim fazendo com que se tenha equilíbrio entre os lucros da empresa, o preço repassado aos seus clientes externos e o reflexo nos salários de seus colaboradores (FERREIRA, 2004).

Segundo Almeida (2003), a empresa deve buscar a uma visão cujo objetivo deve ser determinado pela realização dos empresários, da empresa e de seus colaboradores, trazendo a ela a missão de contribuir nas responsabilidades sociais através de seus empreendimentos. Para efetivação da função social a empresa precisa levar suas obrigações muito além do que aquelas impostas por lei deste modo demonstrando seu compromisso com seus colaboradores, o meio ambiente e com a sociedade.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa utilizada neste artigo é a qualitativa juntamente com o instrumento de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa qualitativa visa buscar explicações sobre as causas de determinado problema, o que gera a necessidade de compreender e classificar os processos do cotidiano, a fim de aprofundar a pesquisa. Segundo Souza Reis Lobato Bruno et al. (apud MINAYO 1994, p.22), a pesquisa qualitativa surge diante da impossibilidade de investigar e compreender, por meio de dados estatísticos, alguns fenômenos voltados para a percepção, a intuição e a subjetividade.

O instrumento de pesquisa bibliográfica tem como objetivo reunir as informações e dados que servirão de base para a construção da investigação proposta a partir do tema determinado. “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)

A partir das metodologias acima este artigo conta com o levantamento de artigos científicos e livros cujo levantam a importância e benefícios trazidos pelo endomarketing que servirá como uma possível ferramenta para solução da problemática acima.

Além disso, este artigo através do material bibliográfico busca trazer o assunto abordado de forma mais clara e mais simples do entendimento do leitor, assim tendo mais chances de aplicação da ferramenta de endomarketing.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante dos problemas organizacionais e de suas consequências, foi constada a necessidade de se inserir uma ferramenta que ameniza-se estes danos e trouxe-se os colaboradores para mais perto da organização, com isto o endomarketing surge com o objetivo de promover os colaboradores como seus principais clientes assim identificando suas necessidades e as saciando.

A falta de comunicação pode gerar uma má compreensão dos objetivos da empresa e uma má compreensão das atribuições dos funcionários, por isso uma comunicação de qualidade é enfatizada através dos fluxos de comunicação da empresa, possibilitando que todos dentro da organização estejam bem informados através dos canais de comunicação, além disto uma empresa com uma comunicação transparente possibilita que os colaboradores estejam abertos para falar e ouvir (MATOS,2014).

Através do absenteísmo e rotatividade podemos identificar grandes prejuízos da empresa o que afeta diretamente em sua economia e produtividade consequentemente a ferramenta de endomarketing pode solucionar isto a partir de um acompanhamento desses índices através da boa comunicação interna, melhorando nas condições de trabalho como no reconhecimento vindo da empresa e benefícios tantos financeiros como de qualidade de vida (PASQUINI,2015).

A desmotivação dos funcionários pode trazer a falta de colaboração dos mesmos com os objetivos da empresa com isto cabe a empresa fazer uma ponte entre o que motiva seus colaboradores e entre os objetivos da empresa e seus valores, assim fazendo com

que se tenha identificação de ambos, desta forma o endomarketing tem em sua essência fazer os colaboradores darem o melhor de si e atenderem aquilo que eles esperam e consequentemente levando maior eficiência ao trabalho (RAHME,2017).

Segundo Neto; Passareli (2016), os clientes externos estão atentos a todas as ações da empresa e isto determina se ele irá utilizar ou não aquele produto, com isto suas atitudes sociais são de grande importância tanto em atitudes referentes aos seus produtos como atitudes referentes aos seus funcionários. A partir das ações de endomarketing estas atitudes podem ser transmitidas através do cliente interno onde ele irá transmitir a imagem da empresa, assim quanto mais satisfeito e alinhado aos objetivos da empresa melhor será a imagem repassada ao cliente externo.

O instrumento de endomarketing pode proporcionar a qualidade de vida para os colaboradores o que podem afetar eles em suas rotinas tanto dentro como fora da empresa. Assim a qualidade de vida procura levar a satisfação para os colaboradores, levando a eles segurança e saúde e programas que apontem incentivos e benefícios (VIEIRA,2018).

A função social está relacionada na resolução dos conflitos organizacionais estabelecendo que a empresa deve ver os indivíduos a ela envolvidos de forma coletiva e não individual assim fazendo com que as buscas de interesses sejam de forma saudável (NETO; PASSARELI,2016). Além disto a ferramenta de endomarketing na busca de diminuições de conflitos busca estabelecer pesquisas que mostram as causas do mesmo e traz como solução uma comunicação aberta entre os empregados com a empresa e os empregados com os próprios empregados e proporcionam que os mesmos pratiquem atividades em grupo, treinamentos, entre outros instrumentos possíveis.

Com a busca constante de buscar instrumentos que proporcionem o bem estar e benefícios para os colaboradores o endomarketing traz resultados que possibilitam com que a empresa tenha maior produtividade, cooperação dos colaboradores e uma visão mais próxima do que seus clientes esperam da organização com isto ela proporciona também que a empresa chegue mais perto do que é proposto pela função social ou seja ver de forma coletiva os indivíduos e os beneficiar assim levando a sociedade princípios de

respeito, igualdade, trazendo a eles riquezas que beneficiam tanto a empresa como os indivíduos proporcionando oportunidades aos mesmo e integridade física e psicológica.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações tem como finalidade gerar lucros mais além disto as organizações atuais devem estabelecer um novo modelo que faça com que os funcionários sejam vistos como colaboradores que além de exercerem suas funções como estabelecidos em seu contrato com a empresa também possam estar satisfeitos com isto fazendo com que sejam o reflexo da empresa para seu público tanto interno como externo.

A partir dos conflitos gerados dentro da organização foi percebido que uma comunicação de má qualidade e a insatisfação dos colaboradores com a empresa permite com que a empresa tenha grandes prejuízos econômicos através do absenteísmo e da rotatividade.

Com isto esse artigo tem como objetivo verificar os problemas da relação interpessoal entre Organização x Colaboradores Internos, através do endomarketing.

O endomarketing através de seus instrumentos faz com que a comunicação entre os colaboradores sejam melhoradas fazendo com que ela seja feita por canais de comunicação únicos que permitem com que todos os colaboradores recebam as informações de maneira clara e de forma única, assim possibilitando com que se tenha um feedback de ambas as partes.

Além disto esses instrumentos permitem que os colaboradores possam receber treinamento e investimento em sua qualidade de vida possibilitando com que isto possa ser feito tanto dentro como fora da empresa permitindo a se sentirem cada vez mais valorizados e satisfeitos com a empresa.

O endomarketing permite com que os colaboradores estejam cada vez mais alinhados aos objetivos da empresa, assim aumentando sua interação com a cultura da empresa, gerando um fortalecimento na relação dos funcionários com a empresa, fazendo com que estejam abertos a dar propostas de novas ideias a organização e estejam dispostos a praticar as propostas impostas pela empresa.

Com todos os benefícios gerados pelo endomarketing a função social pode ser efetivada de maneira mais rápida e eficiente pois através da satisfação dos colaboradores a empresa consegue ir muito além do que aquilo que lhe é estabelecido em lei fazendo com que os benefícios gerados pelo endomarketing não sejam só visto no ambiente organizacional e sim visto do lado de fora da empresa, a partir de seus colaboradores fazendo com que eles cooperem com as ações de favoreçam a sociedade como um todo.

A partir destas conclusões podemos estabelecer que as limitações desta pesquisa foi que o endomarketing e a função social só tinham sido analisados de forma separada e que além disto uma pesquisa futura a este tema seria a análise e aplicação deste instrumento dentro de alguma organização.

Com isso podemos concluir que os clientes estão cada vez mais atentos as ações da empresa, com isto o endomarketing permite com que os colaboradores estejam cada vez mais satisfeitos e com isto façam com que os clientes externos tenham o mesmo nível de satisfação, além do mais podemos observar que hoje os clientes estão se importando não só com que consomem e sim com os efeitos gerados na sociedade depois deste consumo, com isto esta aproximação dos colaboradores com a empresa permite com que estes clientes internos demonstrem o que os clientes externos esperam da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Luís António Santos. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**. EXEDRA revista científica ESEC, Nº 8, 2013.

ALMEIDA, Maria Christina de. **A função social da empresa na sociedade contemporânea: perspectivas e prospectivas**. Revista de Direito Argumentum, Marília, n.3,2003.

ARAÚJO, Denise Castilhos de; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; QUEVEDO, Daniela Muller de - **Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores**, um estudo de caso bbr - brazilian business review, vol. 9, núm. 1, 2012, pp. 47-64 fucape business school vitória, Brasil.

- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamento de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing como praticá-lo com sucesso**. Edição 8º. Editora Pearson, 2012. Nº p. 186. São Paulo.
- CARDOSO, Mauricio Farias; CARDOSO, Janice de Freitas; SANTOS, Simone Rodrigues dos. **O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto**: um estudo em uma indústria gaúcha. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, Salvador, V. 3, Nº 1, p. 107-121 jan/abr.2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHINAN, Luiz. **O conteúdo como pontapé inicial de uma nova estratégia**. In: Nassar, Paulo. Comunicação interna a força das empresas. Edição 1º. Abergé editorial, 2003. V. 1, Capítulo 2.
- CHNEE, Patrícia Caffarena Celani. **Endomarketing, estratégia necessária**. Revista Pensam Real, São Paulo, V.2, Nº 4, p.56 – 65, 1999.
- Consolidação de Leis do Trabalho (CLT). Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 14 de março 2020.
- Constituição da República Federativa do Brasil (CF). Disponível: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 de março de 2020.
- DELGADO, Mauricio Goldinho. **Curso de direito do trabalho**. Edição 18º. LTR editora LTDA, 2019. Nº p.1773. São Paulo.
- DUBRIN, A J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- DUTRA, S, J. **Gestão de pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FERREIRA JUNIOR, Roberto Rodney. **Absenteísmo: análise através do custo-efetividade**. Revista foco, Monte Claros - MG ,V.10, nº2, jan./jul. 2017.

FERREIRA, Jussara Suzi Assis Borges Nasser. **Função social e função ética da empresa** - argumentum - revista de direito n.4 - 2004 – unimar.

FUZINATTO, Andressa Raquel Heinzen; NASCIMENTO, Sabrina; DALBOSCO, Inocencia Boita. **Impacto do absenteísmo em uma agroindústria catarinense**. Reuna, Belo Horizonte – MG, v.22, nº 3, p.89-111, Dez. 2017.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. Edição 3º. Editora Manole, 2014. Nº p.236. Barueri. Disponível: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/37164/pdf/0?code=i3nkJPaSXN5eP3BcfvAt51ne+iM9En1u1AOvLLrZPVIRNOD3vqWfg+f6E1IFwk8u2sFAQE345yxVga2GnBhR8w==> . Acesso em: 17 de abril de 2020.

NETO, Frederico Costa Carvalho; PASSARELLI, Rosana Pereira. **A função social da empresa**. Prisma Jurídico, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 175-199, jul./dez. 2016.

OCHOA, Carolina Giroto. **As diferenças entre comunicação interna e endomarketing** - ecom, v. 5, n. 9, jan./jun. 2014.

PASQUINI, Nilton Cesar. **Endomarketing em uma organização de reciclagem, método para uma boa implantação**. Revista Qualidade Emergente, Curitiba, V.7, N.1. Jan., 2016.

PASQUINI, Nilton Cesar. **Endomarketing, ferramenta que estimula produção e motivação: estudo de caso**. Revista gestão, inovação e negócios, Anápolis, N.1, V.1, Nov. 2015.

PEREIRA, Henrique Viana. **A função social da empresa**. 1º Ed. Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2010. Nº p.123. Belo Horizonte.

PINHEIRO, Ana Paula; Souza Dercia Antunes de. **causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, x, 2013, Resendi.

PINTO, Vanessa Dos Santos; VOGT, Rejane Salete. **Relações de poder e conflitos organizacionais entre gestores e colaboradores da área contábil**. RECAPE revista de carreiras e pessoas, Chapecó/SC, Vol. 8, Nº 2, p.172-197, 2018.

RAHME, Lucia Helena. **Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas**. Edição 1º. Editora intersaberes, 2017. Nº p.178. Curitiba. Disponível: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/81746/pdf/0> . Acesso em: 14 de março de 2020.

REIS, Thompson Augusto; BRUGNEROTTO, Tiago dos Reis; SEVILHA, Isabel Cristina; CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; OSWALDO, Yeda Cirera. **Endomarketing, liderança e**

comunicação: reflexos na organização. REMark – Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, V. 17, N. 1. Janeiro/Março, 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROMAR, Carla. Direito do trabalho esquematizado. 4ª. Ed. São Paulo: SARAIVA, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547202316/cfi/4!/4/4@0.00:14.3>. Acesso em: 20 de março 2020.

SENADOR, André. IN: NASSAR, Paulo. **Ser estratégico é fundamental.** Edição 1ª. Abergé editorial, 2003. V. 1, Capítulo 4.

SOUSA, I. S. **A importância do endomarketing nas organizações:** um estudo de caso na empresa adram s/a indústria e comércio, de faxinal – pr. revista f@pciência, v.9, n. 3, p. 13 – 20, 2012.

SOUZA Reis Lobato Bruno et al. **A importância da logística para a fidelização de clientes** - revista ciências gerenciais em foco – nº 2 – 2014.

TOMASI, Fernanda; OLTRAMARE, Patrícia Juliana. **Absenteísmo e rotatividade:** proposta de ações para a qualidade de vida no trabalho de trabalhadores da construção civil do sudoeste do paraná. 2014. 80 f. trabalho de conclusão de curso (bacharelado em engenharia civil) – universidade tecnológica federal do paraná. pato branco, 2014.

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.

ESTILOS DE LIDERANÇA NO SETOR PRIVADO: UM ESTUDO COM EMPREENDEDORES DE GRANDES EMPRESAS NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

LEADERSHIP STYLES IN THE PRIVATE SECTOR: A STUDY WITH ENTREPRENEURS OF LARGE COMPANIES INSIDE THE STATE OF SÃO PAULO

Leonardo Tognolli Guarinão – leonardo@poupacred.com.br – Business School Unoeste
 Marco Antonio Catussi Paschoalotto – marcocatussi@gmail.com – NOVA School of
 Business and Economics
 Gustavo Yuho Endo – gustavo@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

Este estudo investigou o atual cenário dos estilos de liderança implantados em grandes e médias empresas, na região de Presidente Prudente - SP, mesmo com toda volatilidade e tecnologia acreditamos que o bom papel do líder tem impacto fundamental no sucesso das instituições. Para atingir o objetivo exposto, foram realizadas 4 entrevistas semiestruturadas com empresários de grandes e médias empresas da região de Presidente Prudente/SP, as quais foram analisadas através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram algumas características predominantes entre os líderes, como aferir a unanimidade quanto a delegação de tarefas de acordo com a competência do colaborador; e a definição de liderança pelos executivos analisados foi: a capacidade de inspirar e motivar, e que o sucesso está atrelado a interação entre líder e liderado, destacando a importância do carisma. Portanto, o estudo ao seu final pode colaborar com os estudos sobre liderança na área de gestão de pessoas, ao trazer a abordagem com empresários de grandes e médias empresas.

Palavras-chaves: Estilos de liderança. Grandes empresas. Liderança. Perfil dos líderes. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study investigated the current scenario of leadership styles implemented in large and medium-sized companies, in the region of Presidente Prudente - SP, even with all the volatility and technology we believe that the good role of the leader has a fundamental impact on the success of the institutions. To achieve the above objective, 4 semi-structured interviews were conducted with entrepreneurs from large and medium-sized companies in the region of Presidente Prudente / SP, which were analyzed using the content analysis technique. The results showed some predominant characteristics among leaders, such as gauging unanimity regarding the delegation of tasks according to the competence of the employee; and the definition of leadership by the executives analyzed was: the ability to inspire and motivate, and that success is linked to the interaction between leader and team member, highlighting the importance of charisma. Therefore, the study at its end can collaborate with studies on leadership in the area of people management, by bringing the approach with entrepreneurs of large and medium companies.

Keywords: Leadership styles. Large companies. Leadership. Profile of leaders. People management.

1) INTRODUÇÃO

Sucedido os meados do século XXI, junto a introdução da Revolução 4.0, globalização e simultaneamente mudanças econômicas, comportamentais e culturais, que por consequência geram novas formas de liderar suas equipes, adaptando assim, competências para os atuais voláteis e competitivos cenários (ASSIS; MAIA, 2014).

Diante do veloz cenário citado anteriormente, a chegada da tecnologia alterou muitos componentes do gerenciamento das empresas, elas não são mais vistas apenas de forma física, e sim virtual ou a distância, na qual muitas já nem existem mais fisicamente ou atuam no formato home-offices, com isso, vem a gestão de liderança por via de uma rede, ou seja, as intranets e extranets. Os principais elementos para esse estilo de gestão podem ser: E-mail, telefone, sistemas(intranet) e videoconferência, normalmente essas equipes virtuais devem realizar trabalhos interdependentes, mas com propósito comum (ASSIS; MAIA, 2014).

De acordo com Brito e Magalhães (2018), a necessidade de conhecer a personalidade e estilo de liderança do seu supervisor é que: as pessoas se sintam mais satisfeitos em compartilhar valores, adequam seu comportamento, e passam a ter melhor produtividade devido ao clima organizacional criado.

Por outra parte, cientistas definiram a diferença entre o gerente/chefe e o líder. O líder tem personalidade inspiradora “com ou sem crachá”, na qual as pessoas atingem as metas por ele, seu poder de mobilização é seu total diferencial. Já o gerente/chefe seu único diferencial é seu poder, na qual usa de instrumentos duros para conseguir objetivos, normalmente tem prazo de validade o comprometimento da equipe. (SILVA, MOURÃO, 2014)

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Com base nos conceitos de Barbosa, Gambi e Gerolamo (2017) que desenvolveu o conceito de liderança a partir de características pessoais, comportamentos, influências sobre outra pessoa a partir do diálogo ou atitudes, força de mobilização, funções desempenhadas. Em outro estudo, os cientistas colocam a definição de líder como: gerenciar pessoas para alcançar metas organizacionais através de orientação, podendo assim motivar os colaboradores utilizando os recursos humanos com maior produtividade possível. Para Bertolla et al. (2014), para a organização desempenhar com eficiência é necessário o líder conheça o pessoal de cada liderado, pois a vida pessoal afeta diretamente na produtividade.

Para o desenvolvimento sustentável de uma companhia é fundamental um bom processo de gestão estratégica de pessoas, onde pode ser relacionados tanto questões normativas, que são definidas pela totalidade de práticas, políticas e estratégias onde a instituição, quanto uma perspectiva comportamental, em que são mencionados o clima organizacional, fatores de RH e formas estratégicas de atingir objetivos. Com esse direcionamento assertivo, a instituição passa a conhecer e remanejar de forma eficiente o capital humano, tornando a instituição mais competente e eficiente. (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017).

A liderança é fragmentada em duas partes, a transformacional que caracteriza-se por um líder carismático, que conquista seus colaboradores gerando uma motivação intensa, desenvolvendo o melhor de cada seguidor, assim a equipe ganha características próprias, como ética, respeito, idolatrarão e espírito de equipe, já a liderança transacional é caracterizada pela burocratização, esses líderes buscam metrificar as tarefas em padrões, um dos mecanismos de motivação é a utilização de recompensa material para seus liderados, como: chocolates, jantares ou confraternizações.(GAMBA; CASTAÑEDA, 2015)

Apesar disso, poucos são os estudos que abordam a temática de estilos de liderança com grandes e médios empresários, deixando um gap acadêmico a ser preenchido. Além disso, compreender os estilos de liderança de grandes e médios empresários pode contribuir com os estudos de clima e desempenho organizacional.

Portanto, para colaborar com a lacuna acima, a pergunta de pesquisa adotada por essa pesquisa é: Qual estilo de liderança de grandes empreendedores em instituições privadas que compõe um líder de sucesso, na região de Presidente Prudente?

Diante do exposto essa pesquisa se propõe a identificar o estilo de liderança adotado por empreendedores de médias e grandes empresas na região de Presidente prudente, neste sentido, os objetivos específicos recaem em: realizar um levantamento teórico sobre estilos de liderança; caracterizar empresa de médio e grande porte; identificar os estilos de liderança de empreendedores de sucesso.

Essa pesquisa justifica-se ao avançar no perfil dos grandes líderes de sucesso, procurando gerar padrões para os micros e pequenos empreendedores atingir o sucesso. Outrossim está em colaborar com estudos científicos com pesquisas sobre o perfil dos líderes de empresas de grande e médio porte, ampliando as análises de suas características e ações correlacionadas entre ele.

O presumível resultado para nossa pesquisa é encontrar o estilo de liderança nas grandes e medias empresa de: Democrática (aberto a sugestões e coletividade). O presumível para o não resultado de nossa pesquisa é encontrar o estilo de liderança nas grandes e medias empresa de: Autocrática/centralizador.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1) Líder, perfil e suas características

Liderança, um assunto que vem sendo debatidos desde séculos e continuam no atual cenário empresarial como um dos assuntos mais discutidos, tanto em requisitos práticos quanto acadêmicos. Liderança em sua formação vem da língua latina, que traduzido quer dizer ir ou viajar junto, mostrando de forma simples o papel do líder, em que deve realizar, inspirar e acompanhar seus colaboradores. (AULER, 2014). Para Auler (2014, p.), o conceito de liderança é: “uma influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”, mostrando que o líder usa de recursos como motivação,

tentando gerar uma ação induzida no liderado, em subseção mostra a centralização do líder.

Na especialização entre a relação entre líder e liderado, outros pesquisadores definiram que a liderança é o maior diferencial dentro da organização, então com o passar do tempo as organizações identificaram a necessidade de investir no seu capital humano e partindo disso definiram liderança como relação entre coordenador e coordenado, envolvendo emoção, poder, consentimento e cognição e ordenamento, resumindo, a liderança envolve a cabeça e o coração, não baseia-se apenas em números, é interpessoal . (DORNELES; SALVAGNI; NODARI, 2017; SILVA et al., 2017)

Posteriormente, em 2016, pesquisadores afirmaram a importância da comunicação para um bom líder, comunicação, palavra originada do latim, *communicatio*, sua matriz Muniz significa “estar encarregado de”, seu prefixo co: reunião, conjunto e seu sufixo tio, demonstra a atividade, portanto *communicatio* é uma ação com data e local determinados que se correlacionam com uma ação futura. Assim, mostra a relevância de um grande líder com boa comunicação, em que suas ordens e ações possuem de fato correlação com acontecimentos futuros e atingimento de resultados. (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016; TOMEI; RICHE, 2016).

Hansen et al. (2018), demonstram a importância da inteligência emocional e áreas da psicologia para uma boa gestão de pessoas, que é uma das principais funções de um líder, ou seja, os profissionais que não acreditam nessas habilidades, como o engajamento no trabalho que gera um maior equilíbrio no quociente emocional não irão se enquadrar no mercado de trabalho, pois é comprovado o aumento acelerado de doenças psicológicas, como depressão e Burnout.

Segundo Sousa (2015), após pesquisa entre o bem estar organizacional entre líderes do sexo feminino e masculino, foi notado que o sexo feminino teve nitidamente mais pontos favoráveis, quebrando assim uma tradição onde o estereótipo masculino possui mais credibilidade à frente da liderança de empresas. Mesmo com isso estudos de projeção futura mostra que ainda por alguns anos vai permanecer como maioria a liderança masculina em cargos de extrema importância, tanto política quanto empresarial, sendo

assim um ciclo vicioso que aos poucos vai perdendo o poder que se perpetuou por toda a história.

2.2) Estilos de liderança

Batista, Kilimnik e Reis Neto (2016) defende que existe diversas formas individuais de conquistar metas por estilos de liderança diferentes, distinguindo diversas ações e sentimentos, em que por muitas vezes o próprio nome da teoria já justifica sua principal característica.

A teoria dos traços, bastante popular até a década de 40 buscava a combinação de traços (características e qualidades) para identificar se determinado líder era bom ou ruim, posteriormente as contratações e promoções eram realizadas pelo enquadramento do candidato nessas determinadas características. (GONÇALVES et al.,2015). Essas características eram basicamente divididas em 3 níveis: personalidade, aspectos físicos e habilidades intelectuais. Para os criadores a liderança era algo inato, o líder já nasce para ser líder, e não se capacita para ser. (GONÇALVES et al.,2015).

Outras três vertentes de liderança subdivididas em três são: a liderança laissez-faire tem como característica predominante um líder neutro e despreocupado, o envolvimento entre líder e liderado é muito baixo, ele não conhece quais são suas necessidades e realizações. A liberdade é incondicional. A liderança autocrática é conhecida por uma liderança centralizadora de poder e atividades, as tomadas de decisões estão todas em suas mãos e não aceita opiniões. A última etapa é a liderança democrática, com principal característica a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão e pela decisão em conjunto, agindo de forma oposta a liderança autocrática. (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016; TOMEI; RICHE, 2016).

O estilo de liderança transformacional refere-se ao comportamento de transformar o liderado e os motivarem para atingir as metas, colocando os objetivos da instituição em primeiro lugar, esse estilo de liderança existe quatro componentes principais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Já a liderança transacional tem como foco o uso de motivação através de recompensa para atingir o equilíbrio, esse líder é menos motivador que a transformacional, os

comportamentos característicos desse estilo de são: recompensa contingente, coordenação por aplicação prestigiada e gestão por aplicação inativa. (FONSECA; PORTO, 2013; SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020).

O estilo de liderança situacional, é um modelo que conquistou o mercado atual, um modelo que o alvo é o liderado e que o líder deve se adaptar para cada ação. Assim, o coordenador consegue entender melhor a necessidade do seu coordenado atingindo os objetivos com maior facilidade. (CUNHA; SILVA, 2010).

O estilo de liderança visionário, buscar criar uma visão do futuro mais próximo da realidade, com bases em estatísticas, situação presente e a busca por melhorias, com isso, se o líder conseguir demonstrar para seus liderados que suas teorias fazem sentido e é um desafio real, pode se tornar uma equipe desafiadora. (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006).

QUADRO 1 – Resumo das Teorias e Estilos de Liderança

Teorias		Descrição
Traços		- Popular até década de 40. - Busca combinação entre qualidade e característica para identificar bom líder. - Liderança como algo inato. (GONÇALVES et al.,2015)
Situacional		- Conquistou o mercado atual - Líder se molda ao liderado. (CUNHA; SILVA, 2010)
	Democrático	- Delega poder - Participação geral na tomada de decisão (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, TOMEI; RICHE, 2016).
	Autocrático	- Centralização do Poder - Poder de tomada de decisão único (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, TOMEI; RICHE, 2016).
	Laissez-faire	- Liberdade Incondicional (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, TOMEI; RICHE, 2016).

Carismática	- Conquista de liderados com habilidades pessoais
Transacional	- Busca por recompensa - Estabilidade (FONSECA E PORTO, 2013)
Transformacional	- Agentes de Mudança - Formação de novos líderes (FONSECA E PORTO, 2013)
Visionária	- Visão real do futuro - Com base em estatísticas, situação presente e a busca por melhorias. (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006)

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Silva, Paschoalotto e Endo (2020).

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estilo de pesquisa na qual foi realizada é qualitativa, em que pretendíamos verificar a relação da realidade com objeto de estudo, obtendo interpretações por parte do pesquisador, buscando compreender o fenômeno com uma característica subjetiva. (MASCARENHAS, 2012).

"A pesquisa é uma fonte indispensável de informações [...] no momento em que se toma conhecimento sobre o tema a ser estudado, o pesquisador acaba reunindo um referencial teórico que irá nortear e sustentar todo o tema". (OLIVEIRA, 2013, p. 15).

Além do tipo de pesquisa, a abordagem fez-se exploratória, de forma a aprofundar e discutir conceitos teóricos a partir do que a realidade demonstrou durante a pesquisa (MASCARENHAS, 2012). Sem dúvidas, o entendimento é socialmente construído, logo, requer a abertura em conjunto de novas ações ou práticas ligadas ao mesmo conteúdo. (GILL, 2003).

Para fundamentação de nossa pesquisa utilizamos de dados secundários as pesquisas bibliográficas (LIMA; MIOTO, 2007), para o embasamento teórico, a fim de atingir nosso avanço a ciência utilizamos de dados primários as entrevistas semiestruturadas com grandes líderes (MASCARENHAS, 2012).

Além disso, foram realizadas 4 entrevistas semiestruturadas com empresários de grandes e médias empresas da região de Presidente Prudente, Estado de São Paulo, com o objetivo de coletar dados primários e relacionar com os estilos de liderança estudados.

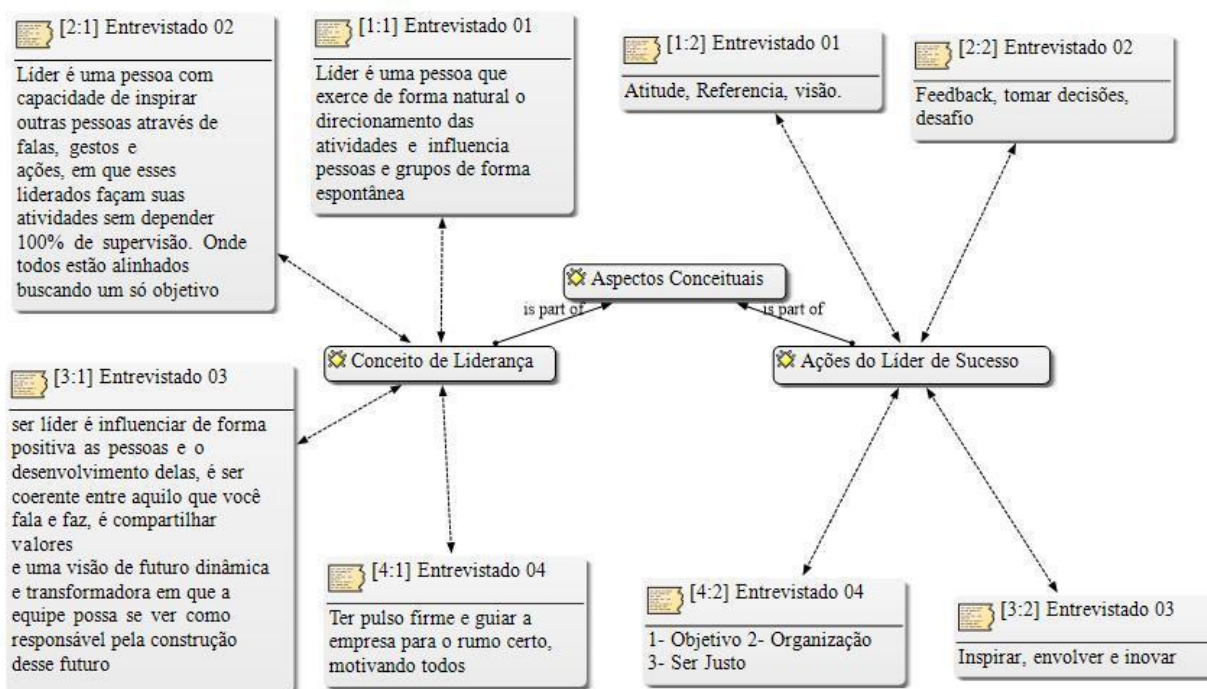
As diferentes análises de dados relacionou-se através de três partes cronológicas, a pré-análise (fase de organização, com o objetivo de sistematizar as ideias iniciais e formular as etapas iniciais), a exploração do material (fase em que foi aplicada as decisões tomadas na pré-análise), e por último o tratamento dos resultados obtido e interpretações, (transformando os dados brutos em dados úteis, com estatísticas simples para a visualização e diagramação real das informações com utilizações de software (BARDIN, 2012).

Desta forma, para a análise assertiva de resultados, fizemos de forma cuidadosa a escolha da introdução (problemática, hipótese e objetivo), constituindo forma para o trabalho e direcionando análises, para pôr fim geramos estáticas que foram avaliadas e transformadas em sínteses e interpretações para realizarmos uma nova análise ou aplicar na prática (BARDIN, 2012).

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

As narrativas dos entrevistados alinham-se quanto ao conceito de liderança, veja que embora de maneira diferente, determinadamente o líder é aquele que inspira/motiva, caminhando no mesmo sentido do que definiu Barbosa, Gambi e Gerolamo (2017).

FIGURA 1- Aspectos conceituais



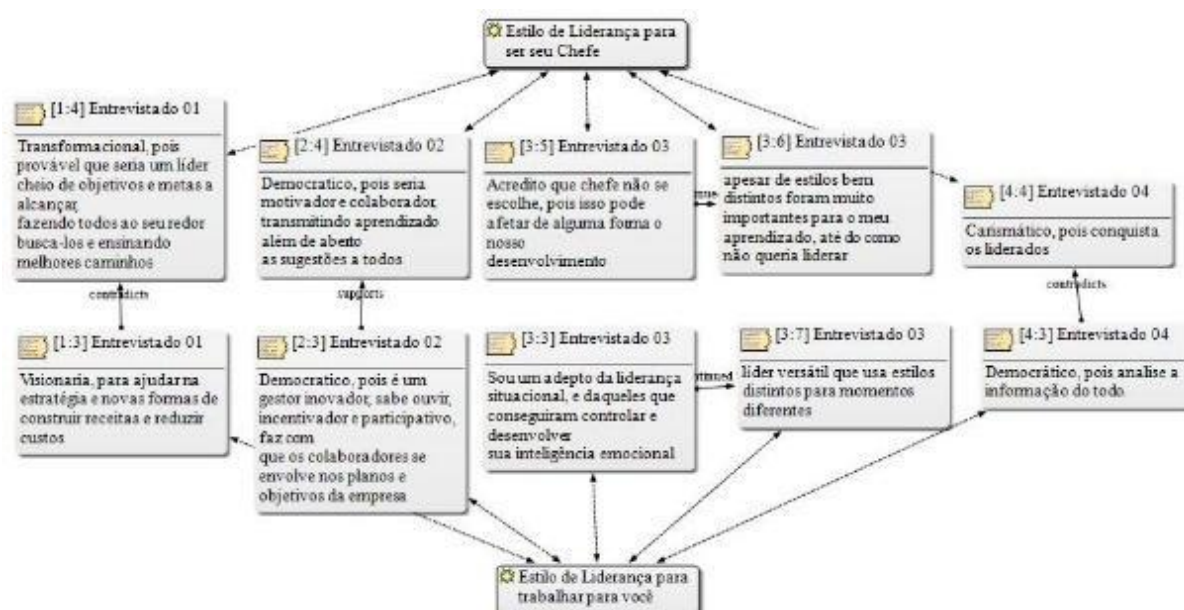
Fonte: Elaborado pelos autores.

O que chama atenção é o fato de que embora o conceito pareça preestabelecido para os entrevistados as ações de sucesso são diversas, o que mostra que o líder pode ser transformacional ou transacional.

Os entrevistados 01, 02, 03, apresentam-se como líderes de sucesso que interagem com seus liderados, seja inspirando, dando feedback ou buscando ser referência, demonstrando, assim, uma liderança mais carismática. Já o entrevistado 04, mostra-se um líder burocrático, que busca metrificar padrões.

Assim, embora os conceitos se interliguem, quando analisadas as ações do líder de sucesso temos sua personalidade, ou seja, cada um dos entrevistados apresenta características próprias, guardando o subjetivismo em relação ao aspecto conceitual.

FIGURA 2- Estilo de liderança



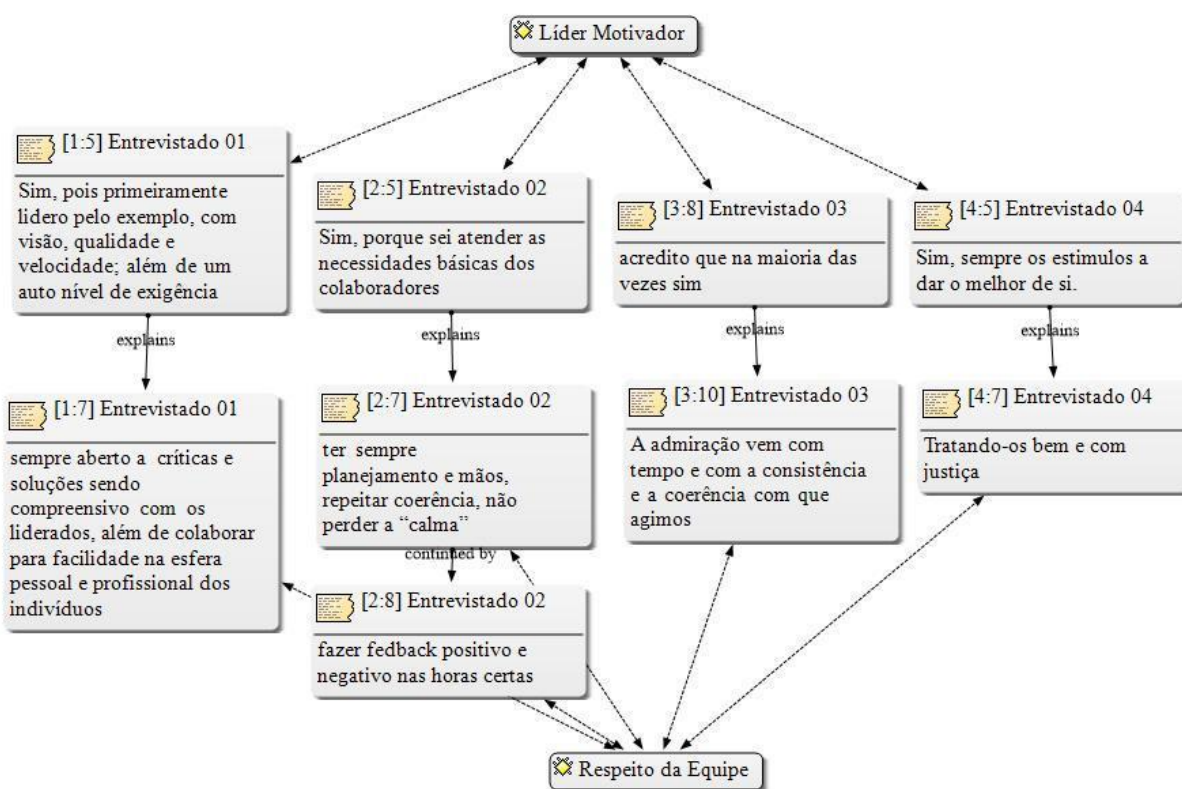
Fonte: Elaborado pelos autores.

Como é possível verificar, a fórmula da liderança é um tanto complexa já que o líder nem sempre busca pessoas a serem lideradas com o mesmo perfil, seja para suprir déficits ou pela dificuldade de descentralizar o poder. É possível notar que somente o entrevistado 02 teve coesão entre estilo de liderança entre líder e liderado, os demais apresentam sempre estilos distintos, ou contraditórios, quando confrontados sobre ser líder e o estilo de liderança do subalterno.

É a premissa apresentada nos ensaios de Barbosa, Gambi e Gerolamo (2017) que indicam que o líder deve gerenciar pessoas para alcançar metas organizacionais através

de orientação, podendo assim motivar os colaboradores utilizando os recursos humanos com maior produtividade possível.

FIGURA 3- Líder e equipe

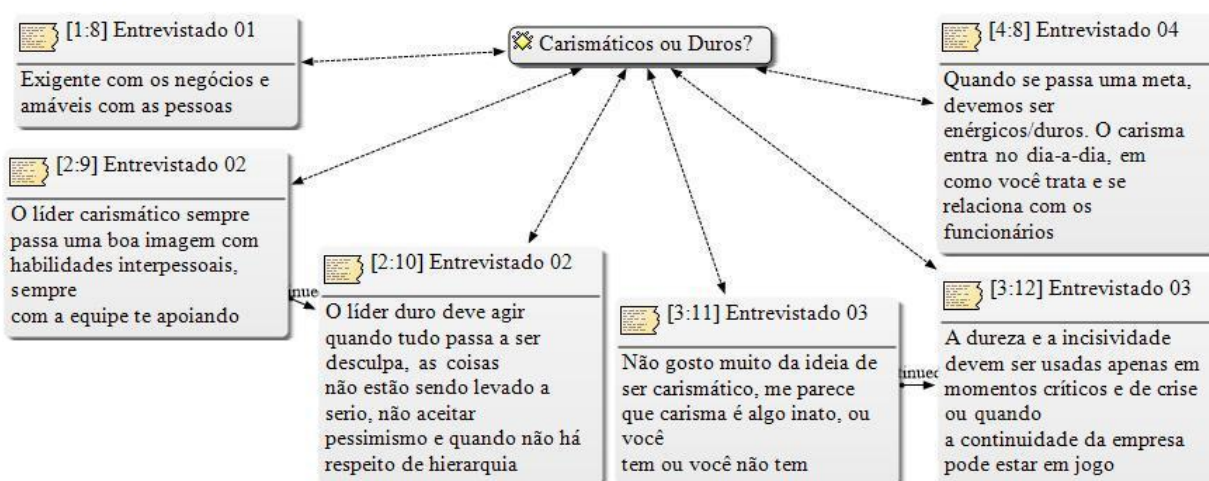


Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao espírito de equipe e respeito, ambos os líderes de sucesso averiguado confirmam o cuidado entre a relação de respeito com a equipe, deixando claro que a maior vantagem competitiva é a liderança, colocando em quesito a importância do caráter interpessoal e o foco nos números em segundo plano.

Comprovando a teoria de que a liderança é um grande diferencial dentro da organização, então com o passar do tempo as organizações identificaram a necessidade de investir no seu capital humano e partindo disso definiram liderança como relação entre coordenador e coordenado, envolvendo emoção, poder, consentimento e cognição e ordenamento, resumindo, a liderança envolve a cabeça e o coração, não baseia-se apenas em números, é interpessoal. (DORNELES; SALVAGNI; NODARI, 2017; SILVA et al., 2017).

FIGURA 4- Características: Carisma x Rigidez

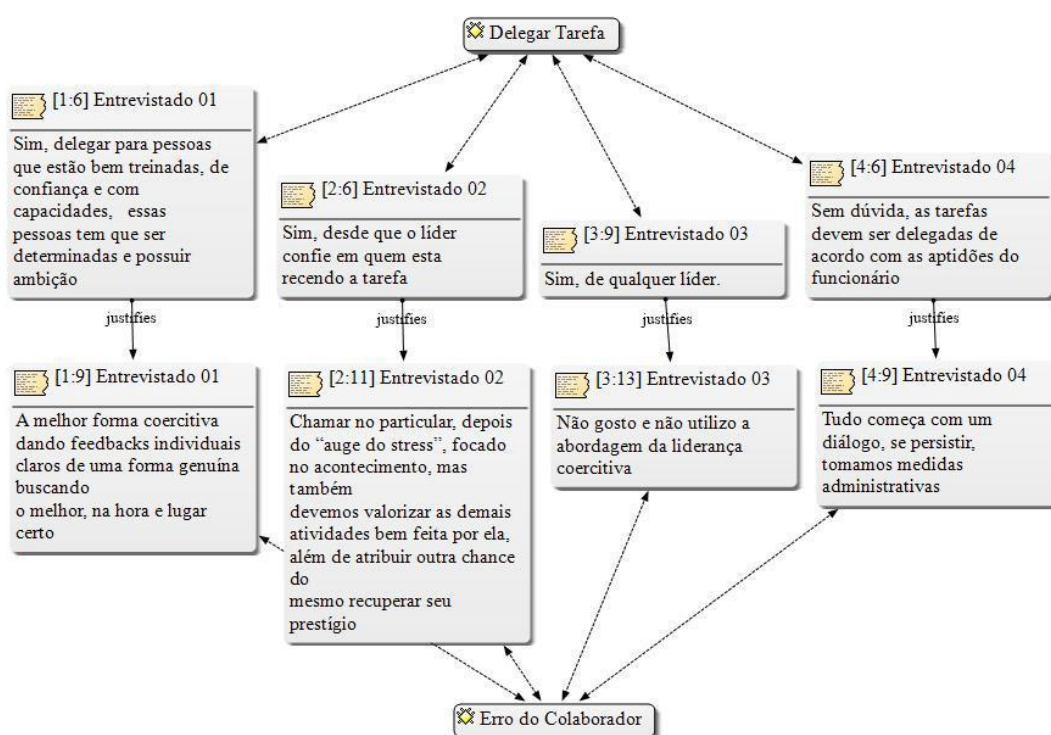


Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre como liderar, embora com suas particularidades, a entrevista mostrou que todos se consideram líderes carismáticos, confirmando a correlação de um grande líder conquistando os liderados com atividades pessoais, sem deixar de lado a cobrança preservando o bom fluxo e a qualidade do serviço.

Certo é que como bem cita (SILVA, MOURÃO, 2014), o líder deve ter personalidade inspiradora “com ou sem crachá”.

FIGURA 5- Divisão de tarefas



Fonte: Elaborado pelos autores.

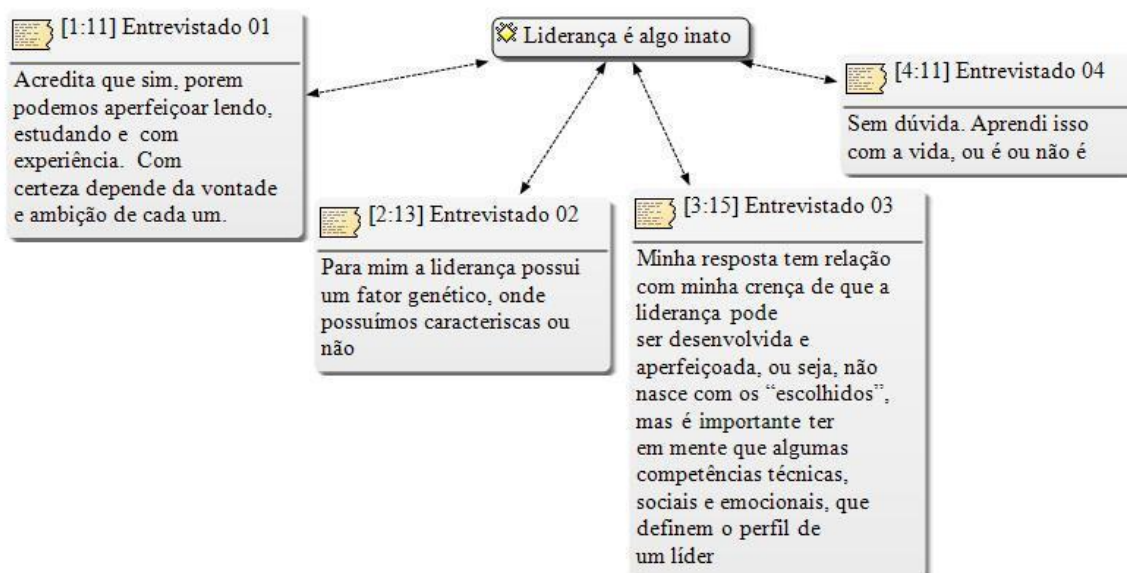
Da análise da Figura 5, extrai-se que os entrevistados acreditam numa liderança democrática, sem problemas para delegar função, bem como adotam uma postura tolerante

com o erro acidental do colaborador, buscando auxiliar, orientar e ensinar, não o repreender de maneira coercitiva.

Dos dados é possível aferir a unanimidade quanto a delegação de tarefas de acordo com a competência do colaborador, ainda, a importância de não se aplicar uma “liderança coercitiva” ao colaborador que eventualmente comete um erro, ensinando pelo exemplo da forma menos constrangedora possível.

Deixando evidente a relação entre líder e liderado, mostrando que buscam transformar seus liderados para que sejam melhores colaboradores o que pode ser chamado de formador de líderes (FONSECA; PORTO, 2013).

FIGURA 6- Origem



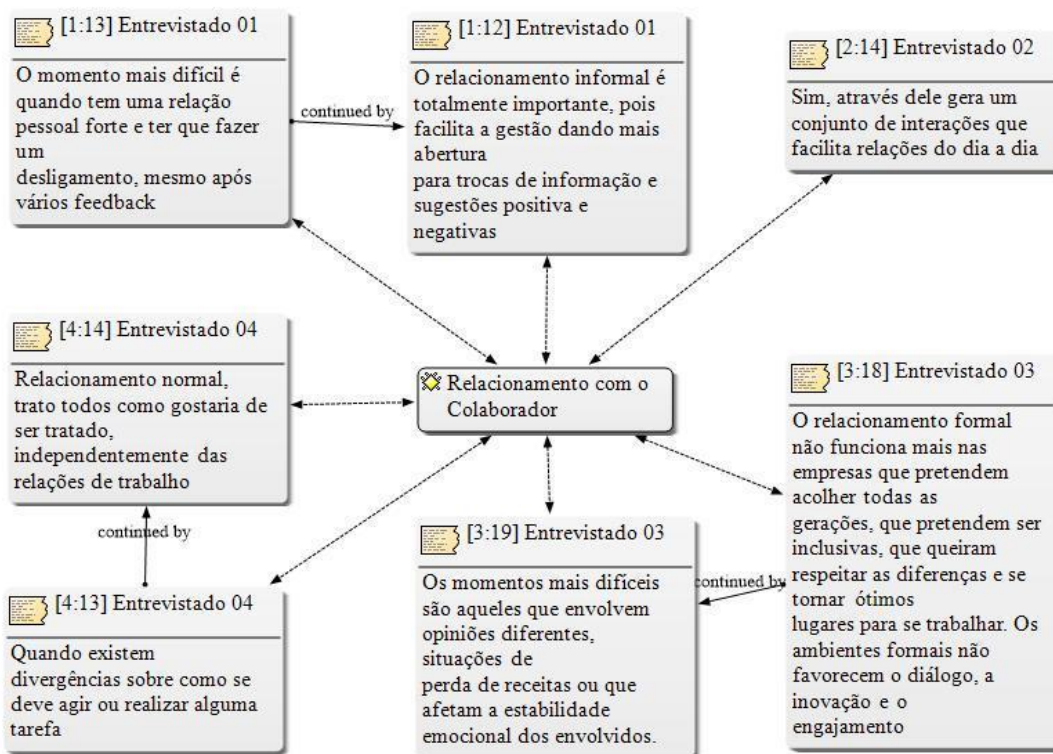
Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma lacuna da matéria pauta-se justamente na origem da liderança, e muitas discussões foram tecidas sobre o tema. A questão é, nascem os empreendedores com a liderança, ou, a liderança é algo a ser trabalhado.

Pela análise dos líderes entrevistados, constata-se que a pergunta divide opiniões, e parcela acredita que a liderança é inata como os entrevistados 1, 2, 4, divergindo da crença do entrevistado 3, cujo entendimento é de que a liderança pode ser desenvolvida.

Isso mostra que a teoria dos traços (GONÇALVES et al.,2015) não está ultrapassada, embora deva sempre evoluir com uma liderança transformacional (FONSECA; PORTO, 2013).

FIGURA 7 – Relacionamento com o colaborador

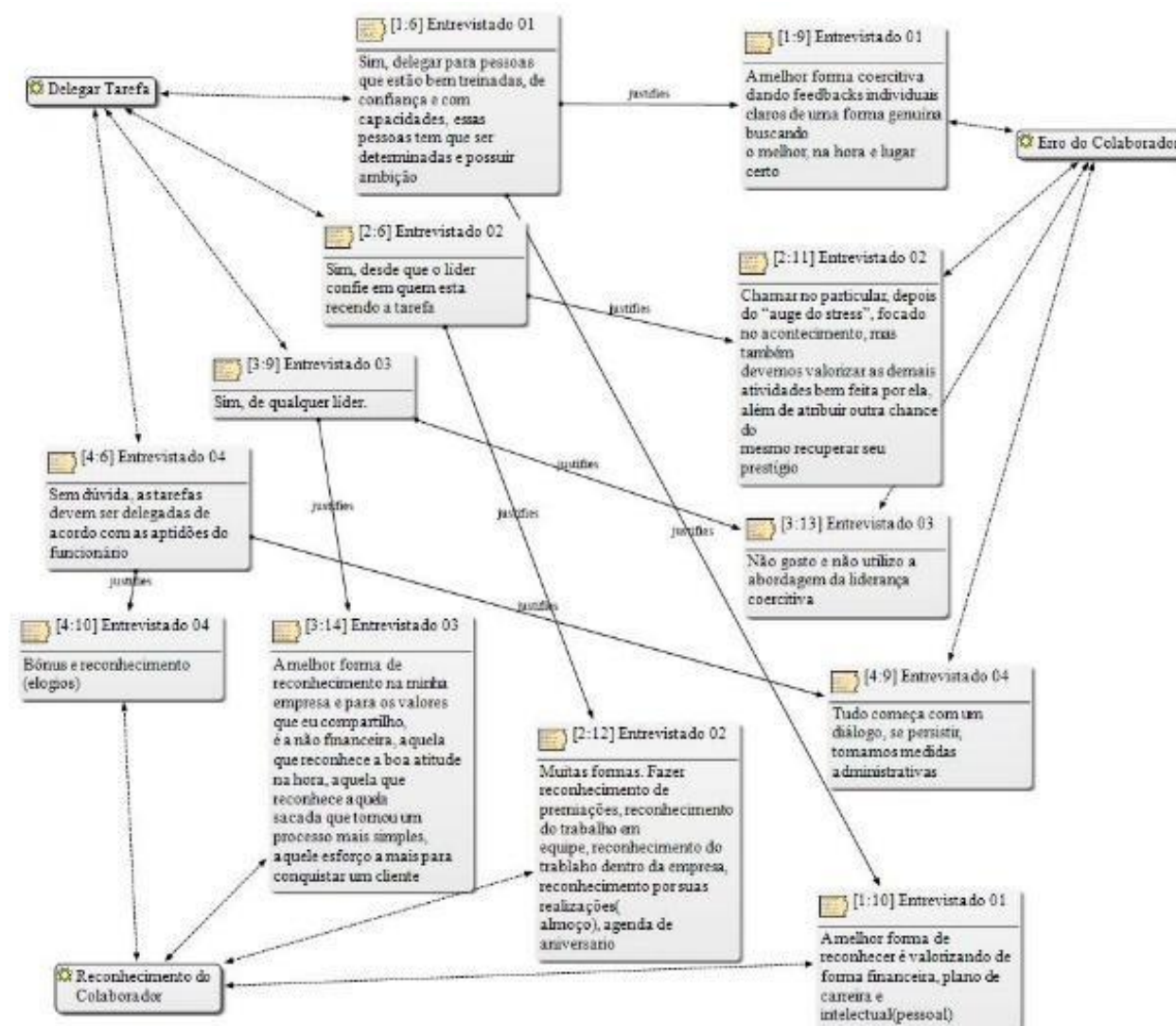


Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre o relacionamento com o colaborado, a informalidade na lida se mostrou de grande importância pois isso tornar possível a troca de informações entre empregador e empregado, o problema disso é a dificuldade e pulso firme que deve ter o empregador para eventualmente desligar o funcionário caso ele não de um feedback positivo as expectativas criadas.

O discurso dos entrevistados deixa claro que nos dias atuais não é mais funcional a adoção de um relacionamento formal já que isso não favorece o diálogo, a inovação e o engajamento. Isso inclusive colabora com o conceito de liderança de Auller, ou seja, uma influência interpessoal (AULER, 2014).

FIGURA 8 – O sistema



Fonte: Elaborado pelos autores.

A eficácia de delegar funções, saber trabalhar o erro do colaborador, bem como a reconhecer seus acertos é de certo a fórmula da liderança, se analisarmos o organograma, embora existam particularidades, todos os líderes entrevistados mostraram que delegam funções, repreendem os erros de forma justa, se colocando no lugar do outro, bem como são adeptos ao reconhecimento do colaborador que tem êxito em seus resultados, valorizando-os não só como pessoas mas também fazendo o uso de um sistema de recompensa, assim como diz Brito e Magalhães (2018), nesses novos tempos é crucial as

peças se sintam mais satisfeitos em compartilhar valores, adequam seu comportamento, e passam a ter melhor produtividade devido ao clima organizacional criado.

Como os entrevistados são pessoas de excelente desempenho profissional podemos dizer que o sistema supra narrado e estabelecido é eficaz, o líder é aquele que delega, repreende de maneira justa e recompensa seus colaboradores quanto estes têm êxito e bons resultados, assim embora transformacionais (SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020), os líderes mesclam isso com uma característica da liderança transacional, que seja o sistema de recompensas descrito por Gamba e Castañeda (2015).

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste artigo científico é entender como alguns líderes alcançam excelentes resultados, e buscando documentar os acertos e qualidades destes na gestão empresarial, precisamente no interior paulista, através de entrevistas foram colhidos dados cuja análise possibilitou estruturar a liderança de sucesso da região.

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, nas quais há grandes lacunas de informações e esclarecimentos, assim que os traços dos entrevistados uma análise objetiva das características sobre liderança e gestão de alto desempenho, ou, liderança de sucesso.

Longe de afirmar se a liderança é nata ou inata, foram traçados os perfis de liderança pelos dados coletados. Sobre o conceito de liderança, foi estabelecido que a liderança é a capacidade de inspirar e motivar, e que o sucesso está atrelado a interação entre líder e liderado, destacando a importância do carisma. É possível constatar a importância em saber gerir recursos humanos, já que os entrevistados apresentaram interesse em liderados com estilos diversos ao seu, completando, assim, o espaço carente.

Outro destaque importante é a relação que se estabelece com o colaborador, é possível verificar que o método de formalidade está ultrapassado e que a liderança exige

mais que cobrança e distanciamento, sendo a proximidade e o estreitamento das relações crucial para atingir bons resultados.

Não há sucesso sozinho, essa é a mensagem que se extrai da pesquisa, ao aferir a unanimidade quanto a delegação de tarefas de acordo com a competência do colaborador, ainda, a importância de não se aplicar uma “liderança coercitiva” ao colaborador que eventualmente comete um erro, ensinando pelo exemplo da forma menos constrangedora possível, restou demonstrado que é essencial o reconhecimento do colaborador para que se conquiste bons resultados.

Concluindo, a liderança democrática mostrou-se predominante, dada a importância da delegação de poder e participação do colaborador na tomada de decisão, outrossim, o estilo carismático demonstrou ser eficiente dada a adoção unânime dos entrevistados, por fim ao definir o líder como aquele que delega, retribui de maneira justa e recompensa seus colaboradores quanto estes têm êxito e bons resultados, assim embora transformacionais, os líderes mesclam isso com uma característica da liderança transacional, que seja o sistema de recompensas.

Quanto às limitações do estudo, pode-se apontar a quantidade de entrevistas, e necessidade de ouvir mais líderes, aumentando a precisão dos resultados, soma-se a isso a dificuldade em encontrar referências bibliográficas com a região em análise. Como estudos futuros a serem realizados na área de liderança e gestão, propõe-se o estudo com colaboradores para complementação de dados. Também, seria um estudo comparativo com colaboradores, de modo a propiciar futuras análises que chegassem a resultados sob outra ótica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G. Análise do Perfil de Liderança do Bibliotecário Gestor na Cidade de Goiânia – Go. **Informação & Informação**, vol. 19, n. 1, p. 185-205, 2014.

AULER, D. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas**, vol. 4, n. 2, 2014.

BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Revista de Gestão e Tecnologia**, vol. 6, n. 3, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2012.

BERTOLLA, A. et al. O Gestor Como Líder no Processo de Desenvolvimento de Pessoas. **4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR**, 2014.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.

BRITO, F. S.; MAGALHÃES, M. O. Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 18(3), 441-448, 2018.

CAVALCANTI, Vera Lucia dos Santos; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myriam. **Liderança e Motivação**. (Reimpressão). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CUNHA, C. V. M.; SILVA M.J.M.C.A. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente** Vol. 4, Nº. 7, Ano 2010.

DORNELES, E. L. M.; SALVAGNI, J.; NODARI, C. H. A liderança como diferencial nas organizações: Um estudo sobre a percepção dos gestores. **Holos**, vol. 8, p. 172-190, 2017.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, vol. 12, n. 2, 2013.

GAMBA, M.G.D.; CASTAÑEDA, D.I. Relação entre liderança transformacional e transacional com o comportamento de compartilhar conhecimento em duas empresas de serviços. **Ato colombiano de psicologia**, 18 (1): 135-147. 2015.

Gill, R. (2003). **Análise de Discurso**. In: Bauer, M; Gaskell, G. Pesquisa qualitativa: com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes.

GONÇALVES, A. et al. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, vol. 10, n. 2, pp. 85-100, 2015

HANSEN, R. et al., - Inteligência emocional e o engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. Rio Grande do Sul: Revista Gestão Organizacional, V. 11, N. 1, 2018.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimento metodológico na construção do conhecimento científico: A pesquisa bibliográfica. **Katálysis**, 2007, vol. 10, pp. 37-45.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

OLIVEIRA, A. P. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisas**. Presidente Prudente/SP: Unoeste, 2013. Disponível em:
<https://www.unoeste.br/Site/AVA/Recurso/BibliotecaVirtual/LivroVer.aspx?livId=6PEVfwYjM&atmId=6PEVfzMzN0QjN&disclId=6PEVf=YTM3ETO>. Acesso em: 16 out. 2018

SILVA, N. S. O.; MOURÃO L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estud. pesqui. psicol.**, 15(1), 2015.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.14, n.1, p. 146-159, 2020.

SOUSA, F. C. Percepção de Diferenças Atribuíveis ao Gênero dos Líderes na Promoção do Bem-Estar nas Empresas. **Teoria e Prática em Administração**, vol. 5, n. 1, p. 105-129, 2015.

ESTRATÉGIAS PARA COMBATER A CRISE DURANTE A PANDEMIA EM PRESIDENTE PRUDENTE

STRATEGIES TO COMBAT THE CRISIS DURING THE PANDEMIC IN PRESIDENTE PRUDENTE

Jean Carlos Neves da Silva – E-mail – Instituição de Ensino Superior
Lucas Prado Oliveira – adm.prado95@gmail.com – Instituição de Ensino Superior
Alexandre Godinho Bertoncello – bertoncello@unoeste.br – Unoeste

RESUMO

Um fenômeno da COVID-19 não tem precedentes na história quando comparados a rapidez e a intensidade, a pandemia surpreendeu a população, o poder público e os empreendedores. As medidas públicas de quarentena causaram uma retração econômica, desemprego e uma sensação de insegurança. Esta pesquisa identificou as mudanças estruturais causada pelas políticas públicas, assim como, a mudança comportamental das empresas e consumidores. Para tal, foi utilizada uma metodologia de pesquisa quantitativa, exploratória, comparativa, mensurando os impactos econômicos, explorando as alternativas socioeconômicas e suas consequências; home office; comunicação com os clientes; estrutura comercial. Como resultado foi possível observar que empresas privadas e setores públicos tiveram profundas mudanças, as adaptações foram rápidas e até agora não houve uma grande perda econômica para os atores envolvidos, o home office esta presente na sociedade, porém ainda é muito difícil identificar impactos positivos ou negativos pela ausência de dados oficiais em Presidente Prudente, por fim, a maior dificuldade é identificar a sociedade no momento pós pandemia e quais os movimentos que serão necessários.

Palavras-chaves: Pandemia, Adaptação, Estratégias, Empreendedorismo.

ABSTRACT

A phenomenon of COVID-19 is unprecedented in history when compared to the speed and intensity, the pandemic surprised the population, the government and entrepreneurs. Public quarantine measures caused an economic downturn, unemployment and a feeling of insecurity. This research identified the structural changes caused by public policies, as well as, the behavioral change of companies and consumers. To this end, a quantitative, exploratory, comparative research methodology was used, measuring economic impacts, exploring socioeconomic alternatives and their consequences; home office; communication with customers; commercial structure. As a result, it was possible to observe that private companies and public sectors have undergone profound changes, adaptations have been rapid and until now there has been no major economic loss for the actors involved, the home office is present in society, but it is still very difficult to identify positive impacts or negative due to the absence of official data in Presidente Prudente, finally, the greatest difficulty is to identify society in the post pandemic moment and which movements will be necessary.

Keywords: Pandemic, Adaptation, Strategies, Entrepreneurship.

1) INTRODUÇÃO

As relações de trabalho clássicas entre empresas e empregadores, estabelecidas na revolução industrial e consolidadas pós Segunda Guerra Mundial, determinam o *status quo* da sociedade moderna mundial, nesta, as empresas criaram estruturas produtivas e os trabalhadores se deslocam para estas estruturas, desempenhem suas atividades laborativas e assim a sociedade produziu riqueza e acumulou capital nos últimos 140 anos.

No Brasil adotou-se também essa cultura, onde todos os colaboradores devem ir para as organizações exercer seu trabalho afim de produzir, eles são divididos por setores e funções. Neste modelo, as empresas absorvem custos significativamente altos, podendo representar grande parte da sua receita, além dos custos fixos relacionado com; aluguéis; manutenções; entre outros, também existe os custos com insumos indispensáveis para a produção e organização da empresa, como energia, água, internet e limpeza.

Por outro lado, este modelo desgasta também colaboradores, segundo Macedo (2018) a não utilização de veículos para ida ao local de trabalho, ajuda na diminuição do gasto com combustível, vagas de estacionamentos, e evita que o funcionário enfrente os trânsitos caóticos, evitando assim um estresse no integrante, e uma possível diminuição no seu rendimento.

Assim, salta aos olhos outro custo que o empreendedor acaba se deparando, a locomoção dos seus colaboradores entre residência e trabalho, estes custos podem ser maiores ou menores conforma a legislação, mas os colaboradores também são penalizados na sua qualidade de vida, de alguma forma. Ou com o tempo gasto no trajeto e na qualidade do transporte utilizado e inevitavelmente a empresa tem custos financeiros com esta realidade.

Até bem pouco tempo atrás esta era a realidade, em pesquisa feita pela associação Brasileira de Comunicação (ABERJE) publicada pela Exame.com, onde entrevistou 323 profissionais e 155 empresas de diversas regiões do país revela que 72% dos paulistanos levam mais de uma hora para chegar ao trabalho, sendo que apenas 1% não sai de casa pois trabalha de home office (BRETAS, 2017).

Segundo Santos (2017) em média ocorreram 600 mil acidentes de trabalho ao ano, cerca de 21% deles ocorrem nos trajetos de casa para o trabalho, e no retorno para suas residências.

Conseqüentemente, estes fatos podem gerar efeitos negativos para o colaborador, como estresse, cansaço, mau humor, e ter como resultado menor produtividade, gerando mais gastos para empresa e criando um cenário de percas mútuas e um ambiente organizacional pouco atrativo.

Segundo Prado, (2016), um dos agentes causadores do estresse no trabalho são fatores ambientais e organizacionais, portanto a estrutura física da organização e a locomoção do colaborador viam causando um impacto no lucro da empresa.

A pandemia do novo Coronavírus obrigou empresas, colaboradores e toda a economia a se reinventar, e buscar novas formas de relações voluntárias de troca entre os agentes econômicos, isto porque, a nova realidade impôs outras variáveis para toda a sociedade; imposição governamental; manutenção da saúde dos funcionários; e a mudança comportamental dos consumidores.

Oliveira (2020) aponta que, a queda da taxa base de juros nacional (SELIC) os bancos têm diminuído seus juros, e dando uma folga de 60 dias para pessoas físicas e jurídicas retornarem com seus pagamentos, somente após este período.

A vanguarda dos empreendedores, proveniente da necessidade sobrevivência, vêm em diversas formas para garantir um futuro próspero. Com a busca cristalizar a necessidade de manter a atividade econômica, a saúde de seus funcionários e atender os consumidores. Várias estratégias vêm à tona, demissão de alguns colaboradores, concessão de férias, alteração das escalas com uso de banco de horas, e a utilização do *home office*.

Reportagem feita por Phelipe e Medeiros (2020) o home office tem se mostrado a melhor e mais indicada solução para muitas empresas nacionais, um exemplo disso é a Caixa Seguradora que colocaram grande parte de seu quadro de funcionários para realizarem suas atividades de suas próprias residências.

Compreender como esta forma de trabalho, vai impactar todos os atores envolvidos é de vital importância, esta pesquisa busca mensurar a satisfação e produtividade dos funcionários; os impactos nos custos operacionais das empresas e seus custos.

Portanto, o objetivo primário dessa pesquisa é identificar as principais estratégias empresariais adotadas durante a pandemia da COVID-19 e identificar as que tiveram sucesso e também analisar as mudanças culturais que podem ser temporárias e perenes deste processo.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma pandemia proporciona pela primeira vez uma nova realidade ao mundo, a quarentena, ela se torna uma grande mudança cultural que acaba interrompendo grande parte de alguns setores do comércio mundial, e traz consigo, muitos desafios aos empreendedores. (STANGHERLIN, 2020). A pandemia chegou rapidamente ao Brasil, todos tiveram que se adaptar momentaneamente a todas exigências governamentais e recomendações da área da saúde, para que assim as pessoas pudessem continuar suas vidas e minimizar os efeitos desse fenômeno e evitar a proliferação do vírus.

Segundo (DE REZENDE, 2020). diante dessa conjuntura, impedir mais contaminações e minimizar o número de vítimas do Covid-19 é essencial. A ação principal foi imposição do *lockdown* de grandes cidades, onde foi promovido desligamento de vários setores de produções e atividades que não eram essenciais, e que geravam aproximações físicas.

Esse tipo de ação é fundamental para controlar a taxa da contaminação em grandes centros. Mas tudo isso gera uma consequência, com esse desligamento vários setores, as empresas optam para o corte de gastos, demitindo funcionários e elevando o número de desempregados no Brasil. Portanto os números de demissões de empregados aumentaram, segundo (DA SILVA COSTA, 2020). Diante das circunstâncias causadas pela Covid-19, a paralisação ocasionou uma série de demissões de empregados, e os trabalhadores informais ficaram sem sua renda mensal.

Resultando em uma ampliação da taxa de informalidade da economia, que está em torno de 40,8%. Contudo, isso se torna uma solução momentânea para o empreendedor, até que a medicina consiga desenvolver uma vacina e trazer a normalidade ao nosso dia a dia.

Rezende (2020) afirma que, apesar da qualidade e o desenvolvimento da ciência nos últimos anos, principalmente os avanços da medicina, foram insuficientes para conter a propagação da doença nociva, a medicina não estava preparada para enfrentar a COVID-19 de uma forma imediata, assim como a economia.

Considerando a saúde dos trabalhadores apontadas e a mudança de hábitos devem ser feitas por causa da pandemia da COVID-19, que segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020) deve-se; aumentar a higienização das mãos; usar produtos esterilizados; evitar contatos físicos; usar máscaras cirúrgicas e quando possível outros aparelhos de EPI para a não proliferação do novo Corona vírus, e a manutenção da saúde de toda a população trabalhadora.

Estudo da UFMG (2020) aponta que somente 15% da população seguiram à risca as recomendações da OMS, 31% da parcela idosa mais aderiu aos cuidados, e 60% do restante da população, saíam de suas residências para compras de mantimentos de sobrevivência básica.

Apesar de todas as precauções durante a pandemia, não se deixou de consumir produtos indispensáveis. Portanto, a maioria dos países que estão enfrentando a COVID-19 tiveram mudanças nas relações de consumo, no Brasil não foi diferente, de acordo com o estudo realizado Pezzotti (2020), relata que houve um crescimento do consumo em produtos de higiene pessoal, produtos de limpeza para casa e medicamentos, além disso as compras pela internet e aumentaram em 24%.

Com a pandemia surgiu a necessidade do afastamento físico das pessoas, para que isto funcione com maior eficiência, o modelo de contingência, chamado de quarentena, foi adotado como uma forma de evitar a superlotação nos hospitais. Para que não haja um retrocesso, e uma possível volta a aglomeração de pessoas, os estabelecimentos adotaram

o modelo de *delivery* (entrega ao cliente), como o seu principal método de fazer os seus produtos, chegarem as pessoas.

O *delivery* demonstrou-se essencial nesse momento, aplicativos como: *UBER EATS*; *IFOOD*; *E RAPPI*, com uma nova logística, envolvendo; informação; entregadores autônomos; e estabelecimentos focados na necessidade dos consumidores; obtiveram muito sucesso. Isto porque os produtos ou refeições são entregues, sem que o usuário precise se ausentar de sua residência, a tecnologia está criando um novo *status quo*.

Todas as empresas citadas apresentaram aumentos significativos no faturamento, por exemplo; o *RAPPI*, aplicativo de *delivery* registrou um aumento de 30% nos pedidos no mês de abril, estes pedidos tinham como principal objetivos ligar os clientes a bens ou serviços oferecidos, na sua maioria por farmácias, restaurantes e supermercados (BELLONI, 2020).

Ao se deparar com as novas regras governamentais, as pequenas, médias e grandes organizações, precisaram buscar formas alternativas para continuar em pleno funcionamento. Segundo Santos (2020), com apoio da legislação trabalhista, houve a adoção de uma nova estratégia, o *home office* (trabalho realizado em casa). Com a internet e as redes de comunicações cada vez melhores tornou-se possível realizar algumas das atividades diárias de trabalho. A partir de uma forma remota, os colaboradores, puderam desenvolver suas atividades em qualquer lugar, dependendo apenas de suas ferramentas tecnológicas.

Com o modelo de quarentena sendo imposto em toda a sociedade, muitas empresas decidiram tomar algumas iniciativas, como o afastamento de alguns colaboradores e a demissão ou a mudança no corpo de colaboradores, a fim de começarem para realizarem seus trabalhos direto de suas residências. O *home office* se torna uma das saídas para a diminuição de aglomeração e também ajudando na redução de custos da empresa em relação a transporte e custos nos locais. A flexibilização para isso acontecer é muito importante e ajuda tanto a empresa quanto ao funcionário, fazendo com que realize melhores suas atividades.

Implantar o *home office* não é uma tarefa tão simples. De acordo com Gatti (2018), o *home office* é uma estratégia bem-sucedida dentro das empresas, mas deve estar atento a criações de regras claras e padronização dos métodos, além de estabelecer objetivos e metas para um bom funcionamento.

Em uma entrevista com um gestor de uma empresa, quando questionado sobre as vantagens do *home office*, ele destaca que os funcionários podem ser mais produtivos, pela flexibilidade de horário, e por estarem no conforto de suas residências. Se a empresa está localizada em grandes centros, onde a mobilidade pode ser difícil, como consequência pode acabar prejudicando a produtividade do colaborador, e gerando outros gastos, como transporte, alimentação. Além dessas vantagens a principal seria a redução dos custos da organização. (GATTI, 2018).

Segundo Guimarães et. al (2020), os dados de micro e pequenos empreendedores demonstram que, a maioria antes da pandemia, não tinha envolvimento e divulgação nas redes sociais. Porém, hoje é um meio essencial para que as empresas façam seus produtos e serviços chegarem, ao maior número de pessoas possíveis, o surgimento da pandemia forçou a entrada das empresas em aplicativos, ou alguma plataforma digital para ter divulgação, pagamentos e conversas diretas com seus clientes.

A utilização de ferramentas da Tecnologia da Informação (TI) vem aumentando no Brasil, por outro lado, ainda ha muitos empreendedores que ainda não possuem uma conta comercial em redes sociais. De acordo com Oliveira (2020), para iniciar uma boa gestão de TI, e ter ganhos de tempo, informação é preciso ter tomadas de decisões anteriores ao processo tecnológico, é a estruturação da empresa que potencializa as vendas.

Muitas empresas no mercado nacional têm ajudado micro e pequenas empresas a participar do mercado digital e assim aumentarem a interação com seus clientes, empresas como; Magazine Luiza, Braskem, Vale e a Coca-Cola. Disponibilizaram limites de créditos para aquisições de seus produtos, espaço em suas plataformas digitais para divulgação. Esta ação colabora também na criação de empregos para o elo mais vulnerável do tecido social, o aumento de renda contribui para superar a crise (KEMPSON, 2020)

Com a pandemia, muitos brasileiros tem optado por lojas digitais, assim muitas empresas consolidadas tem feito projetos para facilitar a entrada de pessoas físicas neste tipo de mercado, fomentando cada vez mais o mercado, e como consequência, democratizando o acesso digital e acelerando o formato de lojas híbridas, em outras palavras a comunicação com o cliente acontece concomitantemente de forma física e virtual. (CLAUDIONARA SIBELE HARFF, 2020)

Observou-se também que não houve a queda da demanda, provavelmente foi criado o auxílio emergencial, o auxílio proporcionou para trabalhadores autônomos ou sem carteira assinada uma renda extra para estes trabalhadores, outro incremento da renda para os assalariados foi o saque emergencial do FGTS, para os trabalhadores na ativa, e desta forma as MPs nº 935 e nº936, contribuiu para a manutenção da demanda (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020)

Perante o desconhecido empresário e gestores buscaram rapidamente maneiras de manter a rentabilidade das empresas, assim empresas privadas e públicas inovaram para atender a população. A criatividade aconteceu em um ambiente de pressão diária, e bastante difícil por isso os gestores, segundo Moraes (2020) aqueles que conseguirem resolver estes problemas terão maiores possibilidades, de se reinventar, e atrair uma maior parcela de clientes para o seu negócio.

Buscou-se nesta pesquisa identificar os movimentos e o comportamento empresarial na cidade de Presidente Prudente e assim compreender como as empresas estão se adaptando com a nova realidade imposta pela COVID-19.

2) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é uma investigação, ela surge a partir de uma dúvida ou um problema. A busca pelo conhecimento e os métodos de como resolver problemas é a mola propulsora do progresso. No decorrer da história a pesquisa foi de extrema importância para a evolução da humanidade, com ela adquirimos os conhecimentos necessários que foram transmitidos de geração em geração até a contemporaneidade.

“O Conhecimento científico vai além do empírico, procurando compreender além do ente, do objeto, do fato e do fenômeno, sua estrutura, sua organização e funcionamento, sua composição, suas causas e leis.” (CERVO, et al. 2006, p.7).

Esta pesquisa será quantitativa exploratória comparativa, tendo como ponto de partida, a análise das empresas de Presidente Prudente com estrutura formal estabelecida e conhecida, esta pesquisa será feita com dados primários da Associação Comercial e Junta Comercial da cidade, dados quantitativos são de vital importância para construir base de dados precisas e lógicas para obter resultados confiáveis (LIMA; MIOTO, 2007).

Segundo Gil (2007) métodos exploratórios permitem observar cenários, sua compreensão e corroboram hipóteses construídas. Desta forma, explicar contextos de gerenciamento econômico garante a das empresas que mudaram sua relação de trabalho com os colaboradores garante a objetividade e precisão dos movimentos socioeconômicos.

A terceira fase da pesquisa é comparativa, verificando os possíveis ganhos e perdas dos novos modelos implementados, para Gil (2012), na medida em que esses métodos esclarecem acerca dos procedimentos técnicos a serem utilizados, proporcionam ao pesquisador os meios adequados para garantir a objetividade e a precisão no estudo de ciências sociais.

Desta forma, será possível avaliar os impactos da pandemia no tecido social da cidade de Presidente Prudente.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise comparativa quantitativa observou dois aspectos importantes o número de empresas que pediram o encerramento das suas atividades entre os anos de 2017 e 2020

e a forma de comunicação da Associação Comercial de Presidente Prudente na mídia tradicional.

Para manter um padrão de espaço temporal, e a verificar o impacto da COVID-19 foi comparado os dados dos quatro anos entre os meses de março e julho, assim todos os números seguintes comparam os cinco primeiros meses da quarentena de 2020 com os mesmos meses dos anos anteriores.

Observou-se que os períodos entre março e julho dos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020, o número de empresa que pediram encerramento das atividades econômicas permaneceram em um padrão, nunca com uma variação superior a 3,5% no número de pedidos sendo o pior ano o de 2017.

Naturalmente, outros aspectos podem ter influenciado na permanência das atividades econômicas na cidade, entre eles os empréstimos promovidos pelo governo federal as empresas. Mas no médio e longo prazo a ausência de investimentos podem causar perdas e prejuízos a atividade econômica.

Por outro lado, a forma de comunicação da Associação Comercial nas mídias tradicionais foi expressiva, durante os anos de 2017, 2018 e 2019 obteve-se o mesmo número de exposição muito parecido com uma variação de menos de 1%, mas em 2020 houve uma queda na propaganda em mídias tradicionais de 63% demonstrando uma ruptura no *status quo*.

Outra mudança objetiva, foi o aumento do *delivery*, estabelecimentos como restaurantes e lanchonetes mantiveram-se operantes graças a esta ferramenta, e o consumidor adaptou-se rapidamente provavelmente por causa dos inúmeros aplicativos que deixaram a comunicação simples e direta.

Por fim, o uso do *home office* tornou-se realidade, toda a sociedade observa com atenção este fenômeno, seja no setor privado ou público, mas pela ausência de dados oficiais não foi possível quantificar o percentual de trabalhos feitos nesta modalidade em Presidente Prudente, porém é fato que a mudança ocorreu.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que as políticas de quarentena adotadas nesse período atingiram severamente a economia da cidade. Porém as empresas ainda permanecem em atividade, mas a ausência de eventos promocionais pode dificultar a vida das empresas no médio prazo.

Outra hipótese a ser pesquisada no futuro é a diminuição da importância do de eventos promocionais tradicionais, e talvez, a quarentena tenha acelerado o fim do marketing de massa e aumentado exponencialmente a importância da comunicação individual, definida como *one by one*.

Ao mesmo tempo, as empresas devem ficar conectadas como os consumidores, a pergunta ainda sem resposta é; qual o comportamento deles pós pandemia? Em outras palavras, quando terminar a quarentena, acabar os estímulos governamentais, quais serão as necessidades e vontades do consumidor, e com que rapidez elas vão se adaptar novamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAMINE, C. T.; YAMAMOTO, R. K. **Estudo Dirigido de Estatística Descritiva**. 3ª edição São Paulo: editora Érika, 2013.

BELLONI, L. Coronavírus impulsiona delivery no Brasil e muda rotina de restaurantes e consumidores. **Huffpost** março 21, 2020 < <https://bitly.com/9LwwR> > acesso em 26 de maio 2020.

BRETAS, V. 3 em cada 10 brasileiros levam 1 hora para chegar ao trabalho. **Revista Exame** novembro 28, 2011. < <https://exame.com/brasil/3-em-cada-10-brasileiros-levam-1-hora-para-chegar-ao-trabalho/> > acesso em 14 de maio de 2020.

CERVO, AMADO LUIZ; BERVIAN, PEDRO ALCINO; SILVA, ROBERTO DA **Metodologia Científica** Editora Pearson, – 6ª edição 2006.

Claudionara Sibebe Harff. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis 9

<https://scholar.google.com.br/scholar?lr=lang_pt&q=Abril+Branded+Content,+2020&hl=pt-BR&as_sdt=0.5#d=gs_qabs&u=%23p%3D5AqiZknthOMJ> acesso em 06 de setembro de 2020.

DA SILVA COSTA, Simone. Pandemia e desemprego no Brasil: consequências e medidas de enfrentamento. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, 2020.<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81893>> acesso em 06 de setembro de 2020.

DE REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A REINVENÇÃO DAS VENDAS: AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS PARA GERAR RECEITAS NA PANDEMIA DE COVID-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.<<https://revista.ufr.br/boca/article/view/Rezendeetal>>acesso em 05 de setembro 2020.

Eliane Lourenço de Oliveira, A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS NA GESTÃO DE NEGÓCIOS EM TEMPOS DE CRISE<<http://revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/138/172>> acesso em 06 de setembro de 2020.

GATTI, Daniele Pala et al. Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 16, n. 16, 2018. <<http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/877/877>> acesso em 05 de setembro 2020.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Guimarães Júnior, D., Nascimento, A., Santos, L., & Rodrigues, G. (2020). Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista De**

Engenharia E Pesquisa Aplicada, 5(4), 1-10. <<https://doi.org/10.25286/repa.v5i4.1455>> acesso em 05 de setembro de 2020.

Kempson Cabral, Empresas ajudam pequenos negócios em meio a pandemia do coronavírus, <<https://cebds.org/empresas-ajudam-pequenos-negocios-em-meio-a-pandemia-do-coronavirus/#.X1OqEEJKh0w>> acesso em setembro de 2020.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimento metodológico na construção do conhecimento científico: A pesquisa bibliográfica. **Katálisis**, Florianópolis vol. 10, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141449802007000300004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt Acesso em: 17 jun. 2020.

Métodos e técnicas de pesquisa social, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MACEDO, F. Como o Home Office pode reduzir os custos básicos do negócio! **Franquia para executivos** agosto 7, 2018.

<<https://franquiaparaexecutivos.com.br/reduzir-custos-com-home-office/>> Acesso em 26 de maio de 2020.

OLIVEIRA, K. Caixa anuncia redução de juros e pausa em contratos de crédito. **Agência Brasil** março 19, 2020 <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-03/caixa-anuncia-reducao-de-juros-e-pausa-em-contratos-de-credito>> acesso 20 de maio 2020.

OPAS. Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus) 24 de junho de 2020

<https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875> acesso em 24 Junho 2020.

PEZZOTTI, R. Estudo aponta tendência do “novo consumo” em tempos de Coronavírus. **UOL ECONOMIA** 23 de março 2020.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



<<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/20/estudo-aponta-tendencias-do-novo-consumo-em-tempos-de-coronavirus.htm>> acesso em 28/05/2020.

PHELIPE, A. MEDEIROS, I. Covid-19 muda a rotina do mercado de trabalho com o home office.

Correio

Braziliense

https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2020/03/21/internas_economia,835717/covid-19-muda-a-rotina-do-mercado-de-trabalho-com-o-home-office.shtml acesso em 29/05/2020.

PRADO, C. E. P. Estresse ocupacional: causas e consequência **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho** São Paulo v. 13 n. 3 p. 285-289, 2016.

SANTOS, Ester Amaral Cunha et al. Home Office: **Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19**. 2020.

<<http://repositorio.idaam.edu.br/jspui/handle/prefix/1172>> acesso em 05 de setembro 2020.

SANTOS, T. Atenção com os perigos no trajeto casa-trabalho. **UNINTER NOTÍCIAS** junho 23, 2017 <<https://www.uninter.com/noticias/atencao-com-os-perigos-no-trajeto-casa-trabalho>> acesso em 26 de maio 2020.

STANGHERLIN, Aline; DE MORAES JOÃO, Daniel; DE OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri. **OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS PEQUENOS EMPREENDEDORES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**.<<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-03-Os-desafios-enfrentados-pelos-empresendedores-.pdf>> acesso em 05 de setembro 2020.

UFMG. Pesquisa de comportamento da UFMG mostra o que mudou nos hábitos dos brasileiros durante a pandemia **Universidade Federal de Minas Gerais** 26 de maio de 2020, <<https://ufmg.br/comunicacao/assessoria-de-imprensa/release/pesquisa-de-comportamento-da-ufmg-mostra-o-que-mudou-nos-habitos-dos-brasileiros-durante-a-pandemia>> acesso em 16 de maio 2020.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



FATORES DETERMINANTES PARA SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO PERÍODO DE PANDEMIA

DETERMINANT FACTORS FOR SURVIVAL OF MICRO AND SMALL COMPANIES IN THE PANDEMIC PERIOD

Heloise da Silva Cruz – heloisesilva84@gmail.com – Business School Unoeste
 Marco Antonio Catussi Paschoalotto – marcocatussi@unoeste.br – Business School Unoeste
 Gustavo Yuho Endo - gustavo@unoeste.br - Business School Unoeste

RESUMO

Com o grande número de Micro e Pequenas Empresas (MPES) no mercado brasileiro e uma elevada porcentagem de mortalidade precoce das mesmas, esse estudo teve como objetivo analisar os principais fatores que impactam na sobrevivência das empresas nesse período de pandemia e assim procurou desenvolver estratégias para durabilidade no mercado. Portanto, apesar de um vasto e amplo mercado de empresas brasileiras, períodos como o de uma pandemia pode dificultar ainda mais a sobrevivência das MPES, principalmente em relação ao capital de giro das empresas. Contudo, esse estudo mostrou-se importante para beneficiar e ajudar empreendedores na melhor administração de seus negócios diante desse cenário. O estudo teve como abordagem a qualitativa, sendo de pesquisa exploratória e os dados coletados através de entrevistas semiestruturadas realizadas com três gestores de Micro e Pequenas Empresas. Sendo assim, os resultados apontaram que pesquisar e analisar o mercado antes de se inserir é muito importante, assim como inovar também se faz necessário para conseguir se manter em um mercado superaquecido. Por fim, o estudo desenvolvido contribui de certa forma a identificar alguns fatores que interferem na sobrevivência da MPES.

Palavras-chaves: Micro e Pequenas Empresas. Pandemia. Mortalidade de empresas.

ABSTRACT

With the large number of Micro and Small Enterprises (MPES) in the Brazilian market and a high percentage of early mortality from them, this study aimed to analyze the main factors that impact the survival of companies in this pandemic period and thus sought to develop strategies for durability in the market. Therefore, despite a vast and wide market of Brazilian companies, periods such as that of a pandemic can make even more difficult the survival of SMEs, especially in relation to companies' working capital. However, this study proved to be important to benefit and help entrepreneurs in better managing their businesses in the face of this scenario. The study had a qualitative approach, being exploratory research and data collected through semi-structured interviews conducted with three managers of Micro and Small Companies. Thus, the results read that researching and analyzing the market before entering is very important, as well as innovating is also necessary to be able to maintain itself in an overheated market. Finally, the study carried out contributes to some extent to identify some factors that interfere in the survival of MPES.

Keywords: Micro and Small Companies. Pandemic. Mortality of companies.

1) INTRODUÇÃO

Com o grande crescimento no número de Micro e Pequenas Empresa (MPES) que se implantam no mercado, esta pesquisa fez-se necessária para investigar fatores que podem atrapalhar no desenvolvimento e vir a causar a mortalidade precoce das mesmas, dessa forma o estudo ajuda a identificar esses fatores e tem a intenção de criar meios para tentar ameniza-los ao máximo.

É considerado uma microempresa ou empresa de pequeno porte todo aquele que estiver devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, sendo a sociedade empresária, a sociedade simples e a empresa individual de responsabilidade limitada, conforme se refere a Lei Complementar 123/2006. Microempresas são aquelas que em cada ano-calendário tem um faturamento igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); já uma empresa de pequeno porte em ano-calendário pode ter um faturamento 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) (BRASIL, 2006).

As micro e pequenas empresas são consideradas um dos principais pilares da economia brasileira. Porém na realidade os pequenos negócios não recebem o tratamento compatível com a importância econômica. Mesmo com os meios que o governo disponibiliza ainda assim não é suficiente para atender esse segmento (KOTESKI, 2004).

No Brasil existe um alto índice de mortalidade precoce e a grande maioria encerram as atividades até o primeiro ano (SEBRAE, 2014).

Segundo Barreto (2013) em algumas situações o empreendedor não tem muito conhecimento em gestão e por ser nova no mercado a falta de clientes também pode interferir e caso o gestor não supere as barreiras a empresa sofrerá com as consequências.

Apesar da grande importância para a economia brasileira, ainda existe uma escassez nos estudos que mostram os fatores que determinam a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas. Contudo, para o melhor desenvolvimento da economia brasileira é necessário a identificação desses fatores, para que assim este índice de mortalidade reduza.

Deste modo, para auxiliar e ajudar a identificar tais fatores, essa pesquisa baseou-se na seguinte problemática quais os fatores que impactam na sobrevivência das Micro e pequenas empresas durante um período de pandemia?

O estudo teve como objetivo analisar os principais fatores que impactam na sobrevivência das MPEs no período de pandemia e qual a importância das mesmas e desenvolver estratégias para sua durabilidade no mercado. E de modo secundário analisar os fatores determinantes para a sobrevivência das MPEs; caracterizar a quantidade e a importância das MPEs no mercado e gerar estratégias para durabilidade no mercado.

Contudo, justifica-se por meio deste artigo que apesar de um vasto e amplo mercado de micro e pequenas empresas brasileiras, períodos como o que estamos vivendo em meio a pandemia vem dificultando ainda mais a sobrevivência das empresas. Todavia, notou-se que durante este período os empreendedores enfrentam um grande desafio em relação ao capital de giro de suas empresas e isso faz com que haja dificuldades em relação ao pagamento dos salários de seus colaboradores e fornecedores. Isso se dá, pois, o número de demanda e de vendas das organizações reduziram, fazendo com que o caixa das empresas também diminua.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As Micro e Pequenas Empresas são como seres vivos: nascem, crescem e morrem e apenas as com características distintas podem aumentar o seu tempo máximo de sobrevivência possível (GONÇALVES; MACIEL, 2006).

De acordo com Chiavenato (2008) o segredo de um negócio bem-sucedido é saber identificar as oportunidades nos momentos certos. Outro fator destacado pelo autor é o espírito de empreendedor. Além de um bom e detalhado planejamento dos objetivos que pretende alcançar e do capital necessário para dirigir uma empresa.

2.1. Contexto Econômico Brasileiro

Para Vilela (2019) no Brasil existe 12 milhões de estabelecimentos, onde 99,1% desses são de micro e pequenas empresas que correspondem a 52,2% dos empregos de

carteira assinado. No ano de 2019 foram gerados cerca de 38 mil empregos por esses estabelecimentos, enquanto as grandes empresas tiveram uma queda e demitiram 7,2 mil colaboradores. Com isso Koteski (2004) afirma que as MPES são um dos principais pilares de sustentação na economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade de gerar empregos, quer pelo infinito número de estabelecimentos.

Melles (2020) afirma que as MPES são responsáveis por cerca de 30% do PIB do Brasil e, essa apuração é realizada através da soma das riquezas geradas por micro e pequenas empresas. Um dos principais setores das MPES e que mais gera riqueza é o da Construção Civil, que representa 55% do PIB deste setor, seguida do setor de Comércio que corresponde a 53% de participação no PIB do seu setor.

Mesmo com um grande papel no desenvolvimento econômico e social brasileiro a média de sobrevivência das MPES é de 84,4%, que corresponde a cerca de 3,8 milhões de estabelecimentos, alcançando um total de 15,6% de novas empresas adentrando no mercado, enquanto 15,7% encerravam suas atividades (IBGE, 2015).

2.2. Fatores de Mortalidade e Sucesso

Apesar de ser gerada por diversos fatores, segundo Conceição e Silva (2017), pode-se considerar que a falta de planejamento antes mesmo de se inserir no mercado, assim como a alta competitividade do mesmo são alguns dos responsáveis pela mortalidade precoce das empresas de pequeno porte. A falta de qualificação, profissionalismo e conhecimento dos gestores também pode gerar efeitos negativos, pois ao não se aperfeiçoarem torna-se mais difícil tomar as decisões corretas para manter uma empresa.

Para Guerra e Teixeira (2010) o acesso restrito ao crédito e a novas tecnologias é outro fator que dificulta a sobrevivência das empresas. As taxas de juros no Brasil para as micro e pequenas empresas são iguais que para empresas de grande porte, sendo assim existe uma grande dificuldade para que consigam quitar suas dívidas e isso acaba causando o fechamento precoce das mesmas.

Assim como muitos apontam os fatores que geram a mortalidade das empresas, Gonçalves e Gomes (1993) destacam as causas para o sucesso das organizações que estão associados a capacidade de inovação e de uso de tecnologias nas empresas.

Outro autor que destaca as causas de sucesso é Nicolsky (2008) onde diz que a inovação e a descoberta de tecnologia para um processo ou produto, auxilia na ampliação de participação no mercado e assim gera valor econômico e de lucratividade para as organizações.

2.3. Período de Pandemia

Entretanto, o período de pandemia que estamos vivendo tem trazido ainda mais dificuldades para as MPES, pois com o fechamento da maior parte das empresas físicas e com a mudança de comportamento dos próprios consumidores a respeito do isolamento social fica ainda mais difícil manter-se. Sem as produções e vendas houve uma queda de cerca de 89% no faturamento mensal das empresas e de 64% da média do período (SEBRAE, 2020).

Apenas cerca de 27,3% dos empreendedores individuais tiveram recursos para investir e fazer com que seus negócios se adaptassem para utilizar sites, aplicativos e outros meios de desenvolvimento e 38,8% entre microempresas e empresas de pequeno porte conseguiram manter-se em seus negócios utilizando de recursos tecnológicos (FATEC – SEBRAE, 2020).

Mesmo que o faturamento das empresas tenha tido uma queda, grande parte de seus custos continuam os mesmos. Aproximadamente 44% dos empresários destacaram o fato de que os custos com Aluguel e Mercadoria são os que mais estão pesando no momento. Custos com colaboradores e impostos também estão nesta lista (SEBRAE, 2020).

Por estarem com dificuldades com faturamento e custos e com uma maior facilidade em adquirir linha de crédito nesse momento, muitos gestores revolveram optar por essa opção para que assim possam aliviar seus caixas e assim conseguirem manter suas empresas sem que seja preciso demitir seus colaboradores. Um total de 54% dos

empresários disse que irão precisar de empréstimos para manter-se e apenas 15% declaram que não precisaram (SEBRAE, 2020).

Por se tratar de um momento muito delicado, empresários pedem também a ajuda do poder público para enfrentar essa crise econômica e se manterem no mercado. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2020) um dos itens que mais se destacaram entre os pedidos foi a Redução do Impostos e Taxas que respondem a 40%; seguido de Subsídios para Salários e Custos Fixos 38% e por último com 26% a Ampliação de Linhas de Crédito.

Para Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) ao sofrerem grandes alterações as empresas e empreendedores tem que buscar uma melhor adaptação para atender as novas exigências implantadas no mercado.

Uma maneira de minimizar esses impactos causados no momento também é buscar negociações de valores, formas de pagamentos e prazos, do mesmo modo pode ser com os fornecedores, tentar uma renegociação. Apostar em novas formas de trabalho como home office pode ajudar nesse momento. Esse modelo de trabalho tende a crescer em torno de 30% por conta da crise do novo Coronavírus (BOEHM, 2020).

2.4. Pós Pandemia

Segundo Lira e De Almeida (2020), o Mercado Financeiro Mundial faz-se através do giro de capital e se o mesmo sofre uma queda os demais segmentos econômicos também sofrem e a longo prazo as projeções não são animadoras.

Para a Fundação Instituto de Administração – FIA (2020) as expectativas dos próximos meses e até mesmo anos não são nada positivas. Calcula-se que pode haver uma redução de até 3% do Fundo Monetário Internacional (FMI), essa queda representa cerca de seis pontos percentuais do que se foi previsto para o ano de 2019. Onde no mesmo ano de (2019) foi estimado um crescimento de cerca de 3,4% para 2020, o que mostra uma realidade muito diferente da atualidade.

Sendo assim, a responsável pelo pós-pandemia será a Economia Global. Onde os países mais ricos deverão ter uma visão mais cautelosa com os países mais pobres e será

através da Ciência e Tecnologia juntamente com a Educação que surgirá uma nova ordem mundial, que visará a preservação da vida em todas as suas possibilidades (LIRA; DE ALMEIDA, 2020).

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos estabelecidos pelo seguinte trabalho foi realizado uma pesquisa exploratória, onde a mesma é utilizada para analisar assuntos pouco explorados e estudados e transmitir o conhecimento desenvolvido através dessa para as demais pessoas (DOS SANTOS, 2006).

A pesquisa tratou-se de uma abordagem qualitativa, onde buscou extrair de forma detalhada de seus entrevistados o conhecimento que os mesmos tinham sobre o assunto destacado. Com esse tipo de abordagem o pesquisador consegue explorar mais seu entrevistado e ao final tem uma facilidade em analisar seus resultados (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O método utilizado para coleta de dados foi de entrevistas semiestruturadas, onde foi utilizado um roteiro de perguntas preestabelecidas que acompanhou uma linha de pensamento que visou extrair de seus entrevistados dados imprescindíveis para o tema abordado pela pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016).

As entrevistas foram realizadas com gestores de micro e pequenas empresas de forma virtual e remota, sendo eles:

- Entrevistado 1: Gestora de uma microempresa de costura, com foco em confeccionar roupas e principalmente uniformes escolares.
- Entrevistado 2: Gestor de uma microempresa no ramo de eventos, que prepara e organiza festas para terceiros.
- Entrevistado 3: Gestores de uma pequena empresa, com seguimento no ramo da construção civil.

Já para a análise dos dados coletados, utilizou-se do método de Bardin (1997) que busca facilitar e esclarecer os resultados para que depois de analisados e comparados se confirmem de forma positiva ou negativa sobre a hipótese da pesquisa através das

seguintes etapas: pré-análise e aprimoramento do material, modelagem dos resultados e interpretação do mesmo, deste modo o pesquisador consegue extrair e analisar de maneira mais ampla as respostas de seus entrevistados. Portanto, para atingir esse resultado satisfatório da análise de dados foi preciso identificar fatores que estão além das mensagens transmitidas pelos entrevistados.

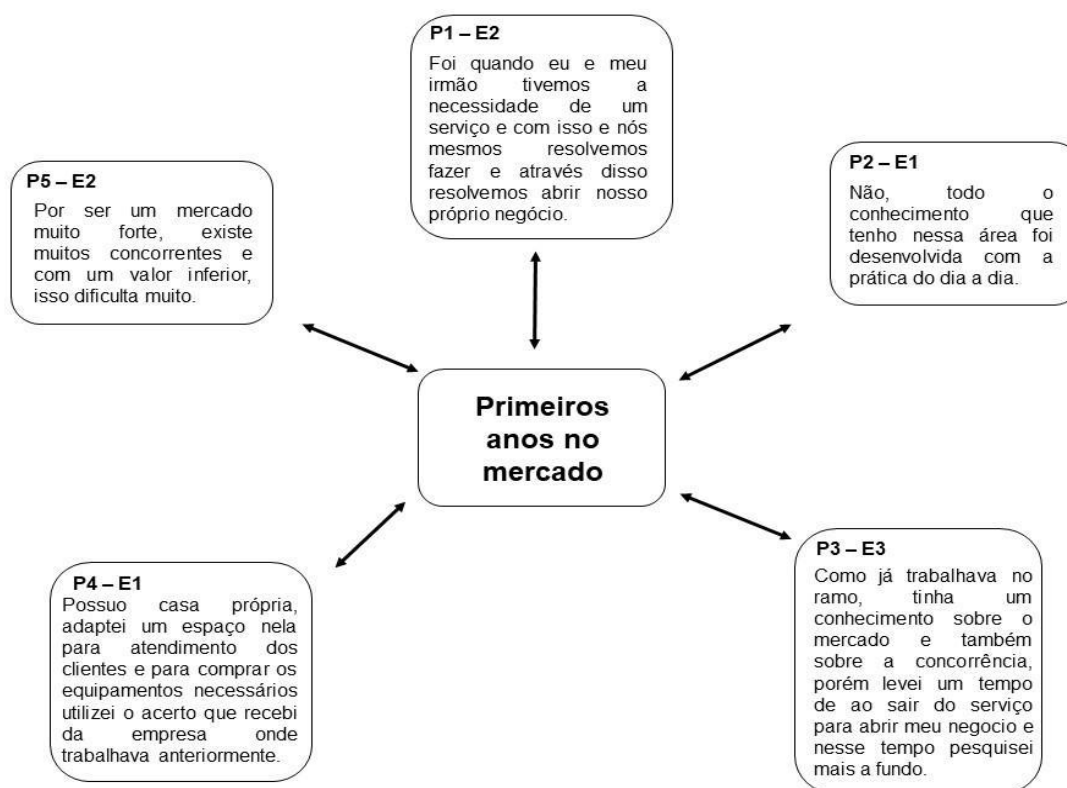
4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Entrada no mercado financeiro

Nas entrevistas realizadas pode-se notar que a teoria de Barreto (2013) onde afirma que em muitas situações o empreendedor não tem um certo conhecimento na área de gestão e que nesse caso a dificuldade em se desenvolver no mercado confirma-se. Assim como a de Conceição e Silva (2017) que destaca a falta de planejamento antes de adentrar o mercado e a grande competitividade também dificultam a sobrevivência das pequenas empresas.

Na figura a baixo, mostra as respostas dos entrevistados sobre o assunto.

FIGURA 1 – Primeiros anos no mercado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Enquanto alguns entrevistados, começaram com seus próprios negócios por uma certa necessidade, outros analisaram o mercado e através disso viram uma oportunidade de crescimento.

Com isso, Gonçalves e Gomes (2008) afirmam que para o sucesso de uma organização iniciante a capacidade de inovação e de tecnologia é necessária, pois assim a mesma tende a crescer e atrair nossos clientes para a organização. Do mesmo modo Nicolsky (2008) alega que a inovação é um grande ponto para o sucesso de uma organização.

4.2 Micro e pequenas empresas diante da pandemia

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

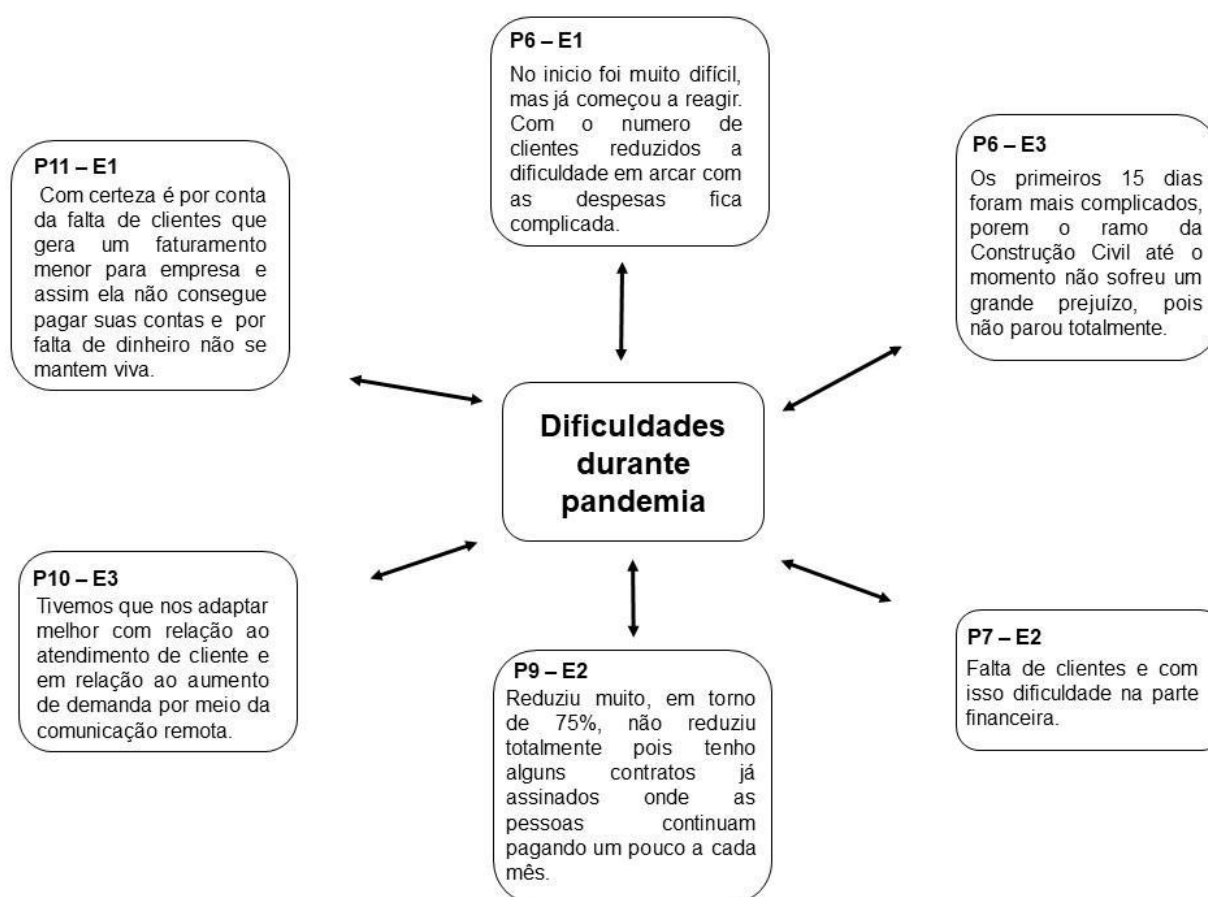
Parceiros:



Ao analisar os resultados obtidos através das entrevistas realizadas, percebe-se que a redução no número de clientes é uma das principais causas de dificuldades das empresas neste período, pois junto com ela vem também a queda no faturamento, assim como mostra uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2020).

Na figura a baixo, mostra as respostas dos entrevistados sobre o assunto.

FIGURA 2 – Dificuldades durante pandemia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, como uma pesquisa feita pelo SEBRAE (2020) a maior parte das micro e pequenas empresas estão sofrendo durante a pandemia com problemas em relação a queda de faturamento, porém grande parte dos custos e despesas continuam e assim gera uma certa dificuldade para as mesmas.

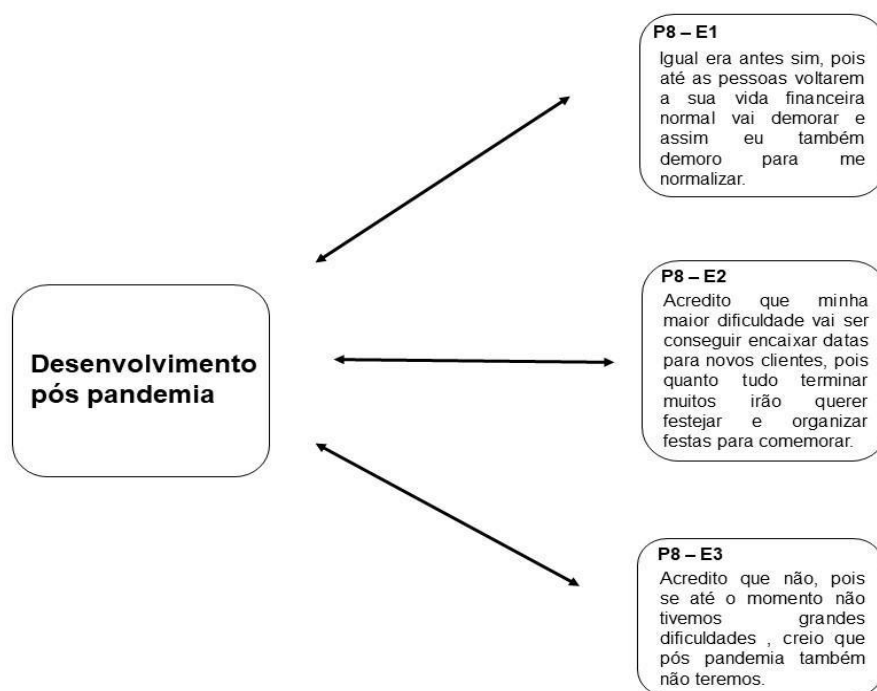
Contudo, verifica-se que muitos colaboradores buscaram se adaptar perante o período que está se vivendo, para que de certa forma pudessem atender as novas exigências implantadas e assim conseguir se manter no mercado (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020).

4.3 Empresas após a pandemia

Assim como Chiavenato (2008) para o sucesso de um negócio é necessário identificar as oportunidades e manter sempre o espírito empreendedor e segundo alguns dos entrevistados após a pandemia irão surgir algumas dificuldades, mas as mesmas poderão ser ultrapassadas caso as oportunidades forem aproveitadas.

Na figura a baixo, mostra as respostas dos entrevistados sobre o assunto.

FIGURA 3 – Desenvolvimento pós pandemia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como Lira e De Almeida (2020) alguns empreendedores não te expectativas muito positivas para o pós pandemia a longo prazo, pois com a redução de faturamento nas empresas, os segmentos econômicos também sofreram alterações o que de certa forma dificultará a normalidade.

Contudo, buscar a negociação de valores, formas de pagamentos, prazos com fornecedores é uma maneira de minimizar os impactos das organizações causados pelo momento (BOEHM, 2020).

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve o intuito de avaliar as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas nesse período de pandemia. Onde por meio de entrevistas semiestruturadas foi obtido resultados que concluíram e apontaram diversos pontos positivos e negativos para as empresas neste período.

Através desta pesquisa, foram encontrados pontos de grande importância para as micro e pequenas empresas, onde mostra alguns fatores que podem interferir na durabilidade das mesmas no mercado.

Foi possível concluir que o planejamento mesmo antes de adentrar ao mercado e uma análise de concorrência é importante para que desta forma o gestor possa identificar os pontos fortes e fracos do mercado e com isso conseguir gerenciar da melhor maneira sua organização. Inovação e tecnologia também são de extrema necessidade para se destacar em um mercado superaquecido. Assim como, a falta de qualificação, profissionalismo e de conhecimento dos gestores também podem atrapalhar o desenvolvimento da organização, pois sem um líder que possa analisar e tomar as decisões cabíveis dentro da empresa, a mesma pode sofrer para enfrentar as dificuldades que surgirem.

Quanto às limitações deste estudo, nota-se que diante as entrevistas houve uma certa dificuldade, pois, alguns entrevistados não se sentiram totalmente à vontade em apresentar as reais condições e dificuldades enfrentadas por sua empresa neste período e assim as respostas para algumas questões apontadas nas entrevistas foram restritas e limitadas e com isso ocorreu uma certa limitação para analisar as respostas apontadas.

Com visão para estudos futuros a serem realizados nesta área de mortalidade e sobrevivência de empresas, tem-se em vista pesquisas também com empreendedores individuais e com empresas de maior porte, com o intuito de desenvolver, interligar e analisar se existe alguma semelhança em relação as dificuldades enfrentadas pelos demais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARRETO, L. **Organização Financeira: Empresas precisam controlar seus gastos.** *Revista Fenacon*. 2013.

BOEHM, C. Número de empresas com home office deve crescer 30% após pandemia. *Agência Brasil*, 2020.

BRASIL. Lei Complementar Federal nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.; **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. New York: AMGH Editora Ltda, 2016

CONCEIÇÃO, A. F.; SILVA, E. J. P. **Os principais fatores condicionantes da mortalidade das micro e pequenas empresas – MPE nos seus primeiros anos de existência**. 2017.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. Editora manole, 2004.

DOS SANTOS, C. J. G. **Tipos de pesquisa**. 2016.

FIA. Fundação Instituto de Administração. **Mercado financeiro e o coronavírus: histórico, impactos e projeções**. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/mercado-financeiro-e-ocoronavirus>

GONÇALVES, J. E. L.; GOMES, C. A. A tecnologia: realização do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 106-121, 1993.

GONÇALVES, C. A.; MACIEL, CAF. **O papel das estratégias tácitas na competitividade organizacional: uma contribuição teórica à inteligência estratégica organizacional**. 2006.

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista. *Brazilian Journal of Political Economy*, 2010, 30.1: 124-139.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas: 2015**. Instituto Anjos do Brasil. Rio de Janeiro : IBGE. 83 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101151>

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, 2004, 8.1: 16-18.

LIRA, M. C.; DE ALMEIDA, S. A. **A VOLATILIDADE NO MERCADO FINANCEIRO EM TEMPOS DA PANDEMIA DO (NOVO) CORONAVÍRUS E DA COVID-19: IMPACTOS E PROJEÇÕES**. Facit Business and Technology Journal, 2020, 1.19.

MELLES, C. **Artigo: Pequenos negócios, a saída para a crise**. CBIC, 2020.

NASSIF, V. M. J.; CORRÊA, V. S.; ROSSETTO, D. E. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2020, 9.2: 1-12.

NICOLSKY, R. **Os desafios para transformar conhecimento em valor econômico**. Disponível em: <http://www.comciencia.br/reportagens/cientec/cientec12.htm>

SEBRAE-NA. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014.

SEBRAE, S. P. **Pesquisa com empresários: Impactos da Covid-19 nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6cdfaad19dd180ac3d994b80/\\$File/19406.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/26395e8d6cdfaad19dd180ac3d994b80/$File/19406.pdf)

VILELA, P. R.. **Pequenas empresas garantem saldo positivo de empregos mostra Sebrae**. 2019.

GAP ENTRE O VALOR PATRIMONIAL E O VALOR NOMINAL DE EMPRESAS LISTADAS NA B3 DURANTE A PANDEMIA

GAP BETWEEN THE EQUITY VALUE AND THE NOMINAL VALUE OF COMPANIES LISTED IN B3 DURING THE PANDEMIC

Franciellen Rayane Teixeira de Souza – franciellenray123@gmail.com – Business School
Unoeste
Stephanie Ramalho da Silva – stephanieramalho1699@outlook.com – Business School
Unoeste
Alexandre Godinho Bertoncello – bertoncello@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

As empresas listadas na Bolsa de Valores, possuem grande movimentação no mercado acionário, devido isso resulta em queda ou valorização das ações de uma empresa. A pandemia decorrente do Covid-19 refletiu sobre o mercado de forma direta, e consequentemente sobre as ações. No entanto, compreender como a pandemia impactou o mercado financeiro e influenciou na venda de ações nos diferentes setores de consumo, torna-se relevante. Portanto, o objetivo geral é comparar a venda de ações das empresas na Bolsa de Valores em um período de pandemia. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva, com abordagem quantitativa, visando analisar empresas do setor de Consumo Cíclico e Consumo não Cíclico, através da base de dados oficiais da B3 Ibovespa, do dia 23 de janeiro e 23 de março de 2020. Além disso para análise de dados foi utilizada a técnica estatística descritiva média, com suporte do software Microsoft Office Excel 2019. Os resultados constataram que como o esperado o setor de Consumo não Cíclico teve uma queda menor em relação ao setor de Consumo Cíclico que tem bens considerados supérfluos. Em relação a expectativa do mercado, os EBIT's demonstraram divergências em algumas empresas, mas não precisamente por setores.

Palavras-chaves: Ações. Bolsa de Valores. Consumo. Ibovespa. Mercado.

ABSTRACT

The companies listed on the Stock Exchange have a great deal of movement in the stock market, as this results in a fall or appreciation of the shares of a company. The Covid-19 pandemic reflected on the market directly, and consequently on the shares. However, understanding how the pandemic impacted the financial market and influenced the sale of shares in different sectors of consumption, becomes relevant. Therefore, the overall objective is to compare the sale of companies' shares on the Stock Exchange in a pandemic period. To achieve this objective, an exploratory, descriptive research was carried out, with a quantitative approach, aiming to analyze companies in the Cyclic Consumption and Non-Cyclical Consumption sector, through the official database of B3 Ibovespa, from January 23 to March 23 2020. In addition, for data analysis, the average descriptive statistical technique was used, supported by the Microsoft Office Excel 2019 software. The results found that, as expected, the non-Cyclical Consumption sector had a smaller decrease in relation to the Cyclic Consumption sector that has goods considered superfluous. Regarding market expectations, EBIT's showed divergences in some companies, but not precisely by sector.

Keywords: Shares. Stock Exchange. Consumption. Ibovespa. Company.

1) INTRODUÇÃO

A economia é um dos pilares principais quando falamos em crises que afetam determinada nação. Um dos fatores da economia é a Bolsa de Valores, que determina o valor das ações das empresas no mercado. As empresas listadas na bolsa, tem seu valor patrimonial e o valor de mercado, sendo patrimonial o quando vale em balanço, e o valor no mercado acionário, seria o quanto vale no mercado de capital aberto.

Durante as crises, assim como a pandemia é normal que a bolsa tenha quedas expressivas, acompanhando a economia de um mercado incerto e inseguro, onde as pessoas estão propensas a terem menos consumo, e então menos circulação de moeda. Em relação ao consumo na crise, as pessoas costumam a atentar-se a bens essenciais. As ações da bolsa tendem ser estudadas principalmente observando as variáveis que está envolvida com mercado, e numa crise é importante saber como está a reação das mesmas as situações que estão acontecendo no dia a dia.

Segundo o presidente da B3 Gilson Finkelsztain (2019) a pandemia ocasionou o surgimento de incertezas em todos os mercados e acentuada volatilidade nos mercados financeiros, desse modo tornou-se difícil realizar previsões durante a crise. Contudo o mercado brasileiro, tem capacidade de evoluir e ser alcançado.

A pesquisa demonstra-se relevante pois, revela a importância de gerenciar recursos escassos para uma sociedade, explica as possíveis perdas e ganhos dos movimentos de manada na B3 e, assim podendo colaborar de forma efetiva para compreender o fenômeno da COVID-19 como impacto nas ações da bolsa e a diferença entre os valores patrimoniais e o valor de mercado das empresas de capital aberto.

Para atender a essa lacuna a questão problemática desta pesquisa se refere em como a pandemia impactou o mercado acionário de empresas listadas na Bolsa de Valores, sejam elas de Consumo Cíclico e Consumo Não Cíclico.

Para responder a problemática acima, o trabalho apresenta como objetivo geral comparar a venda de ações das empresas na Bolsa de Valores em um período de pandemia. Por outro lado, os objetivos específicos buscaram descrever sobre o significado de ações das empresas, seguido do levantamento sobre o comportamento da Bolsa de Valores em momentos de riscos, e como impactou o mercado de ações.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Como justificativa e importância do tema o trabalho motiva-se como principal intuito compreender como a pandemia influenciou na venda das ações de empresas selecionadas em diferentes setores de consumo, que são eles o Consumo Cíclico e Consumo Não Cíclico, ou seja, quais ações obtiveram diferença de alta ou queda no valor, de acordo com o tipo de consumo que estão inseridas no mercado. Ademais identificar o comportamento da bolsa em momentos de risco, e também levantar a diferença entre o valor de mercado e o valor patrimonial das organizações. Visando assim contribuir para entender o mercado, utilizando as comparações em um espaço de tempo, de janeiro a março de 2020.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A bolsa de valores trata-se de um local em que acontece a negociação de compra e venda de ações. No Brasil, a bolsa de valores é chamada de B3 e de acordo com a B3 Brasil, Bolsa, Balcão (2020) uma sociedade de capital aberto, atuante no ambiente de bolsa e balcão, e com suas ações sendo administradas e negociadas no Novo Mercado.

Antes disso, precisamos entender que o capital das empresas se divide em pequenas partes, e cada uma resulta em uma ação. De acordo com a B3 (2020) ações são os títulos pertencentes aos investidores, fazendo com que eles tenham participação na empresa. A partir do momento em que determinada empresa obtém ganhos com a ação que está sendo negociada, estes são divididos entre os investidores.

Os preços das ações em épocas de crise quando em queda são vistas pelos investidores como oportunidade, mas devem ser levados que os riscos envolvidos costumam ser mais complexos, num cenário que as ações continuem caindo, sem a presença significativa de melhora da situação econômica.

O Índice Ibovespa é responsável por medir o desempenho médio das ações que são negociadas, essas geram resultados que definem se a Bolsa de Valores fechará em alta ou baixa. As transações que acontecem no mercado acionário oscilam diariamente, devido isso, os investidores precisam entender como ele se comporta, para assim traçarem suas estratégias de investimentos. O mercado acionário brasileiro apresenta oscilações diárias, devido aos fatores externos, sendo esses relacionados a economia do país e a economia mundial, assim os índices da Ibovespa podem estar em ascensão ou queda (SILVA; CARVALHO; NUNES, 2012).

As ações estão sempre sendo influenciada por fatores que estão presentes na economia, e normalmente suas variações são respostas as especulações do mercado sobre acontecimentos futuros, segundo as considerações de Flach e Mattos (2020) o valor das ações implicam a aspectos internos, ou seja, da própria empresa quanto externos, e que os investidores utilizam de métodos e técnicas para análises que permitam obter informações.

Sendo assim é importante que as empresas saibam fazer análises sobre como o mercado se comporta a esses fatores, e principalmente diante de uma crise econômica, por isso, empresas com cotas em capitais abertos, devem fornecer informações a seus investidores sobre sua relação contábeis para que eles possam revalidar os riscos e potencial de crescimento, para que a negociação ocorra de forma transparente (CRUZ, 2019).

O valor patrimonial e nominal das empresas também são aspectos em que os investidores estão atentos, principalmente porque o balanço da empresa demonstra seus resultados sejam eles positivos ou negativos. Mas também é preciso se preocupar com distorções, pois para a tomada de decisão que está cada vez mais se preocupando em extrair demonstrações contábeis, com propósito de saber mensurar o valor patrimonial da empresa (TORRES; CENCI, 2017).

De acordo com Coelho (2009) o valor patrimonial de cada ação sucede ao dividir o patrimônio líquido de determinada sociedade pelo número de ações, para isso utiliza-se as demonstrações financeiras, contábeis e o balanço, conferido durante o exercício social.

Segundo estudos de Silva Junior e Martins (2014) a avaliação das empresas estima calcular o valor de suas ações, ou seja, o valuation e isso implica em utilizar métodos e técnicas que normalmente são contábeis, verificando dados financeiros da empresa, procurando o valor real no mercado. As empresas de capital aberto têm seu valor de mercado definido pelo valor das ações unitário multiplicado pela quantidade das ações da mesma (TEH; KAYO; KIMURA, 2008).

Empresas listadas em bolsa de valores, normalmente tem mais transparência, são bem estruturadas e seus movimentos dentro do mercado, tem o aval de centenas, por vezes milhares de sócios acionistas, por este motivo os valores nominais delas, na maioria das vezes ultrapassa os valores patrimoniais registradas em balanço, entre as exceções temos períodos oblíquos como; guerras; ditaduras e pandemias como o da COVID-19. Segundo os estudos de Rosa e Bered (2018)

as bolsas de valores são locais estruturados, onde os investidores, por intermédio das corretoras, executam o papel de compra e venda de ações.

Acredita-se que quedas expressivas como a que ocorreram entre os períodos de janeiro a março de 2020, por um lado possa mudar o mercado, causando grande danos aos investidores e as empresas, e de acordo com Mattei (2020) a pandemia terá uma longa duração, acarretando assim a estrutura econômica do país; e por outro lado criando grandes oportunidades de investimentos e em alguns casos o mercado pode se abrir para fusões e aquisições e assim se transformar, principalmente entre empresas ligadas ao varejo. Segundo estudos de Camargos e Barbosa (2009) na questão financeira, o processo de fusão e aquisição visa uma firma adquirir a outra, como estratégia de ganhos e benefícios, que também pode ser feita por meios de compra de ações, para criação de valor aos acionistas.

As análises macroeconômicas são importantes para antecipar como uma empresa irá se comportar no mercado com as divergências na economia, num cenário de crescimento econômico, terá a tendência no aumento de seus lucros, e conseqüentemente o preço de suas ações também subirão, mas tendo em vista que o mercado procura ganhos futuros, é mais propício comprar em épocas de queda. Os índices das ações por tanto ajudam os investidores a ter uma visão do mercado como um todo, e pode avaliar sua performance, e se as ações se encontram em alta ou baixa, mesmo os índices sendo apenas uma parte dessa análise, como afirma Pinheiro (2019).

A economia desde sempre encontrou-se em constantes mudanças e acontecimentos, as ações conseqüentemente tem esse reflexo em seus índices, assim o investidor precisa estar atento as variáveis, como citado com crescimento econômico as empresas aumentam a prestação de serviço e a produção de bens, com isso a geração maior de lucro, e os investidores passam a ganhar mas nas vendas dessas ações que estão mais valorizadas, já quando o cenário é o oposto, a perda da demanda por parte das empresas e aumento de dívidas das mesmas, há desvalorização das ações e com isso perdas nos ganhos. Confirmando novamente o exposto por Pinheiro (2019) a queda é o melhor momento para comprar ações pois os preços se tornam mais acessíveis.

Devido a grandes incertezas, o mercado de Fusões e Aquisições situa-se como uma alternativa a ajudar na sobrevivência e diferenciação dos negócios. Os processos de fusão e aquisições, envolve ampliar e diversificar o portfólio de produtos ou serviços de empresas, com objetivo de favorecer o seu crescimento e participação no mercado. Segundo os estudos de

Albuquerque Filho (2010) os sentidos de fusões e aquisições no mercado brasileiro não estão restritos a determinado setor ou segmento econômico que porventura propiciasse um maior deslumbramento, mas sim ser uma fonte de ganho de mercadoria e aperfeiçoamento na gestão do negócio. Enquanto a fusão é a união de duas ou mais organizações, para formar um novo negócio; na aquisição acontece a compra total ou parcial de uma empresa, ou de suas ações por outra.

As estratégias de negócio utilizadas como fusão e aquisição podem ajudar positivamente as empresas, pois juntas as empresas conseguem atingir uma parcela maior do mercado, criando uma sinergia na sua integração, e assim uma valorização das ações na bolsa de valores (SANTANA *et al.*, 2016), o que pode estar ligado a diminuição de riscos, aumentando o crédito e potencializando investidores.

Para organizar as empresas de acordo com sua atividade, a B3 Ibovespa classifica-as por setores de atuação no mercado, unindo as que atuam de forma semelhante. Dentro destes setores encontram o de Consumo Cíclico e de Consumo Não Cíclico, ambos com intuito de direcionar seus produtos ou serviços ao consumidor final. Segundo os estudos, as variáveis macroeconômicas podem afetar as empresas, de forma as que trabalham com consumidor final. Dentre eles o consumo cíclico e não cíclico também sofre essa influência, sendo as empresas cíclicas, mais afetadas (PANDINI; STÜPP; FABRE, 2018).

Os mercados de Consumo Cíclicos compõem-se por empresas no setor de eletrodomésticos, vestuário, calçados, automóveis, lazer, hotéis, restaurantes, viagens entre outros, que no período de recessão econômica, apresentam uma ampla variação na receita, devido sua produção ou venda de bens e serviços terem o consumo reduzido, por não serem prioridades do consumidor. De acordo com Mattei (2020), variados setores econômicos foram afetados, porém os que se destacam mais são os de transporte, turismo, cultura, educação, lazer, entretenimento, restaurantes, trabalho informal.

Por outro lado, os mercados de Consumo Não Cíclicos compõem-se por empresas no setor de agropecuária, alimentos, bebidas, produtos de uso pessoal, entre outros, assim apresentam menor variação na receita, devido sua produção de bens ou serviços serem de consumo indispensável as pessoas. Dessa maneira seus resultados são os pouco afetados. Segundos os estudos de Pandini, Stüpp e Fabre (2018) o setor de consumo não cíclicos atua na produção e comercialização de bens de consumo, devido isso são menos afetados.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a abordagem, o artigo aborda metodologia quantitativa, que diferente da pesquisa qualitativa, os resultados podem ser quantificados. Segundo Farias Filho e Arruda Filho (2015) esse tipo de pesquisa pode ser quantificado, sendo capaz de expressar opinião através dos números que serão analisados. Podendo utilizar várias técnicas, como porcentagem e média por exemplo, para análises estatísticas.

Em relação ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. De acordo com Farias e Arruda (2015) a pesquisa exploratória busca a familiarização com o problema a ser estudado, para entender o fenômeno e assim poder chegar ao seu entendimento, conclusões ou peças chaves para levantamento de hipóteses. Portanto, utilizaremos desse método para estudar e explorar os impactos econômicos gerados pela pandemia em empresas dos setores de Consumo Cíclico e Consumo Não Cíclico da B3.

No setor de Consumo Cíclico são listadas dezesseis empresas que negociam suas ações na B3, divididas no ramo de Eletrodomésticos, Produtos Diversos, Tecidos/Vestuário/Calçados, Aluguel de Carros, Vestuário, Viagens e Turismo. As empresas são classificadas nesse setor, pois dependem do ciclo da economia para obter ganhos maiores pelo fato de produzirem bens de consumo duráveis, levando os compradores não terem preferência em consumir caso estejam no momento de crise.

No setor de Consumo Não Cíclico são listadas nove empresas que negociam suas ações na B3, divididas no ramo da Agricultura, Açúcar e Alcool, Alimentos Diversos, Carnes e Derivados, Cervejas e Refrigerantes, Alimentos, Produtos de Limpeza, Produtos de Uso Pessoal. As empresas classificadas neste setor, produzem bens de consumo indispensáveis as pessoas, devido isso seus resultados são menos afetados mesmo em momentos de crise.

Escolheu-se este tipo de abordagem, para realizar um estudo comparativo entre os valores das ações das empresas na Bolsa de Valores, através da base de dados oficiais da B3 Ibovespa, do dia 23 de janeiro de 2020 e dia 23 de março de 2020, antes e durante a pandemia da Covid-19.

Centrado em estudar semelhanças e diferenças, esse método realiza comparações com o objetivo de verificar semelhanças e explicar divergências. O método comparativo, ao ocupar-se das explicações de fenômenos, permite analisar o dado

concreto, deduzindo elementos constantes, abstratos ou gerais nele presentes. (PRODANOV; FREITA, 2013, p. 38).

O instrumento de análise de dados, visa obter dados referente aos valores das ações das empresas de Consumo Cíclico e Consumo Não Cíclico, dessa maneira averiguar como a demanda se comporta de maneira diferente em ambos os setores. Para isso utilizou-se a estatística descritiva, de acordo com Akamine e Yamamoto (2013) essa estatística busca organizar e apresentar os dados, podendo utilizar tabelas e gráficos para esse fim.

Os dados obtidos na pesquisa exploratória foram tabulados em planilhas do Microsoft Office Excel 2019, com o intuito de organizar e analisar como se comportam as ações das empresas na bolsa de valores, observando a mudança nos resultados das ações, de acordo com o tipo de consumo da demanda, seja um consumo cíclico ou não, em tempos de pandemia.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na busca de resultados foi possível observar que houve mudanças na percepção do mercado e do valor das empresas a quarentena imposta pela COVID-19 modificou a expectativa de troca voluntária estabelecida pelo *status quo*, e iniciou-se uma nova busca de como valorizar ou dar valor as empresas.

Diferentemente de setores como o de energia ou de base, que tem forte intervenção estatal, as empresas analisadas estão em dois setores consolidados em trocas voluntárias e com baixa intervenção por parte do estado, e por este motivo ficou mais evidente os resultados e a dinâmica social antes e depois da quarentena.

Os grupos de empresas foram divididos entre aquelas pertencentes a consumos cíclicos e não-cíclicos. Empresas de consumo cíclicos são aquelas ligadas diretamente a oferta e demanda do mercado, os valores dos seus produtos são precificados diariamente e por este motivo pode-se afirmar que é um setor expostos diretamente as regras do mercado.

Setor de consumo não-cíclico é aquele ligado aos chamados bens inelásticos ou constantes, neste caso, historicamente o nível de consumo é respeitado e assim, torna-se previsíveis, pode-se citar setores como; a agropecuária, alimentos processados produtos de limpeza, entre outros, normalmente são setores com baixa oscilação das vendas no curto prazo, com preços estáveis e

por este motivo são classificados como não-cíclicos. O quadro abaixo vai identificar o setor, a empresa e sua nomenclatura na bolsa, doravante todas as empresas serão tratadas por estas nomenclaturas.

Tabela 1 - Empresas de consumo cíclico.

RAMO	EMPRESA	NOMENCLATURA
Eletrodomésticos	Magazine Luiza S.A.	MGLU3
Eletrodomésticos	Via Varejo S.A.	VVAR3
Produtos Diversos	B2W - COMPANHIA DIGITAL	BTOW3
Produtos Diversos	GRUPO SBF S.A. (CENTAURO)	CNTO3
Produtos Diversos	LOJAS AMERICANAS S.A.	LAME3
Produtos Diversos	LOJAS AMERICANAS S.A.	LAME4
Produtos Diversos	SARAIVA LIVREIROS S.A.	SLED3
Produtos Diversos	SARAIVA LIVREIROS S.A.	SLED4
Tecidos, Vestuário, Calçados	AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.	ARZZ3
Tecidos, Vestuário, Calçados	CEA MODAS S.A.	CEAB3
Tecidos, Vestuário, Calçados	LOJAS RENNER S.A.	LREN3
Tecidos, Vestuário, Calçados	MARISA LOJAS S.A.	AMAR3
Aluguel de Carros	LOCALIZA RENT A CAR S.A.	RENT3
Calçados	ALPARGATAS S.A.	ALPA3
Calçados	ALPARGATAS S.A.	ALPA4
Calçados	GRENDENE S.A.	GRND3
Vestuário	CIA HERING	HGTX3
Viagens e Turismo	CVC BR. OP. AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.	CVCB3

Fonte: B3 elaborada pelos autores.

No quadro seguinte foram colocadas todas as empresas pesquisadas que são classificadas como pertencentes ao grupo de empresas de consumo não-cíclico.

O Quadro abaixo vai identificar as empresas de consumo não-cíclico.

Tabela 2 - Empresas de consumo não-cíclico

RAMO	EMPRESA	NOMENCLATURA
Agricultura	BRASILAGRO-CIA BRAS PROP AGRÍCOLAS	AGRO3
Açúcar e Alcool	BIOSEV S.A.	BSEV3
Alimentos Diversos	CAMIL ALIMENTOS S.A.	CAML3
Carnes e Derivados	JBS S.A.	JBSS3
Cervejas e Refrigerantes	AMBEV S.A.	ABEV3
Alimentos	ATACADÃO S.A. (CARREFOUR)	CRFB3
Alimentos	CIA BRASILEIRA DISTR (PÃO DE AÇÚCAR)	PCAR3
Produtos de Limpeza	BOMBRIL S.A.	BOBR4
Produtos de Uso Pessoal	NATURA &CO HOLDING S.A (GRUPO NATURA)	NTCO3

Fonte: B3 elaborada pelos autores.

Os produtos de consumo cíclico apresentaram em média uma queda de 53% nos valores das suas ações em março de 2020, porém é possível verificar que em outubro destes anos o valor médio das ações é de 98% dos valores pré COVID-19.

Mas este grupo está longe de ser homogêneo, é possível verificar que algumas empresas estão com os valores de outubro ainda menores do que os de março. Como a SLED3 que em março as ações tinham um valor de 31% dos valores de janeiro e em outubro este percentual é de apenas 21% do valor original.

Em linhas gerais pessoas compram ações porque esperam que as empresas tenham lucro e assim faça o valor das ações subirem, e ainda observando a SLED3 no último balanço divulgado seu EBIT foi ruim apresentando uma queda de -112,99%, e assim pareceria claro esta relação, se não fosse o extremo da tabela com MGLU3 e VVAR3 que tiveram uma valorização de 193% e 138% respectivamente, apesar de terem um EBIT de 6,73% e 0,53% nos EBITs.

Tabela 3 - Consumo Cíclico

COD. NCN	Dia 23/jan.	Dia 23/mar.	Dia 23/out.	Queda	Atual	EBIT
SLED3	R\$ 4,00	R\$ 1,23	R\$ 0,84	31%	21%	-112,99%
SLED4	R\$ 1,97	R\$ 0,85	R\$ 0,60	43%	30%	-112,99%
CVCB3	R\$ 40,22	R\$ 7,91	R\$ 14,84	20%	37%	-59,92%
HGTX3	R\$ 35,10	R\$ 13,48	R\$ 18,01	38%	51%	0,00%
AMAR3	R\$ 13,98	R\$ 3,73	R\$ 7,35	27%	53%	-2,34%
CNT03	R\$ 40,72	R\$ 21,79	R\$ 25,24	54%	62%	0,00%
LREN3	R\$ 60,00	R\$ 33,29	R\$ 40,78	55%	68%	27,63%
GRND3	R\$ 11,95	R\$ 7,10	R\$ 8,63	59%	72%	18,75%
CEAB3	R\$ 17,09	R\$ 6,20	R\$ 12,50	36%	73%	7,43%
ARZZ3	R\$ 64,68	R\$ 35,17	R\$ 52,57	54%	81%	12,05%
LAME4	R\$ 29,07	R\$ 17,72	R\$ 26,02	61%	90%	13,61%
LAME3	R\$ 23,53	R\$ 14,73	R\$ 23,23	63%	99%	13,61%
ALPA3	R\$ 31,02	R\$ 19,51	R\$ 36,94	63%	119%	11,25%
BTOW3	R\$ 72,50	R\$ 48,84	R\$ 87,10	67%	120%	8,99%
ALPA4	R\$ 34,65	R\$ 23,23	R\$ 42,61	67%	123%	11,25%
RENT3	R\$ 51,48	R\$ 27,18	R\$ 64,00	53%	124%	23,16%
VVAR3	R\$ 14,64	R\$ 5,52	R\$ 20,17	38%	138%	0,53%
MGLU3	R\$ 54,12	R\$ 32,48	R\$ 104,40	60%	193%	6,73%

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Tabela 4 - Consumo Cíclico

	COD. NCN	Queda	Atual	EBIT
Produtos Diversos	SLED3	30,75%	21,00%	-112,99%
Produtos Diversos	SLED4	43,15%	30,46%	-112,99%
Viagens e Turismo	CVCB3	19,67%	36,90%	-59,92%
Vestuário	HGTX3	38,40%	51,31%	0,00%
Tecidos, Vestuário, Calçados	AMAR3	26,68%	52,58%	-2,34%
Produtos Diversos	CNT03	53,51%	61,98%	0,00%
Tecidos, Vestuários, Calçados	LREN3	55,48%	67,97%	27,63%
Calçados	GRND3	59,41%	72,22%	18,75%

Tecidos, Vestuários, Calçados	CEAB3	36,28%	73,14%	7,43%
Tecidos, Vestuário, Calçados	ARZZ3	54,38%	81,28%	12,05%
Produtos Diversos	LAME4	60,96%	89,51%	13,61%
Produtos Diversos	LAME3	62,60%	98,73%	13,61%
Calçados	ALPA3	62,89%	119,08%	11,25%
Produtos Diversos	BTOW3	67,37%	120,14%	8,99%
Calçados	ALPA4	67,04%	122,97%	11,25%
Aluguel de Carros	RENT3	52,80%	124,32%	23,16%
Eletrodomésticos	VVAR3	37,70%	137,77%	0,53%
Eletrodomésticos	MGLU3	60,01%	192,90%	6,73%

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Os setores de consumo não-cíclicos tiveram uma oscilação de valores menores, como o esperado, no auge da crise as ações caíram em média para 70% do valor do início do ano, e em outubro apresentam o valor médio de 86% dos valores de janeiro.

Mas como o ocorrido nos consumos cíclicos tivemos empresas que estão com valores de 64% dos preços de janeiro e outras que estão com valores de 141% no mesmo período, e curiosamente o EBIT da primeira empresa foi de 65,58% e a segunda empresa apresentou um EBIT de praticamente zero.

Tabela 5 - Consumo não Cíclico

COD. NCN	Dia 23/jan.	Dia 23/mar.	Dia 23/out.	Queda	Atual	EBIT
BSEV3	R\$ 6,98	R\$ 3,08	R\$ 4,50	44%	64%	65,58%
ABEV3	R\$ 19,01	R\$ 12,19	R\$ 13,57	64%	71%	-0,86%
JBSS3	R\$ 29,85	R\$ 19,44	R\$ 22,03	65%	74%	11,12%
PCAR3	R\$ 89,94	R\$ 70,85	R\$ 66,85	79%	74%	6,62%
BOBR4	R\$ 2,60	R\$ 1,34	R\$ 2,07	52%	80%	12,31%

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



CRFB3	R\$ 23,89	R\$ 22,94	R\$ 20,45	96%	86%	7,93%
NTCO3	R\$ 49,30	R\$ 24,90	R\$ 49,73	51%	101%	0,00%
AGRO3	R\$ 20,70	R\$ 15,66	R\$ 22,87	76%	110%	34,43%
CAML3	R\$ 9,77	R\$ 6,89	R\$ 13,80	71%	141%	0,00%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Novamente o setor e a expectativa de futuro afetou os valores da empresa, a empresa BSEV3 é a empresa que teve o pior desempenho dos valores das ações apesar de EBIT favorável, enquanto a CAMIL3 teve EBIT zero enquanto as ações subiram para 141% do valor de janeiro. A BSEV3 produz etanol e o consumo desabou, enquanto CAMIL3 vende alimentos e este setor não teve crise.

Tabela 6 - Consumo não Cíclico

	COD. NCN	Queda	Atual	EBIT
Açúcar e Alcool	BSEV3	44,13%	64,47%	65,58%
Cervejas e Refrigerantes	ABEV3	64,12%	71,38%	-0,86%
Carnes e Derivados	JBSS3	65,13%	73,80%	11,12%
Alimentos	PCAR3	78,77%	74,33%	6,62%
Produtos de Limpeza	BOBR4	51,54%	79,62%	12,31%
Alimentos	CRFB3	96,07%	85,60%	7,93%
Produtos de Uso	NTCO3	50,51%	100,87%	0,00%
Pessoal				
Agricultura	AGRO3	75,65%	110,48%	34,43%
Alimentos Diversos	CAML3	70,52%	141,25%	0,00%

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Ficou claro que a política de quarentena da COVID-19, modificou completamente os valores das empresas e os seus resultados momentâneos de EBIT não repercutiu na valorização ou desvalorização de empresas listadas, sendo elas de consumo cíclico ou não-cíclico.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A economia sempre está em constantes mudanças, e suas variáveis que existem sempre acompanham aos acontecimentos do mercado, interferindo no mercado acionário e no preço das ações. Nosso estudo visa observar o comportamento das mesmas durante a pandemia, que agravou a economia durante o período de janeiro a março de 2020, e a partir dessa comparação, verificar-se as divergências entre os setores de consumo cíclico e não cíclico, qual acabou sendo o mais afetado.

Ao final deste estudo pode-se observar que o objetivo geral foi atingido através da análise dos valores de ações das empresas listadas na Bolsa de Valores em um período de pandemia. Para isso, utilizou-se a análise de dados em painel. As empresas apresentadas foram divididas em dois setores, aderindo a classificação B3.

Em relação ao setor de Consumo Cíclico, os resultados convergiram em relação ao estudo, a medida que o propósito deste setor em um cenário de crise econômica, era apresentar uma porcentagem de queda maior, devido aos consumidores não preferirem as produções destas empresas neste momento. No que diz respeito ao setor de Consumo Não Cíclico, houve também a divergência dos resultados, à proporção que possibilitava apresentar uma porcentagem de queda menor neste período de recessão econômica, devido a produção dessas empresas serem de consumo essencial as pessoas.

As limitações desse estudo foi o fato de apesar de ser um assunto recente, o que contribuiu para o conhecimento, houve a dificuldade de encontrar fontes bibliográficas sobre a temática, acentuando a contextualização sobre o assunto. Outro acontecimento, deu-se devido a não analisarmos a totalidade das empresas listadas na B3.

O tema acerca de como o mercado de ações comporta-se em crises e que até mesmo como isso afeta diferentes setores, seria interessante para pesquisas futuras buscar entender mais sobre esse comportamento, para melhor precisão, quando a economia conseguir estabilizar após a pandemia, utilizando outros métodos para análise ou até mesmo em outros tipos de crises. Ademais, procurar explorar todas as empresas listadas nos dois setores da B3.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKAMINE, C. T.; YAMAMOTO, R. K. **Estudo Dirigido de Estatística Descritiva**. 3.ed. Editora Atlas S.A.; São Paulo, 2015.

ALBUQUERQUE FILHO, R. C. de. **Os critérios para determinar o ganho de Sinergia em Fusões de Empresas**. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATEC, Brasília/DF, Outubro 2010.

BRASIL. **B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão**, São Paulo, 2020. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/. Acesso em: 08 set. 2020.

CAMARGOS, M. A. de; BARBOSA, F. V. Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: Sinergias Operacionais, Gerenciais e Rentabilidade. **Revista Contabilidade Vista&Revista**, Belo Horizonte, v.21, n.1. p.69-99, Jan/Mar 2010.

COELHO, F. U. **Curso de Direito Comercial. Direito de Empresa**. 13. ed. Editora Saraiva, 2009.

CRUZ, E. R. **Qualidade da Informação Contábil das Empresas Listadas na B3: uma análise da evidenciação nas notas explicativas**. Universidade de Brasília – UnB/ Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE/ Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA/ Curso de Graduação em Ciências Contábeis, Brasília, Julho 2019.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento de Pesquisa Científica**. 2.ed; Editora Atlas S.A.; São Paulo, 2015.

FINKELSZTAIN, G. **Relatório Anual 2019**. B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, São Paulo, 2019.

FLACH, L.; MATTOS, L. K. de. **Indicadores Econômicos-financeiros e o retorno das ações de empresas listadas na B3**. Navus, Florianópolis-SC, v.10, p.1-15, Jan/Dez 2020.

MATTEI, L. **A Crise Econômica Decorrente do Covid-19 e as Ações da Equipe Econômica do Governo Atual**. Universidade Federal de Santa Catarina/ Núcleo de Estudos de Economia Catarinense, Santa Catarina, 2020.

PANDINI, J.; STÜPP, D. R.; FABRE, V. V. Análise do Impacto das variáveis macroeconômicas no desempenho Econômico-financeiro da Empresa dos Setores de Consumo Cíclico e não cíclico da BM& FBOVESPA, Florianópolis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v.17, n.51, p.7-22, Maio/Ago 2018. Disponível em: <http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2606>. Acesso em: 04 mai. 2020.

PINHEIRO, J. L. **Mercado de Capitais**. 9. ed. São Paulo, Atlas, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Universidade FEEVALE/ Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2020.

ROSA, M. R. da; BERED, R. A Importância da Análise Fundamentalista para Avaliar o Preço das Ações de Companhias Listadas na Bolsa de Valores(B3). **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis**, Taquara – RS, v.7, n.2, p.124-150, 2018.

SANTANA, E. H. *et al.* Fusões, Aquisições e Cisões e o Reflexo no Valor de Mercado das Empresas: Um Estudo sob Perspectiva do Core Business. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.14, n.3, p. 162-181, ser/dez 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32280/pdf>. Acesso em: 04 mai. 2020.

SILVA, C. A. T.; CARVALHO, C. C. de; NUNES, D. M. S. O que Move o Preço da Ação? Uma Abordagem sobre a Influência das Notícias no Mercado Acionário. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, Brasília/DF, v.2, n.3, p.1-13, Maio/Ago 2012.

SILVA JUNIOR, J. L. D. da; MARTINS, M. S. **Análise Crítica do Modelo de Gordon Para Empresas Recém Listadas na Bolsa – Estudo de Caso do BTG Pactual**. Universidade Federal do Rio de Janeiro/ Escola Politécnica, Rio de Janeiro/ RJ, Agosto 2014.

TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Marcas, patentes e criação de valor. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo – SP, v.9, n.1, Jan/Fev 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000100005. Acesso em: 15 set. 2020.

TORRES, A. C.; CENCI, B. E. **Grau de Intangibilidade e o Desempenho Econômico nas Empresas Listadas na Bolsa de Valores BM&FBOVESPA**. Universidade Federal de Santa Maria/ Centro de Ciências Sociais e Humanas/ Curso de Ciências Contábeis, Santa Maria+ RS, Junho 2017.

HEDGE CONTRA A FLUTUAÇÃO DE PREÇO NO OESTE PAULISTA**HEDGE AGAINST PRICE FLOATING IN WEST PAULISTA**

Diogenes Batista Duarte– diogenes8_7@gmail.com–Unoeste.
Hudson Ricardo Tadeu de Paula– hudsondpaula2@gmail.com–Unoeste.
Alexandre Godinho Bertoncello – Bertoncello@unoeste.br

RESUMO

Empresas de pequeno e médio porte normalmente não utilizam o mercado financeiro para assegurar os ganhos operacionais. As empresas que negociam no mercado internacional na região do Oeste Paulista são compostas essencialmente por empresas de pequeno e médio porte, as que mais se destacam, são as de produtos agropecuários, eletrônicos, produtos hospitalares e combustíveis. A pesquisa relata como a utilização do hedge é uma boa estratégia de proteger o capital contra a volatilidade, dos preços no mercado internacional e cambial, assim, os resultados podem subsidiar as empresas na tomada de decisões. O método utilizado do trabalho foi uma abordagem quantitativa, exploratória e comparativa, analisando dados da Brasil Bolsa e Balcão (B3), explorando os resultados apenas dos setores ligados a agropecuária, eletrônicos, produtos hospitalares e de combustíveis, e simulando os custos e resultados de transações com e sem a utilização do hedge cambial. Como resultado constatou-se que todos os seguimentos pesquisados, exportadores e importadores, teriam ganhos operacionais melhores se utilizassem hedge cambial. Espera-se que no futuro com maiores ganhos a Região Administrativa 10 (RA 10) do Estado de São Paulo aumente seu grau de internacionalização.

Palavras-chaves: Exportação, Importação, Agropecuária, Eletrônicos, Combustíveis.

ABSTRACT

Small and medium-sized companies do not normally use the financial market to ensure operational gains. The companies that deal in the international market in the West Paulista region are essentially composed of small and medium-sized companies, the ones that stand out the most are those of agricultural products, electronics, hospital products and fuel. The research reports how the use of hedge is a good strategy to protect capital against volatility, prices in the international and foreign exchange markets, thus, the results can subsidize companies in decision making. The method used in the work was a quantitative, exploratory and comparative approach, analyzing data from Brasil Bolsa e Balcão (B3), exploring the results only of the sectors linked to agriculture, electronics, hospital and fuel products, and simulating the costs and results of transactions with and without the use of foreign exchange hedge. As a result, it was found that all segments surveyed, exporters and importers, would have better operating gains if they used currency hedges. It is expected that in the future with greater gains, the Administrative Region 10 (RA 10) of the State of São Paulo will increase its degree of internationalization.

Keywords: Export, Import, Agriculture, Electronics, Fuels.

1) INTRODUÇÃO

Neste trabalho discute-se a possibilidade de utilizar o hedge contra a volatilidade do câmbio do mercado futuro, com empresas da região do Oeste Paulista, onde suas atividades econômicas são dependentes de negociações futuras, ou do valor do dólar no processo de negociação, sendo elas; as importações de eletrônicos, combustível e produtos hospitalares; e exportadoras da carne bovina e sementes forrageiras.

Segundo Viana (2017), a maioria das empresas, geralmente nos ramos de fabricação, varejo, atacado, prestação de serviços, não possuem habilidades na previsão da volatilidade de preços, taxa de juros, câmbio, e preço de commodities. Assim, o hedge pode proteger a empresa, e ela pode se concentrar na sua atividade principal, afinal esta ferramenta protege contra riscos inerentes da oscilação de preços.

O hedge pode ser utilizado como uma ferramenta de proteção contra flutuação de preço no mercado financeiro, nele executa-se uma opção de compra ou venda no mercado futuro de um determinado ativo, na exportação, por exemplo, é possível travar o contrato de venda com o preço mínimo de um produto, assim o agente econômico não perder dinheiro no caso da volatilidade de mercado.

Nesta perspectiva, hedge não é ferramenta de produção de lucro, pois ele é uma pequena despesa, mas que visa assegurar as atividades financeiras de negociação no mercado futuro, se o risco objeto do hedge se consumir, a perda é estancada pelo instrumento financeiro utilizado, caso não se consume a margem de lucro sofre redução, mas não há prejuízo (VIANA, 2017).

Nas operações de importação a empresa pode travar o preço do bem ou serviço, também utilizando o mercado futuro do dólar, assim determinando para o mercado, o preço máximo de compra, e evitando grandes ajustes de preços e prejuízos com grandes oscilações do dólar.

Esta estratégia de proteção a riscos de um investimento colabora para neutralizar a posição comprada ou vendida quando houver grande volatilidade.

Ao fazer uma operação de hedge, o investidor tem como objetivo eliminar a possibilidade de perdas futuras.

Os riscos inerentes à incerteza dos preços das negociações não influenciam somente no planejamento estratégico do fluxo financeiro de um empreendimento, pois a viabilidade econômica de um negócio também pode ser afetada pelas flutuações dos preços, uma vez que, prejuízos podem causar impacto na liquidez e na sobrevivência da empresa, pondo em risco a própria sobrevivência, em longo prazo (PACÍFICO, 2005).

Segundo LIMA (2012), as empresas podem optar pela utilização de quatro tipos de hedge, sendo eles; o cambial que se apóia na volatilidade do dólar; o natural que está vinculado à volatilidade no preço de ações de empresas exportadoras; hedge de commodities vinculado na variação de preços das grandes commodities dos países; e o hedge de ações, vinculado ao preço das ações de uma companhia que dependendo da sua volatilidade o investidor tem certa segurança pela sua opção de compra.

Quando se observa as principais atividades econômicas do Oeste Paulista, seus principais exportadores e importadores, é evidente que suas cadeias produtivas podem utilizar o hedge cambial nas suas operações.

Mas apesar do hedge demonstrar ser uma ferramenta financeira extremamente útil a proteção de capital, é pouco utilizado na Região Administrativa 10 (RA10), provavelmente devido à falta de informação e divulgação desse tipo de estratégia, produtores e investidores ficam a mercê da imprevisibilidade do mercado futuro.

Este estudo colabora com a divulgação da ferramenta e demonstra as vantagens da utilização do hedge do dólar no mercado futuro, como uma ferramenta de proteção financeira, seja na exportação de produtos agropecuários; ou na importação de eletrônicos; produtos hospitalares e combustíveis na RA 10.

Ao mesmo tempo, foi demonstrado o resultado de usar o hedge nos segmentos específicos; exportação de carne bovina, e sementes, da mesma forma que, na importação de aparelhos eletrônicos (alto-falantes); produtos hospitalares; e combustíveis. Dessa forma, o estudo justifica se, pois contribui para fortalecer as cadeias produtivas locais, assegurar seus ganhos financeiros e assim melhorar seu desenvolvimento e fomentar a inserção de outras cadeias da RA10 no mercado internacional.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na região do Oeste Paulista o mercado é cada vez mais competitivo, para melhorar a escala algumas empresas buscam o mercado internacional, mas com maior risco de perdas financeiras, devido à volatilidade dos preços, assim é necessário que as empresas procurem alternativas que visem proteger seu capital e minimizar perdas futuras no mercado internacional.

Em virtude da grande concorrência, com clientes cada vez mais exigentes e do grande número de empresas que atuam no mercado, gerou-se um ambiente altamente competitivo, onde as empresas, cada vez mais, preocupam-se em manter sua posição competitiva, abrir novos mercado para não perder a capacidade de sobrevivência (MOURA, 2011).

Então, devido a este cenário competitivo se faz necessário o uso de estratégias econômicas para proteger o capital contra a volatilidade de preços do mercado financeiro, fazendo uso de uma gestão de risco, de acordo com Borella (2004, p. 15), trata-se de “[...] um processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas”.

Dessa forma, as organizações, podem fazer o gerenciamento de risco por meio das operações de hedge que tem sido utilizada como uma estratégia moderna e adaptativa ao cenário econômico, no qual a empresa está inserida (LUZ, 2010). Portanto, compreende-se que esta técnica gerencial pode ser utilizada em organizações do Oeste Paulista em diversos segmentos e portes.

Esta ferramenta demonstra-se útil e extremamente importante para proteger o capital investido, dar previsibilidade e por consequência minimizar perdas futuras. Segundo Pina (2009), a importância do hedge é buscar equilibrar os riscos associado às variáveis da volatilidade dos preços de modo a melhorar o gerenciamento de risco.

O hedge pode a ser uma ferramenta de proteção contra flutuação de preço no mercado financeiro, executa-se uma opção de compra ou venda no mercado futuro de um determinado ativo, na exportação é possível travar o contrato com o preço no valor mínimo em um produto, no mercado futuro ou em dólar, assim agente econômico não perder valor.

Nas situações em que os ativos financeiros resultam das atividades econômicas dos agentes é mais comum a busca de cobertura de riscos, notadamente no caso das pequenas e médias empresas. No que concerne às grandes empresas, a maioria acabou montando sofisticados departamentos financeiros aptos a gerenciar riscos nos mais diferenciados ativos financeiros, cobrindo-os quando as expectativas de valorização são negativas ou mantendo-os descobertos para tirar proveito de uma eventual evolução favorável e, eventualmente, assumindo novos riscos nas aplicações de tesouraria (FARHI, 1999 p.97).

As operações de hedge podem ser classificadas e conceituadas em três grupos principais segundo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 38, 2009), podem ser de três tipos: hedge de valor justo, hedge de fluxo de caixa e hedge de investimento líquido em operação no exterior, conforme detalhadas no quadro abaixo.

Quadro 1 - Tipos de hedge

TIPOS DE HEDGE	DEFINIÇÃO
Hedge de valor justo	Hedge de exposição às alterações no valor justo de ativo ou passivo reconhecido ou de compromisso firme não reconhecido, ou de parte identificada de tal ativo, passivo ou compromisso firme, que seja atribuível a um risco particular e possa afetar o resultado.
Hedge de fluxo de Caixa	Hedge de exposição à variabilidade nos fluxos de caixa que (i) seja atribuível a um risco particular associado a um ativo ou passivo reconhecido (tal como todos ou alguns dos futuros pagamentos de juros sobre uma dívida de taxa variável) ou a uma transação prevista altamente provável e que (ii) possa afetar o resultado.
Hedge de investimento líquido em operação no exterior	Operações de hedge para itens em moeda estrangeira.

Fonte: CPC 38 (2009, p. 39).

O hedge visa proteção contra mudanças no valor de um ativo ou passivo, então o hedge trava o preço de compra ou venda a um preço justo onde são contabilizadas no resultado juntamente com as variações do item sendo protegido.

O hedge de fluxo de caixa é uma exposição à variabilidade dos preços, atribuível a determinado risco associado com um ativo ou passivo reconhecido ou uma transação altamente provável, que possa afetar o resultado da entidade referente dívida pós-fixada ou uma transação futura.

Hedge de investimento líquido no exterior é aquele que tem como objeto proteger variações de um valor justo relativo a um investimento líquido no exterior. Assim como acontece com o Hedge de fluxo de caixa, este também não altera a mensuração do objeto, mas altera a mensuração do instrumento de Hedge.

A utilização de uma operação de hedge tem como finalidade proteger um determinado capital ou ativo de riscos inerentes das oscilações de preço que o mercado financeiro possa vir a sofrer devido a influência econômica que o país esteja passando, especialmente no que se refere às flutuações de preços de commodities e de câmbio.

Como coloca Faria (2009, p.6), “uma flutuação no câmbio ocasionada, via interferência mundial ou governamental, pode ser relacionada à taxas de juros, incertezas de mercado e impactos inflacionários de bens controlados pelo governo”.

Esta estratégia de proteção colabora para neutralizar a posição comprada ou vendida quando há grandes riscos relacionados a movimentação da oferta e da demanda no mercado financeiro, impedindo que a imprevisibilidade afete os resultados do mercado.

Ao fazer uma operação de hedging, o investidor tem como objetivo eliminar a possibilidade de perdas futuras, agindo como um mecanismo de defesa contra a flutuação de preços, pois se houver uma variância nos custos, esses custos serão repassados para o consumidor final.

Segundo Hull (2005, p.85) "... um contrato futuro é o compromisso de comprar ou vender determinado ativo numa data específica no futuro, por um preço previamente estabelecido."

O setor agropecuário no Oeste Paulista, por exemplo, utiliza-se dos contratos futuros para aplacar o efeito de pressões sobre os preços das commodities que eles produzem. Nesse mercado não é incomum que haja pressões externas, efeitos climáticos e os preços possam ser distorcidos.

O mercado dispõe de variados mecanismos para hedge. Todos têm seu custo e níveis de risco remanescente. A analogia mais próxima do hedge é a do seguro de carro no qual se paga um prêmio, assume-se uma franquia e estabelece-se o valor de cobertura. Não ocorrendo nenhum sinistro durante a vigência do seguro perde-se o prêmio pago; ocorrendo, recupera-se o prêmio mais se perde a franquia. Como correr riscos não é confortável, transfere-se-lhe para uma empresa vocacionada. No hedge, similarmente, as empresas buscam proteção contra potenciais riscos, para poderem centrar-se no seu negócio, passando-os para especuladores, assumindo o prêmio pago como custo de suas operações (LIMA, 2012 p.163).

Através dessa analogia fica-se claro a finalidade de uma operação de hedge onde se tem um custo mínimo para se ter uma proteção contra flutuação dos preços, e que se deve utilizar quando mercado esta estável, não se faz um seguro depois que bate o carro, então não se recomenda fazer uma operação de hedge quando o mercado esta no ápice de uma inflação onde se congela o preço de um determinado ativo ou passivo, pois o custo não terá viabilidade e eficácia.

Tendo em vista que pouco se ouve falar da utilização do hedge na região do Oeste Paulista em meio ao cenário político e econômico da região, menor é a sua divulgação e visibilidade para empresários que desconhecem a ferramenta financeira e por sua vez tem uma perda significativa de ativo ao efetuar uma transação de exportação e importação de seus produtos sem a utilização da operação de hedge.

Isso vem a demonstrar o quanto à ferramenta financeira tende a ser importante, de modo que ao utilizar a operação hedge o individuo ou empresa interessada reduz os riscos inerentes da volatilidade de preços no mercado futuro através da compra de dólares à taxa atual podendo fixar o seu preço no ato de compra ou venda de ativos.

Entretanto no prazo de vencimento de seu contrato indexado ao câmbio, o valor deste ativo depende de constantes variáveis como, prazo de vencimento, preço do ativo objeto, expectativas de oscilações desse preço a verdadeira volatilidade, o proprietário

desse direito saberá se vai efetuar essa operação ou não do dia do vencimento, ao calcular o valor protegido menos valor de exercício na data de vencimento menos o prêmio pago, se positivo ele exerce seu direito, porém se estiver negativo não o faz uso e vende no mercado avista, perdendo apenas o prêmio.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é de abordagem quantitativa, exploratória e comparativa. Conforme Prodanov (2013, p.69 e 70):

A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).

Os resultados foram obtidos e comprovados pelo número de vezes em que o fenômeno ocorreu e com que exatidão, dessa forma analisou-se os dados contábeis quantitativos, referentes à exportação e importação das operações realizadas em determinado período na região do Oeste Paulista.

Do ponto de vista de Prodanov (2013, p. 38,51), pesquisas exploratórias e comparativas contêm as seguintes características:

Pesquisa exploratória: quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. A pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Em geral, envolve: - levantamento bibliográfico; - entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Seguindo essa linha de pensamento, exploramos a fundo os dados de exportação e importação na região do Oeste Paulista, através de pesquisas bibliográficas e dados contábeis, dessa forma coletamos o maior número possível de dados e informações para

nortear o rumo da pesquisa em relação a validação e a utilização do hedge na região. E a pesquisa também tem o intuito comparativo. Conforme Prodanov (2013, p. 52):

O estudo comparativo é centrado em estudar semelhanças e diferenças, esse método realiza comparações com o objetivo de verificar semelhanças e explicar divergências, o método comparativo, ao ocupar-se das explicações de fenômenos, permite analisar o dado concreto, deduzindo elementos constantes, abstratos ou gerais nele presentes.

Dessa forma, comparamos as operações de importação e exportação do Oeste Paulista com e sem a utilização do hedge para demonstrar o benéfico que tal operação proporciona e o impacto de não a utilizar. Demonstrou-se que a operação de hedge, propicia uma espécie de seguro contra volatilidade de preços, amenizando os possíveis problemas que possam prejudicar o desempenho da organização em seu lucro líquido e fluxo de caixa.

Esta pesquisa utiliza dois recortes por arbitragem, o primeiro é da posição geográfica, será observado os efeitos do hedge em negociações feitos dentro da Região Administrativa 10 (RA10), o segundo recorte cobre o espaço temporal de 9 meses iniciando em janeiro de 2020 até setembro do mesmo ano, desta forma, foi possível identificar a eficiência do hedge antes e depois da crise da COVID 19 e suas consequências no câmbio.

Os setores que foram analisados são aqueles que dentro da RA10 exerceram atividades de exportação e importação de produtos e insumos, que por sua vez foram negociados na Brasil Bolsa Balcão, onde os dados coletados foram pesquisados em dois sites, www.b3.com.br e www.siscomex.gov.br.

A análise exploratória da pesquisa foi identificada através dos principais produtos negociados na região do Oeste Paulista, considerando as importações e exportações e seus custos transacionais, buscando aferir a hipótese de que os custos da operação de hedge poderiam ser mais vantajosos para os exportadores e importadores da região.

Em linhas gerais, os custos do hedge cambial são determinados em:

$$FUTURO \frac{BRL}{USD} = Spot \frac{BRL}{USD} \times (JurosBRL/JurosUSD)$$

Onde índice spot é multiplicado pelo gap de juros entre as duas moedas, em linhas gerais, foi possível ter uma estabilidade dos custos dos hedges com a diminuição da SELIC neste período, nos meses de janeiro, fevereiro e março em média o custo foram de USD 0,1645 por dólar, já em abril e maio com o stress do mercado a média dos preços foram de USD 0,2598 por dólar, por fim em junho, julho, agosto e setembro houve um pequeno aumento chegando em média a USD 0,2649.

A comparação foi analisada através da observação dos custos operacionais e o nível de segurança alcançado pelos contratos que utilizaram o hedge, onde possibilitou identificar as vantagens e desvantagens do uso da ferramenta, dentro do tecido social da (RA10).

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A região apresentou uma exportação entre de USD 231.705.632,00 durante os 9 primeiros meses, e uma importação de USD 6.637.766,00 os produtos identificados na exportação foram; carne e sementes e os produtos importados, combustíveis, produtos hospitalares e eletrônicos (alto-falantes e aparelhos de som), segundo dados da SIXCOMEX.

Considerando que os contratos são de exportação e importação são de longo ou médio prazo foi possível verificar os impactos que poderiam ser amenizados durante o período, caso o contrato não fosse à vista.

Assim, utilizando o Hedge é possível se prevenir no caso de oscilações sejam desfavoráveis e ter um custo já acordado caso a variação seja favorável, recomprando a moeda estrangeira a vista e absorvendo os custos da operação.

Quando se observa as importações o grupo de combustíveis representa a maior fatia com 76,68% ou USD 5.089.635,00 no período, seguido dos alto-falantes que representam USD 1.445.782,00 ou 21,78% do pool e os produtos hospitalares representam 1,54% com USD 102.349,00 mil dólares.

Este seguimento teria uma economia de USD 412.533.918,00 em valores atuais caso tivesse utilizado as regras do hedge neste período conforme demonstrado nas tabelas a seguir.

O setor de combustíveis teve muitos contratos no início do ano e por este motivo é aquele que apresenta maior performance, podendo economizar até R\$ 2.314.810,32 de custo nas importações.

Tabela 1: Combustível

Mês	Descrição	Import FOB	Hist do Dolar	Custo Hedge									
					4,282	4,474	4,474	5,488	5,337	5,466	5,224	5,491	5,611
					Jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set
JAN	Combustível	\$1.011.708,00	4,282	4,447	0,165	-0,027	-0,027	-1,041	-0,890	-1,019	-0,777	-1,045	-1,164
FEV	Combustível	\$1.080.595,00	4,374	4,538		0,064	0,064	-0,949	-0,799	-0,928	-0,686	-0,953	-1,073
MAR	Combustível	\$1.020.430,00	5,205	5,370			0,896	-0,118	0,033	-0,096	0,146	-0,122	-0,241
MAR	Combustível	\$1.011,00	5,205	5,370			0,896	-0,118	0,033	-0,096	0,146	-0,122	-0,241
ABR	Combustível	\$1.018.221,00	5,488	5,747				0,260	0,410	0,281	0,523	0,256	0,136
ABR	Combustível	\$1.578,00	5,488	5,747				0,260	0,410	0,281	0,523	0,256	0,136
ABR	Combustível	\$953.259,00	5,488	5,747				0,260	0,410	0,281	0,523	0,256	0,136
SET	Combustível	\$2.833,00	5,611	5,876									0,265

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

O setor de alto-falante também apresenta ganhos, é possível observar um possível ganho que totalizam uma redução de R\$ 276.586,59 nas importações, ou o equivalente a USD 49.291,88 em valores atuais.

Tabela 2: Alto-falante

				4,282	4,474	4,474	5,488	5,337	5,466	5,224	5,491	5,611	
Mês	Descrição	Import FOB	Hist do Dolar	Custo Hedge	Jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set
JAN	alto-falante	\$198.425,00	4,282	4,447	0,165	-0,027	-0,027	-1,041	-0,890	-1,019	-0,777	-1,045	-1,164
FEV	alto-falante	\$133.455,00	4,374	4,538		0,064	0,064	-0,949	-0,799	-0,928	-0,686	-0,953	-1,073
MAR	alto-falante	\$149.049,00	5,205	5,370			0,896	-0,118	0,033	-0,096	0,146	-0,122	-0,241
ABR	alto-falante	\$55.088,00	5,337	5,597				0,109	0,260	0,131	0,373	0,105	-0,014
JUN	alto-falante	\$12.715,00	5,466	5,726						0,260	0,502	0,235	0,115
JUL	alto-falante	\$210.078,00	5,224	5,489							0,265	-0,002	-0,122
AGO	alto-falante	\$194.665,00	5,491	5,756								0,265	0,145
SET	alto-falante	\$492.307,00	5,611	5,876									0,265

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Os Valores dos produtos hospitalares não apresentam ganhos, isto porque as importações foram feitas após abril, já com o câmbio super desvalorizado, e o maior lote de importação se deu em setembro, isto supõem que se foi feito de forma programada estes custos já estariam computados, mas utilizando a mesma metodologia, esta operação teria um custo de R\$ 3.906,69 ou USD 696,22.

Tabela 3: Produtos Hospitalares

				4,282	4,474	4,474	5,488	5,337	5,466	5,224	5,491	5,611	
Mês	Descrição	Import FOB	Hist do Dolar	Cus. Hedge	Jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set
MAI	Prot Hospitalares	\$32.336,00	5,337	5,502					0,165	0,035	0,278	0,010	-0,110
JUL	Prot Hospitalares	\$28.648,00	5,224	5,489							0,265	-0,002	-0,122
SET	Prot Hospitalares	\$41.365,00	5,611	5,876									0,265

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Os exportadores analisados são dos setores da carne bovina e sementes, as duas cadeias produtivas são de alta relevância no Oeste Paulista, a carne representa 95,11% dos valores exportados e as sementes 4,89%, e apesar da disparada do dólar os exportadores tiveram um custo operacional de USD XXXX, mas com a subida da moeda norte americana continuaram com um ganho operacional. Os exportadores de carne tiveram um custo de USD XXX e um lucro cambial de R\$ XXXXX.

Tabela 4: Carne Bovina

Mês	Descrição	Expot FOB	Hist do Dolar	Custo Hedge	4,282	4,474	4,474	5,488	5,337	5,466	5,224	5,491	5,611
					Jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set
JAN	Carne Bovina	\$22.418.838,00	4,282	4,447	-0,165	0,027	0,027	1,041	0,890	1,019	0,777	1,045	1,164
FEV	Carne Bovina	\$14.104.719,00	4,474	4,638		-0,165	-0,165	0,849	0,699	0,828	0,586	0,853	0,973
MAR	Carne Bovina	\$25.527.785,00	5,205	5,370			-0,896	0,118	-0,033	0,096	-0,146	0,122	0,241
ABR	Carne Bovina	\$25.354.411,00	5,488	5,747				-0,260	-0,410	-0,281	-0,523	-0,256	-0,136
MAI	Carne Bovina	\$29.908.678,00	5,337	5,597					-0,260	-0,131	-0,373	-0,105	0,014
JUN	Carne Bovina	\$30.181.556,00	5,466	5,731						-0,265	-0,507	-0,240	-0,120
JUL	Carne Bovina	\$19.828.266,00	5,224	5,489							-0,265	0,002	0,122
AGO	Carne Bovina	\$34.578.947,00	5,491	5,756								-0,265	-0,145
SET	Carne Bovina	\$18.484.442,00	5,611	5,876									-0,265

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

As empresas sementeiras, por sua vez, apresentaram um operacional de R\$ XXXX apesar do custo de câmbio do hedge de USD XXXX.

Tabela5: Sementes Forrageiras

Mês	Descrição	Expot FOB	Hist do Dolar	Custo Hedge	4,282	4,474	4,474	5,488	5,337	5,466	5,224	5,491	5,611
					Jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set
JAN	Sementes Forra.	\$167.481,00	4,282	4,447	-0,165	0,027	0,027	1,041	0,890	1,019	0,777	1,045	1,164
FEV	Sementes Forra.	\$1.567.910,00	4,374	4,538		-0,064	-0,064	0,949	0,799	0,928	0,686	0,953	1,073
MAR	Sementes Forra.	\$3.242.489,00	5,205	5,370			-0,896	0,118	-0,033	0,096	-0,146	0,122	0,241
ABR	Sementes Forra.	\$1.934.379,00	5,488	5,747				-0,260	-0,410	-0,281	-0,523	-0,256	-0,136
MAI	Sementes Forra.	\$1.436.055,00	5,337	5,597					-0,260	-0,131	-0,373	-0,105	0,014
JUN	Sementes Forra.	\$962.515,00	5,466	5,731						-0,265	-0,507	-0,240	-0,120
JUL	Sementes Forra.	\$768.545,00	5,224	5,489							-0,265	0,002	0,122
AGO	Sementes Forra.	\$396.185,00	5,491	5,756								-0,265	-0,145
SET	Sementes Forra.	\$842.431,00	5,611	5,876									-0,265

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo pode-se observar que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos através da análise e comparação da utilização ou não de uma operação de hedge.

Demonstra-se que ao utilizar o hedge como uma proteção futura a empresa ou possível hedgeer fica resguardado de uma variabilidade de preços devido à oscilação do dólar ou outros fatores que influenciam diretamente os preços de seus produtos.

A pesquisa também teve o intuito informativo de promover uma ferramenta financeira que tenha viabilidade econômica de minimização de uma possível perda de capital e até mesmo dar condições de ganhos.

Portanto mesmo a pesquisa atingindo seus objetivos e comprovando a eficácia da utilização do hedge, futuras pesquisas podem abranger o campo de busca para demais regiões e utilizar de novas técnicas para ampliar a quantidade e qualidade de dados a serem analisados para agregar novos conhecimentos e nortear futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

B3: A Bolsa do Brasil, **AÇÕES**. Disponível em: <http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/cotacoes/>. Acesso em: 16 mai. 2020.

BORELLA, J. B. O hedge utilizando contratos futuros como estratégia de gestão de risco de preço de soja. Estudo de caso da Cooperativa Triticula Mista Alto Jacuí Ltda. 2007. 70 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Pronunciamento Técnico CPC 39 – Instrumentos Financeiros: Apresentação, 2009. Disponível em: www.cpc.org.br. Acesso em: 01. Set. 2020.

DE LIMA, Adilson Celestino. A utilização do hedge cambial na indústria brasileira do trigo. CEP, v. 52, p. 900, 2012.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



FARIA, Jéssica Mota. Análise das correlações entre preços do trigo: recebido pelo produtor e pago pelo consumidor. Anais... 47º Congresso da SOBER. 2009, Porto Alegre.

FARHI, Maryse. Derivativos financeiros: hedge, especulação e arbitragem. **Economia e Sociedade**, v. 8, n. 2, p. 93-114, 1999.

HULL, John. Introdução aos mercados futuros e de opções. 4 ed. São Paulo. BM&F, Cultura Editores Associados, 2005.

KERR, R.; Borges. Mercado financeiro e de capitais. São Paulo: Pearson Prentice, 2011.

LUZ, R. M. Gestão de riscos e hedge accounting em empresas exportadoras de capital aberto. 2010. 128 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

MOURA, G. D. Conformidade do disclosure obrigatório dos ativos intangíveis e práticas de governança corporativa: Uma análise de empresas listadas na Bovespa. 2011. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2011.

PACÍFICO, Daniel. Hedge para empresas agropecuárias. **AgroANALYSIS**, v. 25, n. 6, p. 46-48, 2005.

Pina, M. **Derivativos Financeiros**, Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

PRODANOV, C. C. **Manual de metodologia científica**. 3. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2006, p. 38,51 e 52.

Siscomex, **Importação**. Disponível em: <<http://www.siscomex.gov.br/importacao/>>. Acesso em: 16 mai. 2020.

VIANA, Vanessa. **CONTRATOS DERIVATIVOS COMO INSTRUMENTOS DE COBERTURA DE RISCOS EMPRESARIAIS (HEDGE) EM POSIÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO À VISTA**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de Coimbra.

ISENÇÃO PARA PORTADORES DE DEFICIÊNCIA: MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS

EXEMPTION FOR DISABLED PEOPLE: MAPPING AND PROCESS ANALYSIS

Carolina Costa Martins – carolinacostam1995@gmail.com – Business School Unoeste
Michelle de Souza Véra – michellesouzavera@hotmail.com – Business School Unoeste
Erika Mayumi Kato-Cruz – erikakato@unoeste.br – Business School Unoeste
Valdecir Cahoni Rodrigues – cahoni@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

A isenção de impostos na compra de um veículo novo é um aspecto importante na atual conjuntura brasileira, envolvendo a mobilidade urbana e acessibilidade. Neste caso, notou-se que a facilidade de acesso, a independência, a comodidade e o sentimento de realização das Pessoas com Deficiência (PCD's) está totalmente atrelada ao benefício da isenção. O presente estudo tem como objetivo analisar o processo de isenção, por meio de observações, análise de documentos e entrevistas, como forma de melhor compreender o processo e identificar os benefícios em adquirir um veículo adaptado. Os conhecimentos adquiridos a partir desta pesquisa podem ser utilizados em outros estudos e traz impactos aos sujeitos, como forma de melhor compreender o processo como um todo e garantir a correta aplicabilidade da referida legislação.

Palavras-chave: Acessibilidade. Isenção de IPI. Mapeamento de Processos.

ABSTRACT

Tax exemption when purchasing a new vehicle is an important aspect in the current Brazilian context, involving urban mobility and accessibility. In this case, it was noted that the ease of access, independence, convenience and the feeling of accomplishment of People with Disabilities (PCD's) is totally linked to the benefit of the exemption. The present study aims to analyze the exemption process, through observations, analysis of documents and interviews, as a way to better understand the process and identify the benefits of acquiring an adapted vehicle. The knowledge acquired from this research can be used in other studies and impacts the subjects, as a way to better understand the process as a whole and guarantee the correct applicability of the referred legislation. **Keywords:** Accessibility. Exemption from IPI. Process Mapping.

Keywords: Accessibility. Exemption from IPI. Process Mapping.

1) INTRODUÇÃO

No Brasil, os inúmeros portadores de necessidades especiais, ao longo dos anos, buscam a independência pessoal e profissional por meio da mobilidade urbana. Diante do aumento da busca por independência dessas pessoas, o governo criou a isenção de impostos para portadores de deficiência que podem usufruí-la com a finalidade da compra de veículos automotores. Este benefício proporciona acessibilidade por meio de adaptações veiculares consideradas como ajuda técnica para a garantia do direito de “ir e vir” que é assegurado claramente pela Constituição: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País, a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” (BRASIL, 1988).

Assim, a lei nº 8.989, criada em 24 de fevereiro de 1995, dispõe sobre a “Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, na aquisição de automóveis para utilização no transporte autônomo de passageiros, bem como por pessoas portadoras de deficiência física, e dá outras providências” (BRASIL, 1995).

Notou-se que o objetivo da acessibilidade é promover a igualdade a todos, principalmente às pessoas que têm sua mobilidade reduzida para que possam usufruir de relações e ambientes com mais segurança, confiança e comodidade. A acessibilidade nos transportes caracterizou-se como instrumento necessário para que os portadores de deficiência possam se locomover para os mais variados destinos, sejam eles trabalho, saúde ou lazer.

A decisão de compra de um veículo automotivo envolve inúmeras questões de natureza diversa, como a funcionalidade do bem e o significado embutido na compra do automóvel e, no caso das Pessoas com Deficiência (PcD), os significados são ainda maiores; pode-se dizer que o veículo é um bem indispensável pois proporciona maior independência aos deficientes, possibilitando a sua locomoção com semelhante facilidade de pessoas não portadoras de deficiência (RESENDE; CAVALCANTI; ANDRADE, 2012).

Nesse contexto, a isenção dá o direito às pessoas portadoras de deficiência física de adquirir um veículo adaptado de acordo com suas necessidades, contribuindo para a acessibilidade, assim como os benefícios relativos à redução de impostos, sendo eles: Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre Mercadoria e Circulação de Serviços (ICMS), Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) e Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA).

Logo, o presente artigo, teve o propósito de responder a seguinte problemática: Como é realizado o processo de isenção de impostos para portadores de deficiência no Brasil? Quais os principais benefícios e vantagens existentes?

Esse estudo, assim, teve como objetivo geral analisar o processo de isenção de impostos para compra de veículos adaptados no Brasil. Como objetivos específicos constam: descrever e mapear o processo de isenção de impostos na compra de veículos adaptados no Brasil, mapear o processo desde a solicitação até a concessão do benefício e apontar os benefícios e vantagens na aquisição de um veículo adaptado.

2) MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos apresenta uma maneira de padronizar as operações identificando, assim, as oportunidades de melhoria. Um processo é uma ordem definida de ações ou etapas, desempenhada por equipamentos ou pessoas com o propósito de êxito em uma determinada meta (BPM CBOK, 2009).

Sendo assim, pode-se dizer que os processos compõem um conjunto de ações inter-relacionadas, o qual produz uma sequência lógica, obtendo o resultado almejado e correspondendo as perspectivas. Processo é um conjunto de causas ou fatores que tem por finalidade produzir um determinado resultado, logo, uma empresa que contém um processo grande, este é constituído por outros processos menores, obtendo uma hierarquia e necessitando do controle de cada processo separadamente (WERKEMA, 1995).

Os processos não são inteiramente explícitos, com o mapeamento é permitido analisar cada processo, apresentando as falhas que interferem no desempenho

(PRADELLA, 2012). O mapeamento tem como objetivo a compreensão das etapas do processo em que é possível especificar cada um, bem como analisar e redesenhar as etapas buscando sua melhoria (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Para Rossato (2018), a modelagem de processos vem complementar uma necessidade existente e oculta, indispensável para a sobrevivência das organizações no mercado.

Nesse sentido, faz parte do mapeamento de processos a elaboração de um documento gráfico de fácil assimilação, o qual corresponde à parte ou a totalidade dos processos de uma organização. Possibilita, assim, conhecer a realidade do processo e obter informações fundamentais para a concretização das atividades, buscando a otimização dos processos (CAMPOS, 2014).

Portanto, o mapeamento de processos é uma ferramenta imprescindível para colocar em prática a gestão por processos; ou seja, é uma relação contínua das atividades envolvidas em cada processo, permitindo, de uma forma simples e objetiva, entender como funciona as etapas de cada processo (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

Determinar o processo como sendo o modo inerente de concretizar a atividade é importante para estipular a forma básica de organização dos indivíduos e do restante de recursos da organização (DREYFUSS, 1996).

Ao aplicar o mapeamento de processos, a organização efetua seu conhecimento dos processos atuais, sendo capaz de reconhecer falhas ao longo das etapas, bem como necessidade de possíveis melhorias (SANTOS, 2015).

3) ISENÇÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Pessoas com deficiência são indivíduos que apresentam alguma dificuldade, seja ela física, mental, intelectual ou sensorial sendo, caracterizada por longo prazo. Deficiência essa que afeta diretamente na qualidade de vida do indivíduo, impossibilitando assim a

realização de atividades que para o restante da sociedade são habituais e acessíveis (BRASIL, 2009).

As pessoas com deficiência encontram constantes empecilhos para se locomover devido à escassez de meios de transporte adaptados às suas necessidades (BEARSE, 2004). Independente do meio de locomoção, tais indivíduos têm de enfrentar barreiras que, constantemente, impedem a sua transição (MERCADO; PÁEZ; NEWBOLD, 2010). Tal situação acarreta a redução permanente da mobilidade, afetando diretamente a vida destas pessoas, como lazer, trabalho e estudos (DELBOSC; CURRIE, 2011).

Nesse contexto, a aquisição de um automóvel pode retratar uma mudança considerável em sua qualidade de vida (SHAND; SIVEWRIGHT, 1994), de modo a oferecer maior autonomia no seu cotidiano (MONACELLI, 2009).

A aquisição de um veículo adaptado apresenta uma relação direta com a necessidade de independência das pessoas com deficiência (RESENDE; CAVALCANTI; ANDRADE, 2012). A oportunidade, assim, de uma vida com direito de normalidade e participação na sociedade abrange a inclusão do portador de deficiência na comunidade (RAMOS, 2015).

A inclusão social das pessoas com deficiência representa não só um problema do indivíduo, mas de uma sociedade. Nesse sentido, surge o dever do Estado de fornecer condições melhores para qualidade de vida e eliminação de obstáculos que impeçam o desenvolvimento desse indivíduo (PIOVESAN, 2013).

Com a criação da Constituição Federal de 1988, foram adquiridos, juntamente com o direito de todos os indivíduos da sociedade, a participação ativa das pessoas com deficiência na garantia de direito a trabalho, previdência, educação e, principalmente, acessibilidade (PIOVESAN, 2015).

Foi constituída em 06 de julho de 2015 a lei nº 13.146 intitulada Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (LBI), a qual aborda a isenção sobre a compra de

veículo automotor atribuído aos portadores com deficiência, sendo eles: o imposto sobre produto industrializado (IPI); o imposto sobre operações de crédito (IOF); o imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias, prestações de serviços (ICMS); e o imposto sobre propriedade de veículo automotor (IPVA) (BRASIL, 2015). Para Amaro e Luciano (2005), os subsídios fiscais são de suma importância para a aquisição de veículos automotores pelas pessoas com deficiência.

É imprescindível que o cliente que possui capacidade para dirigir um veículo, deve ter em sua habilitação a observação da necessidade de um carro adaptado, de acordo com todas as exigências que dão direito a isenção dos seguintes impostos: IPI, IOF, ICMS e IPVA. (SABBAG, 2018).

Vale destacar que, se o comprador for o mesmo titular do direito à isenção, é concedido desconto as isenções de IOF e IPI. Em contrapartida, se o condutor do veículo não for o portador de deficiência, não é concedida a isenção de imposto IOF, como consta no artigo 1º da Lei 8.989/95 simultaneamente como o art. 72 da Lei nº 8.383/91. (BRASIL, 1991).

A isenção dos mencionados impostos na aquisição de um veículo adaptado permite, assim, que seja concebido muito mais do que um carro, pode conceder uma melhor qualidade de vida para a pessoa com deficiência, uma vez que, para esses indivíduos, o carro não é um artigo de luxo, mas uma necessidade básica para sua sobrevivência; envolve a concretização do princípio da dignidade humana, permitindo assim mobilidade e melhor conforto (CAZZANIGA MACIEL, 2000).

4) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia foi uma ferramenta indispensável na validação do que foi pesquisado, pois, como aponta Koshe (2002), o conhecimento científico surge da necessidade do homem de buscar sentido, de forma organizada e coerente, na sua missão de descobrir o mundo, interpretá-lo, percebê-lo e conquistá-lo.

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa que permitiu, com caráter exploratório, entender o significado que indivíduos e grupos atribuem a um problema humano ou social proporcionando novos enfoques.

1º) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; 2º) A pesquisa qualitativa é descritiva; 3º) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; 4º) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; 5º) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa [...] (TRIVIÑOS, 1987, p.128 - 130).

A pesquisa qualitativa, assim, possibilitou a maior interpretação sobre o tema abordado. Desta forma, foi realizada uma pesquisa de campo que possibilitou a observação de fatos em tempo real, pesquisa documental e bibliográfica, e entrevistas, com objetivo de melhor compreender e explicar o fenômeno.

O uso de documentos possibilitou acrescentar dimensão do tempo à compreensão social favorecendo a análise do processo e a evolução de indivíduos. Nas palavras de Cellard (2008), o documento escrito é essencial e indispensável para todo pesquisador nas ciências sociais, sendo insubstituível na reconstituição do decorrido, pois nele obtém os vestígios para estudo do funcionamento da vida de antepassados, caracterizando como o único testemunho de ações pessoais realizadas num passado distante bem como contemporâneo.

Com a pesquisa bibliográfica foi possível ter acesso às informações já publicadas obtendo maior coerência e construindo uma pesquisa sólida, através de documentos incontestáveis de origens verídicas com relação ao tema estudado, englobando desde publicações avulsas até outros recursos de diálogos verbais com propósito de colocar o pesquisador em contato imediato com tudo que foi redigido, citado ou visto sobre o assunto estabelecido e até mesmo debates que tenham sido transcritos de certo modo, publicados ou gravados (LAKATOS, 2003).

A entrevista, por sua vez, auxiliou na apreensão de uma série de fenômenos na fala dos atores sociais. Possibilitou, desse modo, a aquisição de um número maior de informações coletadas juntamente com os outros métodos utilizados visando o alcance dos objetivos do projeto, realizado por meio de um diálogo com propósitos estabelecido e nítido. A mencionada técnica utilizou uma comunicação verbal, reforçando a notoriedade e servindo como um meio de captação de informações sobre um assunto estipulado (DESLANDES; NETO; GOMES, 2002).

Para mapeamento do processo, importante para a visualização geral do processo, o estudo fez uso do software Bizagi.

Os dados coletados e apresentados nesse estudo foram analisados e interpretados de forma qualitativa. Para Godoy (1995) é a análise mais adequada quando “[...] o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade [...]”.

Desse modo, foi possível estender os conhecimentos a respeito do objeto estudado, por isso Andé e Ludke (1986) recordam que é necessário que o pesquisador explore as fronteiras, examinando algo que agregue valor a discussão presente, elaborando um determinado conceito, excedendo seus conhecimentos e definindo ligações que permitam a ideia de novas perspectivas e fundamentos.

Foram aplicadas oito entrevistas, todas pessoalmente, tendo a possibilidade, em alguns casos de ampliar o sentido das respostas e colher informações mais ricas, gravadas por intermédio de aparelho celular e, posteriormente, transcritas no editor de texto Word. Os perfis dos respondentes caracterizaram-se por serem em sua maioria do sexo feminino, com nível superior completo, que atuam há mais de 10 anos no âmbito de isenção para PcD.

Por fim, é essencial que o pesquisador vá além do objeto de estudo e possa absorver dos dados novidades para o campo de pesquisa em questão, o que foi feito, no presente estudo, com a análise de conteúdo do material coletado.

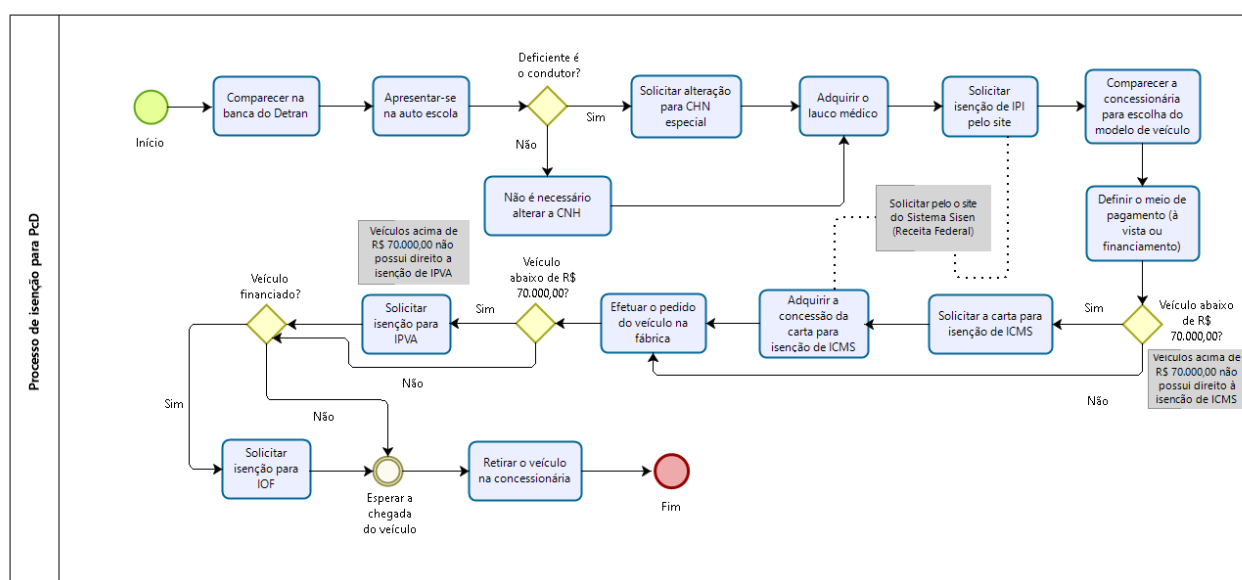
5) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para melhor compreender os resultados do estudo, esta seção foi organizada em: descrição do processo, benefícios e desafios.

5.1 Processo

Com vista a proporcionar uma melhor visualização do processo em si elaborou-se um fluxograma com as principais etapas do processo em análise (Figura 1).

Figura 1 – Fluxograma de processo de isenção para PcD



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: elaborado pelas autoras

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas, quem tem direito a isenção são todas as pessoas portadoras de doenças pertinentes a legislação do DETRAN. Segundo os clientes entrevistados, a descoberta do direito a isenção na maioria se deu por meio de pesquisas na internet e através do site da Receita Federal, alguns já possuíam a

anomalia desde nascença e outros contraíram com o passar dos anos, tendo a concessão do direito através de consultas médicas.

Quando questionados sobre o primeiro passo para ter o direito à isenção, o funcionário 1 relatou que é necessário o cliente procurar a banca especial do DETRAN, constatado o direito à isenção é necessário se dirigir a uma auto escola e solicitar a alteração da CNH no caso do portador de deficiência ser o condutor do veículo, porém, quando o cliente não é o motorista, pode-se indicar três condutores e nesse caso não é necessário a alteração da CNH.

O respondente evidenciou que, o próximo passo é retornar ao DETRAN para adquirir o laudo médico e seguir para a solicitação de isenção do IPI que é realizada através do sistema Sisen do site da Receita Federal e concedida em 72 horas. Feito isso, o cliente procura uma concessionária e escolhe o modelo do veículo, após a escolha é necessário comprovar a forma de pagamento do carro através de carta de aprovação de financiamento bancário ou saldo disponível para pagamento a vista, onde se aplica a seguinte regra: na escolha de veículos acima de R\$70.000,00 não é concedido o direito à isenção de ICMS e para veículos abaixo de R\$70.000,00 existe esse direito que é solicitado através de uma carta de opção de compra disponibilizado pela concessionária.

Os funcionários foram questionados sobre a quantidade de veículos que o cliente pode adquirir, onde pode-se obter um carro a cada dois anos sabendo que a validade da carta de IPI é de 9 meses com a possibilidade de renovação para o mesmo prazo, visto que o laudo médico vale por dois anos, assim, não existe uma quantidade exata desde que todos os veículos estejam no nome do portador.

No decorrer da entrevista, os funcionários foram abordados também para esclarecer a questão da diferença de aquisição da isenção por meio público e privado, onde, segundo eles o tempo para finalização do processo é a maior diferença apontada, pois através do meio privado se tem acesso a consultas agendadas em clinicas especializadas diminuindo o tempo de espera, o que se opõe ao meio público onde se faz necessário enfrentar uma

fila no SUS aumentando o tempo para ter o laudo médico em mãos e conseqüentemente, o gasto que no meio privado é cobrado de acordo com a região e o profissional, e através do meio governamental não existe taxa de cobrança.

Notou-se que, a grande maioria dos clientes entrevistados optaram por adotar o meio privado para adquirir a documentação necessária para obter a isenção para portadores de deficiência, uma vez que, o tempo para ter o seu veículo em mãos é menor atendendo a expectativa e necessidade de cada um, mesmo que se faça necessário pagar por esse serviço.

Os respondentes evidenciaram que o tempo para a liberação da documentação e a entrega do veículo gira em torno de 70 dias e que não existe a possibilidade de adquirir a isenção sem passar por todo o tramite, uma vez que a maioria dos passos são realizados através da Receita Federal e Estadual.

Perante as entrevistas feitas, notou-se que se o portador de deficiência vier a falecer e o veículo já estiver documentado é necessário abrir um processo de inventário, onde durante esse período não se perde a isenção fiscal até sua finalização, se tornando então um carro comum e a partir disso, a família não pode mais adquirir um veículo no nome do falecido.

Em caso de indeferimento no pedido de isenção de IPI, segundo o funcionário 3, é necessário verificar o motivo, uma vez que, essa recusa é dada quando o cliente possui algum tipo de dívida com a união como a não declaração de imposto de renda, por exemplo. Para a resolução do problema, é só o solicitante acertar a pendência e entrar com o pedido novamente.

Os funcionários enfatizaram que o desconto concedido na aquisição de um veículo PCD varia de acordo com os Estados e as respectivas montadoras, visto que, essa alteração também está relacionada a motorização do carro e sua cilindrada. Destacou-se também, através das respostas dos clientes a praticidade para realizar a solicitação da

isenção de IPVA, já que esse pedido é feito pela internet e em dois dias é concedido o direito.

5.2 Benefícios

Realizada a coleta de dados, pode-se observar que o papel da isenção de impostos para portadores de deficiência é muito importante quando questionados sobre os valores pagos e, principalmente, para a concessão da acessibilidade e igualdade social.

No decorrer da entrevista, os funcionários foram questionados sobre qual parte do processo eles atuam, os funcionários 1 e 2 exercem as mesmas atividades, desde o atendimento ao cliente quando chega a concessionária até as solicitações das isenções de impostos, finalizando com a entrega do veículo ao portador, contrário a função do funcionário 3 que atua na parte administrativa, apresentando os documentos para os órgãos públicos, Receita Federal e Secretaria do Estado.

Os funcionários foram abordados sobre a forma como visualizam o processo de forma completa, onde conclui-se que, é relevante a sua importância para os portadores de deficiência, uma vez que, através desse direito legal o cliente garante sua mobilidade podendo ir e vir como todos os outros. Notou-se também que, através da aquisição do veículo muitos clientes podem fazer seus respectivos tratamentos de saúde em cidades distantes garantindo um melhor atendimento, assim, a facilidade em realizar a maior parte do processo online, descomplicou a vida do PCD.

Foi notável que a isenção de impostos atribui muitas vantagens ao cliente, uma vez que, os funcionários ao serem questionados relataram muitos pontos positivos como benefícios ao portador, dessa forma, conclui-se que, além das isenções dos impostos de IPI, ICMS, IPVA e IOF em financiamentos, o cliente também garante um desconto de aproximadamente trinta por cento no valor do veículo comercializado em venda varejo.

Além disso, a acessibilidade e mobilidade garantida para realizar seu tratamento com uma condição viável e segura.

Nas entrevistas confirmou-se que, existe uma gama de anomalias que garantem o direito da isenção aos portadores, e todas as concessões necessitam ser através do médico especialista que conhece todos os tipos de déficits, pois podem ser desde nascença ou ao longo da vida.

Os clientes foram questionados sobre o atendimento ao chegar na concessionária e em sua maior parte disseram que o acolhimento foi excelente e que em muitos outros lugares existem preconceitos ao notarem que a pessoa é portadora de deficiência, se ela está efetuando o processo por meio privado ou público e até mesmo a sua forma de pagamento, o que muitas vezes colabora para que o cliente desista de seu direito.

Tão importante quanto a garantia da necessidade do cliente existe a expectativa sobre a conquista de um sonho, a satisfação de poder realizar atividades que antes não eram possíveis, nesse instante se tornam muito especiais com a escolha do modelo do veículo e a espera pela sua chegada. Quando questionados sobre isso, os clientes disseram que existe uma grande diversificação de opções para escolha e que não tiveram dificuldades nesse momento e quanto a entrega do carro, tudo ocorreu dentro do tempo estabelecido proporcionando um sentimento de grande satisfação em todos os entrevistados.

Quando questionados sobre a percepção da aplicabilidade da lei, os clientes compartilharam da mesma opinião, onde, ainda que a isenção conceda muitos benefícios ao portador, em contrapartida, existem muitas pessoas que não possuem anomalias consideradas graves ou nenhum tipo de deficiência e conquistam esse direito, evidenciando assim que, apesar da sua importância a lei deixa a desejar apresentando falhas e brechas para casos de oportunismo.

5.3 Desafios

De acordo com os clientes, não houve dificuldades em comprovar as anomalias, uma vez que se trata de limitações notáveis ou com sequelas perceptíveis em exames. Quando questionados sobre a demora para a realização da consulta com um especialista, na maioria foi relatado que pelo meio privado em poucos dias o atendimento é agendado, porém através do SUS existe um excesso de burocracia onde, é necessário enfrentar uma fila de espera para o agendamento e apresentar uma lista de documentos necessários para ter a concessão do laudo médico o que gera uma espera maior.

Perante as entrevistas feitas, notou-se que existe uma grande discrepância ao realizar o processo pelo meio privado e público, pois as dificuldades encontradas pelos clientes ficarão bem explícitas ao relatarem o excesso de burocracia nos meios governamentais diferente do meio particular onde a rapidez é claramente exposta. Eles disseram que, a urgência em ter o veículo em mãos é crucial na determinação de como enfrentar o processo, já que o contraste no tempo de evolução entre os meios privado e público são evidentes.

6) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo pode-se observar que o objetivo geral proposto no início desta pesquisa foi alcançado através dos resultados e discussões: (I) analisar o processo de isenção de impostos para compra de veículos adaptados no Brasil. Assim, pode-se observar o processo como um todo analisando cada passo para a concessão da isenção de impostos para os portadores de deficiência.

Além disso, foram alcançados os objetivos específicos: (I) descrever e mapear o processo de isenção de impostos na compra de veículos adaptados no Brasil; (II) mapear o processo desde a solicitação até a concessão do benefício; (III) apontar os benefícios e vantagens na aquisição de um veículo adaptado. Através desses objetivos foi possível alcançar resoluções para a problemática: Como é realizado o processo de isenção de

impostos para portadores de deficiência no Brasil? Quais os principais benefícios existentes?

Notou-se através das pesquisas a importância desse direito para o portador de deficiência que luta diariamente pela igualdade social. Todos os benefícios garantidos por lei ao cliente foram expostos e foi possível perceber o quanto a isenção contribui para a melhoria de vida dos clientes, assegurando o direito de ir e vir.

Além disso, foram alcançados também resultados que desvendaram os desafios enfrentados ao longo do processo pelo cliente. Existe um contraste na adoção de como enfrentar o processo de isenção onde, é notável que ainda existe desigualdade social no âmbito de classe social, pois, o cliente que tem condições para aderir o processo por meio privado tem a concessão do direito a isenção em curto prazo diferente de quem não possui a mesma condição.

Portanto, ao final deste artigo nosso estudo contribuiu com a análise de como ocorre o processo de isenção de impostos para os portadores de deficiência na adesão de um veículo adaptado, todos as vantagens dessa adesão e os desafios que são enfrentados.

As limitações deste presente estudo desatacam-se nas alterações da lei que, durante o ano de elaboração do artigo, existiu uma pandemia mundial que atingiu a economia acarretando algumas mudanças drásticas necessárias para a tentativa de estabilizar os países. Portanto, ao final do estudo, o Governo do Estado de São Paulo decretou a mudança no tempo de permanência com o veículo adaptado, aumentando de dois anos para quatro, sem previsão de retorno para as regras da lei vigente.

Como estudos futuros a serem realizados sobre a isenção de impostos para compra de veículos adaptados no Brasil, propõe-se o estudo sobre a aplicabilidade da lei, visando entender se todas as pessoas que adquiriram o desconto realmente possuem o direito, com intuito de garantir que todos que necessitam sejam beneficiados e, as alterações da lei, analisando se os benefícios existentes continuam sendo garantidos por lei.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK®) versão 2.0** – terceira liberação em português. Chicago: ABPMP, 2009.

AMARO, Luciano. **Direito Tributário brasileiro**. 11. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 135. - **Revista USCS – Direito** – ano X - n. 16 – jan./jun. 2009).

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

BEARSE, P.; GURMU, S.; RAPARPORT, C.; STERN, S. **Paratransit demand of disabled people**. *Transportation Research*, v.38, p.809-831, 2004.

BRASIL. **Lei n. 8.383, de 30 de dezembro de 1991**. Institui a Unidade Fiscal de Referência, altera a legislação do imposto de renda e dá outras providências.

BRASIL. **Casa Civil. LEI Nº 8.989, DE 24 DE FEVEREIRO DE 1995**. Dispõe sobre a Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, na aquisição de automóveis para utilização no transporte autônomo de passageiros, bem como por pessoas portadoras de deficiência física, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão das Pessoas com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CELLARD, A.; POUPART, J.; DESLAURIERS, J.P.; GROULX, L.; LAPERRIÈRE, A.; MAYER, R.; PIRES, A.P. **A pesquisa qualitativa: Enfoque epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

DELBOSC, A.; CURRIE, G. **Exploring the relative influences of transport disadvantage and social exclusion on wellbeing**. *Transport Policy*, v.18, p.555-562, 2011.

DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

DREYFUSS, Cassio. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

FEDERAL, Brasil Supremo Tribunal et al. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Supremo Tribunal Federal, 1988.

GERAIS, DAS DISPOSIÇÕES. Presidência da República Casa Civil Subchefia para **Assuntos Jurídicos.1993, LEI Nº 8.989, DE 24 DE FEVEREIRO DE 1995**.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./Abr. 1995B, p. 63.

JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)** São Paulo: M. Books, 2011

KÖCHE, J. C. Fundamentos de Metodologia Científica: **Teoria da ciência e iniciação á pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica 1**. São Paulo: Atlas, 2003.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: **abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACIEL, Maria Regina Cazzaniga. **Portadores de deficiência: a questão da inclusão social**. São Paulo Perspec. São Paulo, junho de 2000.

MERCADO, R.; PÁEZ, A.; NEWBOLD, K. **Transport policy and the provision of mobility options in an aging society: a case study of Ontario, Canada**. **Journal of Transport Geography**, v.18, p.649-666, 2010.

MONACELLI, E.; DUPIN, F.; DUMAS, C.; WAGSTAFF, P. **A review of the current situation and some future developments to aid disabled and senior drivers in France**. **Ingénierie et Recherche Biomédicale**, v.30, p.234-239, 2009.

PIOVESAN, Flavia. **Temas de direitos humanos**. 8. ed. – São Paulo: Saraiva, 2015.

PIOVESAN, Flavia. **Direitos Humanos e o Direito Constitucional Internacional**. 14. ed., ver. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2013.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos**, Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RAMOS, André de Carvalho. **Curso de Direitos Humanos**. 2. ed. ver., atual. e ampl. – São Paulo: Saraiva, 2015.

RESENDE, M. G. A.; CAVALCANTI, A.; ANDRADE, V. S. Veículo adaptado: caracterização de suas adaptações e do perfil de seus condutores. **Cadernos de Terapia Ocupacional da UFSCar**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 73-80, 2012.

ROSSATO, Lenara Rasia. **Modelagem de processos como ferramenta de governança em tecnologia da informação em uma empresa do ramo financeiro**. Governança de Tecnologia da Informação-Unisul Virtual, 2018.

SABBAG, Eduardo de Moraes. **Manual de direito tributário**. São Paulo: Saraiva, 2018.

SANTOS, J. C. B. **Modelagem de processos de negócio nos departamentos de graduação do campus prof. Alberto Carvalho**. Trabalho de conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) - Universidade Federal de Sergipe, Itabaiana, 2015.

SHAND, J.; SIVEWRIGHT, J. **Car driving for the severely physically disabled: the American experience**. Paraplegia, v.2, p.697-699, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas S.A: 1987.

WERKEMA, C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Vol. 1. Ed.2, Belo Horizonte, Universidade Federal de Minas Gerais – Fundação Christiano Ottoni, 1995.

JOVENS ADMINISTRADORES E O MERCADO DE TRABALHO**YOUNG ADMINISTRATOR AND THE JOB MARKET**

Giovana Lucia Oliveira Neves – gioarievilo@gmail.com – BSU
Renato Carlos Camacho Neves – camacho@unoeste.com.br – BSU

RESUMO

A dificuldade de inserção no mercado de trabalho, nos dias atuais são de fato visíveis, e para os jovens que acabaram de se formar não é diferente, se torna ainda mais difícil esta jornada, pois os mesmos ainda não vivenciaram tantas experiências e não possuem as capacidades desejadas pelas empresas. Apesar da importância deste assunto, existem poucos estudos que mostrem o que as empresas esperam de um recém-formado em administração. Para atender esta lacuna a problemática deste estudo é: Por que as médias empresas não contratam administradores recém-formados ou com pouca experiência? Com isto o objetivo do presente artigo foi identificar qual as competências que as empresas consideram necessárias para que os recém-formados em administração possam se manter de maneira competitiva no mercado de trabalho. Baseado em abordagem qualitativa, os dados foram coletados e com uso de questionário aplicado via LinkedIn, para diferentes profissionais de diferentes organizações, em diversos ramos de atividade, na região de Presidente Prudente. Ao fim, pode-se observar com base nos resultados que o bom administrador mantém-se atualizado em relação aos seus conhecimentos e habilidades, buscando sempre por meios que os tornem cada vez mais capacitados, para os jovens recém-formados é de extrema importância que desenvolvam competências técnicas e principalmente as comportamentais antes de sua inserção ao mercado.

Palavras-chaves: Mercado de Trabalho. Inserção. Administradores. Competências.

ABSTRACT

The difficulty of insertion in the job market, nowadays are in fact visible, and for young people who have just graduated is no different, this journey becomes even more difficult, as they have not yet had so many experiences and do not have the capabilities desired by companies. Despite the importance of this issue, there are few studies that show what companies expect from a recent graduate in management. To address this gap, the problem in this study is: Why do not medium-sized companies hire newly graduated or inexperienced administrators? With this in mind, the objective of this article was to identify the competencies that companies consider necessary so that recent graduates in administration can remain competitive in the labor market. Based on a qualitative approach, data were collected and using a questionnaire applied via LinkedIn, for different professionals from different organizations, in different branches of activity, in the region of Presidente Prudente. In the end, it can be observed based on the results that the good administrator keeps up to date in relation to his knowledge and skills, always looking for ways that make them more and more qualified, for the young graduates it is extremely important that develop technical and mainly behavioral skills before they enter the market.

Keywords: Labor market. insertion. Administrators. Skills.

1) INTRODUÇÃO

A relação entre trabalhadores e empregadores adquiriu importância fundamental depois da Revolução industrial, servindo de grande importância para a delimitação do comportamento do mercado de trabalho. Onde durante grande período este se manteve da mesma maneira, onde o foco empresarial era apenas nos ganhos da empresa, e os colaboradores eram vistos como mão de obra barata, os mesmos desenvolviam serviços repetitivos e sem nenhuma segurança ou direitos, além de receber pouco pelos serviços prestados.

Diante das transformações ocorridas no decorrer dos tempos, como a criação das escolas da administração, o mercado de trabalho sofreu certos impactos consideráveis, as mudanças políticas, sociais e econômicas, também proporcionaram um mercado divergente, onde os profissionais já não são mais vistos como mera mão de obra, e sim como parte integrante e importante para as organizações.

O mercado atual é mais dinâmico e exigente, as empresas estão buscando por profissionais que correspondam com suas expectativas, no âmbito empresarial, afirma Nadlre (2000) afirma que competir e inovar conjuntamente em vários setores e em espaços de tempo simultâneos, e encontrar formas inovadoras de implementar novas arquiteturas organizacionais, assim trazendo novos conhecimentos, e agregando mais lucros e inovações, que se adaptem bem ao trabalho em equipe e as mudanças constantes.

Schneider (2011) afirma que a globalização, trouxe mudanças significativas para a dinâmica do mercado de trabalho, desde a procura até a contratação. O clima organizacional passou por mudanças no decorrer dos tempos, e trouxe um ambiente mais quente e dinâmico, onde as pessoas estão se conectando e buscando o trabalho em equipe. Porém toda esta evolução também resultou em nova expectativa da empresa em relação aos seus colaboradores, cobrando conhecimentos técnicos e comportamentais.

“Competências técnicas, são todos os conhecimentos profissionais que o funcionário precisa ter, para desempenhar seu papel” LEME (2011, p.3). Ou seja, as competências

técnicas são aquilo que se aprende cursando uma faculdade ou diversos outros cursos, é o saber fazer e como fazer.

As ofertas de emprego são existentes, porém, além de dinâmico existe uma competitividade muito grande para se conseguir uma vaga de emprego, onde todos estão tentando se enquadrar no padrão exigido pelas empresas, que se tornaram mais exigentes perante as habilidades de seus profissionais, mostrando assim que não é necessário um currículo cheio de cursos, se não houver competências comportamentais, como liderança e motivação.

Essas diversificações e transformação que ocorrem no mercado de trabalho, tem dificultado a toda população, tornando mais difícil se manter de maneira competitiva, até para quem tem anos de experiência, e para quem procura a primeira oportunidade, como os recém-formados, se torna ainda mais complicado.

Para os jovens sua inserção no meio trabalhista, é o primeiro passo para seu planejamento de vida, o jovem almeja a tão sonhada realização profissional, embora esta seja uma longa jornada, devido aos diversos obstáculos encontrados.

Diante disso, o presente artigo tem como problemática: Por que as Médias e Grandes empresas não contratam administradores recém-formados e/ou com pouca experiência? E teve como objetivo geral identificar o motivo do por que as medias e grandes empresas evitam contratar recém-formados; dos objetivos específicos recaem sobre levantar possíveis ideias que ajudem a melhorar a capacidade dos administradores atuais, e o levantamento das principais habilidades e competências exigidas pelas empresas.

Apesar da importância deste assunto, existem poucos estudos que abordam este tema, mesmo com a presença de cada vez mais jovens cursando o curso de administração, poucos estudam a fundo que as empresas esperam de um recém-formado, o intuito deste trabalho é analisar qual as expectativas das empresas, em relação a nova geração de administradores, e quais competências eles consideram necessário desenvolver para conseguir ingressar no meio empresarial.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. As organizações

O fenômeno que provocou que as empresas e que a administração como profissão surgisse, tornando-se o que é nos dias atuais, ocorreu no final do século XVIII até o final do século XIX, chegando século XX. Este fenômeno que proporcionou rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial, como afirma Santos e Araújo (2017) contribuiu nas transformações do processo de produção que ficou marcado com a substituição da energia humana pela energia motora não humana, e conseqüentemente pela evidência de duas classes sociais: a burguesia (classe exploradora) e a classe dos trabalhadores (mão de obra).

Esta revolução começou na Inglaterra, com o surgimento da máquina a vapor, e desenvolveu-se em duas fases: sendo elas a revolução do carvão, como fonte de energia e do ferro como matéria prima. "O aparecimento da máquina movida a vapor foi o nascimento do sistema fabril em grande escala. Era possível ter fábricas sem máquinas, mas não era possível ter máquinas a vapor sem fábricas (HUBERMAN, 1981, p. 184).

Já a segunda fase ficou marcada pela eletricidade, devido aos derivados do petróleo como nova fonte de energia e do aço como matéria prima. Segundo Santos e Araújo (2017) esta fonte continuou a ser renovada com as novas fontes de energia, baseadas nos combustíveis fósseis e na energia bi renovável, como a cana de açúcar.

Existem organizações de diversos tipos de atividade, segundo Chiavenato (2009) no decorrer do século XX, as organizações passaram por três fases: a era da industrialização

clássica, industrialização neoclássica e era da informação. Seguindo a descrição do mesmo autor a seguir mostraremos cada uma delas.

A era da industrialização clássica foi um período, onde a estrutura organizacional típica caracterizou-se pelo formato piramidal e centralizador, com um modelo burocrático e disciplinar com a intenção de padronizar o comportamento dos participantes. “O homem era considerado o apêndice da máquina” CHIAVENATO (2009, p.10). As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntos com as máquinas, equipamentos e capital.

Já na era da industrialização neoclássica, ocorrem diversas mudanças, o mercado tornou-se dinâmico, e as negociações que antes eram locais, tornaram-se regional, e de maneira intensa tornou-se internacional. As empresas tornaram-se mais competitivas e o modelo burocrático antes instalado, já não era mais vantajoso. Criaram então a estrutura matricial, que adicionou um esquema de departamentalização, separando assim por serviços ou produtos, afim de provocar mais agilidade aos processos e servir como uma estrutura inovadora.

A era da informação, que diga-se de passagem é a que estamos vivendo atualmente, é a que mais proporcionou mudanças, a tecnologia trouxe a globalização, onde as informações cruzavam o planeta em questão de segundos, proporcionando mais agilidade nos processos e uma competitividade mais intensa entre as organizações.

Os recursos mais importantes, deixaram de ser os financeiros para se tornar o conhecimento, o dinheiro continua sendo importante, porém o conhecimento de como aplicá-lo e fazer com que ele renda tornou-se mais importante, empregos passaram de setor industrial para a prestação de serviços e o trabalho manual foi substituído pelo mental.

As pessoas e seus conhecimentos também começaram a ser valorizadas, devido aos seus conhecimentos e habilidades terem se tornado a nova base das organizações. Rabaglio (2001, p. 23) define as competências como: “Conhecimentos, habilidades e atitudes são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho nos resultados atingidos, ou seja, são elas que delimitam seu sucesso na realização de suas atividades, e em seus ganhos.

Schermerhorn, *et al* (2014) descreve as organizações como um conjunto de pessoas, que trabalham juntas para atingir um objetivo em comum, sejam estas para gerar lucro ou não. Segundo Chiavenato (2009) uma organização somente existe se as pessoas estiverem dispostas a; se comunicar, a participar e contribuir com seus conhecimentos e alcançar um objetivo, ou seja, são as pessoas que fazem da organização um todo, e são as mesmas, que proporcionam crescimento e vantagens competitivas no mercado.

2.2 O profissional administrador

O administrador tornou-se necessário, com o crescimento das indústrias no período da revolução industrial. Ao final deste período, a moderna administração surgiu, em consequência do crescimento acelerado e desorganizado das indústrias, e a necessidade de eficiência na produção, para que as tornasse mais competitivas em relação aos seus concorrentes.

Drucker (2006) afirma que o administrador é o elemento necessário para as empresas, em qualquer área, devido ao seu dinamismo, diz ainda, que em um mercado competitivo, são os profissionais administradores que determinam o sucesso de uma organização, devido a esta ser a única vantagem que a empresa pode ter.

A administração, requer como qualquer outra área, aperfeiçoamento contínuo, devido ao mesmo ter um campo vasto e demandar conhecimentos diversificados. Com isto entendesse que o mais importante desta área é o saber fazer, “Quanto mais se sabe, mais rapidamente se aprendem coisas novas” LACOMBE (2016, p.8).

A administração conta com certas abordagens são elas as principais; administração científica, administração sistemática, burocrática, gestão administrativa e relações humanas, foi com base nos estudos dessas escolas que se deu o que estamos aprendendo e praticando nos dias de hoje.

Cada escola teve sua contribuição na formação, em como é a administração nos dias atuais, Barros Neto *et al* (2014) descreve Frederick Taylor como principal criador da administração científica, sendo ele o responsável pela produção mais eficiente, utilizando

de menos recursos, sem perder a qualidade dos serviços. Ressalva ainda que com base nos estudos de Taylor, Henry Ford revolucionou a administração científica proporcionando aumento da velocidade da produção e trouxe o foco na divisão dos trabalhos, buscando mais agilidade nos processos.

A escola burocrática com base na descrição de Barros Neto *et e al* (2014) enfatiza a formalização, ou seja, a obediência às normas e regulamentos, contribuiu para uma administração centrada e focada na autoridade e na divisão do trabalho. A escola humanística, também na descrição de Barros Neto *et al* (2014), manteve o foco nas pessoas, e também acreditavam que o aumento da produtividade estava diretamente ligado a motivação e a satisfação de seus funcionários

Já a abordagem da administração sistemática, construiu processos nas operações para assegurar a coordenação dos setores, controlar a manutenção de estoques para atender à demanda dos consumidores e ao controle organizacional. (BARROS NETO, *et al* 2014).

Rossés (2014) descreve que a administração, dos dias atuais, é resultado explícito e integrados dos processos, e referências históricas, que mostram que até hoje os conceitos administrativos de mais de 1.200 a.C. ainda são usados no nosso dia a dia. O que nos é perceptível diante das escolas ressaltadas a acima, todos contribuíram com seus pensamentos e métodos para o modo como administramos hoje.

Baierle, *et al* (2016) conta que no passado os administradores possuíam uma característica muito evidente, sendo esta a autocracia, nesta situação somente o líder pode tomar decisões, ele mesmo cria as regras, e muito pouco escuta seus colaboradores. Essa maneira de liderança, trouxe pontos positivos, como a rapidez na tomada de decisões, os funcionários cumpriam com suas tarefas de maneira mais rápida, os processos eram mais rápidos, devido a precisar de menos pessoas para sua concretização.

O modelo de gestão atual é baseado na democracia, onde as opiniões de seus colaboradores, estão presentes na tomada de decisões, como afirma Schermerhorn, *et al* (2014) o líder tem participação árdua, na evolução das tarefas e busca a extração de motivação e de engajamento de seus colaboradores. Nesta nova administração existe

ainda, a utilização de técnicas de bonificação, premiações e de reconhecimento, assim buscando manter os profissionais motivados, que por sua vez nos remete a escola humanística.

Amaral *et al.* (2012) considera que as transformações do mercado de trabalho, que ocorreram nas diversas profissões e na formação de empregos, são resultado de transições históricas como a globalização e a reestruturação dos sistemas produtivos. Com as mudanças constantes que o mercado sofreu, como a diversificação de produtos, novas alianças e criação de novas estratégias, o surgimento das novas tecnologias, os administradores, se viram forçados a mudar seu comportamento e a adquirir novas forças de trabalho.

Segundo Wharton *apud* Saloman “ Os próprios cargos estão rapidamente se alternando com tecnologia, portanto o treinamento se tornou um fator que, desde o primeiro instante, faz parte dos interesses dos novos integrantes da empresa. ” Ou seja, o profissional moderno precisa de habilidades técnicas para conseguir realizar suas tarefas, e os treinamentos oferecidos pelas empresas são o que os motiva, a se inserir e provocar resultados para as mesmas.

2.3 O jovem e o mercado de trabalho

Segundo Lacombe (2004) o mercado de trabalho é composto pelas oportunidades ofertadas pelas empresas, aos candidatos que procuram por uma chance de inserção no mesmo. Ou seja, é um sistema de oferta e procura, onde cada empresa que oferece uma oportunidade, está contribuindo para sua construção.

Segundo Oliveira (2012, p.59) “ O jovem busca ser reconhecido e aceito nesse universo; sendo o simples fato de conseguir uma atividade já representa uma conquista”.

Este universo tão almejado pela nova geração é mais do que uma única conquista, é o primeiro passo para a construção de um plano de vida estável.

Silva (2003) comenta que a passagem para a vida adulta está ligada a inserção profissional, e ao fim da formação escolar. O processo de transição para a vida adulta para os jovens, começa na autonomia financeira, que vem por meio de um vínculo empregatício, onde diante de seus esforços o jovem começa a se sustentar mesmo que de maneira mínima, ele pode sentir um pouco do gosto da independência.

É importante entender quem são os jovens a quem estamos nos referindo, considera-se jovens, segundo o instituto brasileiro de geografia e estatísticas (IBGE) pessoa de que estejam na faixa etária de 15 a 29 anos. Estes jovens constituem um dos grupos mais vulneráveis, onde a falta de oportunidades para esta geração (Y), traz desânimo e frustração, e o sentimento de impotência.

As gerações são divididas em grupos diferentes de acordo com suas experiências de vida e seus respectivos anos de nascimento dentro de um determinado período, com base nos critérios demográficos de Parry e Urwin (2011), são elas Geração Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (nascidos entre 1965 e 1977) e Geração Y (nascidos entre 1978 – até os dias atuais).

Esta nova geração, conhecida como geração Y, já cresceu em um ambiente tecnológico, com notebook, celulares, vídeo games, estando ligados a tecnologia 24 horas por dia. Segundo Bauman (2008) a juventude vive de maneira intensa, e o momento, onde tudo parece bastar, vivem o hoje e o tudo, vivendo em instantes e para os instantes.

Para a geração Y o trabalho é uma forma de satisfação e aprendizado, mais do que como uma fonte de renda (Baierle, *et al*, (2016). Esta conquista está diretamente ligada a pirâmide das necessidades de Maslow, onde ao conseguir uma pequena vaga no mercado de trabalho, o jovem satisfaz a auto realização, e traz para si um sinônimo de conquista e poder.

Segundo Minarelli (1995), os pilares da empregabilidade são: adequação vocacional, competência profissional, seriedade, saúde física e mental, reservas financeiras e fontes alternativas e relacionamentos. Estas questões favorecem a vida dos jovens de maneira a

deixá-los mais seguros perante outras adversidades. Com isto o jovem tenciona a suas realizações e cumpre com seus deveres dentro da empresa.

“A geração Y entrou no mercado de trabalho com vontade, ousadia e alta capacidade de lidar com aparelhos tecnológicos, passaram a dominar setores nas empresas de todos os portes e perfis” Baierle, *et al* (2016, p.2). Estes jovens buscam o aprendizado contínuo, em sua maioria querem um ambiente dinâmico e desafiador, que busque desafiar suas habilidades.

Esta geração é movida pela recompensa, onde apenas o salário como remuneração não é atrativo. Eles iram se dedicar mais, contanto que aja um ganho por traz daquela tarefa, devido a isso muitos buscam por serviços que trabalhem com metas, assim como afirma Baierle *et al.* (2016) os jovens da geração Y são profissionais que gostam em sua maioria de trabalhar, são comprometidos, e mostram muita disposição, desde que o seu trabalho traga recompensas para o mesmo.

É interessante para as empresas, adquirir essa força de trabalho, pois além de levarem inovação para dentro do ambiente, estes aprendem de maneira mais rápida, possuem certa dominação de tecnologias, e estão se dedicando a aprendizagem. As empresas precisam de jovens talentos para manter seu crescimento, isso quer dizer que devem atrair e manter os jovens, dentro de seu ambiente organizacional, para garantir uma posição de maior competitividade perante as outras.

Novos conhecimentos partindo dessa nova geração, pode se tornar além de tudo, uma vantagem competitiva, afinal quem mais antenado do que o jovem, para saber o que está acontecendo no mundo? Qual a moda do momento? A tecnologia do momento? Estes jovens possuem maior interação com as inovações que acontecem em diversos quesitos, que podem servir positivamente para todas as empresas de diversos setores.

2) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Este artigo contou com utilização dos seguintes métodos que lhes serão apresentados, Lakatos e Marconi (2003, p.63) definem “ métodos como um conjunto de atividades organizadas e racionais, que com maior segurança e economia permitem nos alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. ”

Foi utilizado de abordagem qualitativa, que segundo Cooper e Schindler (2017, p.146), a pesquisa qualitativa inclui um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade”. Deste modo esta abordagem foi escolhida, pelo fato de a mesma permitir executar a pesquisa de modo interpretativo, utilizando como base outros autores que já tenham pesquisado sobre o tema anteriormente, e podendo assim fazer novas reflexões sobre o assunto abordado.

Diante disso a técnica utilizada é a bibliográfica, onde os estudos foram feitos com base nas informações já publicadas, através de livros, artigos e sites consagrados. “Pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. ” (KOCHE, 2002, p. 122).

Utilizando da delimitação amostra, Cooper e Schindler (2017, p. 340) definem como amostra “a ideia básica de que, ao selecionarmos alguns elementos em uma população, podemos tirar conclusões sobre toda a população. Um elemento da população é a pessoa considerada para mensuração, a unidade de estudo”. Esta delimitação foi escolhida devido ao mesmo buscar contatos com gestores ou gerentes de empresas, interessadas em responder as questões definidas por este, onde 09 representantes de diferentes organizações, puderam responder ao estudo.

Contando com a utilização de questionário, elaborado via Google Forms, sendo aplicado via LinkedIn e aplicativos de mensagens, segundo Cooper e Schindler (2017, p. 201) “Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série

ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado.

O questionário aplicado compõe-se de 15 questões de múltipla escolha, sem nenhuma dissertativa, levando em consideração, o tempo que seria gasto pelos gestores e que as perguntas poderiam não ser respondidas com total, veracidade. Após ser respondido foi feita uma análise de conteúdo sendo esta “A tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores.” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.167)

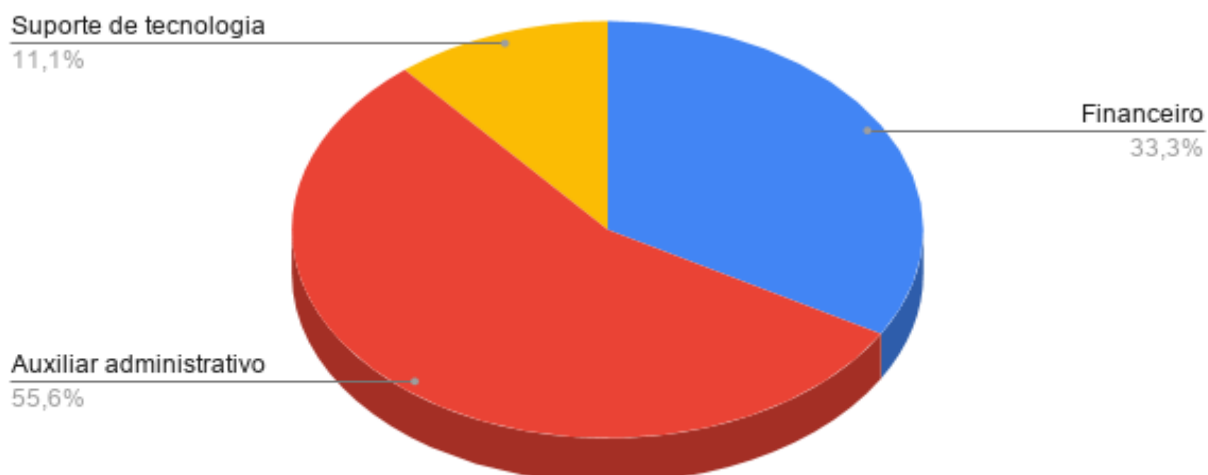
3) RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com os dados disposto do questionário, foi possível obter uma maior visibilidade, das qualificações necessárias para um jovem administrador, que busca sua primeira inserção no mercado ou seu primeiro vínculo empregatício.

A baixo serão apresentadas as questões com maior relevância para este estudo, perante uma breve apresentação das empresas.

Diante os resultados, foi perceptivo que 33,3% das empresas se encaixam na categoria de grande empresa com faturamento anual acima de 300 Milhões, ambas situadas na cidade de Presidente Prudente, e 55,6% delas são focadas no segmento de prestação de serviços, com um lucro real, onde os segmentos são variados entre comércio, alimentação, saúde, dentre outros. Com isto apresentamos os dados:

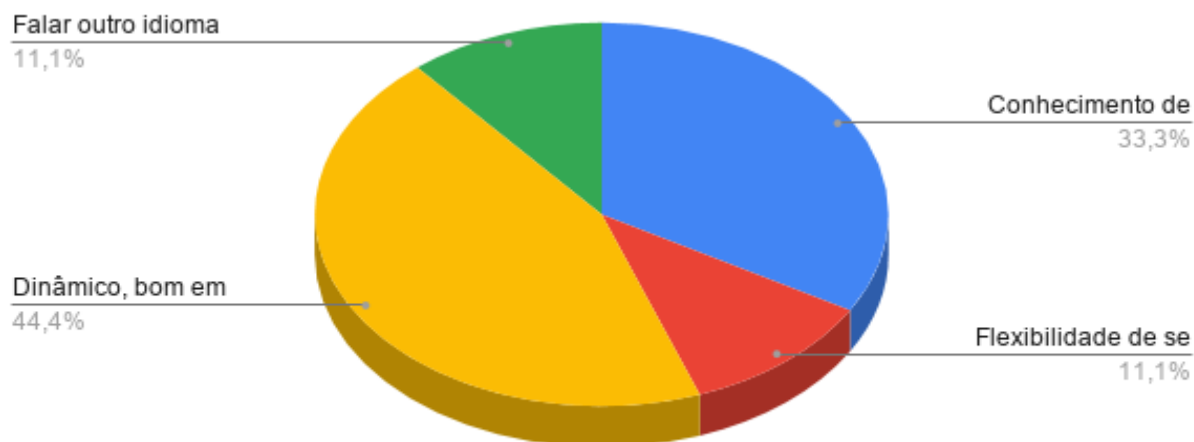
Gráfico 01 – Para qual função você contrataria um recém-formado?



Fonte: Giovana Lucia Oliveira Neves – Jovens administradores e mercado de trabalho

Com fim de analisar para qual função um recém-formado seria contratado, pudemos ter a percepção que em sua maioria, as empresas contratariam para o setor administrativo como auxiliares sendo 55,6%, e para o setor financeiro com 33,3%. A função Suporte de tecnologia foi inserida por um entrevistando, o que nos permite supor mais uma função de valia para os formandos.

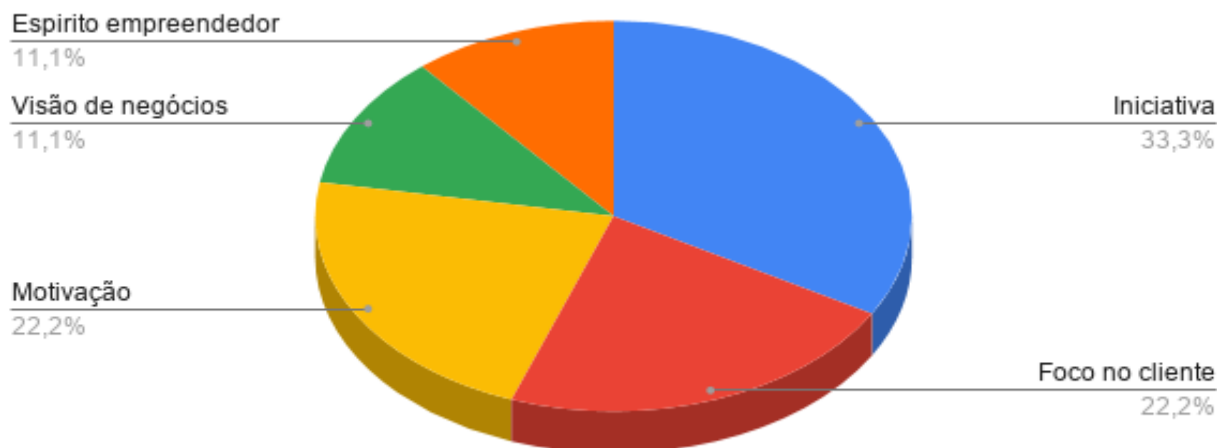
Gráfico 02 – Qual seria uma diferença importante na hora da contratação?



Fonte: Giovana Lucia Oliveira Neves – Jovens administradores e mercado de trabalho

Com esta questão nos foi possível perceber quais os diferenciais que as empresas consideram mais importante, sendo o mais votado ser dinâmico e bom em trabalhar em equipe com 44,4% dos votos. E conhecimento de software de gestão com 33,3% dos votos.

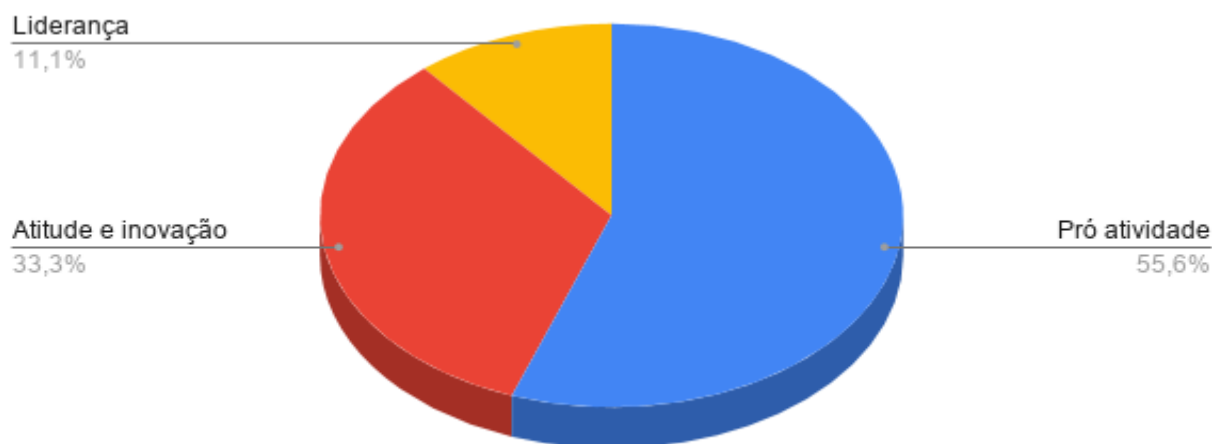
Gráfico 03- As organizações estão delineando um novo perfil de colaboradores, com características que são extremamente importantes para o novo contexto organizacional, quais você considera mais importante?



Fonte: Giovana Lucia Oliveira Neves – Jovens administradores e mercado de trabalho

Os resultados mostram que as empresas consideram a iniciativa com 33,3% dos votos como a característica mais importante para os recém-formados, e motivação e foco no cliente empataram com 22,2%, assim sendo também são características de extrema importância para os recém-formados. Espírito empreendedor e Visão de negócios também se destacaram com 11,1%.

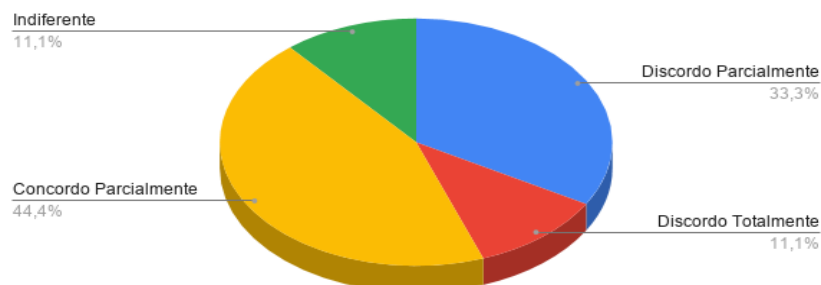
Gráfico 04 - Das competências exigidas no mercado de trabalho quais estão mais em falta?



Fonte: Giovana Lucia Oliveira Neves – Jovens administradores e mercado de trabalho

Com 55,6% pró atividade, é considerada como a competência que está mais em falta no mercado, logo após, atitude e inovação com 33,3%, as empresas buscam cada vez mais por profissionais que sejam capazes de trazer novas ideias para a organização e que tenham coragem de seguir com elas até o final e assim proporcionar grandes resultados.

Gráfico 05 - A falta de experiência é um fator eliminatório mesmo se o jovem tiver o perfil adequado para os requisitos da empresa?



Fonte: Giovana Lucia Oliveira Neves – Jovens administradores e mercado de trabalho

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:

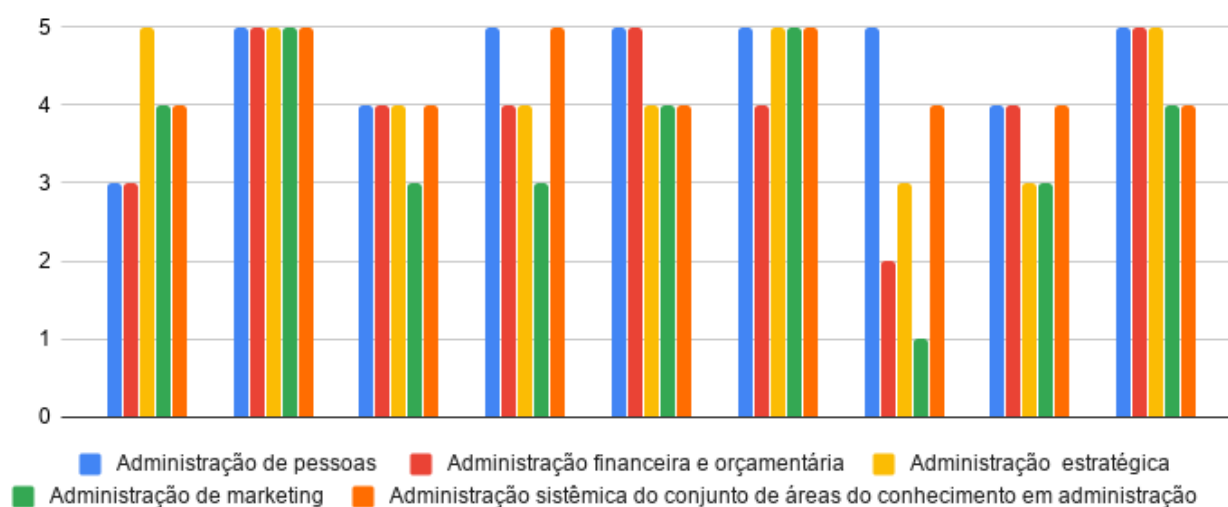


GPEOS



Com 44,4% dos entrevistados concordam parcialmente que a falta de experiência seja um fator eliminatório em uma entrevista, e 33,3% discordam parcialmente. Podemos ver diante dos resultados, que a falta de qualificação é realmente um dos fatores eliminatórios, mesmo que o jovem ainda esteja iniciando neste mercado, as empresas, estão exigindo deles, competências de quem já atua a um bom período.

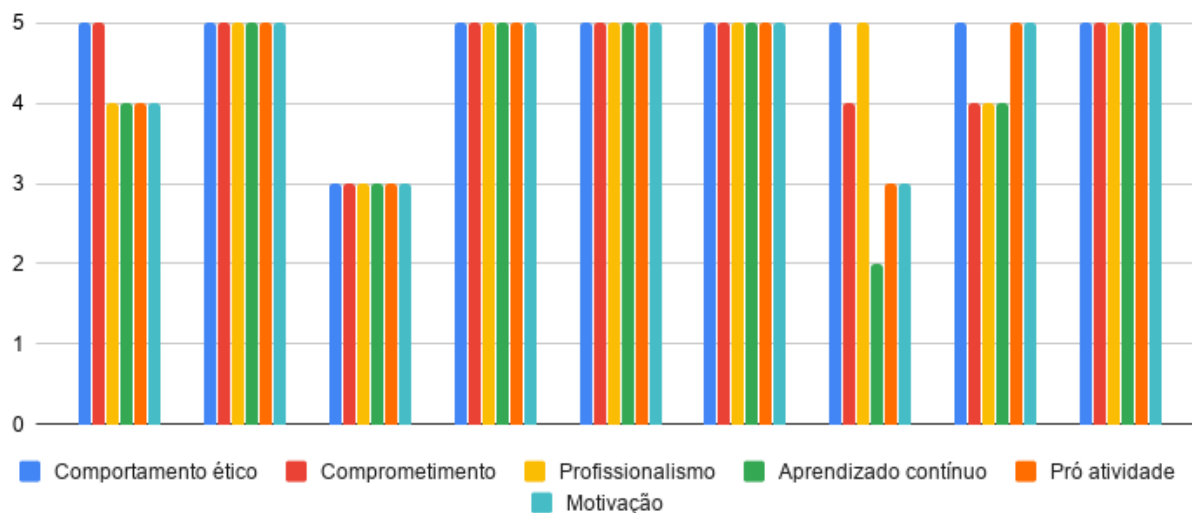
Gráfico 06 - Atribua nota de 1 a 5, sendo 5 o número de maior importância, para os conhecimentos específicos do administrador:



Fonte: Giovana Lucia Oliveira Neves – Jovens administradores e mercado de trabalho

Os entrevistados responderam em ordem de escala, a importância dos conhecimentos específicos do administrador. Em sua maioria os gestores escolherem que a administração de pessoas é muito importante e que administração estratégia e administração financeira e orçamentaria são de fato os conhecimentos mais importantes.

Grafico 07 - Atribua notas de 1 a 5, sendo 5 o número de maior importância, em relação as atitudes do administrador:



Fonte: Giovana Lucia Oliveira Neves – Jovens administradores e mercado de trabalho

Os entrevistados responderam em ordem de escala, a importância das atitudes dos administradores. Que em sua maioria os gestores analisaram que todas as atitudes têm a mesma importância, para eles.

Com os dados do questionário podemos perceber que, os gestores consideraram importante o desenvolvimento de alguns conhecimentos específicos, dos recém-formados, como, conhecimento de softwares, administração de pessoas, e a financeira e orçamentária.

A aplicação do questionário também nos proporcionou saber quais as características que um administrador precisa ter para se inserir no mercado, sendo elas o comportamento ético, o comprometimento, o profissionalismo, o aprendizado contínuo, a pró atividade e a motivação como as mais importantes.

Como já imaginávamos as competências que mais precisam ser desenvolvidas, são as comportamentais, ou seja, são necessárias competências relacionadas ao comportamento humanos, como trabalhar bem em grupo, ser interativo e motivado, e ter um desenvolvimento pessoal. No entanto é importante ressaltar que ambas as

competências devem estar alinhadas, para que possa, se ter melhores oportunidades, dentro do mercado, sendo para sua inserção, ou continuidade no mesmo.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os dados do questionário, podemos ter a percepção de que as empresas, estão buscando por profissionais dinâmicos, e flexíveis, que se adaptem a mudança de maneira idônea, e que gere inovações ao âmbito empresarial, para que as mesmas possam ter uma vantagem competitiva.

Com o dinamismo do mercado as empresas buscam por inovações e dinamismo como afirma Diesse (2011) “A sociedade brasileira é dinâmica, fecunda na geração de novos fenômenos e fatos, os quais sinalizam vivacidade”

Dentre as qualificações profissionais, as mais exigidas, são as competências comportamentais, que se sobressaem as outras, de maneira a mostrar que as empresas buscam por colaboradores que agreguem sim, conhecimentos técnicos, mas estão prezando cada vez mais pelas comportamentais.

Existem hoje projetos que ajudam estes jovens a se inserir no mercado, como jovem aprendiz, estágios e dentre outros. Estes projetos têm como objetivo, ter uma mão de obra mais barata, e também ensinar a nova geração como o mercado funciona, e a aprender com suas funções que lhes serão úteis no futuro.

Este primeiro passo acaba sendo muito importante para o jovem que está cursando uma faculdade, é importante para o mesmo adquirir estes conhecimentos enquanto estuda, e nada melhor do que aprender na prática, vivenciando o mercado e podendo ter maior conhecimento da sua área de trabalho, assim quando se formar já terá um certo nível de experiência.

Conclui-se que para conseguir uma posição no mercado é necessário o desenvolvimento dessas competências em conjunto, e que os projetos como estágios e jovens aprendiz, auxiliam os jovens o desenvolvimento que as empresas esperam.

Com a realização da pesquisa no foi possível ter uma visão mais ampla das necessidades das empresas com relação as qualificações de seus profissionais, e também

saber quais as competências, mas exigidas para recrutar jovens recém-formados para fazer parte de sua equipe.

A realização deste artigo nos possibilitou preencher lacunas e adquirir novos conhecimentos do assunto, porém este tema ainda deve vir a ser estudado novamente, devido a sua importância, para os próximos jovens que venham a se formar no futuro, ainda á respostas a serem sanadas como por exemplo: saber os projetos de Jovens aprendiz e estágios estão capacitando os jovens para o mercado, saber se as atividades prestadas seguem realmente o que é exigido pela sua formação, ou até mesmo saber se as instituições de ensino estão desenvolvendo também estas capacidades através de atividades mais interativas e dinâmicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAIERLE, A. T.; BAVARESCO, C; SMANEOTO. C; Fabricio. A. **Geração Y – Um olhar sobre o mercado de trabalho e a retenção de talentos do sujeito Y**. XIX SEMEAD. Seminários em Administração

BAUMAN, Z. (2008). **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. – Rio de Janeiro; Zahair

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

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos; O capital humano das organizações**. 9. ed. - Rio de Janeiro; Elsevier, 2009

COOPER; SCHINDLER. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12ª Edição. AMGH editora LTDA 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=-3wdDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>

DIEESE. **Qualificação Profissional e Mercado de Trabalho: Reflexões e ensaios metodológicos construídos**. 2011.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade.** 7ª Ed. São Paulo: Nobel, 2006.

HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem.** 17 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

LACOMBE, F. **Administração - princípios e tendências.** Editora Saraiva, 2016. 978-85-02-63450-3

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competências- A base para a remuneração por competências.** 1 ed. - Qualitymark Editora 2008.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: o caminho das pedras.** 17. ed. São Paulo: Gente, 1995.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica.** Editora Atlas S. A. 2003.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **A Organização do Futuro.** HSM Management, São Paulo, n. 18, p. 58-66, jan-fev 2000.

NETO, J. P. D. B. et al. **ADMINISTRAÇÃO - FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA E COMPETITIVA.** Grupo GEN, 2018. 98788597016284

OLIVEIRA, S, R; PICININI, V.C; (2012). **Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil.** RAM, VER. ADM. MACKENZIE, V.13, N. 2, SÃO PAULO, Mar./Abr.

PARRY, E; URWIN, P. **Diferenças geracionais nos valores de trabalho: Uma revisão da teoria e da evidência.** International Journal of Management Reviews, Vol. 13 1. Ed. 2011.

ROSSÉS, G. F. **Introdução à administração / Gustavo Fontinelli Rossés.** – Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

SCHERMERHORN, J. R. (2014). **Administração.** Rio de Janeiro: LTC

SANTOS, L. S; ARAUJO, R. B. **História Econômica Geral e do Brasil**; são Cristóvão/SE 2011 Disponível em : https://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalogo/10264518102016Historia_economica_geral_e_do_brasil_Aula_03.pdf

SILVA, N. V. (2003). (Orgs). **Origens e destinos; desigualdades sociais ao longo da vida** - Rio de Janeiro: IUPERJ e TopBooks Editora.

SOLOMAN, C. M. **Como lidar com a nova geração de administradores - os Baby Busters**. In: RAE, Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 2, de Mar./Abr. São Paulo, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v34n2/a09v34n2.pdf>

LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FEMALE LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: THE PERCEPTION OF DISCENTS OF THE ADMINISTRATION COURSE

Anne Karine de Cavalcante Ishizawa – ishizawanee@hotmail.com – *Business School*
UNOESTE

Dayhane Summer Golle Borro – dayhane-summer@hotmail.com – *Business School*
UNOESTE

Gustavo Yuho Endo – gustavo@unoeste.br – *Business School* UNOESTE

Marco Antonio Catussi Paschoalotto – marcocatussi@gmail.com – *NOVA School of*
Business and Economics

RESUMO: Em busca de equidade nas organizações, as mulheres vêm lutando para que o mercado de trabalho as veja como profissionais capacitadas; tendo em vista que existe uma dominância masculina. Portanto, é necessário que figuras femininas ocupem espaços dentro das organizações, pois quando a figura feminina está em ascensão, outras mulheres ganham força para assumir sua autonomia e reconhecer as próprias habilidades. Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a percepção dos discentes do curso de administração sobre liderança feminina. A presente pesquisa é caracterizada como quantitativa, utilizou-se da pesquisa bibliográfica para construção da fundamentação teórica, a coleta de dados foi por meio do *Google Forms*, e a análise foi por meio da estatística descritiva e a criação da tabela de contingência para identificar o P-Valor. A partir dos achados foi possível observar a diferença salarial entre homens e mulheres; os participantes da pesquisa concordam que a mulher causa uma intimidação em relação aos homens e discordam que as organizações tratam mulheres e homens da mesma maneira; os participantes da pesquisa concordam que mulheres sofrem discriminação no aspecto físico. Com os valores de P-Valor identificado, foi possível observar que a variável sexo dos respondentes tiveram associação com as variáveis: se existe diferença salarial de um homem para uma mulher no seu ponto de vista; se a organização dificulta a valorização da mulher no ambiente de trabalho e; se a mulher lida melhor com os problemas da organização. **Palavras-chaves:** Liderança feminina, Percepção dos discentes, Curso de Administração.

ABSTRACT: In search of equity in organizations, women have been fighting for the job market to see them as skilled professionals; considering that there is a male dominance. Therefore, it is necessary for female figures to occupy spaces within organizations, because when the female figure is on the rise, other women gain strength to assume their autonomy and recognize their own abilities. In this sense, the general aim of the research was to analyze the perception of the students of the administration course on female leadership. The present research is characterized as quantitative, bibliographic research was used to build the theoretical foundation, the data collection was through *Google Forms*, and the analysis was through descriptive statistics and the creation of the contingency table to identify the P-Value. From the findings it was possible to observe the wage difference between men and women; survey participants agree that women are intimidated by men and disagree that organizations treat women and men the same way; survey participants agree that women suffer discrimination on the physical side, fosters a unanimous view on the subject. With the values of P-Value identified, it was possible to observe that the gender variable of the respondents was associated with the variables: whether there is a difference in salary between men and women in their point of view; whether the organization makes it difficult for women to value themselves in the workplace and; if the woman handles the organization's problems better.

Keywords: Female leadership, Perception of students, Business Course.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



1) INTRODUÇÃO

Uma vez que o mundo está globalizado e as informações renovam-se muito rápido, a busca pelo aprimoramento de uma empresa e suas funções desencadeou consequências a qual é possível acompanhar muito bem nos dias atuais: a competitividade. A partir desta, as empresas criam soluções inovadoras, pois somente assim conseguem se manter no mercado vendendo suas ideias ou produtos (SILVA, 2017). Assim, entra a liderança, pois o papel do líder é essencial para o desenvolvimento e satisfação da equipe (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016).

O papel do líder precisa ser bem desempenhado para suprir as necessidades da empresa. Surge então a figura do “líder situacional”, aquele que pode ser considerado o líder ideal, porque consiste numa maturidade em se moldar a situação e resolver rapidamente o problema (PEREIRA, 2014).

Existem outros tipos de liderança, como a autocrática, a liberal e a democrática. A liderança autocrática consiste numa postura imperativa e inflexível, neste caso, o trabalho coletivo pouco é estimulado, e a criatividade acaba sendo limitada. Já a liderança liberal funciona de forma oposta, pois o líder não se impõe e corre sérios riscos de prejudicar a organização do local – sendo, inclusive, considerado por muitos o estilo menos apropriado de liderança. Enquanto isso, a liderança democrática é o equilíbrio entre a autocrática e a liberal, por assim dizer. Todos participam da tomada de decisões (FELIX et al., 2013).

Ademais, ao falar sobre democracia dentro de uma empresa é necessário pautar a desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Uma pesquisa realizada por Grant Thornton (2019), a *International Business Report – Women in Business*, concluiu que 15% dos negócios têm uma figura feminina no auge. Ou seja, torna-se cada vez mais visível a ausência dessas figuras representando comando. Contudo, as problemáticas não rodeiam a qualidade do trabalho feminino - elas se mostram mais que eficazes para tal, mas sim os aspectos sociais ligados ao gênero feminino (MELTZ, 2015).

O estudo feito pela consultoria Mckinsey (2018) com base em 1.007 empresas de 12 países - demonstra que organizações com mulheres na liderança possuem uma performance financeira superior. Isso não significa que homens não possam ser bons

líderes. Mas vale ressaltar todos os atributos que tornam a liderança feminina exemplar, por possuir boa percepção, habilidade de ouvir e autenticidade (MELTZ, 2015).

As mulheres saíram de afazeres do lar para migrar para funções estratégicas nas organizações, a qual não muito tempo atrás era um meio dominado pelo sexo masculino. A importância deste estudo mostra como a importância da mulher vem crescendo no mercado de trabalho, alcançando sua independência financeira, aumento sua auto realização e autoestima, mostrando sua capacidade de liderança onde a não muito tempo atrás era inimaginável. (CUNHA; SPANHOL, 2014).

Corroborando sobre a temática liderança, os achados de Silva, Paschoalotto e Endo (2020), a qual foi realizado uma revisão integrativa e sistemática de trabalhos de liderança em periódicos nacionais. Um dos achados foi a liderança feminina, que foi uma das temáticas mais tratadas o período de 2010 a 2018. A liderança feminina foi objetivo de estudo de Silva et al. (2019) a qual buscou analisar a trajetória de mulheres em cargos de liderança no Noroeste Paulista. Os principais achados foram que as entrevistadas não sofreram nenhum tipo de preconceito, porém as percepções sobre remuneração se divergem.

Diante do contexto apresentado, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a percepção dos discente do curso de administração sobre liderança feminina. Já os objetivos específicos foram: (i) identificar a percepção dos discentes de administração sobre a liderança feminina e (ii) comparar as percepções dos discentes sobre liderança feminina.

A presente pesquisa está organizada da seguinte forma: nessa primeira seção foram apresentadas a contextualização da temática juntamente com os objetivos proposto; na segunda seção a fundamentação teórica; já na terceira seção o percurso metodológico para alcance do objetivo; na quarta seção, a apresentação dos resultados obtidos juntamente com as discussões acerca da temática e, por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais do estudo.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Durante a Primeira Revolução Industrial, a mão-de-obra feminina foi introduzida pela primeira vez no mercado de trabalho. Naquela época, as condições eram precárias tanto

para homens quanto para mulheres, principalmente para mulheres. Esse cenário começou a mudar, hoje em dia já é possível encontrar mulheres ocupando qualquer cargo, inclusive os de liderança. Todavia, ao falar sobre liderança feminina, é preciso rever a lógica de que cargos de gerência ou direção devem ser exercidos somente por homens (SILVA et al, 2017).

O estereótipo ligado ao gênero atrasa o processo de ascensão da mulher nos cargos. Isso acontece pois existe uma percepção masculinizada de força, autoridade e confiança, enquanto remetem o feminino à delicadeza e empatia (SANTOS; DIÓGENES, 2019). Em virtude disso, diversas pessoas demonizam quando um líder apresenta essas últimas características, especialmente se for uma mulher. Essa construção social discriminatória interfere na remuneração da mulher, mesmo que ela tenha o mesmo desempenho que um homem (SOMMER, 2018).

De acordo com Proni e Proni (2018), apesar da luta contra a discriminação ao gênero feminino ser fundamental para a valorização da força de trabalho, não é o bastante para findar os problemas de desigualdade e remuneração existentes. Os autores ainda ressaltam que é preciso modificar a “cultura organizacional”, sendo assim, a promoção da isonomia será menos lenta e mais progressiva.

Além disso, outro fator determinante para que mais mulheres pensem em exercer papéis de comando é a representatividade, ou melhor, a falta dela. Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), quando não se vê pessoas parecidas com você no topo, torna-se complicado se enxergar naquela posição também - e essa é uma questão que aflige todas as minorias. É preciso aplicar a diversidade no dia-a-dia, incentivando mulheres a exercer suas autoridades no âmbito organizacional sem serem questionadas.

A soma desses problemas enfrentados por mulheres no setor corporativo ganhou a definição de “Teto de Vidro”. O Teto de Vidro é um fenômeno que abrange todas as barreiras invisíveis - estereótipos, desvalorização, baixa remuneração, cultura empresarial, dupla jornada - que impedem a chegada feminina em altos níveis hierárquicos (FERNANDEZ, 2019). A autora ainda acrescenta outro conceito desfavorável, o “pisso

pegajoso”, que limita a mulher a trabalhar em cargos menores do que sua qualificação é capaz de proporcionar.

A partir dessa perspectiva arbitrária, quem mais tende a perder são as mulheres negras. Dias (2018), explica que as indígenas, negras e pobres sofrem com a precarização do trabalho, que não garante bem-estar, dignidade e os salários são ainda menores. Além das questões envolvendo saúde e educação, as quais essas minorias dificilmente conseguem acessar.

Mesmo com tantas adversidades, mulheres ainda precisam lidar com o fato de ganhar menos que homens. Porém, ainda é incerto o diâmetro dessa diferença salarial. As informações sobre rendimentos classificados por gênero, sobre as horas trabalhadas, entre outras informações relevantes para esses resultados estão em escassez (IE, 2017). Ainda em concordância com o Instituto de Economia, não é fácil comparar médias quando a ocupação de cargos entre os gêneros destoa tanto.

Segundo Cotrim et al (2020), a diferença salarial é causada pela desvalorização da mulher e de seu respectivo trabalho, e não pela diferença de produtividade. Ademais, a *International Monetary Fund* (2018) afirmou que uma parte da evolução relacionada a produtividade advém do aumento de presença feminina nas empresas.

É importante frisar que o movimento feminista, que trouxe uma série de conquistas para as mulheres ao longo de décadas, também modificou a estrutura trabalhista na qual elas se inserem. Leis como a Lei 9.799/99 (proíbe a utilização de referências fundadas em sexo) e a Lei 10.244/01 (permite que a mulher tenha o direito a horas extras no trabalho) (PRONI E PRONI, 2018), declaram medidas que mantêm a integridade feminina nos meios organizacionais.

Por meio desses direitos, as mulheres conseguiram encontrar maneiras de adentrar o espaço corporativo para assumir papéis diversos, inclusive os que exigem maior responsabilidade. Uma boa líder precisa seguir um perfil que preze pelo melhor de sua organização. Chiavenato (2004) acredita que a liderança liberal, democrática e autocrática são as que mais se destacam entre os perfis existentes de líder.

Na liderança liberal o líder permite que seus liderados assumam a maior parte das responsabilidades, portanto tem pouca voz dentro do grupo. Na liderança autocrática, funciona de modo inverso; os liderados não influenciam nas tomadas de decisões, o líder tente a ser dominador. Por fim, na liderança democrática todos participam e colaboram para a uniformidade do local, sendo assim, é considerada a mais apropriada (CHIAVENATO, 2004).

Seguindo a linha de raciocínio de Chiavenato (2004), Charan (2008) acredita que o líder exemplar precisa organizar suas atitudes e conciliar com as metas da organização. Deve mostrar que é responsável e prático, pois serve de inspiração para seus aliados, que vão agir com base nas atitudes do próprio líder.

Mesmo com inúmeros perfis sendo traçados acerca de como um líder deve se comportar, é inevitável que nem todos superem as expectativas. E sendo mulher, as expectativas dobram. Algumas empresas ainda seguem o pensamento de que o homem lidera melhor, e isso é fomentado por uma sociedade que facilita a chegada masculina nos altos cargos (GOMES et al., 2009).

De acordo com Gomes et al (2009) em pesquisas realizadas, o perfil da mulher na liderança tem como características: motivação dos demais, atenção as diferenças individuais, a valorização do trabalho de todos na equipe e o poder compartilhado. As mulheres na liderança preferem o ganho de todos na equipe e não só o individual buscando a satisfação dos colaboradores.

Sendo assim, mulheres atuam com uma liderança participativa mais forte que os homens, tendo um papel de liderança moderno, são mais organizadas, compreendem mais os colaboradores e são mais flexíveis, mesmo com os obstáculos devidos ao preconceito existente no contexto atual. Contudo, o líder deve enxergar as diversas formas de agir com seus colaboradores para se ter reconhecimento dos demais (SILVA et al, 2018).

A mulher possui uma arma em relação aos homens, ela tem o dom de gerar vidas, fazendo com que já de natureza própria consiga realizar várias tarefas ao mesmo tempo tendo um olhar mais humano em relação a organização, buscando a harmonização do local de trabalho. A par disso, é possível compreender o potencial das mulheres dentro da

organização e desmistificar todas ideias construídas socialmente acerca da liderança feminina (SILVA et al, 2018).

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada como quantitativa, utilizou-se da pesquisa bibliográfica para construção da fundamentação teórica, a coleta de dados foi por meio do *Google Forms*, e a análise foi por meio da estatística descritiva.

Na pesquisa quantitativa, são realizadas análises para obter respostas sobre o comportamento do objeto de estudo. Além disso, ela possui caráter objetivo, quantifica e aborda dados que podem ser gerados por meio de estatísticas de amostragem (MICHEL, 2015). Este artigo foi baseado em estudos descritivos, abordando as alterações do fenômeno descrito, e agindo com imparcialidade durante o estudo.

A pesquisa bibliográfica é uma forma de adquirir conhecimento científico, visando construir uma plataforma teórica do estudo (MARTINS; THEÓPILO, 2016). Nas palavras de Marconi e Lakatos (2018), a pesquisa bibliográfica é composta por oito fases: escolha do tema, elaboração do plano de trabalho, identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação, e redação. A fundamentação teórica voltou-se a leitura de artigos científicos e livros, citando principalmente a ocupação feminina em grandes cargos nas empresas.

Coletar dados é uma parte fundamental na pesquisa. São fatos observados pelo pesquisador advindo do ambiente de estudo, e tem como características: abstração, verificabilidade, caráter elusivo e proximidade ao fenômeno (COOPER; SCHINDLER, 2016). Aliado a isso, o questionário é um grande instrumento na obtenção de informações, que assegura o anonimato e facilidade em padronizar dados (CHAER; DINIZ; RIBEIRO, 2011). Para criar um questionário eficiente, é preciso que tenha perguntas coesas e o número de questões não pode ser grande, pois acabaria desviando a atenção do entrevistado.

A coleta de dados foi realizada com a utilização do *Google Forms*, é uma plataforma de formulários, estes podem ser criados com enquetes, questões de múltiplas escolhas e discursivas. É de fácil acesso e o usuário não precisa pagar para utilizar. Utiliza-se para a

prática acadêmica e também pedagógica, pois assim o professor torna suas aulas mais atrativas (MOTA, 2019).

A análise descritiva é o ponto de partida de qualquer estudo. Os gráficos, tabelas e medidas de variabilidade são algumas das ferramentas que auxiliam na descrição dos dados (MANCUSO et al, 2018). O objetivo dessa análise é trazer mais transparência sobre os elementos pesquisados.

A segunda análise feita foi com auxílio do Action 2.8 a qual oferece ferramentas estatísticas e está vinculado com o *Microsoft Excel*, as quais foram criadas tabelas de contingência para identificar o P-Valor, a qual Rodrigues (2010, p. 36) destaca que pode ser analisada a “associação entre duas variáveis que classificam os dados”. Para identificar se as duas variáveis possuem associação o P-Valor deverá ser $\leq 0,05$, ou seja, uma variável impacta na outra. Assim, na próxima seção são apresentados os resultados obtidos na pesquisa juntamente com a discussão.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa, as quais 119 discentes do curso de administração de uma instituição de ensino superior localizada na região de Presidente Prudente/SP responderam a pesquisa. Cerca de 87,4%, a predominância é de discentes que possuem de 19 a 29 anos; 56,3% são do sexo feminino e 43,7% são do masculino.

Quadro 1 – Distribuição da idade e sexo dos participantes da pesquisa.

Idade / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Até 18 anos	4,2%	2,5%	6,7%
De 19 a 29 anos	51,3%	36,1%	87,4%
De 30 a 39 anos	0,8%	4,2%	5,0%
De 50 a 59 anos	0,0%	0,8%	0,8%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

O Quadro 2 revela que 42,0% recebe renda de R\$ 1.046,00 a R\$ 2.091,00, sendo quase 50% das mulheres ganham até R\$2.091,00. Enquanto isso, aproximadamente 30% dos respondentes masculinos ganham essa mesma faixa, portanto é notório que os homens ganham mais que as mulheres.

Quadro 2 – Distribuição de renda e sexo dos participantes da pesquisa

Renda / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Até R\$ 1.045	25,2%	12,6%	37,8%
De R\$ 1.046 a R\$ 2.091	24,4%	17,6%	42,0%
De R\$ 2.092 a R\$ 3.137	4,2%	8,4%	12,6%
De R\$ 3.138 a R\$ 4.183	1,7%	4,2%	5,9%
De R\$ 4.184 a R\$ 5.229	-	-	-
Acima de R\$ 5.229,01	0,8%	0,8%	1,7%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

De acordo com os resultados expostos no Quadro 3, entre os entrevistados, 43,7% se encaixam no vínculo profissional de emprego privado, 28,6% em estágio, seguido pelos demais vínculos profissionais. A pesquisa também revela que 19,3% dos estagiários são mulheres, contra apenas 9% do sexo masculino.

Quadro 3 – Distribuição do vínculo profissional e sexo dos participantes.

Vínculo Profissional / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Emprego privado	24,4%	19,3%	43,7%
Emprego público	0,0%	2,5%	2,5%
Estagiário(a)	19,3%	9,2%	28,6%
Jovem Aprendiz	3,4%	4,2%	7,6%
Não estou trabalhando no momento	9,2%	8,4%	17,6%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

A análise que é possível fazer sobre o Quadro 4, é que 77,3% dos participantes já responderam diretamente a uma mulher, porém 22,7% nunca responderam diretamente, sendo 14,3% homens. Essa porcentagem demonstra que a premissa de que os indivíduos não enxergam ou não as consideram como líderes dentro da organização. De acordo com Kanan (2010), apesar de ser grande o crescimento da atuação feminina como líder, ainda existe o estereótipo de gênero, que evidencia a falta de visualização da mulher como líder.

Quadro 4 – Se os participantes já responderam diretamente a uma mulher.

Responderam uma mulher / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Não	8,4%	14,3%	22,7%
Sim	47,9%	29,4%	77,3%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

No Quadro 5, 71,4% dos participantes, sendo 44,5% concordância feminina e 26,9% masculina, concordam que o preconceito relacionado a liderança feminina existe. Contudo, não apenas nesse cargo, mas sim em qualquer outro que uma mulher ocupa - até mesmo os de baixa demanda. Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), a discriminação da mulher é feita pela associação mental que vem desde a infância, a qual ela é vista como frágil, com traços excessivos de bondade, ao contrário da visão tida dos homens, que passam uma imagem de autoconfiança, realização e agressividade.

Quadro 5 – Se os participantes concordam que existe preconceito quanto a mulher ser líder em uma organização.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	44,5%	26,9%	71,4%
Discordo	2,5%	6,7%	9,2%
Nem concorda e nem discorda	9,2%	10,1%	19,3%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

De acordo com o Quadro 6, 66,4% dos respondentes concordam que a mulher causa uma intimidação em relação aos homens, ao ocuparem altos cargos – 45,4% das mulheres e 21% dos homens. Diante dessa situação, o homem acaba menosprezando a figura feminina no poder, o que muitas vezes faz com que a mulher se imponha e dedique maior esforço no que se propõe a fazer. Para Kanan (2010), a mulher vem investindo em sua sabedoria intelectual, a fim de obter os mesmos direitos e vantagens sobre os cargos ocupados em relação aos homens.

Quadro 6 – Se os participantes concordam que os homens se sentem intimidados quando se há uma mulher no alto cargo.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	45,4%	21,0%	66,4%
Discordo	3,4%	10,1%	13,4%
Nem concorda e nem discorda	7,6%	12,6%	20,2%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

No Quadro 7, 73,9% discordaram que as organizações tratam mulheres e homens da mesma maneira, essa discordância expressiva deu-se por 45,4% das participantes mulheres e 28,6% dos homens. A mulher ainda é vista como um "sexo frágil" e ainda existe a diferença no tratamento entre ambas as partes (SILVA et al, 2018). É evidente que essa

atitude já faz parte da cultura organizacional, portanto, se faz necessário superar os estigmas criadas nesse ambiente e, desse modo, tratar mulheres e homens de forma igualitária.

Quadro 7 – Se os participantes concordam que as organizações agem da mesma maneira com homens e mulheres.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	2,5%	4,2%	6,7%
Discordo	45,4%	28,6%	73,9%
Nem concorda e nem discorda	8,4%	10,9%	19,3%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Os dados expostos no Quadro 8 revela que apenas 16,8% dos respondentes masculinos concordam que as mulheres sofrem algum tipo de discriminação em seu trabalho, enquanto 30% das respondentes femininas que também concordaram. Já 34,5% dos respondentes foram imparciais, sendo 17,6% do gênero feminino e 16,8% do gênero masculino. Para Sommer (2018), a construção social discriminatória interfere diretamente no ambiente de trabalho para a mulher, mesmo que ela tenha o desempenho igual ao de um homem.

Quadro 8 – Se os participantes concordam que as mulheres sofrem em seu ambiente de trabalho

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	30,3%	16,8%	47,1%
Discordo	8,4%	10,1%	18,5%
Nem concorda e nem discorda	17,6%	16,8%	34,5%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

De acordo com os dados coletados do Quadro 9, 37,0% do público feminino concorda com a falta de credibilidade sobre suas ideias, contra 19,3% do sexo masculino, correspondendo a 56,3%. Mesmo que tomem as mesmas atitudes que um homem dentro da organização para lidar com determinado assunto, a sociedade ainda possui uma associação de "sexo frágil" à mulher (SOMMER, 2018). Em grande parte, é por conta dessa premissa que muitas mulheres perdem credibilidade e não conseguem ter suas opiniões validadas.

Quadro 9 – Se os participantes concordam que por ser mulher ocorre de suas opiniões não serem levadas a sério.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	37,0%	19,3%	56,3%
Discordo	7,6%	7,6%	15,1%
Nem concorda e nem discorda	11,8%	16,8%	28,6%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Segundo as respostas do Quadro 10, 41,2% do sexo feminino afirma a diferença salarial em relação ao sexo oposto e 26,9% dos homens pesquisados também concordaram. Segundo as palavras de Sommer (2018), a construção social discriminatória interfere essencialmente na remuneração da mulher. Isso significa que as mulheres continuarão ganhando menos que os homens enquanto algumas ideias discriminatórias não forem abolidas das organizações.

Quadro 10 – Se os participantes concordam existir diferença salarial de um homem para uma mulher no seu ponto de vista.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	41,2%	26,9%	68,1%
Discordo	0,8%	10,1%	10,9%
Nem concorda e nem discorda	14,3%	6,7%	21,0%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

É possível observar no Quadro 11 que a maioria dos entrevistados são imparciais quanto às mulheres ganharem mais que homens, sendo 25,2% das participantes mulheres e 21,8% dos participantes homens. Outros 44,5% - sendo 24,4% mulheres e 20,2% homens – discordam, e não acreditam que mulheres deveriam ganhar mais. De acordo com Barros e Mourão (2018), mulheres preenchem a maior parte do Ensino Superior, transitando por diversas áreas. Além disso, mesmo ocupando esses lugares, aperfeiçoando sua mão-de-obra, ainda sequer ganham o mesmo salário que os homens.

Quadro 11 – Se os participantes concordam que a mulher deveria ganhar mais que o homem.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	6,7%	1,7%	8,4%
Discordo	24,4%	20,2%	44,5%
Nem concorda e nem discorda	25,2%	21,8%	47,1%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Conforme exposto no Quadro 12, ao observar que 11,8% discordam da informação de que a organização dificulta a valorização da mulher no ambiente de trabalho, sendo 10,1% de discordância masculina, é possível perceber que ainda existe uma negação dessa realidade. O fato é que a organização influencia diretamente no desenvolvimento da mulher dentro de uma empresa. De acordo com Cunha e Spanhol (2014), somente agora o reconhecimento das mulheres dentro da organização está sendo debatido. De certo modo, por ser uma pauta recente, ainda é preciso debater muito sobre esse assunto que atinge diretamente a integridade feminina dentro do âmbito organizacional.

Quadro 12 – Se os participantes concordam que a organização dificulta a valorização da mulher no ambiente de trabalho.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	25,2%	20,2%	45,4%
Discordo	1,7%	10,1%	11,8%
Nem concorda e nem discorda	29,4%	13,4%	42,9%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

No Quadro 13, a porcentagem de 83,2% concordando que mulheres sofrem discriminação no aspecto físico fomenta uma visão unânime sobre o assunto. A maioria (35,3%) dos homens e a maioria (47,9%) das mulheres concordaram, enquanto apenas 16,8% dos participantes discordam ou são imparciais. Quando são levados em consideração os fatores biológicos, um grande efeito é a discriminação decorrente de uma divisão sexual do trabalho (SIQUEIRA; SAMPARO, 2017). E essa discriminação gera inúmeras consequências para as mulheres, inclusive psicológicas, as quais podem impactar no desenvolvimento de suas atividades.

Quadro 13 – Se os participantes concordam que as mulheres são mais descriminalizadas no aspecto físico do que os homens.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	47,9%	35,3%	83,2%
Discordo	1,7%	5,0%	6,7%
Nem concorda e nem discorda	6,7%	3,4%	10,1%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

A análise do Quadro 14 sugere que a maior parte dos participantes concordam que ainda existe “empregos femininos”. A porcentagem expressiva da concordância feminina - 36,1% do total de 56,3% participantes mulheres -, demonstra que ainda existe um pensamento estigmatizado dentro de muitas mulheres. Segundo Barros e Mourão (2018), as figuras femininas costumam ocupar as áreas relacionadas a atividades desenvolvidas dentro do lar. Isso se deu por conta do repartimento histórico de tarefas; que ditou o que deve ser exercido pelo homem ou pela mulher.

Quadro 14 – Se os participantes concordam que ainda existe “empregos femininos”.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	36,1%	26,1%	62,2%
Discordo	5,9%	5,0%	10,9%
Nem concorda e nem discorda	14,3%	12,6%	26,9%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

No Quadro 15, percebe-se que houve uma discordância pequena sobre a mulher ser mais sentimental na tomada de decisões, principalmente por parte dos participantes masculinos (6,7%). Enquanto isso, 19,3% das mulheres e 17,6% dos homens concordam. Os outros 39,5% dos participantes são imparciais. Versiani, Neto e Tanure (2014) acreditam que mulheres não conseguem chegar nos cargos de alto escalão por conta da preconceção de que são emocionais demais. Portanto, esses estereótipos atrapalham a ascensão feminina.

Quadro 15 – Se os participantes concordam que a mulher é mais sentimental na tomada de decisões.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	19,3%	17,6%	37,0%
Discordo	16,8%	6,7%	23,5%
Nem concorda e nem discorda	20,2%	19,3%	39,5%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Os participantes, de acordo com o Quadro 16, concordam em sua maioria que a mulher lida melhor com os problemas da organização. Entretanto, a maior parte dessa concordância está entre as participantes mulheres, enquanto 15,1% do total de 43,7% de homens concordam. A maior parte dos participantes homens foram imparciais. A

comunicação, perspicácia, organização, entre outros atributos, são essenciais para falar sobre a liderança feminina (SALVAGNI; CANABARRO, 2015). Essas características facilitam a resolução de problemas dentro da organização.

Quadro 16 – Se os participantes concordam que a mulher lida melhor com os problemas da organização.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	34,5%	15,1%	49,6%
Discordo	2,5%	2,5%	5,0%
Nem concorda e nem discorda	19,3%	26,1%	45,4%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Segundo o Quadro 17, a menor parte dos participantes (12,6%) discorda que mulheres sabem lidar melhor com o trabalho em equipe. Enquanto 35,3% dos participantes – sendo 22,7% das mulheres e 12,6% dos homens – concordam com essa afirmação. As mulheres dão mais valor no trabalho em equipe, são mais abertas a ouvir e aprender, e tomam menos decisões impulsivas (NASCIMENTO, 2018).

Quadro 17 – Se os participantes concordam que a mulher sabe lidar melhor com o trabalho em equipe do que os homens.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	22,7%	12,6%	35,3%
Discordo	5,9%	6,7%	12,6%
Nem concorda e nem discorda	27,7%	24,4%	52,1%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Os dados do Quadro 18 anunciam que a maior parte das mulheres participantes (30,3%) concordam que a mulher sabe lidar melhor com mudanças, enquanto a maior parte dos homens (16%) não concordam. Cerca de 10,9% discordaram. Consoante ao pensamento de Nascimento (2018), não somente dentro do ambiente corporativo, mas no âmbito social geral, a mulher é multitarefa e consegue adaptar-se facilmente às mudanças.

Quadro 18 – Se os participantes concordam que a mulher sabe lidar melhor com mudanças do que o homem.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	30,3%	16,0%	46,2%
Discordo	5,9%	5,0%	10,9%
Nem concorda e nem discorda	20,2%	22,7%	42,9%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

Nesse quadro 19, apenas 8,4% dos participantes discordam que a mulher instrui melhor as pessoas. A maioria, sendo 28,6% mulheres e 18,5% homens, concordam com tal afirmação. Segundo Salvagni e Canabarro (2015), tanto homens quanto mulheres podem agregar com sua forma de liderança. Inclusive, as autoras ainda ressaltam que a mulher pode atribuir características “masculinas” em sua gestão, e vice-versa.

Quadro 19 – Se os participantes concordam que a mulher instruí melhor as pessoas do que o homem.

Concordância / Sexo	Feminino	Masculino	Total
Concordo	28,6%	18,5%	47,1%
Discordo	4,2%	4,2%	8,4%
Nem concorda e nem discorda	23,5%	21,0%	44,5%
Total	56,3%	43,7%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

No Quadro 20 são apresentados os valores obtidos do P-Valor, as quais quatro cruzamentos de variáveis obtiveram associação, pois o P-Valor é $\leq 0,05$; ou seja, essas variáveis podem haver tendências significativas entre elas.

A variável sexo dos respondentes tiveram associação com as variáveis: (i) se os homens se sentem intimidados quando se há uma mulher no alto cargo; (ii) se existe diferença salarial de um homem para uma mulher no seu ponto de vista; (iii) se a organização dificulta a valorização da mulher no ambiente de trabalho e; (iv) se a mulher lida melhor com os problemas da organização.

Quadro 20 – Teste Qui-Quadrado

Variáveis Cruzadas	P-Valor
Sexo <i>versus</i> renda mensal	0,11347
Sexo <i>versus</i> nos tempos de hoje, existe preconceito quanto a mulher ser líder em uma organização.	0,05771
Sexo <i>versus</i> os homens se sentem intimidados quando se há uma mulher no alto cargo.	0,00071
Sexo <i>versus</i> as organizações agem da mesma maneira com homens e mulheres.	0,16503
Sexo <i>versus</i> as mulheres em seu ambiente de trabalho sofrem.	0,23067
Sexo <i>versus</i> no ambiente de trabalho, acredita-se que por ser mulher ocorre de suas opiniões não serem levadas a sério.	0,05385
Sexo <i>versus</i> existe diferença salarial de um homem para uma mulher no seu ponto e vista.	0,00072
Sexo <i>versus</i> a mulher deveria ganhar mais que o homem.	0,28557
Sexo <i>versus</i> a organização dificulta a valorização da mulher no ambiente de trabalho.	0,00135
Sexo <i>versus</i> as mulheres são mais descriminalizadas no aspecto físico do que os homens.	0,15142
Sexo <i>versus</i> atualmente existe "empregos femininos".	0,87754

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Sexo versus a mulher é mais sentimental na tomada de decisões.	0,18099
Sexo versus a mulher lida melhor com os problemas da organização.	0,01504
Sexo versus a mulher sabe lidar melhor com trabalho em equipe do que os homens.	0,38817
Sexo versus a mulher sabe lidar melhor com mudanças do que o homem.	0,15916
Sexo versus a mulher instruí melhor as pessoas do que o homem.	0,64913

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2020)

É possível perceber, por meio de uma análise geral, que a discriminação ligada ao gênero persiste nas organizações e muitos indivíduos ainda possuem pensamentos carregados de estigma. Além disso, outro fator que vale ressaltar é o valor social e econômico que a ocupação feminina representa dentro das empresas – ocupação essa que muitas vezes é menosprezada. Na leitura desse artigo, os gestores podem ampliar suas visões em relação às mulheres nas organizações, permitindo que sejam tratadas com dignidade no âmbito profissional. Ademais, também ajuda a repensar na estrutura organizacional, que muito precisa ser avaliada para o bem-estar da organização e de seus constituintes.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado trouxe compreensão para algumas questões que existem no âmbito organizacional e em sua estrutura cooperativa. Evidenciou que o problema que sonda as figuras femininas dentro das organizações é a discriminação, e que ainda há muito o que ser reparado no pensamento dos constituintes dessas organizações para que tal desajuste seja equiparado.

Para mais, também demonstrou que os indivíduos já reconhecem a existência de certos problemas que tanto dificultam o trajeto das mulheres até os grandes cargos. Sendo assim, é possível colocar esse debate em pauta e promover mudanças positivas, que podem fazer diferença não só para as mulheres, mas até mesmo para os homens dentro das organizações.

O presente estudo revelou algumas limitações como o fato de possuir menos respondentes masculinos em relação às mulheres, desse modo a visão feminina sobre o

assunto predominou sobre os demais. Além disso, muitas respostas foram imparciais, o que dificulta a objetividade da pesquisa em questão.

Ademais, é necessário trazer sugestões para o aprimoramento de futuros trabalhos. Explorar mais turmas de administração de outras Instituição de Ensino Superior de que se trata, sendo assim, a pesquisa fica mais ampla. Se possível, realizar entrevistas com docentes do curso de administração, a fim de reconhecer o posicionamento desses profissionais a respeito da temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS, NETO, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômico. **Navus**, v 6, n. 3, p.24 - 39, jul./set. 2016

BARROS, S. C. V.; MOURÃO, L. Panorama da Participação Feminina na Educação Superior, no Mercado de Trabalho e na Sociedade. *Psicol. Soc.* [online]. Belo Horizonte, vol. 30, outubro 2018.

CHAER, G.; DINIZ, R. R. P.; RIBEIRO, E. A. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COTRIM, L. R.; TEIXEIRA, M. O.; PRONI, M. W. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil. **Texto para Discussão UNICAMP**, Campinas, n. 383, jun. 2020

DIAS, J. M. Feminilização e (Des)valorização do Trabalho das Mulheres: Papeis de Gênero e Neoliberalismo. **Cadernos de Relações Internacionais/ PUC – Rio**, Rio de Janeiro, v. 2, setembro 2018.

CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C. I. D. Liderança Feminina: Características e importância à identidade da mulher. **Saber Humano**, Restinga Sêca, ano 4, n. 5, p.92 – 112, 2014.

FELIX, C. et al. Estilos de liderança. **Revista Conexão Eletrônica**, p. 1017-1029, 2013.

FERNANDEZ, B. P. M. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem?. **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, Araraquara, n. 26, p. 79-103, jan./jun. 2019.

GOMES, A. F. et al. Trajetória e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. Revista de Gestão USP, São Paulo, v.16, n.1, p. 69-87, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36662/39383>>. Acesso em: 27 ago. de 2020.

GRANT THORNTON. Women in Business 2019: construindo um plano de ação, 2019. Disponível em <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2019/>>. Acesso em 18 de jun. de 2020.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; Vianna, M. A., Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.16, n. 3, jul./set. 2018

Instituto de Economia. Mulheres: mundo do trabalho e autonomia econômica. **Cadernos de Formação**, São Paulo, 2017

LAGARDE, C.; OSTRY, J. D. Os ganhos econômicos da inclusão de gênero: bem maiores do que você imaginava. International Monetary Fund, 2018. Disponível em: <<https://www.imf.org/pt/News/Articles/2018/11/28/blog-economic-gains-from-gender-inclusion-even-greater-than-you-thought>>. Acesso em: 28 ago. 2020.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. Revista O&S, Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, abr-jun, 2010. Disponível em: Acesso em: 15 Out. 2020.

MANCUSO, A. C. B. et al. Estatística descritiva: Perguntas que você sempre quis fazer, mas nunca teve coragem. **Clinical & Biomedical Research**, Porto alegre, v.38, n.4, p. 414-418, 2018.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

MARTINS, G. A., TEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKINSEY & COMPANY. A diversidade como alavanca de performance, 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br#>>. Acesso em 18 de jun. de 2020

METZ, E. S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: Revista De divulgação científica**, v.19, n.2, pag. 169-178, junho de 2015.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

MOTA, J. S. Utilização do google forms na pesquisa acadêmica. **Humanidades e inovação**. Palmas, v. 6, n. 2, p. 1-10, 2019.

NASCIMENTO, M. A. Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v.4, n.2, p.57-66, maio de 2018.

PEREIRA, L. P. A Liderança como um Fator de Diferencial Competitivo. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, São Paulo, v. 5, n. 1, pag. 65-75, junho de 2014.

PRONI, T. T. R. W.; PRONI, M.W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v.26, n.1, p. 1-21, fevereiro de 2018.

RODRIGUES, W. C. **Estatística aplicada**. 8.ed. 2010.

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. Mulheres Líderes: As Desigualdades de Gênero, Carreira e Família nas Organizações de Trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, São Paulo, v. 6, n. 2, p 88-100, maio./agosto. 2015.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança Feminina: Um Estudo Pragmático das Dificuldades de Mulheres em Cargos de Liderança. **RENEFARA – Revista Eletrônica de Educação da UniAraguaia Centro Universitário**, Goiânia, v.14, n.2, p. 91-102, mai./ago. 2019.

SILVA, C. R. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. Liderança Feminina: A Imagem da Mulher Atual no Mercado Corporativo das Organizações Brasileiras. *Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós*, São Paulo, ano 7, n.25, fev. de 2017.

SILVA, F. B.; BERRÁ, L. Desafios das Mulheres em Cargos de Liderança. **Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 10, n. 1, 2018.

SILVA, M. A capacidade de inovar é decisiva para o aumento da competitividade empresarial, 2017. Disponível em < <https://ecossistemadigital.pt/inovar/> > Acesso em 18 de jun. de 2020.

SILVA, V. C. M. *et al.* Liderança feminina em organizações no Noroeste Paulista: um estudo de caso sobre a trajetórias de mulheres a frente de cargos de liderança. In: *Gender, Work and Organization: A South american Workshop*, São Paulo/SP, 2019.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, jan-mar 2020.

SOMMER, B. M. DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO: Percepções de estudantes de Administração durante a experiência de estágio. **Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC**, Florianópolis, 2018.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. Os Direitos da Mulher no Mercado de Trabalho: da Discriminação de Gênero à Luta pela Igualdade. *Revista Direito Em Debate*, 26(48), 287-325, dezembro 2017.

SOUSA, P. F.; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. Liderança feminina na gestão pública: Um estudo de caso da universidade do estado do Rio Grande do Norte. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31, 2011. **Anais...** Belo Horizonte: ENEGEP, 2011.

VERSIANI, Fernanda de Rezende; NETO, Antônio Carvalho; TANURE, Betania. A Percepção de Executivos e Executivas Sobre Estilos de Liderança. Reuna, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

MARKETING PESSOAL: DIFERENCIAL PARA INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO.

PERSONAL MARKETING: DIFERENTIAL FOR ENTRY INTO THE WORK MARKET

Thais de Andrade Santos
Renato Carlos camacho Neves

RESUMO

O mercado de trabalho exige que os profissionais tenham conhecimento, habilidades e atitudes para atender as necessidades demonstrando um elevado entendimento de seus processos gerenciais. Para permanência no mundo dos negócios, é necessário entender e estar disposto a desenvolver uma visão objetiva e detalhada dos recursos e processos de gestão de uma organização. A partir destas premissas, buscou-se com essa pesquisa apresentar a importância do marketing pessoal como forma de apresentar o profissional ao mercado de forma que venha a ser um diferencial para sua contratação diante da concorrência que se instala nos dias atuais, visto que, as organizações priorizam um profissional que não somente atenda às suas necessidades, mas que seja capaz de determinar com antecedência as decisões e estimar os recursos a serem utilizados, para que as metas estabelecidas na organização sejam alcançadas. Constatou-se com a conclusão da pesquisa que o comportamento, a formação e competência, a comunicação, a imagem, e a rede de contatos são fatores importantes a serem trabalhados quando falamos de marketing pessoal. Esses mesmos fatores são os responsáveis por criarem valor a respeito da imagem profissional do indivíduo.

Palavras-chaves: Marketing Pessoal. Profissional. Mercado de Trabalho. Habilidade. Organização.

ABSTRACT

The job market requires professionals to have knowledge, skills and attitudes to meet their needs, demonstrating a high understanding of their management processes. To remain in the business world, it is necessary to understand and be willing, it is necessary to understand and be willing to develop an objective and detailed view of an organization's management resources and processes. Based on these premises, this research sought to present the importance of personal marketing as a way to present the professional to the market in a way that will be a differential for their hiring in the face of the competition that is installed today, since, the organizations prioritize a professional who not only meets their needs, but who is able to determine decisions in advance and estimate the resources to be used, so that the goals established in the organization are achieved. It was found with the conclusion of the research that behavior, training and competence, communication, image, and the network of contact are important factors to be worked on when talking about personal marketing. These same factors are responsible for creating value regarding the individual's professional image.

Keywords: Personal marketing. Professional. Labor market. Ability. Organization.

1) INTRODUÇÃO

O profissional em geral é um eterno aprendiz, e para se enquadrar em uma boa posição organizacional, é uma exigência que você se mostre um profissional capaz de tomar boas decisões diante de seu conhecimento, habilidades e atitudes. As características do profissional são desenvolvidas ao decorrer dos seus conhecimentos técnicos e de raciocínio adquirido, aprimorando o trabalho em equipe e a forma de ser relacionar com as pessoas.

Para se manter no mercado, um profissional precisa estar sempre em evidencia, ampliando cada vez mais sua rede de relacionamento, o mercado de trabalho cada vez mais exigente, ter diferenciais poderá contribuir para o sucesso, tendo como reconhecimento essencial as competências e habilidades que podem destacar o indivíduo no contexto em que atua. Atualmente, tem que estar atento às demandas, que exigem constante atualização do profissional, pois ao se mapear o contexto, pode-se refletir sobre o cenário em que se vive profissionalmente.

O marketing pode ser definido de diversas maneiras, algumas mais complexas de outras, no entanto, sucintamente, este pode ser definido como a atividade humana para suprir certas necessidades e desejos humanos por meio de troca (KOTLER; KELLER, 2006). Assim, tem-se que:

O marketing é dirigido para satisfazer necessidades e desejos humanos, tendo como premissa determinados públicos-alvo, devendo estes serem muito bem conhecidos para a construção de uma estratégia de sucesso, moldando as estratégias a serem seguidas a partir das mudanças destes públicos-alvo. (GABRIEL, 2010, p. 28).

Nos dias atuais, as empresas adotaram como uma premissa a máxima de que quem “dita as regras” é o cliente, o que evidenciou a necessidade da adoção de um novo sistema que não fosse o então muito utilizado, conhecido como sistema “*push/pull*” (empurrar sem marketing). Desta forma, as empresas perceberam, então, que o que deve estar em foco é não somente o produto oferecido, mas também o público alvo.

Assim, nota-se que, primariamente, deve-se exercer a tarefa do cultivo de clientes, fazendo com que estes tornem-se consumidores, sendo esta a maneira de sobrevivência a longo prazo, entendendo o quanto os clientes são essenciais, demonstrando seus valores e fazendo com que o cliente se sinta único. Deste modo, é necessário fazer com que seus colaboradores exerçam esta atividade, tornou fundamental a qualificação profissional de seu pessoal, inserindo neste cenário o marketing pessoal. Segundo Kotler (1998, p. 619) "os clientes de hoje são grandes e, frequentemente globais [...]".

O marketing, segundo Kotler (2006), é um processo social pelo qual grupos e pessoas obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços. O marketing pessoal, por sua vez, segundo Vaz (1995, p. 304), "é a técnica de aplicar aos propósitos pessoais e/ou profissionais de indivíduos os princípios mercadológicos-institucionais e adequação das empresas às necessidades e expectativas de seus vários públicos. Transpõe conceitos oriundos dos campos de pessoas jurídicas para as físicas". Neste sentido, o marketing pessoal se torna estratégico e individualizado na medida em que atrai e desenvolve os relacionamentos importantes para o ponto de vista profissional e pessoal para que sejam viabilizadas as características e as competências relevantes de acordo com a aceitação e reconhecimento por parte de outrem.

Uma das principais características do marketing pessoal é a imagem, evidenciando que deve haver uma integração entre a vida pessoal e a profissional. Tais características explicitam do que trata a aparência, linguagem verbal e corporal, postura e comportamento, conduta ética, convívio social, entre outros (COSTA, 2002). Sendo assim, acredita-se que o marketing pessoal envolve diversas competências, como se o profissional fosse um produto, que cria valor com a prestação de serviços. Desta forma, o reconhecimento de suas competências destacará um determinado profissional e grande parte de seu sucesso se posicionará por meio de sua imagem pessoal e profissional.

Assim, a importância deste trabalho justifica-se pelo fato de que o marketing pessoal é considerado uma via de mão dupla entre o mercado e as organizações que atuam em busca de informações sobre os desejos e necessidades dos consumidores, recebendo como retorno o caminho para o sucesso de seus negócios.

Neste sentido, o problema que se busca responder com este artigo é: qual o papel que o marketing pessoal exerce na colocação dos profissionais no mercado de trabalho?

Desta forma, é o objetivo geral deste trabalho a verificar a utilização do marketing pessoal como uma das ferramentas de carreira profissional, na busca de uma vaga no mercado de trabalho, e se há a consciência de sua utilização, bem como a averiguação das questões relativas à empregabilidade inerentes ao mercado. Por sua vez, este trabalho tem como objetivos específicos identificar o real objetivo pelo qual se utiliza o marketing pessoal; a busca dos principais elementos do marketing para entender o segmento do marketing pessoal; e confirmar se há a utilização do marketing pessoal na busca de uma vaga no mercado de trabalho e se há efetivas diferenças no uso de tal ferramenta.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Chiavenato (2007, p. 4) "O sucesso de uma organização não é fruto exclusivo da sorte, mas de uma série infundável e articulada de decisões, aglutinação de recursos, competências, estratégias e uma busca permanente de objetivos para alcançar resultados cada vez melhores"

A administração é definida por Daft (1999, p. 5), como: "a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais".

Na percepção de Kwasnicka (2004, p.20) "o mais importante e consistente uso do termo administração é aquele em que ele é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos". Assim, "Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização " (KWASNICKA, 2004).

A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados, pois trata-se de uma ciência praticada por todos no dia a dia, permanecendo

como forma de aperfeiçoar os meios para alcançar os melhores fins e obter os melhores resultados.

2.2 MARKETING

Marketing é a arte de agregar valor para os clientes, pois é a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores, tornando os profissionais de marketing conhecidos por suas qualidades, serviços e valor (KOTLER, 2003).

O marketing é no formato organizacional um conjunto de processos que envolvem as funções da criação, as formas de comunicação e a apresentação para os clientes, bem como a direção do relacionamento entre eles, com o objetivo de beneficiar a organização e seu público alvo (KOTLER; KELLER, 2006)

O marketing é um olhar mais amplo é direcionado para diferentes setores dentro de uma empresa. Seu processo é simples e um profissional capacitado consegue mapear as diferentes ações que devem acontecer em setores distintos, mas que chegarão juntas ao mesmo objetivo (MUUDI, 2020)

“Marketing é o conjunto de estratégias e ações que provêm o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor” (DICIONÁRIO NOVO AURÉLIO).

Na visão de Kotler (2000, p. 30) “... o objetivo do Marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e venda por si só...”

A função do marketing é entender o mercado e satisfazer suas necessidades e desejos, por esse motivo o marketing deve ser capaz de criar, comunicar e entregar valor para seu público-alvo.

2.3 MARKETING PESSOAL

O Marketing está por toda a parte, pessoas e organizações, o bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso dos negócios. E o

marketing afeta profundamente nossa vida cotidiana, pois está em tudo o que fazemos (KOTLER, 2006).

Limeira (2004) afirma que o Marketing Pessoal é o composto de marketing para gerar preferência com relação a alguma pessoa, principalmente as que se destacam-se dos seus concorrentes.

Diante as mudanças frequentes na sociedade atual, é necessário que o profissional esteja disposto a aprender o tempo todo e se adaptar as mudanças com rapidez e com pró atividade, com o objetivo de se manter atualizado e permanecer com sua colocação no mercado de. Minarelli afirma, em cima desse contexto que:

“Empregabilidade como sendo a condição de ser empregável, isto é, de dar e conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as necessidades do mercado de trabalho” (MINARELLI, 1995, p.11).

Na visão de (FORRESTER, 1997, p.27) a empregabilidade são:

“Os contratos de trabalho estão relacionados a fatores diversos, como flexibilidade, polivalência e qualificação das pessoas. No passado, o bom profissional era aquele que dominava a técnica. Agora a realidade é bem diferente. As empresas procuram o perfil do empreendedor em cada colaborador. Esperam entusiasmo e a tomada de atitudes mais abrangentes, capacidade de pensar, criar soluções, contribuir com idéias inovadoras e, naturalmente, executar. Ganha pontos, 4 ainda, quem sabe lidar com desafios e riscos, administra emoções e se relaciona melhor com os outros. O novo quadro levou o profissional a despertar para a necessidade de administrar a própria vida e a carreira, conciliando interesses pessoais com os da empresa. Criou pessoas em constante processo de aprendizado, conscientes de que as maiores oportunidades estarão reservadas para quem souber investir no próprio desenvolvimento, procurar agregar qualificação para alcançar os cargos pretendidos, aprimorar seus conhecimentos e tenha elevado grau de autoconhecimento. Este último, um diferencial importante, responsável por estabelecer a relação da pessoa com a profissão”.

No contexto de marketing pessoal, você se torna um produto, tornando-se o núcleo composto do marketing, interagindo com seus atributos e características. Através do exposto no Quadro 1, nota-se a comparação um produto (marketing institucional e um profissional (marketing pessoal), o primeiro voltado para as empresas, e o segundo voltado para o profissional.

Quadro 1: O composto de Marketing Pessoal

COMPOSTO DE MARKETING PESSOAL	
PRODUTO	PROFISSIONAL
PREÇO	SEU VALOR
PRAÇA	COLOCAÇÃO DESEJADA
PROMOÇÃO	VENDENDO VOCÊ

Fonte: Adaptado de (Ritossa, 2009)

O marketing pessoal envolve um conjunto de competências que é fundamental para situar o indivíduo no contexto social e entregues ao mercado de trabalho (CORTEZ, 2004).

Na afirmação de Davidson (1999, p. 171), “a promoção pessoal consiste em atividades diretas, para apresentar de modo favorável sua capacidade e habilidades em solucionar necessidades”. De acordo com Peter (2000, p.78-80): “...você é a sua marca, você é seu projeto, você deve saber se vender, você deve administrar sua própria marca... atualmente, o mais importante, para quem quer trabalhar e fazer negócios, é ser diretor de marketing da marca chamada você...”

As principais ferramentas como currículo, competências, apresentação e networking são essenciais para a realização de um marketing pessoal, veja as principais ferramentas a seguir:

2.3.1 Currículo

O marketing pessoal inicia-se com o envio do currículo, mas é necessário um tempo para que o profissional adquira experiência competências aliado a uma boa aparência para começar a ter reconhecimento (RITOSSA, 2009).

De acordo com Fry (2011, p. 2-3), um currículo precisa:

- ✓ Atender as necessidades do empregador: Só envie currículo se você realmente se enquadra nos requisitos exigidos pela organização.
- ✓ Mostrar ao empregador de que modo ele irá se beneficiar: Ressalte suas realizações e mostre ao empregador que você é um excelente candidato

- ✓ Ser claro e conciso: Economize o tempo do entrevistador com uma apresentação clara, concisa e fácil de ler.
- ✓ Seu objetivo: o currículo precisa ter objetivos bem definidos, ligado a uma carreira específica. Elabore um currículo para cada proposta de trabalho.
- ✓ Sustentar suas promessas de desempenho com os motivos pelos quais você é candidato. Informe suas competências.
- ✓ Ser realista: O currículo deve descrever uma pessoa qualificada e adequada para uma carreira específica.
- ✓ Ser honesto: Não tente esconder informações ou ajusta-las.
- ✓ Organizar sua busca por emprego: Um bom currículo o ajuda a dar enfoque nas suas realizações e nos seus objetivos de carreira.

2.3.2 Competências

No mercado de trabalho a competência pode ser percebida por um conjunto de conhecimentos e habilidades necessários para executar de atividades essenciais as distintas funções existentes nas organizações. Na afirmação de Oliveira e Silva (2006, p. 4), “ao exigirem novas capacidades para a tomada de decisão em ambientes complexos, incertos e competitivos, as organizações requerem do homem pós-moderno mais instrução e o aperfeiçoamento contínuo para que se insiram no novo processo de trabalho”.

2.3.3 Apresentação

No marketing, a embalagem do produto é estrategicamente planejada para chamar a atenção do público, aumentando assim sua demanda. No marketing pessoal isso não muda. Para Ritossa (2009, p. 32), no marketing pessoal, em vez de vendermos um objeto, vendemos a nós próprios. Nós nos tornamos o produto a ser “vendido”.

Daronco (2011, p.64) “a imagem e atitude das pessoas no marketing pessoal são de fundamental importância, pois explicitam as características do produto, ou seja, da pessoa”.

Portanto, como as embalagens é importante cuidar da sua apresentação pessoal, pois o profissional é observado e avaliado também pela sua apresentação, o que não significa que ele precise estar com roupas de marcas caras, mas que devidamente higienizada, bem passadas e cheirosas.

2.3.4 Networking

Networking é a técnica de criar, desenvolver e manter uma rede de contatos que se consegue através de se manter no mercado de trabalho, buscando nesses contatos interesses mútuos, é possível iniciar com seu ciclo de amizades, seu trabalho e vida social e se manter informado em assuntos que sejam uteis, uma rede de relacionamento muito boa é frequentar palestras e *workshop*, buscando se manter em contato informações, possibilidade de indicação e apresentação. (CAMPOS, 2008)

Fazer o networking é trabalhar com suas redes de contatos, viabilizando as relações com pessoas do seu entorno profissional.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Gil (2012), no desenvolvimento de uma pesquisa podem ser utilizados vários procedimentos técnicos para realizar uma pesquisa eficaz, fortalecendo a análise e interpretação dos dados obtidos.

Em relação aos objetivos a pesquisa exploratória, segundo Gil (2012, p.43), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis”.

Na visão de Gil (2012, p.44) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população”.

A pesquisa bibliográfica foi realizada para que fosse realizada uma busca sobre marketing geral e pessoal, através de livro e artigos que são fontes inesgotáveis de informações e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas de saber. (FACHIN, 2006).

A pesquisa quanto a sua natureza de abordagem é do tipo quantitativo. Para Diehl e Tatim (2006), os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, e possibilitar em maior nível de profundidade o entendimento do comportamento dos indivíduos. Na pesquisa qualitativa é possível retratar o problema obtido, compreende-se sua importância e analisa os dados alcançados, que contribui com a identificação de algumas questões que podem auxiliar em seu processo de mudança (RICHARDSON, 1999 p. 80).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi utilizado um questionário com perguntas abertas, que apresentam respostas de forma livre, identificando o pensamento e posicionamento do entrevistado (ARRABAL, 2011). A amostra será colhida através de empresas de seguimentos diferentes para identificar se as principais ferramentas citadas no presente trabalho são padrão por todas as empresas.

As perguntas serão relacionadas à aparência, formação, comportamento e valores dos candidatos a vagas de emprego, por exemplo se um candidato para um estúdio de tatuagem tem que ter as mesmas características de um candidato para a vaga de analista financeiro.

Como limitação da pesquisa tivemos a falta de dados necessário para compor melhor a pesquisa, devido ao afastamento social da pandemia do COVID 19, que exigiu quarentana nas empresas e nas casas das pessoas para diminuir a contaminação.

4. RESULTADOS

A seguir são apresentados dados e informações gerais sobre o grupo de pessoas que foram entrevistadas para o presente estudo. É importante ressaltar que para fins de anonimato, os entrevistados desta pesquisa foram identificados por nomes fictícios, para garantir o anonimato.

Esse capítulo apresenta o resultado da pesquisa referente aos dados coletados junto a empresas de diversos segmentos sobre a importância do marketing pessoal, mas devido ao afastamento social perante a COVID 19, foi respondido apenas 3 questionários.

Em entrevista com Carmen Silveira, 48 anos, Master Coaching, Palestrante, Coach Especialista de Carreira, Consultora de Empresas Gente e Gestão, Diretora comercial da empresa Damiana Recursos Humanos, uma empresa de recrutamento e seleção, diz que o perfil adequado para ocupar um cargo depende muito do que a empresa solicitante deseja no seu funcionário.

Em relação ao Marketing pessoal, diz que é muito importante, principalmente no que se refere a comunicação, pois dependendo do cargo a pessoal não precisa se vestir com roupas caras, mas tem que ter higiene e uma boa comunicação

Para Carmen a Experiência e habilidade são as ferramentas mais importantes para a maioria das vagas existente na sua empresa

Quando se pede para ela fazer um comentário sobre as ferramentas do marketing pessoal, ela diz:

Competência: cada cargo necessita de competência para ser executado

Currículo: um bom currículo facilita a seleção para a entrevista

Networking: é importante ter uma rede de relacionamento para que as pessoas conheçam suas habilidades

Apresentação: dependendo do cargo a apresentação muito importante, outros nem tanto, mas higiene e comunicação mínima são essenciais

Referente as redes sociais, Carmen acha de sumo importância para aumentar seu networking e se manter visto pelo mercado de trabalho.

Na entrevista a Anna Maria Andrade da empresa, Andrade Advocacia e Consultoria Empresarial, 39 anos, advogada, diz que o perfil adequado para sua empresa seja pessoas com boa comunicação, grau de instrução elevado e com boa aparência.

Na visão de Ana Maria o Marketing pessoal é muito importante para um advogado se destacar de outros, mostrando ao mercado seus feitos, seu desempenho, como acima citado as ferramentas mais importantes para ela é a comunicação, apresentação e formação elevada.

Quando se pergunta sobre as ferramentas do marketing pessoal, ela diz:

Competência: Para um advogado a competência é de suma importância, pois sem ela não se vai a lugar algum

Currículo: um bom currículo é a porta de entrada para entrevistas e possíveis empregos e deve ser bem estruturado para garantir que seu alvo

Networking: É importante ter a percepção que o networking funciona como uma via de mão dupla, em que deve haver a troca de informações, conhecimentos, indicações, de forma natural, pois esta ajuda mútua é o que traz os benefícios reais aos profissionais com uma boa rede de contatos

Apresentação: Sua aparência é seu cartão de visitas e pesa muito para o cliente.

No que se refere as redes sociais Anna diz que qualquer ação de marketing pessoal nas redes sociais tem um objetivo claro divulgar quem é o profissional, dando uma prévia de quem é a pessoa, quais são suas habilidades, competência e atitudes e o que vem sendo feito para alcançar seus objetivos.

Em entrevista com Thiago Farias, 42 anos, proprietário da empresa de publicidade e comunicação Luz Própria, diz que não tem um perfil específico para contratação de seus funcionários, pois ele se importa mais com a capacidade de desenvolverem seus trabalhos.

Em relação ao marketing pessoal diz que não se importa com apresentação da pessoa, desde que esteja devidamente higienizada, se tem cabelo amarelo, se usa roupas rasgadas, isso não importa para ele, desde que seja um bom profissional.

Para Thiago as ferramentas mais importantes do marketing pessoal é a comunicação, pois a pessoa precisa saber se posicionar e se expressar e ter um *networking* amplo, pois isso além de ampliar o negócio da pessoa amplia o nome da empresa no mercado.

Quando se pergunta sobre as ferramentas do marketing pessoal, ele diz:

Competência: É através da competência que se demonstra seu valor perante o mercado de trabalho, suas ações, características e habilidades profissionais e pessoais.

Currículo: Um currículo chamativo é aquele que apresenta informações de qualidade, listando todas as habilidades e competências do profissional e mostrando todos os atributos conforme a vaga disponível. A experiência profissional também é levada em

consideração pelos recrutadores. Mas lembre-se, preencher apenas o nome da empresa e a função desempenhada não irá dizer muita coisa.

Networking: As chances de conseguir boas oportunidades na vida profissional são maiores para pessoas que tem um networking sólido, e não estou falando de quantidade de pessoas, mas sim na qualidade nessa rede de contatos.

Apresentação: Na minha opinião a pessoa precisa estar limpar, bem higienizada e ter uma boa comunicação.

Em relação as redes sociais, promover a marca pessoal nas redes sociais; divulgar os trabalhos e as realizações; criar vínculos de relacionamento com outros profissionais do mesmo segmento; traçar estratégias de marketing pessoal em redes sociais é muito importante para o crescimento do profissional

5. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou, conferir a utilização do marketing pessoal como ferramentas profissional, na busca de uma vaga no mercado de trabalho, buscou também, entender qual a percepção dos profissionais acerca dos aspectos abordados pelo marketing pessoal e a aplicabilidade pelos entrevistados de diferentes profissões.

O marketing pessoal é uma estratégia de desenvolvimento humano nos relacionamentos e no trabalho, melhorando o posicionamento e atuação no mercado. No presente trabalho o objetivo geral é verificar a utilização do marketing pessoal como uma das ferramentas de carreira profissional.

Frente a temática foi contatado com os entrevistados que todos se preocupam muito com a comunicação, habilidades e competências dos seus funcionários, a aparência importante mais não primordial, o importante é que a pessoa esteja higienizada e não tem a necessidade de investir em roupas caras e glamorosas, exceto o escritório de advocacia que acha que a aparência é o cartão de visita da pessoa.

Deste modo constatou-se que o comportamento, a formação e competência, a comunicação, a imagem, e a rede de contatos são fatores importantes a serem trabalhados

quando falamos de marketing pessoal. Esses mesmos fatores são os responsáveis por criarem valor a respeito da imagem profissional do indivíduo. Essas ferramentas quando trabalhadas de forma apropriada, faz com que o profissional de destaque dos outros, tendo assim, sua ascensão profissional. Assim então, sugere-se o desenvolvimento e manutenção dos cuidados com essas categorias abordadas e uma possível adição de outros pontos que possam vir a gerar ainda mais valor para o profissional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAMPOS, Augusto. **O que é Networking**. Disponível em: <https://efetividade.net/2008/09/networking.html> . Acesso em:27/03/2020

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Administração geral e publica**. 6ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

CILETTI, Dorene. **Marketing Pessoal**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CORTEZ, Edmundo Vieira. **A Magia do Marketing Pessoal: O segredo das pessoas bem-sucedidas**. São Paulo: Alaúde, 2004.

COSTA, Nelson Eduardo Pereira da. **Marketing Pessoal: uma abordagem para agentes do mercado imobiliário**. Goiânia: AB, 2002.

FORRESTER, V. **O horror econômico**. São Paulo: USP, 1997

DARONCO, E. et al. **Endomarketing e Marketing Pessoal**. Serie livro-texto. Ijuí: UNIJUI, 2011.

DAVIDSON, Jeff, CONNOR, Dick. **Marketing de serviços profissionais e consultoria**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda. 1999.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <http://www.astresmetodologias.hpg.ig.com.br/>. Acesso em: 04 out. 2019.

FRY, R. **65 currículos de sucesso**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000

_____. **Marketing de A a Z**. São Paulo: Editora Campus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. 17.ed. São Paulo: Gente, 1995.

PASSADORI, Reinaldo. **Comunicação e Marketing pessoal**. Disponível em: <https://casesdesucesso.wordpress.com/page/42/?archives-list=1> Acesso em: 25/03/2020

PETERS, T. **Reinventando o trabalho**. São Paulo: Campus, 2000.

ARRABAL, Alejandro Knaesel. **Qual a diferença entre questionário "aberto", "semiaberto" e "fechado"?**. Disponível em: <http://www.praticadapesquisa.com.br/2011/01/qual-diferenca-entre-questionario.html> Acesso em: 27/03/2020

RAMALHO, Rogério Jussier. **Você é a sua melhor marca: como o marketing pessoal pode fazer a diferença na sua vida**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RITOSSA, Claudia Mônica. **Marketing Pessoal**: quando o produto é você. Curitiba: Ipbex, 2009.

Site Muddi. **Gestão de marketing**: conheça a ciência que ajuda sua empresa a percorrer o caminho da prosperidade. Empresa de marketing. Disponível em: <http://muudi.com.br/gestao-de-marketing-conheca-ciencia-que-ajuda-sua-empresa-percorrer-o-caminho-da-prosperidade/> Acesso em: 26/03/2020.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Eduward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional**: O mercado de Ideias e Imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

MARKETING VIRAL: UMA ANÁLISE SOBRE E ADOÇÃO DAS PRÁTICAS EM REDES SOCIAIS

VIRAL MARKETING: AN ANALYSIS ON AND ADOPTION OF PRACTICES IN SOCIAL NETWORKS

Atilio Damasceno Batistela Ricci – Atiliobatistelaricci@hotmail.com – Universidade do
Oeste Paulista

Gabriel Augusto Rozalem Rangel – gabrielrozalem10@hotmail.com – Universidade do
Oeste Paulista

Álvaro Costa Jardim Neto – alvaro@unoeste.br – Universidade do Oeste Paulista

RESUMO

Com o advento das novas tecnologias que permeiam o mercado de consumo, o modo pelo qual as mensagens destinadas ao consumidor se transmutaram e, também, mudou-se a forma pela qual as empresas submetem tais mensagens. O marketing viral é a nova estratégia em que os consumidores não mais se comportam como destinatários finais da cadeia produtiva; mais, além de o serem, são eles que transportam as mensagens a outros consumidores. Dessa forma, o presente estudo científico tem como objetivo analisar as práticas de marketing viral nas redes sociais no cenário nacional, e para isso foram necessários os seguintes métodos; pesquisa qualitativa exploratória - descritiva, pesquisa documental e coleta de dados em redes sociais. Foram incluídas nove campanhas desenvolvidas sobre os conceitos do marketing viral, no âmbito da internet e analisadas suas práticas e alcance. Com esse estudo foi possível concluir que a prática do marketing viral está difundida em diversos segmentos do mercado, além de não ser limitada apenas ao engajamento de novos clientes, mas também para melhora da relação entre a marca e os clientes atuais.

Palavras-chaves: Comunicação Social. Marketing. Marketing Virtual. Marketing Viral.

ABSTRACT

With the advent of new technologies that permeate the consumer market, the way in which messages intended for consumers have been transmuted and, also, the way in which companies submit such messages has changed. Viral marketing is a new way in which consumers no longer behave as final recipients of the production chain; more, in addition to being, they are the ones who carry messages to other consumers. Thus, the present scientific study aims to analyze viral marketing practices on social networks in the national scenario, and for that, the following methods were necessary; qualitative exploratory - descriptive research, documentary research and data collection on social networks. Nine campaigns were selected based on the concepts of viral marketing, contextualized within the scope of the internet and their practices and reach were analyzed. With this study it was possible to conclude that the practice of viral marketing is widespread in several market segments, in addition to not being limited only to the engagement of new customers, but also to improving the relationship between the brand and current customers.

Keywords: Social Communication. Marketing. Virtual Marketing. Viral Marketing.

1) INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico dos produtos e serviços oferecidos no mercado criaram formas de comunicação entre o oferecedor do produto ou serviço e o destinatário final da cadeia produtiva: o consumidor. A mudança tecnológica é refletida em todos os aspectos da vida humana; o marketing de anos atrás é totalmente diverso do que se vê atualmente. Isto porque, como se pode ver corriqueiramente, o oferecimento dos produtos por meio das mídias sociais (*Facebook, Instagram* etc.) é o mais eficaz meio de se atingir os consumidores finais. As empresas, assim, acabam por criar o “*buzz*” (virtual ou real) (KOTLER; KELLER, 2012).

O “*buzz*” é caracterizado pela junção das tecnologias, com o fito de as empresas aprimorarem o processo de comunicação para com seus consumidores. A transformação dos consumidores e dos indivíduos fez com que novas abordagens de mídia fossem criadas: nesse aspecto, surgiu o Marketing Viral, tema do estudo no presente trabalho científico.

Atualmente grande massa populacional consome conteúdo por meio da internet todos os dias, o interesse pelo marketing digital cresce constantemente e a busca pela atenção dos usuários da internet fica cada vez mais disputada. Sendo assim a maneira de como as pessoas são tratadas na internet mudou com o passar do tempo. A comunicação nesse contexto deixou de ser uma vida restrita tradicional, fluindo de várias maneiras, aumentando as possibilidades de interação entre as pessoas e as empresas. (CAMARERO; SAN JOSÉ, 2011)

Dessa maneira torna-se necessário entender que a internet trouxe a um novo patamar a relação entre veículos de comunicação, transformando as marcas e o consumidor. A massa sem personalidade para a qual eram direcionadas campanhas de publicidade e marketing hoje tem personalidade própria, o que a torna mais pessoal e individualizada. Não se pode separar mais os indivíduos da massa consumidora das marcas, ou seja, a formação de opinião hoje em dia não vem mais exclusivamente de veículos de comunicação.

O marketing viral, apesar de ser estudado há pelo menos duas décadas, carece de uma análise empírica sobre a eficácia da estratégia viral, o que leva a cada vez mais a utilização dessas pesquisas para correta compressão da eficácia. Vale ressaltar que mesmo com esses esforços ainda há autores que questionam o conhecimento da eficácia dessas campanhas pelas empresas (HOFFMAN; NOVAK, 2012), uma vez que o consumidor e receptor do conteúdo é não somente um receptor mas também um propagador eficiente dessa estratégia, de forma semelhante a um vírus, propagando de forma incontrolada pela rede (ALMEIDA et al., 2016). Nesse sentido os melhores estudos foram os que se utilizam de modelos probabilísticos para mensurar o alcance ou a estrutura da disseminação da mensagem entretanto não foram consistentes quanto a identificação de características da mensagem disseminada pelos usuários nem a explicação para o poder de tais características (VAN DER LANS et al., 2010).

Levando em consideração tal propósito, destaca-se como problemática da pesquisa: quais impactos que o marketing viral ocasionou às empresas que o adotaram?

Assim o objetivo geral da pesquisa foi analisar as práticas de marketing viral nas redes sociais. Com base no objetivo geral foram estabelecidos os objetivos específicos do estudo que são; contextualizar sobre marketing viral e redes sociais, realizar um levantamento de campanhas publicitárias que se utilizaram do marketing viral em redes sociais e discutir sobre o papel do marketing viral como mecanismo de comunicação em redes sociais.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing

O marketing surgiu há mais de cem anos nos EUA e se consolidou como área do conhecimento no contexto de sua industrialização e na crescente necessidade de entendimento do mercado para melhor distribuição dos produtos oferecidos nesse novo contexto social, além de buscar entender quais estratégia mais eficientes para maximização

dos lucros e das vendas das empresas. No decorrer de sua história passou por diversas transformações, desde adição de novos conceitos, pensamentos e estratégias uma vez que a sociedade nunca deixa de se transformar e buscar novas demandas (KOTLER; KELLER, 2012; MORETTI; OLIVEIRA; DE SOUZA, 2018).

Dessa maneira, o marketing, em seu sentido mais amplo, corresponde a um conjunto de atividades passíveis de serem realizadas com o intuito de otimizar os lucros de uma empresa (BRAGANÇA; ZACCARIA; GIULIANI; PITOMBA, 2016). Em um contexto contemporâneo as empresas buscam novas maneiras de pôr em prática essa premissa, através da internet, por exemplo, de modo a facilitar o acesso rápido a informações relacionadas aos produtos e as formas de atuações das empresas (dos SANTOS; ANDREOLI, 2015).

Objetiva-se, com o marketing, a criação e manutenção das relações consumeristas do cliente para com a empresa. O marketing, outrossim, para atingir o objetivo almejado, vale-se, notadamente, a propaganda: o meio pelo qual a mensagem é transmitida ao consumidor. Essa pode ser considerada como sendo um meio pelo qual a mensagem é veiculada na mídia de massas, sejam elas jornais, revistas, televisão e, mais modernamente, as mídias eletrônicas, que por meio da internet se espraia.

Devido ao fato de que a grande massa populacional consome conteúdo por meio da internet todos os dias, o interesse pelo marketing digital cresce constantemente e a busca pela atenção dos usuários da internet fica cada vez mais disputada, sendo assim as pessoas não são mais tratadas simplesmente como consumidoras e sim como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito (SARAIVA; SANT'ANNA, 2019).

2.2 Marketing Viral

O marketing viral caracteriza-se pelo agrupamento das tecnologias, empresas e consumidores, atendendo-se as necessidades destes últimos, a partir da criação peças publicitárias e estratégias com alto poder de propagação pela *internet*, assemelhando-se a propagação de um vírus. Em razão da não completude do estudo do marketing viral, é

necessária sua compreensão de maneira perfunctória. O marketing viral tem como objetivo criar uma melhor compreensão do público-alvo, estudando a possibilidade de criatividade e inovação das empresas (ALMEIDA et al., 2016).

A partir desse preceito, segundo Vaz (2008, p. 30), o marketing viral é efetivo em transformar o simples consumidor em um veículo de propagação, fazendo com que o método de marketing utilizado seja de baixo custo, mas de propagação altíssima. Ressalta-se, no entanto, que a mensagem deve atingir de tal forma o consumidor que este queira passá-la adiante.

Nos mesmos ensinamentos, Vaz (2008, p. 31) explica que a forma de marketing em estudo normalmente é acompanhada pelo “buzz”, potencializando sua propagação. É que o “*Buzz Marketing*” utilizava-se do marketing Boca-a-boca, nos quais os indivíduos pessoalmente falavam do produto ou serviço oferecido no mercado; nos dias atuais, o marketing é realizado pela internet por meio da rede de compartilhamento de dados, o que elevou o marketing boca-a-boca a outro patamar, uma vez que as redes sociais, principal representante da reunião de consumidores na internet, permite a associação de diferentes opiniões e gostos, o que potencializa esse tipo de marketing (HOFFMANN, 2017)

Para que o profissional do marketing se utilize do “meio viral”, é necessário que conheça as ferramentas tecnológicas disponíveis a ele, dominando-as em seu processo desenvolvimentista; necessário, também, que o processo do marketing tenha objetivos claros, para que as informações que fluem pelo marketing viral se entrelacem entre si, não prejudicando seu funcionamento. (CAMARERO; SAN JOSÉ, 2011).

2.3 Contextualização do marketing viral

A globalização possibilita a comunicação entre as pessoas em uma escala nunca antes vivenciada pela humanidade, com ela, possibilita-se a comunicação intercontinental imediata, são implantadas novas formas de se organizar empresas, que incrementam novos modelos de gestão e produção, seja pelo aumento do fenômeno da terceirização, ou pela substituição da mão-de-obra humana pela robótica, subsistem, também, novos

problemas sociais, dessa forma, os substratos da atuação humana estão mais do que nunca interligados, isto é, a produção de seus efeitos vai além das tradicionais áreas de influência entre eles. O que se faz no meio econômico não se atém somente a ele, tende-se, pois, a causar resultados reflexos nos demais segmentos da atuação humana (CATELLI, 2006).

Por este motivo, a empresa que busca sucesso no mercado de consumo deve prestar atenção ao que acontece a sua volta, especialmente nas modificações que passam as necessidades do consumidor. Estudar seu público-alvo, identificar as tendências a serem trabalhadas, realizar análises pormenorizadas dos produtos: estas são apenas algumas das obrigações das empresas que atuam no mercado de consumo contemporâneo (DE FARIA; DE CARVALHO; CARVALHO, 2012).

Percebe-se, então, que o mercado de consumo é bastante flexível, e os segmentos de marketing das empresas devem seguir essa flexibilidade. O consumidor, mais do que seu status de destinatário final do produto ou serviço, quer fazer parte e dar segmento àquele produto ou serviço.

O marketing viral só se torna concreto se o profissional da publicidade for capaz de transmitir ao consumidores os sentimentos psicológicos como a emoção, alegria, surpresa, dentre outros (BARICHELLO; DE OLIVEIRA, 2010).

A estimulação psicológica daquele que vê o anúncio deve ser correspondente ao tipo de anúncio e à empresa que o faz. Dessa forma, o infográfico abaixo, feito pela revista Exame, da Abril Editora, demonstrou como as cores dos logos das empresas se alinham com o que é o seu objeto social principal: marcas como a Subway e o Mcdonalds, redes de *fastfood*, utilizam a cor amarela, que representa o otimismo, enquanto que a Coca-Cola, Texaco, Exxon e Nintendo utilizam a cor vermelha, que representa a excitação. Por sua vez, a Apple, Nike e Puma utilizam-se das cores branco, cinza e preto, cores neutras que representam o equilíbrio.

Portanto é perceptível que somatória dos elementos de marketing faz com que o conteúdo seja compartilhado no universo da internet.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando-se a necessidade de compreensão das práticas de marketing viral no cenário nacional, a pesquisa exploratória foi escolhida como método para sua execução, uma vez que, segundo GIL (2002) esse método tem por objetivo criar maior familiaridade com o objeto de estudo assim como promover o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições. Aliada a etapa exploratório foi executada a pesquisa descritiva, objetivando a descrição de algumas características do marketing viral (GIL, 2002).

Por se tratar de um estudo exploratório e descritivo, a interpretação dos dados foi realizada a partir de uma análise qualitativa, sendo a característica primordial desse método a exploração do subjetivo, do pessoal do objeto de estudo, possibilitando o aparecimento de novos insights para futuros estudos sobre o tema (KATES, 1998). Assim sendo foi utilizada análise de dados bibliográficos que visaram o estudo do crescimento do marketing viral como noção inovadora que pode resultar em consequências positivas à atividade empresária.

A coleta de dados foi realizada a partir de vídeos e documentos na internet para entender as modalidades que o marketing viral se consubstancia como ferramenta essencial de comunicação entre comerciantes e consumidores, realizando estudos de campanhas publicitárias que se utilizaram do marketing viral para a propagação de sua imagem. Para compreender ainda mais a relação entre empresas e consumidores foi também coletado documentos cujo objetivo foi investigar a influência que o marketing viral tem sobre a sociedade.

A análise dos dados foi realizada, após a coleta das informações, da seguinte maneira: separação e categorização dos tipos de documentos encontrados; leitura de cada documento; realização de resumo sobre o documento; categorização da influência de cada peça sobre a sociedade; agrupamento entre os documentos semelhantes e por fim foi tecida as interpretações das características obtidas.

A pesquisa conta com a análise de dados que versam acerca do marketing viral, sua amplitude e custo, na medida que o presente projeto já se manifestou acerca da redução

de custos que a modalidade de marketing pode trazer e a possibilidade de que mais consumidores sejam atingidos.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A realização da busca de campanhas publicitárias que se utilizaram dos conceitos de marketing viral, através da *internet*, encontrou as seguintes campanhas sintetizadas na Tabela 1.

Foram pré-selecionadas 13 campanhas todavia apenas 9 foram inclusas, uma vez que estas nove propiciaram maiores análises, tanto acadêmica quanto comercial, além de possuírem grande alcance nas redes, quando comparada as 4 campanhas não inclusas.

De maneira geral as campanhas não se limitaram a um segmento de mercado, tão pouco se limitaram a um público alvo restrito, focando uma diversidade de temas próprio da diversidade do mundo contemporâneo.

Tabela 1: Resumo das campanhas de marketing viral inclusas.

Nome Campanha	Agência	Cliente	Ano	País	Segmento de Mercado
Pôneis Malditos	Lew'Lara/T BWA	Nissan	2011	Brasil	Automobilístico
Bebê sem Papel	África	Banco Itaú	2012	Brasil	Banco
<i>Real Beauty Sketches</i>	Ogilvy&Mat her	Dove	2013	Global	Higiene Pessoal
<i>#ChoseBeautifull</i>	Ogilvy&Mat her	Dove	2013	Global	Higiene Pessoal
<i>The Cliché</i>	Publicis	Heineken	2016	Brasil	Cervejaria
Luta mista em MMA contra violência doméstica	Agência3	Shooto Brasil e Canal Combate	2013	Brasil	Esporte

<i>Dumb Ways To Die</i>	McCann	Metrô da Austrália	2012	Austrália	Transporte Público
<i>PlayStation - Official Used Game Instructional Video</i>	Sony	Sony	2013	Global	Entretenimento - Jogos
Mestre Churraqueiro	J. Walter Thompson	Tramontina	2016	Brasil	Utensílios Domésticos

Fonte: elaborado pelos autores

O primeiro exemplo de campanha que utiliza de marketing viral é a campanha “Pôneis Malditos”, realizado pela montadora japonesa *Nissan*, com um sucesso estrondoso na época de sua vinculação, no ano de 2011, sendo ainda a grande representando do marketing viral no Brasil. Vale ressaltar que após a vinculação da campanha, a *Nissan* do Brasil terminou o mês de agosto de 2011 com um recorde de venda de sua *pick-up* Frontier desde o seu lançamento no país no ano de 2002, vendendo um total de 5.375 unidades naquele mês, uma aumento de 81% em relação ao período anterior de agosto de 2010 (REDAÇÃO, 2011).

A campanha mostrou-se efetiva para o aumento nas vendas do produto, além de comprovar sua capacidade viral, sendo um grande exemplo de como o marketing viral tem poder de converter-se em vendas.

Outro representante de marketing viral de sucesso foi a campanha realizada pelo Banco Itaú para informar os clientes do banco sobre o fim do serviço de extrato impresso, utilizando a imagem de um bebê que ri ao rasgar de um papel, um ato amigável e muito descontraído, a fim de informar algo que poderia ser mal visto pelos clientes mais críticos.

Todavia o fim do serviço não foi visto com maus olhos, demonstra que a prática viral não necessariamente precisa estar atrelada a vendas, mas também a manutenção dos clientes já conquistados. A campanha ainda foi capaz de colocar o banco em primeiro lugar da empresa mais lembrada, em pesquisa de *recall* em 2012, segundo campanha realizada pelo instituto Datafolha (BEBÊ LEVA ITAÚ À LIDERANÇA EM RECALL, 2012).

Duas campanhas da marca de produtos de cuidados pessoais Dove, *Real Beauty Sketches* e *#ChoseBeautifull*, também se mostraram muito efetivas nessa estratégia com um posicionamento de marca focado na mulher real, sem a utilização de atrizes a marca busca a reflexão sobre as próprias consumidoras e a melhora da autoestima. Ambas as campanhas compartilham esse mesmo tema, entretanto a *#ChoseBeautifull* realiza uma intervenção inesperada a mulheres na rua, algo que impressiona e emociona.

Vale ressaltar que ambas as campanhas ressaltam a marca e não apenas um produto, a fim de atrelar um valor a toda a marca e não apenas um produto específico atraindo assim os clientes ao consumo de toda a linha de produtos, atraindo os consumidores a sair do comum da apresentação dos produtos pelas outras marcas e concentrar no valor agregado e não apenas aos preços.

A campanha promovida pela Dove, obteve alcance significativo, o que permitiu sua classificação como viral, sendo que nos quatro primeiros dias da veiculação da propaganda, sua versão de 3 minutos havia sido visualizada por 7,5 milhões de vezes, enquanto que a versão estendida de 6 minutos havia pouco mais de 900 mil visualizações (VEGA, 2013). Após uma semana a versão de 3 minutos tinha alcançado 14 milhões enquanto a versão de 6 minutos havia alcançado 1 milhão, totalizando 15 milhões de visualização da campanha. A campanha foi recebida de forma ambígua, uma vez que dentro da mensagem positiva em relação a beleza própria das mulheres, esta pode ser lida do ângulo que o que ainda define a mulher é sua beleza, não sua capacidade enquanto ser humano (DAN, 2013).

A campanha realizada pela cervejaria Heineken, que mesmo com público consistente aposta na descontração com seus clientes, através da campanha *The Cliché*, comunicando-se diretamente com seu público alvo masculino, quebrando diversos estereótipos, como questionando a visão estereotipada que mulheres não gostam de futebol ou ainda que homens mente para suas companheiras para ir ao futebol. Vale ressaltar que essa campanha se utiliza dos meios de comunicação tradicionalmente já utilizados para melhorar seu engajamento e assim ter conversão em vendas. Em 18 horas

a campanha atingiu 4 milhões de visualizações no *Facebook* e trazendo uma imagem positiva em meio ao público feminino (G1, 2016).

A campanha promovida pela Shooto Brasil em conjunto com o canal Combate, realizada pela Agência3, é um exemplo que nem sempre a irreverência norteia o marketing viral. Foi anunciada uma luta entre Emerson Falcão e Juliana Velásquez. A campanha foi recebida com surpresa em diversos meios, levantando debates durante dias. Os lutadores entrarem no tatame, o que deu a conotação que o evento seria real, levantando comentários e discussão entre esportista e analistas de esportes na televisão, trazendo à tona o tema da violência doméstica entre vários meios de comunicação.

Dessa forma pode-se citar que a campanha utilizou de diversos elementos básicos do marketing viral como, envolver de maneira acentuada, através da emoção, os receptores da mensagem, trazer o sentimento de empatia, além de possuir uma escala facilmente em alcance, uma vez que o tema é delicado e moralmente repudiado pela sociedade (COMBATE.COM, 2013).

O setor de transporte público também tem um exemplo primoroso do uso do método viral em sua campanha. A campanha desenvolvida pela agência *McCann Melbourne* para a empresa de transporte público *Metro Trains Melbourne* nomeada de *Dumb Ways to die* – maneiras estúpidas de morrer, na tradução para o português – objetivou a diminuição dos acidentes causados nas linhas de trem da empresa, mostrando de forma lúdica e irreverente, através de um desenho animado com várias cores, com personagens catando a música-tema, com alta capacidade de memorização.

O vídeo publicitário basicamente aborda os acidentes de diferentes formas, todas focando o perigo de permanece muito próximo às plataformas de embarque. Juntamente com o vídeo publicitário vinculado em diversas redes sociais como o *YouTube* foram desenvolvidos outros produtos como um livro de ensino para as escolas australianas e um jogo disponível para *tablets* e *smartphones* em todas as plataformas (SCHELLER, 2013).

Dumb Ways to Die corresponde a campanha publicitária mais premiada da história no festival Cannes Lions ganhando 5 *Gran Prix* ao total, 18 *Gold Lions*, 3 *Silver Lions* e 2 *Bronze Lions*, incluindo a categoria mais disputada, a de filme publicitário (QUIRKY “DUMB

WAYS TO DIE” CAMPAIGN SWEEPS ADVERTISING AWARDS, 2013; SCHELLER, 2013; SWENEY, 2013). A campanha foi capaz de atingir 50 milhões de visualizações no *YouTube* em apenas uma semana, não restringindo-se apenas ao público australiano, mas atingindo diversos países em especial os países Asiáticos (SCHELLER, 2013).

Segundo a empresa contratante da campanha foi possível reduzir em 21% os acidentes e mortes nas linhas operadas pela empresa, demonstrando a efetividade na redução de acidentes (QUIRKY “DUMB WAYS TO DIE” CAMPAIGN SWEEPS ADVERTISING AWARDS, 2013).

A estratégia utilizada pela campanha tornou-se referência em todo mundo, através de múltiplas formas abordadas pela agência criadora. Em apenas duas semanas de veiculação existiam nada menos que 85 paródias em todo mundo, integrando-se efetivamente na cultura popular, segundo John Mescall, criador executivo da *McCann* (MOSES, 2012).

Em seu novo comercial, a *Sony* satiriza a nova política mais restritiva da concorrente *Microsoft* sobre games usados oferecendo um guia de como compartilhar jogos do Playstation 4. A dica é simples e, por isso, muito engraçada. Segundo a *Sony*, o consumidor deve, simplesmente, emprestar o jogo usados para um amigo. O vídeo de instrução tem duração muito curta de apenas 22 segundos, mostrando dois amigos em um estúdio que simplesmente trocam de mãos a mídia física do jogo, sem maiores complicações, satirizando de forma muito efetiva a nova política proposta pela concorrente *Microsoft*. O vídeo atingiu em poucos dias a marca de 2 milhões de *views* no *YouTube* (KOOSER, 2013).

Voltando-se para um mercado mais tradicional brasileiro a Tramontina, empresa localizada no Rio Grande do Sul fundada em 1911, realizou a maior campanha de sua história, utilizando apenas as mídias digitais, algo inovador para uma empresa tradicional. A campanha intitulada Mestre Churrasqueiro dá o enfoque no público jovem, ainda pouco familiarizado com a marca, a partir da figura mítica de um Mestre, alguém mais velho com experiência, ensinando os três elementos essenciais do churrasco: a carne, o sal e o controle do fogo.

A campanha vai na contramão das tendências tecnológicas mostrando um preparo culinário mais tradicional ao público inserido nas novas realidades tecnológicas (SOUZA, 2017). A campanha foi muito bem recebida sendo laureada com o prêmio *BRAIN IMPACT*, prêmio que objetiva acrescentar o valor da neurociência nos prêmios de publicidade brasileira (BUCZYNSKI, 2017).

Em linhas gerais as campanhas abordadas se focam na quebra do lugar comum e utilização de elementos presentes no dia-dia de seu público alvo para promover engajamento ou até mesmo passar informações delicadas, que podem fazer o cliente desistir da marca, como no caso do banco Itaú. Vale ainda ressaltar que as estratégias empregadas no marketing viral se aplicam aos diversos segmentos de mercado, com os mais diversos objetivos, desde informar até a evitar acidentes como visto. Desse modo demonstra-se que a utilização do marketing viral vai além das vendas, podendo até mesmo ser uma ferramenta ótima para criação de valor a respeito de uma marca.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolvido teve por objetivo analisar as práticas do marketing viral nas redes sociais, além de objetivar a contextualização sobre o marketing viral, o levantamento de campanhas além da discussão do papel do marketing viral nas atuais campanhas.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória descritiva, pode-se afirmar que os objetivos foram alcançados, uma vez que diversos anúncios de diversos segmento de mercado foram descritos, além dos diferentes conteúdo desses anúncios todos seguindo os princípios do marketing viral, obtendo em sua grande maioria êxito em atingir seus públicos alvos, até mesmo o extrapolando, sendo em muitos casos laureadas por prêmios de suas áreas de atuação.

Nesse trabalho foi possível selecionar 9 campanhas publicitárias que se utilizam da estratégia de marketing viral para a composição de suas peças. Inicialmente foram pré-selecionadas 13 campanhas, porém 4 não foram inclusas no estudo por não possuírem a relevância quando comparadas as inclusas. Vale ressaltar a campanha *Dumb Ways to Die*, que foi a campanha mais premiada da história no mais importante prêmio da publicidade,

reforçando assim que a estratégia viral é extremamente efetiva e com qualidade elevada, quebrando paradigmas.

Ao final desse estudo ficou claro para os autores que o marketing viral não se limita apenas ao objetivo comercial das vendas, mas extrapola em muito podendo ser utilizado como mensagem educativa, como no caso da campanha *Dumb Ways to Die*, uma mensagem de cidadania, como a explorada pelo Shooto Brasil e principalmente para agregar valor à marca como observado na campanha da marca Dove.

Em linhas gerais esse trabalho descreve diferentes modos de aplicar os princípios marketing viral em diferentes contextos, mostrando que o marketing viral pode ter um papel não somente comercial, mas também educativo e até mesmo de cidadania, prestando importante serviço a toda a sociedade.

A principal limitação encontrada nessa pesquisa, até mesmo pelo seu caráter exploratório-descritivo, foi a incapacidade de inferência sobre seus aspectos quantitativos dessas estratégias, como já apontado pelo estudo (ALMEIDA et al., 2016). Estudos futuros, utilizando estratégias de modelagem estatística, como realizada no estudo de (VAN DER LANS et al., 2010), mostram-se uma ótima alternativa para a melhor entendimento do ponto de vista quantitativo do impacto das campanhas virais. Outro método que poderá ser utilizado em estudos futuros é a criação e uma peça publicitária piloto, baseada nos princípios do marketing viral, e a partir disso realizar o rastreamento pela rede para poder dessa forma mensurar quantitativa o alcance, além de traçar padrões e métricas, que demonstrem a efetividade da campanha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. S. De; COSTA, M.; COELHO, R. L. F.; SCALCO, P. R. “Engage and attract me, then I’ll share you”: an analysis of the impact of post category on viral marketing in a social networking site. **Review of Business Management**, [s. l.], v. 18, n. 62, p. 545–569, 2016.

BARICHELLO, E. M. M. da R.; DE OLIVEIRA, C. C. O marketing viral como estratégia publicitária nas novas ambiências midiáticas. **Em Questão**, [s. l.], v. 16(1), p. 29–44, 2010.

BEBÊ leva Itaú à liderança em recall. **Meio&mensagem**, 2012. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2012/02/29/bebe-leva-itaui-a-lideranca-em-recall.html>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

BRAGANÇA, Fábio Ferreira Coelho Bragança; ZACCARIA, Rosana Borges; GIULIANI, Antonio Carlos; PITOMBA, Tereza Cristina Dias de Toledo. Marketing, Criatividade e Inovação em Unidades de Informação. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v.15, n.2, Abril/Junho 2016

BUCZYNSKI, M. Clipping – Adnews: 10 comerciais que entraram na mente dos brasileiros em 2017 **Forebrain : Blog**, 2017. Disponível em: <<http://www.forebrain.com.br/noticias/clipping-adnews-10-comerciais-que-entraram-na-mente-dos-brasileiros-em-2017/>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

CAMARERO, C.; SAN JOSÉ, R. Social and attitudinal determinants of viral marketing dynamics. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 27, n. 6, p. 2292–2300, 2011.

CATELLI, F. P. Globalização e Gestão de Pequenas Empresas. Criatividade - **Revista Eletrônica do Curso de Administração do Centro Universitário UNIEURO**, [s. l.], v. 1, 2006.

COMBATE.COM. Luta mista não vai acontecer e é ação contra violência doméstica do Shooto. **SportTV - Combate** 2013. Disponível em: <<http://sportv.globo.com/site/combate/noticia/2013/12/luta-mista-nao-vai-acontecer-e-e-acao-contra-violencia-domestica-do-shooto.html>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

DAN, A. Dove's New Video Is A Beauty, But Is It A Bit Skin Deep? **Forbes**, [s. l.], 21 abr. 2013. Leadership. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/avidan/2013/04/21/doves-new-video-is-a-beauty-but-is-it-a-bit-skin-deep/>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

DE FARIA, M. D.; DE CARVALHO, A. F. dos S.; CARVALHO, J. L. F. O Consumidor em Ambientes de Varejo Online e Offline: Semelhanças, Contrastes e Influências Recíprocas. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, [s. l.], v. 1, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/21916169.pdf>>

G1. Em campanha, homens “despacham” mulheres para spa e recebem lição. **G1**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2016/06/em-campanha-homens-despacham-mulheres-para-spa-e-recebem-licao.html>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**; Ed. 4, São Paulo: Atlas, 2002.

HOFFMANN, Carlos Alberto Kalinovski. O comportamento do consumidor, o boca a boca eletrônico (eBAB) e as redes sociais *on-line*: conhecimento atual e direções futurasm, **Revista FAE**, Curitiba, v. 20, n.1, p 27-41, Janeiro/Junho 2017.

HOFFMAN, D. L.; NOVAK, T. P. Toward a Deeper Understanding of Social Media. **Journal of Interactive Marketing**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 69–70, 2012.

KATES, Steven. A Qualitative Exploration into Voters' Ethical Perceptions of Political Advertising: Discourse, Disinformation, and Moral Boundaries. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v. 17, p. 1871-1885, 1998.

KOOSER, A. Sony teases Microsoft with used-game instructional video. **CNET**, [s. l.], 11 jun. 2013. Disponível em: <<https://www.cnet.com/news/sony-teases-microsoft-with-used-game-instructional-video/>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Pesquisa de Marketing**; Ed. 2., São Paulo: Atlas, 2010.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 1997.

MORETTI, S. L. do A.; OLIVEIRA, S. L. I.; DE SOUZA, C. G. A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais. **Revista de Turismo Contemporâneo**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 129–150, 2018.

MOSES, A. Aussie viral video, “Dumb Ways to Die”, lives on. **The Sydney Morning Herald**, [s. l.], 29 nov. 2012. Technology. Disponível em: <<https://www.smh.com.au/technology/aussie-viral-video-dumb-ways-to-die-lives-on-20121129-2ahm0.html>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

REDAÇÃO. Após Pôneis Malditos, vendas da Nissan crescem 81%. **Exame**. 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/marketing/apos-poneis-malditos-vendas-da-nissan-crescem-81/>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. Edição 4., Editora PRENTICE HALL DO BRASIL, 2006

SARAIVA, P. M.; SANT'ANNA, A. L. **MARKETING DIGITAL: A UTILIZAÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS COMO UM CANAL DE COMUNICAÇÃO NO VAREJO DE MODA DE BARBALHA-CE**. In: LUCIANA PAVOWSKI FRANCO SILVESTRE (Ed.). **As Ciências Humanas e Sociais Aplicadas e a Competência no Desenvolvimento Humano** 4. 1. ed. [s.l.] : Atena Editora, 2019. p. 293–309.

SHELLER, F. O filme publicitário mais premiado de Cannes **Radar da Propaganda**, 2013. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-da-propaganda/o-filme-publicitario-mais-premiado-de-cannes/>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

SOUZA, F. Mestre Churrasqueiro, da Tramontina, ensina como fazer um churrasco de respeito. **Grandes nomes da propaganda**, 2017. Disponível em: <<https://grandesnomesdapropaganda.com.br/anunciantes/mestre-churrasqueiro-da-tramontina-ensina-como-fazer-um-churrasco-de-respeito/>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

SWENEY, M. Cannes Lions: Dumb Ways to Die scoops top award. **The Guardian**, 22 jun. 2013. Media. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/media/2013/jun/22/cannes-lions-advertising-awards>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

ROSEN, Emanuel. **Marketing Boca a Boca: Como Fazer com que Clientes Falem de sua Empresa, seus Produtos e Serviços**. São Paulo: Ed. Futura, 2001.

dos SANTOS, Adriana Angel Andrade; ANDREOLI, Taís Pasquotto, Marketing Viral: um estudo de caso de três vídeos do Banco Itaú que se Tornaram Virais de Sucesso, **Revista Getec**, Campinas, n.4, n.8, p.52-72 /2015.

QUIRKY “Dumb Ways to Die” campaign sweeps advertising awards. **Reuters**, [s. l.], 24 jun. 2013. Disponível em: <<https://www.reuters.com/article/us-australia-advertising-die-idUSBRE95N03L20130624>>. Acesso em: 29 mar. 2020.

VAN DER LANS, R.; VAN BRUGGEN, G.; ELIASHBERG, J.; WIERENGA, B. A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth. **Marketing Science**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 348–365, 2010.

VAZ, Conrado A. **Google Marketing: O guia definitivo de marketing digital**. 2ª Ed. - São Paulo, Novatec Editora, 2008.

VEGA, T. Ad About Women’s Self-Image Creates a Sensation. **The New York Times**, [s. l.], 18 abr. 2013. Business. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2013/04/19/business/media/dove-ad-on-womens-self-image-creates-an-online-sensation.html>>. Acesso em: 28 mar. 2020.

MODELO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA DE PRECIFICAÇÃO: um estudo de caso à luz do Canvas

BUSINESS MODEL AND PRICING STRATEGY: a case study in the light of Canvas

GIRLAN SANTOS DE JESUS
DAISY LIMA DE SOUZA SANTOS

RESUMO

O presente trabalho buscou compreender a influência e relação entre o Canvas e as estratégias de precificação, uma vez que, apesar da importância dos temas, poucos trabalhos foram encontrados na literatura que relacionam estas duas ferramentas estratégicas. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, proporcionando maior familiaridade com o tema através da revisão da literatura acerca do conceito de modelos de negócios, funcionamento do Business Model Canvas e compreensão das estratégias de precificação. O trabalho foi delineado na forma de estudo de caso na empresa “Gordices Que Quero” onde os blocos estratégicos do Canvas foram analisados sob a ótica da precificação, avaliando suas relações em busca da estratégia mais adequada ao modelo de negócios da organização. Após análise do Canvas da empresa foram propostas alterações para otimizar a criação e captura de valor por parte da empresa. Os resultados obtidos demonstraram que há relação entre o Quadro do Modelo de Negócios e as estratégias de precificação e contribuíram para a discussão sobre a utilização do Canvas alinhado com outras ferramentas como as estratégias de precificação. Entretanto, dadas as limitações, propõe-se que novos trabalhos sejam realizados em mais empresas, utilizando o mesmo raciocínio aqui aplicado.

Palavras-chave: Modelo de Negócios. Business Model Canvas. Estratégias de precificação.

ABSTRACT

The present work sought to understand the influence and relationship between Canvas and pricing strategies, since, despite the importance of the themes, few works were found that relate these two strategic tools. It is initially characterized as an exploratory research, providing greater familiarity with the theme through the literature review about the concept of business models, operation of the Business Model Canvas and understanding of pricing strategies. The work was delineated in the form of a case study in the company “Gordices Que Quero” where Canvas’s strategic blocks were analyzed from the perspective of pricing, evaluating their relationships in search of the most appropriate strategy for the organization’s business model. After analyzing the company Canvas, changes were proposed to optimize the creation and value capture by the company. The results showed that there is a relationship between the Business Model Framework and pricing strategies and contributed to the discussion about the use of Canvas aligned with other tools such as pricing strategies. However, given the limitations, it is proposed that new work be done in more companies, using the same reasoning applied here.

Keywords: Business Model. Business Model Canvas. Pricing strategies.

INTRODUÇÃO

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



De acordo com Resende (2013), em mercados competitivos, os clientes consideram seus gastos como altamente relevantes, tornando o preço um fator de grande importância na decisão de compra. Alves, Varotto e Gonçalves (2016) complementam, afirmando que dentre as dimensões em que as empresas competem, estratégias de preços é uma das mais importantes. Neste sentido, as estratégias de precificação são essenciais para garantir a competitividade das organizações no mercado atual.

Estas estratégias têm relevância ainda maior para as Micro Empresas (ME's) e Microempreendedores Individuais (MEI's) que, segundo estudo realizado pelo SEBRAE em 2016, apresentam as maiores taxas de mortalidade entre empresas com até dois anos de abertura – 45% e 13% respectivamente (SEBRAE, 2016).

Numa visão ampla, preço pode ser definido como a soma dos valores que os compradores trocam pelos benefícios da obtenção ou utilização de um produto ou serviço (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Esta definição corrobora com Resende (2013) que afirma que os clientes levam em consideração outros benefícios além do preço como qualidade, disponibilidade e entrega do produto ou serviço.

Segundo Souza (2018), valor é uma troca entre o que se percebe como benefícios e o que é percebido como sacrifícios na aquisição de um bem, por outro lado, para Nobre et al. (2016, p. 5), “a percepção de preço detém um impacto significativo na satisfação do consumidor”. Por este motivo, é importante que as estratégias de precificação estejam alinhadas com a forma como a empresa pretende criar valor.

A estrutura capaz de explicar como o valor é gerado numa organização é o modelo de negócios. De acordo com Carpenedo (2015) o conceito de modelo de negócios vem sendo utilizado para explicar a lógica de funcionamento da empresa. Apesar das definições se alterarem ao longo dos anos, seu foco está sempre ligado à criação de valor. Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) definem que “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

No livro *Business Model Generation* – Inovação em modelos de negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) propuseram o Quadro do Modelo de Negócios (*Business Model Canvas* - BMC) como uma estrutura visual que pode ser utilizada para representar o modelo de negócios de qualquer empreendimento. Com esta ferramenta visual o gestor consegue ter uma visão mais completa e integrada do seu negócio a partir da relação entre os componentes da estrutura. O *Canvas* é dividido em nove blocos ou componentes: Segmento de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais, Estrutura de Custos e Fonte de Receita.

Apesar de haver várias pesquisas na literatura que estudam estratégias de precificação e outras tantas sobre o *Business Model Canvas*, ao avaliar tais trabalhos, foram encontrados poucos que relacionam as duas ferramentas. Com este estudo espera-se contribuir para ampliar a discussão sobre a criação e captura de valor proposta pelo *Canvas* e sua relação com as estratégias de preço.

Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender a influência e relação entre o *Canvas* e as estratégias de precificação. Para alcance do objetivo proposto, esse trabalho é composto por esta introdução, acompanhada pelo referencial teórico, metodologia, discussão dos resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS

A partir dos anos 1990, com o advento da internet, o termo modelo de negócios passou a predominar na literatura acadêmica com um número cada vez maior de estudos relacionados ao assunto (ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; OROFINO, 2011; BONAZZI; MEIRELES, 2013). Isto ocorre num momento histórico em que as empresas baseadas em transações no ambiente virtual, as chamadas empresas “ponto com” começavam a surgir e ganhar espaço no mercado (OROFINO, 2011).

Os primeiros trabalhos mencionados na literatura focam no *e-business*. Conforme levantamento feito por Zott, Amit e Massa (2011), as pesquisas acerca do modelo de negócios tem interesse principal em 1) *e-business* e o uso da tecnologia da informação; 2) questões estratégicas como criação de valor, vantagem competitiva e desempenho da empresa; e 3) inovação e gestão tecnológica. Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) discutem ainda a relação entre modelo de negócios e estratégia.

Apesar de várias publicações que tratam do tema, não existe consenso acerca do conceito de modelo de negócios (OROFINO, 2011; ZOTT; AMIT; MASSA, 2011; BONAZZI; MEIRELES, 2013; TEECE, 2018). Osterwalder e Pigneur (2003) classificam o termo como mal interpretado na literatura. Tendo em vista a inexistência de uma única definição de modelo de negócios, este trabalho traz um quadro com os conceitos adotados na literatura no período de 1998 a 2011:

Quadro 1 - Conceito de Modelo de Negócios ao longo dos anos

Autores	Conceito de Modelo de Negócios
Osterwalder ; Pigneur (2003a); Osterwalder et al. (2005)	É a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes bem como a arquitetura da organização e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e seu relacionamento com o capital, com o fim de gerar receitas lucrativas e sustentáveis.
Osterwalder (2004)	Um modelo de negócio é uma representação de um modelo abstrato conceitual que representa a lógica do negócio de uma empresa em ganhar dinheiro, e suas relações entre os elementos que o compõe. Modelos de negócios ajudam a capturar, visualizar, compreender,

	comunicar e compartilhar a lógica de negócios de uma organização.
Lehmann-Ortega e Schoettl (2005)	"É a descrição da forma como uma empresa pode criar valor através do que ele propõe aos seus clientes, da sua arquitetura de valor (incluindo os seus recursos e cadeia de valor interna e externa) e como ele pode capturar tal valor e convertê-lo em lucro" (p. 4).
Shafer et al., (2005)	É a representação da lógica corporativa e das escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor.
Voelpel et al. (2005)	É a forma de uma empresa realizar um negócio, baseado em uma proposição de valor organizacional para os seus clientes, a partir de suas estratégias visando atender os objetivos de seus diferentes públicos.
(GAMBARD ELLA; MCGAHAN, 2009)	É a abordagem de como uma organização gera receita a um custo razoável e incorpora as possibilidades de como criar e capturar valor.
(DOZ; KOSONEN, 2009)	Um conjunto estruturado de relações interdependentes e operacionais entre a empresa e seus clientes, fornecedores, parceiros e outros intervenientes, e entre suas unidades e departamentos internos.

Zott e Amit (2009)	É a representação do conteúdo, estrutura e governança das transações concebidas de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.
Casadesus- Masanell e Ricart (2010)	"A lógica da empresa, a forma como ela funciona e como a mesma cria valor para seus stakeholders" p. 197.
(DEMIL; LECOCQ, 2010)	É a descrição da articulação entre diferentes componentes organizacionais para produzir uma proposição que possa gerar valor tanto aos clientes como para a empresa.
Klang et al. (2010)	É o descritivo da criação de valor e apropriação de valor nas organizações com fins lucrativos.
Teece (2010)	Um modelo de negócio define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro.
Wikström et al. (2010)	Modelos de negócio descrevem as atividades de uma organização com o fim de entregar um valor para o cliente.
Osterwlder e Pigneur (2011, p. 2014)	Modelo de negócios descreve a lógica de criação, captura e entrega de valor por parte de uma organização.

Fonte: Adaptado de Orofino (2011).

Como pode ser verificado através do quadro 1, os vários conceitos encontrados na literatura têm em comum o foco principal no valor criado e capturado pelas empresas (BONAZZI; ZILBER, 2014). Conforme Teece (2018), o modelo de negócios pode ser

descrito ainda como uma arquitetura através da qual a empresa cria e entrega valor para seus clientes e os mecanismos empregados para capturar parte desse valor.

Neste trabalho, será utilizado o conceito apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011). Para estes autores, o modelo de negócios “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 14). Esta definição tem sido amplamente divulgada pela maneira simples como explica o conceito e sua relação com o *Business Model Canvas*, ferramenta estudada neste trabalho.

Orofino (2011) afirma que para representar os modelos de negócios, os autores utilizam gráficos ou *frameworks*, com exceção de poucas publicações como Osterwalder e Pigneur (2011) que usam a ontologia (representação de termos e conceitos que se relacionam entre si). Para Carpenedo (2015), por conta do caráter visual e intuitivo, além do fácil entendimento, estes *frameworks* de modelo de negócios expõem os principais componentes e suas inter-relações que determinam a arquitetura da empresa.

Dentre os *frameworks* existentes na literatura, o mais utilizado é o *Business Model Canvas* (BMC) ou simplesmente *Canvas*. O *Canvas* é apresentado por Osterwalder e Pigneur (2011) no livro *Business Model Generation* como sendo uma ferramenta visual capaz de representar o modelo de negócios da empresa.

2.2 CANVAS

Costa (2015) afirma que, de forma implícita ou explícita, as organizações acabam utilizando modelos de negócios que retratam como a criação, entrega e captura de valor são delineadas. Neste sentido, é interessante que as empresas passem a usar uma estrutura bem definida e de fácil utilização para visualizar e analisar seu modelo de negócios, buscando identificar oportunidades para se diferenciar no mercado e alcançar vantagem competitiva.

Para atender esta necessidade, o modelo *Canvas* tem o objetivo de descrever de forma simples, mas completa as principais atividades da empresa para criação de valor (COSTA, 2015; TEIXEIRA; LOPES, 2016). O *Canvas* foi muito bem recebido pelos empreendedores (SEBRAE, 2013). Ainda segundo o SEBRAE (2013), os diferenciais trazidos por este modelo são pensamento visual, visão sistêmica, cocriação, simplicidade e aplicabilidade.

O *Canvas* se traduz num mapa visual do modelo de negócios (GAVA, 2014; COSTA, 2015; TEIXEIRA; LOPES, 2016). Ele é uma linguagem comum para descrever, mapear, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011; SOLDATTI; BICHUETI, 2011).

Os blocos que compõem o *Canvas* são: 1) Segmento de Clientes, 2) Proposta de Valor, 3) Canais, 4) Relacionamento com Clientes, 5) Fontes de Receita, 6) Recursos Principais, 7) Atividades-Chave, 8) Parcerias Principais e 9) Estrutura de Custos. O quadro 2 traz a definição dos componentes do *Canvas* e as áreas com que estão relacionados.

Quadro 2 - Componentes do *Canvas*: Áreas e definições

Área	Componentes	Definição
Clientes	Segmento de Clientes	Descreve os distintos grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar, servir e criar valor.
	Relacionamento com Clientes	Descreve os tipos de relacionamento que uma organização pode adotar com seus segmentos de clientes específicos.

	Canais	Apresenta como uma empresa se comunica e alcança seus clientes a fim de realizar uma proposta de valor.
Oferta	Proposta de valor	Descreve o pacote de produtos e serviços bem como quais valores são entregues aos segmentos de clientes.
Infraestrutura	Recursos Principais	Descreve os recursos mais importantes para fazer um modelo de negócio funcionar.
	Atividades-Chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócio.
	Parcerias Principais	Descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócio em execução.
Viabilidade Financeira	Fontes de Receita	Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de cliente.
	Estrutura de Custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de Bonazzi e Meireles (2015).

Como pode ser observado, cada componente do *Canvas* tem ligação direta entre si e com o valor que a empresa cria através da Proposta de valor, entrega por meio dos Canais e Relacionamento com os clientes, e captura via Fontes de receita. O valor oferecido ao cliente (área dos Clientes e Oferta) depende de uma estrutura (área da Infraestrutura) que possibilite a realização das ações necessárias, considerando os custos envolvidos e visando faturamento que garanta essa estrutura (área da Viabilidade financeira).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), cada Fonte de Receita pode ter um mecanismo de precificação diferente. Dessa forma, a escolha da estratégia de precificação está diretamente relacionada com este bloco, bem como com o componente Estrutura de Custos.

2.3 PRECIFICAÇÃO

Dentre as várias dimensões em que as empresas competem, estratégia de preços é uma das mais importantes (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2016). Milan et al (2016) complementam sinalizando a relevância do preço na sustentabilidade de uma empresa no curto, médio e longo prazo no cenário competitivo onde o número de ofertas aumenta cada vez mais com competidores qualificados e novos entrantes. Além disso, Kotler e Armstrong (2007) afirmam que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receitas, enquanto os demais representam os custos da organização.

A compreensão desses fatores permite entender a importância do preço e estratégias de precificação para as empresas em geral e principalmente para as micro e pequenas empresa, uma vez que estas representam 99% de todos os estabelecimentos do país, segundo o SEBRAE (2014).

Ingenbleek et al (2003) acrescentam que o preço é o resultado de um processo organizacional de reunião, troca e interpretação de informações entre as várias áreas da empresa. Osterwalder e Pigneur (2011) consideram o preço como um dos elementos que contribuem para agregar valor a um produto ou serviço. Seguindo nesta linha, o preço estabelece uma base para culminar a troca entre as partes envolvidas (MILAN et al, 2016). De um lado, o cliente paga pelo valor criado e entregue pela empresa e, em contrapartida, a empresa captura parte deste valor percebido pelo cliente na forma de lucros (NAGLE; MÜLLER, 2018).

Nesse conceito ampliado de preço, sua relação com o valor criado e capturado pela empresa torna-se evidente. Carpenedo (2015), considerando o *Canvas*, explica que a forma como a empresa captura valor pode ser expressa pela diferença entre o preço de venda e os custos do produto acabado. Por este motivo, definir estratégias de precificação adequadas para cada Fonte de Receitas do modelo de negócios da organização, como propõem Osterwalder e Pigneur (2011), é fundamental tanto para a lucratividade, quanto para a sustentabilidade do negócio. Para elaborar as estratégias de precificação é necessário primeiro definir os objetivos de preço.

2.4 FORMAS DE PRECIFICAÇÃO

As estratégias de precificação são as formas pelas quais a empresa atinge seus objetivos de preço (MILAN et al, 2016). Estas estratégias podem ser classificadas em três categorias básicas: 1) estratégia baseada em custos; 2) estratégia baseada na concorrência e; 3) estratégia baseada na demanda ou valor percebido pelo cliente (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2011; ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2016; AVLONITIS; INDOUNAS, 2005; INGENBLEEK et al, 2003; HITENHUBER; LIOZU, 2012; NAGLE; MÜLLER, 2018; NOBRE et al, 2016).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), as percepções de valor por parte dos clientes estabelecem o limite superior de preço, enquanto os custos estabelecem o limite inferior do preço que a empresa pode cobrar. A partir do conhecimento dos custos de cada produto da organização é possível definir o preço mínimo para que não haja prejuízo.

A estratégia de preços baseada nos custos considera o custeio de todo o processo desenvolvido para disponibilizar o produto ou serviço para os consumidores (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2011, 2016), como transporte, estocagem, promoção e comercialização (INGENBLEEK et al., 2003). Esta estratégia leva em conta os dados internos da empresa, ignorando inicialmente os fatores externos.

Com relação às estratégias de preço baseadas no valor percebido pelo cliente, tem havido um crescente endosso dessa abordagem por parte de acadêmicos e profissionais (HINTERHUBER, 2008). Ao revisar a literatura acerca destas estratégias encontra-se ao menos 23 métodos de precificação diferentes (ALVES; VAROTTO; GONÇALVES, 2011; MILAN et al, 2016). Com base nos trabalhos de Kotler e Armstrong (2007), Macedo et al. (2011) e Milan et al. (2016), foi possível organizar os principais métodos a seguir:

Preço de mark-up ou preço por custo mais margem – Este é o método mais simples de determinação de preços, no qual se identifica os custos totais da organização, resultado da soma de custos fixos e variáveis e se adiciona uma margem para garantia de lucro;

Curva de experiência – Redução de custos alcançada através do aumento na escala de produção e que pode refletir na redução de preços;

Preço de valor adicionado – Método utilizado para aumentar a competitividade. As empresas diferenciam sua oferta, aumentando seus preços na medida em que agrega valor ao produto, ao invés de igualar aos preços da concorrência;

Preço de desnatamento (*skimming*) e preço de penetração – São estratégias de determinação de preços muito utilizadas para novos produtos e/ou serviços. A primeira consiste na adoção de preços altos com redução gradual, objetivando o maior ganho de receita possível. A segunda pelo contrário, estabelece preços iniciais baixos para conquistar participação de mercado. Isto gera aumento no volume de vendas e conseqüente redução de custos, possibilitando uma redução ainda maior nos preços;

Preço por pacote ou linha de produtos ou serviços – Existem várias formas de precificar os diversos produtos e serviços oferecidos por uma empresa. No caso de linha de produtos, os preços variam de acordo com o valor ou funcionalidades que cada produto oferece ao cliente.

Estratégia de ajuste de preços – Estas estratégias incluem preços com descontos e promocionais que podem ser oferecidos periodicamente. É também conhecida com estratégia de preços altos e baixos. Outro método disseminado é o dos preços psicológicos nos quais se identifica o preço de referência no mercado e apresenta ao cliente com preços “quebrados” (que terminam em números ímpares como R\$ 0,99).

Compreendendo que existem várias estratégias para definição dos preços, entender o funcionamento da organização, os valores que ela pretende criar e entregar através dos seus produtos ou serviços e a forma como se darão suas relações com clientes, fornecedores e parceiros tornam-se tão fundamentais quanto o conhecimento de seus custos para fixar preços que otimizem a captura de valor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2002) a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas. O planejamento ao qual o autor se refere é refletido nas formas como a pesquisa pode ser classificada metodologicamente, de acordo com seus objetivos, natureza e procedimentos técnicos de coleta e análise de dados. Esta classificação determina a forma como a pesquisa será conduzida.

Quanto aos objetivos, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002), estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Nesta pesquisa o objetivo é compreender o processo estratégico de formação de preços e entender como é possível fazê-la de maneira alinhada com o modelo de negócios da empresa.

Referente ao delineamento (procedimento), o presente trabalho se constitui inicialmente numa pesquisa bibliográfica, através da revisão da literatura no que diz respeito à origem do conceito de modelo de negócios, a estrutura do *Canvas* e as estratégias de

formação de preços. Posteriormente, utiliza-se o modelo de estudo de caso que, conforme Gil (2002) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos. Neste caso, a influência e relação entre o *Canvas* e estratégias de precificação numa microempresa de Santo Antônio de Jesus, Bahia.

A coleta de dados se deu por entrevista e observação participante no período de agosto de 2018 à janeiro de 2019. Através de uma abordagem qualitativa, na análise de dados pretende-se caracterizar a empresa estudada, identificar e apresentar as informações necessárias para construção do seu BMC, elaborar de fato o *Canvas* com uso da ferramenta *Strategyzer*, avaliar o modelo de negócios proposto direcionado para a precificação e em seguida mostrar os resultados deste alinhamento analisando quais estratégias de preço melhor se adequam ao negócio. A empresa objeto desse estudo é a Gordices Que Quero – GQQ. Uma empresa do ramo alimentício.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o que foi apresentado no quadro 3, cada componente do *Canvas* responde a algumas questões norteadoras. A resposta a estas perguntas ajudou a elaborar o *Canvas* da GQQ com uso da ferramenta *Strategyzer*.

4.1 PROPOSTA DE VALOR: Qual valor é entregue para os clientes?

A empresa busca satisfazer as necessidades de seus segmentos de clientes, entregando valor através de produtos saborosos, de qualidade e com alta possibilidade de personalização. Os clientes se mostram sensíveis ao preço no mercado em que a empresa está inserida, porém tem disposição para pagar preços mais altos de acordo com a personalização do produto. Sabendo disso, a GQQ agrega valor para os clientes, praticando preços acessíveis de acordo com os custos de produção e customização.

4.2 SEGMENTO DE CLIENTES – Para quem estão criando valor?

A empresa não possui um banco de dados que dê informações mais robustas sobre seus clientes no momento, porém através do registro de vendas realizadas, da percepção dos sócios e informações fornecidas pelos perfis da empresa em redes sociais é possível traçar algumas características comuns sobre os clientes atendidos atualmente, além de contribuir para definir quais segmentos de clientes a GQQ busca atender.

Os clientes da GQQ são, em sua maioria, moradores de Santo Antônio de Jesus, Bahia, apresentam faixa etária média que varia entre 10 e 45 anos e cerca de 70% deste público é do sexo feminino. Quanto aos aspectos econômicos, os clientes estão inseridos nas classes C, D e E que tem renda de até R\$ 7.278,00, segundo Bôas (2018). Segundo o IBGE, a população economicamente ativa de Santo Antônio de Jesus tem renda média *per capita* de 1,7 salários mínimos.

Com base nas motivações da compra e as necessidades que precisam satisfazer é possível separar estes clientes em segmentos diferentes. O primeiro e maior grupo é composto por jovens e adultos entre 20 e 45 anos que buscam doces saborosos, de qualidade e com possibilidade de personalização para comemorar aniversário entre outras festividades. Dentro deste grupo pode-se destacar 2 subgrupos: o de pais que procuram por doces e salgados para festas de aniversário, “mêsversário”, formaturas, entre outras comemorações de seus filhos e; o de mulheres gestantes que buscam especificamente por doces temáticos que sirvam de lembrança para eventos realizados no período da gravidez.

O segundo grupo é formado por crianças e jovens entre 10 e 25 anos. Os clientes que fazem parte deste grupo gostam de doces e se interessam por produtos em menores porções como bombons e bolos de pote. Entretanto o primeiro grupo demonstra maior disposição a pagar mais por produtos mais personalizados, enquanto o segundo grupo apresenta a possibilidade de compras recorrentes e em maior volume. Vale salientar também que um dos motivos de compra para os dois grupos é presentear algum ente querido.

4.3 CANAIS – Através de quais canais os segmentos de clientes querem ser contatados e alcançados?

Os canais utilizados pela GQQ são as redes sociais, aplicativos de mensagem instantânea e o marketing boca a boca no qual os clientes indicam novos potenciais clientes para a empresa.

4.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES – Qual tipo de relacionamento estabelecemos com o segmento de clientes?

O relacionamento com os clientes se dá por meio da assistência pessoal que a empresa presta ao cliente em toda a sua jornada de compra. As dúvidas são sanadas ao longo do processo inicial de compra, sugestões que podem agregar valor para o cliente são dadas e após a compra a empresa se mantém à disposição caso haja algum problema. Toda esta relação é construída com profissionalismo, honestidade e integridade para com o cliente.

4.5 RECURSOS PRINCIPAIS – Que recursos principais o modelo de negócios da empresa requer?

Os principais recursos para manter o modelo de negócios da GQQ são espaço físico e equipamentos para produção como batedeiras, derretedeira de chocolate, tábuas e suportes para bolos, assadeiras e moldes para doces. Além disso, são necessários armários e estantes para organizar um estoque rotativo de matérias-primas e embalagens.

Outros recursos importantes são as pessoas (sócios) que desenvolvem todas as atividades da organização com apoio dos familiares. Além disso, as redes sociais que servem como meio de comunicação com os clientes. Os recursos financeiros também são necessários para manter o capital de giro e investimentos em novos equipamentos.

4.6 ATIVIDADES-CHAVE – Quais as atividades-chave o modelo de negócios requer?

As atividades-chave para o modelo de negócios da empresa são produção, tarefas administrativas e manutenção das redes sociais. Pode-se destacar ainda o desenvolvimento de novos modelos de produtos para oferecer aos clientes como atividades-chave.

4.7 PARCERIAS PRINCIPAIS – Quem são os principais parceiros?

A GQQ tem como parceiros principais os fornecedores de matéria-prima e embalagens. Em ações pontuais, atua em parceria com empresas que vendem produtos complementares como convites para festas.

4.8 ESTRUTURA DE CUSTOS – Quais são os custos mais importantes do modelo de negócios?

Basicamente a estrutura de custos da GQQ é composta pelos custos de produção e pessoal. Os custos de produção se separam em custos fixos (aluguel, consumo de água, energia, gás, etc.) e custos variáveis (matérias-primas e embalagens) no qual a matéria-prima tem impacto maior nos gastos, de acordo com o volume de vendas. O custo com pessoal está relacionado com o pagamento de pró-labore dos sócios. Além dos custos já mencionados a empresa tem custos com teste de novos produtos que podem passar a compor seu portfólio. Por conta do marketing feito através de redes sociais gratuitas, os gastos neste caso são reduzidos a possíveis campanhas que possam ser veiculadas de forma paga nestas plataformas.

4.9 FONTES DE RECEITA – Quais valores os clientes estão realmente dispostos a pagar e de que forma pretendem pagar?

A GQQ gera receita através da venda direta de produtos. Estas vendas podem ser feitas no dinheiro ou cartão, à vista ou de forma parcelada com aumento do preço final do produto de acordo com a taxa cobrada pelas máquinas de cartão. Estas são as formas de

pagamento mais solicitadas pelos clientes. As vendas são fechadas pessoalmente ou através das redes sociais.

Serão necessárias pesquisas específicas para identificação da disposição dos clientes sobre quanto pagar pelos produtos oferecidos pela empresa. Por se tratar de produtos que podem ser personalizados, a disposição pode variar bastante num mesmo produto e em produtos diferentes. A seguir, apresenta-se o *Canvas* da empresa pesquisada, elaborado com base nas informações levantadas com o uso da ferramenta *Strategyzer*.

Figura 2 - *Canvas* da empresa GQQ



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

4.10 ANÁLISES DO CANVAS DA GQQ

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) o tipo de precificação escolhido pode fazer diferença no que diz respeito à receita gerada pela empresa. No cenário atual, representado

no *Canvas*, a GQQ tem utilizado a abordagem baseada nos custos para precificar seus produtos. Os custos que, conforme Kotler e Armstrong (2007) têm sido usados como determinantes para estabelecer o preço mínimo de venda.

O método utilizado dentro desta abordagem é o preço por markup em que se consideram custos e acréscimo de uma margem determinada para formar o preço final. Este é o método apresentado por autores como Kotler e Armstrong (2007), Macedo et al. (2011) e Milan et al. (2016) e sugerido pelo Sebrae no trabalho de Resende (2013).

A escolha dos custos como direcionador do limite inferior de preços é uma característica do tipo de negócios da GQQ. Enquanto em empresas comerciais, apenas o custo da mercadoria vendida é considerado como custo (Resende; 2013), nas empresas industriais existem os custos de insumos e transformação que fazem com que a estrutura de custos destas organizações seja maior, tornando o processo de precificação mais complexo.

Como não houve, até a realização deste trabalho, nenhum tipo de pesquisa estruturada por parte da empresa para identificar a disposição do cliente a pagar pelos seus produtos, o preço máximo tem sido estabelecido com base na percepção dos sócios que levam em consideração a sensibilidade ao preço de alguns segmentos de cliente.

Ao observar o *Canvas* novamente é possível verificar os blocos que influenciam na forma como a precificação é feita na organização.

Figura 3 - Blocos influenciados pela precificação no *Canvas* da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A figura 3 mostra que todo lado esquerdo do *Canvas* influencia no preço praticado pela empresa. Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam este lado do *Canvas* como a lógica de funcionamento do negócio, já o direito representa a emoção que a empresa proporciona ao cliente. Para estes autores o lado esquerdo deve buscar por eficiência e o direito por valor.

Como pode ser verificado, os blocos que geram custo para a empresa são considerados na precificação por *markup*, porém apesar de contemplar os custos de funcionamento, este método não se relaciona com os valores que a GQQ oferece aos clientes. Além disso, apresentando preço como uma Proposta de Valor para produtos que podem ser personalizados, a GQQ pode comprometer sua Fonte de Receitas.

A partir destes conhecimentos, percebe-se dois motivos para que o método de precificação por *markup* aplicado na GQQ seja considerado insuficiente e a utilização do preço como Proposta de Valor uma escolha contraditória respectivamente. Primeiro, conforme Paiva (2004), o método tem pouca flexibilidade de preços e desconsidera a disposição do cliente para pagar, bem como as ações dos concorrentes. O segundo é que

Propostas de Valor como personalização e atendimento personalizado deixam de ser tratados como diferenciais e são avaliados apenas sob a ótica dos custos.

Compreendendo que existem oportunidades no modelo de negócios da GQQ, realizou-se a análise de SWOT apresentada a seguir com foco na melhoria da estratégia de entrega de valor e metodologia de precificação.

Figura 4 - Análise de SWOT Canvas GQQ

Ambiente interno		Ambiente externo	
	Forças		Oportunidades
	Sabor e apresentação aprovados pelos clientes		Capacitação através de cursos especializados na área de confeitaria
	Assistência pessoal na jornada de compra (relação de confiança com o cliente)		Criação de novas Fontes de receita com maior margem de lucro
	Personalização de produtos		Parcerias com influenciadores digitais locais
	Fraquezas		Ameaças
	Estrutura de custos alta (alto volume de custos, principalmente variáveis)		Forte concorrência
	Atividade empresarial como secundária		Disponibilidade limitada de materiais nos fornecedores locais
	Pouco poder de barganha com fornecedores		Sazonalidade na motivação de compra dos clientes

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A análise de SWOT permite fazer relações que geram impacto no modelo de negócios e método de precificação da GQQ. Dentre todas as fraquezas da empresa, exercer atividade empresarial de maneira secundária (os sócios atuam profissionalmente em outras organizações) é um ponto de atenção, mas ao mesmo tempo, pode ser minimizada com o planejamento adequado até que esta se torne a atividade principal dos sócios. A alta estrutura de custos e baixo poder de negociação frente aos fornecedores combinados com as ameaças de forte concorrência, disponibilidade limitada de materiais nos fornecedores e sazonalidade no que motiva a compra dos produtos requerem alteração na forma como a empresa opera e, conseqüentemente, no seu modelo de negócios.

A primeira ação necessária para minimizar estas fraquezas e ameaças é o desenvolvimento de novos fornecedores locais, de outras cidades e *online* com foco em

ampliar a disponibilidade de insumos e na construção e aprofundamento de relações sólidas que permitam o aumento do poder de negociação da empresa.

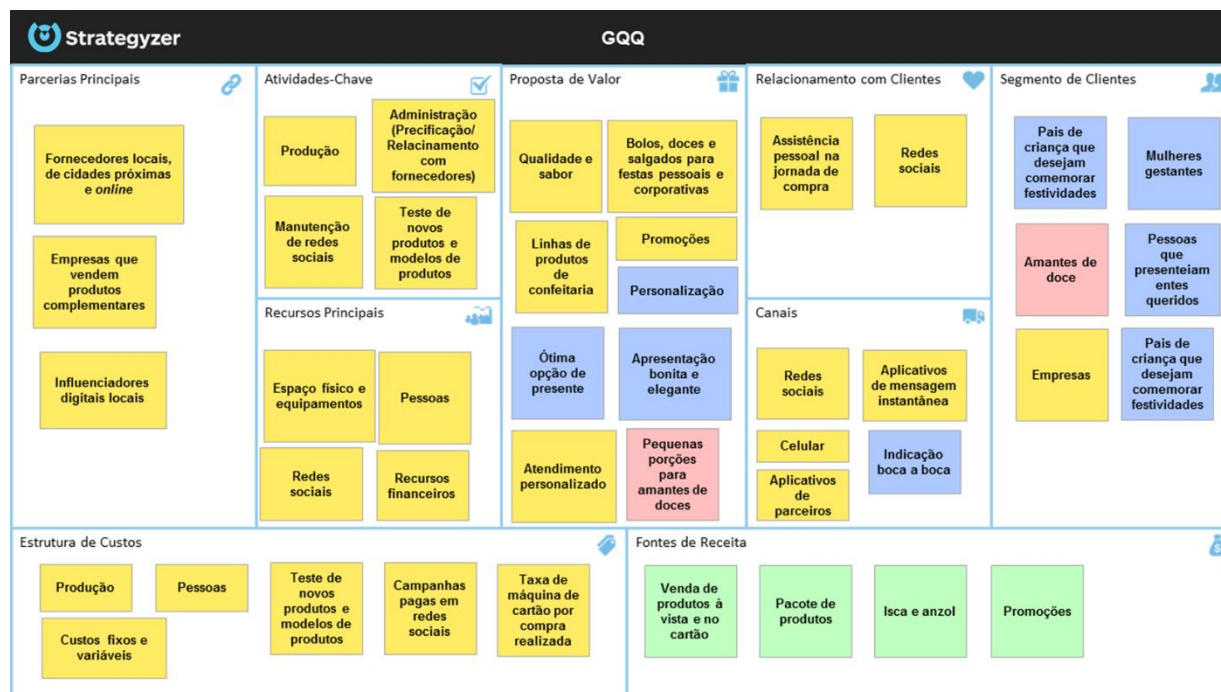
Outra ação é a divulgação de produtos que tem vendas frequentes e investimento em novos produtos de pequenas porções com foco maior em sabor e qualidade (força da GQQ) com alto potencial de vendas. Em paralelo, a implementação de um calendário de promoções relacionado às datas comemorativas pode ser uma forma de empregar a personalização para reduzir ameaças e potencializar os resultados.

No que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades, a capacitação profissional especializada tende a agregar grande valor ao produto final oferecido. A parceria com influenciadores digitais locais já foi realizada em caráter experimental com retorno positivo. A empresa deve continuar aliando seu trabalho com o de parceiros em busca de maior reconhecimento no mercado e aquisição de novos clientes.

Mais uma oportunidade que surge da avaliação do *Canvas* da GQQ é a possibilidade de criação de novas Fontes de Receita com maior margem de lucro. A sugestão é gerar receita através do oferecimento de pacotes de produtos, por meio de vendas via aplicativos de parceiros, utilização do método isca e anzol proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) com ofertas e promoções (isca) seguidas de sugestões de compra de produtos relacionados de maior valor agregado (anzol).

Observando as ações oriundas da análise de SWOT, novas metodologias podem complementar a precificação da GQQ. Por exemplo, a precificação por pacote para os kits de produtos em combinação com o preço de valor adicionado mediante realização de pesquisa com os clientes sobre disposição a pagar. O uso destes métodos não inviabiliza a precificação por *mark-up*, apenas o fortalece na medida em que os produtos vendidos de formas diferentes passam a ser precificados de maneira diferente, ainda assim considerando os custos envolvidos. Baseado nas observações feitas a partir da análise de SWOT e ações definidas sobre o *Canvas* e método de precificação, esta pesquisa propõe ajustes no modelo de negócios da GQQ, conforme figura 6.

Figura 5 - Canvas GQQ com melhorias propostas



O novo *Canvas* proposto para a GQQ apresenta novas possibilidades de Fontes de Receita para a empresa. Estas fontes de renda se relacionam com as estratégias de precificação que foram avaliadas como adequadas ao modelo de negócios atual da organização e precisam passar pelo processo de validação com os clientes. Dadas as análises realizadas, existe grande chance que as estratégias sejam validadas, gerando aumento das vendas e maior conhecimento sobre os clientes atendidos.

Sobre a relação existente entre as estratégias de precificação propostas como melhorias e o modelo de negócios da empresa exposto no *Canvas* elaborado, percebe-se que os métodos sugeridos por Kotler e Armstrong (2007), Macedo et al. (2011) e Milan et al. (2016) podem ser usados em sintonia com o modo de funcionamento e proposta de valor da empresa.

No caso da GQQ, com as melhorias surgidas a partir da análise de SWOT, a proposta de valor de pacotes de produtos está ligada diretamente à precificação por pacote, bem como a precificação promocional e manutenção do preço por markup são adequadas

à estratégia de vendas de produtos específicos para datas comemorativas e produtos de pequena porção vendidos em grandes volumes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender a influência e relação entre a estrutura de modelo de negócios *Canvas* e as estratégias de precificação. Para isto, primeiramente foi feita revisão da literatura para aprofundamento do conceito de modelo de negócios, apresentação do *Business Model Canvas* e explanação sobre as estratégias de precificação abordadas na literatura. Na sequência, a empresa Gordices Que Quero, foi utilizada como modelo de estudo de caso para observação prática da aplicação paralela e complementar das ferramentas estudadas.

Os dados da empresa foram colhidos, relacionados, e com isto o *Canvas* foi elaborado, retratando a situação da empresa no período da pesquisa que ocorreu entre agosto de 2018 e janeiro de 2019. Este *Canvas* foi analisado sob a ótica da precificação e alterado, visando melhorias que otimizassem a criação e captura de valor.

Neste sentido, o objetivo específico de identificar as estratégias de precificação foi alcançado por meio da revisão da literatura e com a análise do *Canvas* da GQQ foram observados os campos do modelo de negócios que influenciam na precificação da empresa e elaborado um novo *Canvas* direcionado para precificação, atingindo assim o objetivo específico de analisar o *Canvas* sob a ótica do preço.

A partir da avaliação do *Canvas* elaborado após análise de SWOT, identificou-se que a estratégia de precificação por markup utilizada pela empresa se mostra insuficiente dada a sua estratégia. Com isso, propôs-se a utilização dos preços promocionais e precificação por pacote alinhada com a proposta de valor de entrega de pacotes de produtos, uso do método isca e anzol proposto por Osterwalder e Pigneur (2011) e perspectiva de aumento nas vendas de produtos de baixo preço com potencial de alto volume de vendas. Dessa

forma, o objetivo específico de identifica a estratégia de precificação adequada para a empresa foi alcançado.

Respondendo ao objetivo geral deste trabalho, os resultados obtidos através da elaboração do *Canvas* da GQQ apontaram que há influência e relação entre este e as estratégias de precificação conforme mencionado anteriormente e exposto na Figura 5, uma vez que o preço pôde ser usado como direcionador na construção do modelo de negócios. A análise das estratégias de precificação da empresa influenciou nas melhorias propostas para o *Canvas* atual da GQQ e abriu possibilidade para validação de novas Fontes de Receita.

Por se restringir a uma única empresa, esta pesquisa apresenta limitações e oportunidades para que novos trabalhos sejam desenvolvidos. A aplicação do mesmo raciocínio de elaboração do *Canvas*, tendo a precificação como elemento direcionador pode ser abrangida para uma amostra maior de empresas a fim de levantar dados numéricos que reforcem a relação qualitativa aqui identificada. Além disso, o *Canvas* proposto ao final deste trabalho pode ser validado de maneira empírica pela empresa, realizando os ajustes necessários e avaliando os resultados que podem ser expressos como continuidade desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. A.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. N.. Objetivos de preço e estratégias de preço no varejo: uma análise empírica no varejo paulistano. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 10, n. 2, p.84-105, dez. 2011.

ALVES, C. A.; VAROTTO, L. F.; GONÇALVES, M. N. A relação entre as capacidades de precificação e o desempenho varejista. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p.232-264, maio 2016.

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p.493-520, 2001.

AVLONITIS, G.; INDOUNAS, A. Pricing objectives and pricing methods in the service sector. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 1, p. 47-57, 2005.

BONAZZI, F. L. Z.; MEIRELLES, D. S. Modelo de Negócio: uma abordagem evolutiva no setor de SVA sob a ótica do Método Canvas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 3, p.32-48, jul/set. 2015.

BONAZZI, F. L. Z.; MEIRELLES, D. S. Mobile: A evolução de um modelo de negócio à frente de seu tempo. In: SemeAd – Seminários em Administração, 16, 2013, São Paulo. **Anais do Seminários em Administração**, 16. ed., São Paulo, SP, Brasil, p.1-15.

BONAZZI, F. L. Z.; ZILBER, M. A. Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, v. 16, n. 53, p.616-637, out/dez. 2014.

CARPENEDO, T. D. **Mecanismos de precificação na captura de valor**. 2015. 60 f Trabalho de Conclusão de Curso (Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

COSTA, A. P. N. **Business Model Canvas e as micro e pequenas empresas: uma análise à luz da estratégia competitiva**. 2017. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2017.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p.227-246, 2010.

DOZ, Y. L.; KOSONEN, M. Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p.370-382, 2009.

GAMBARDELLA, A.; MCGAHAN, A. M. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p.262-271, 2009.

GAVA, E. M. **Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas**. 2014. 80 f. Dissertação (MBA em Gestão Empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014.

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

HINTERHUBER, A. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 4, p. 41-50, 2008.

HINTERHUBER, A.; LIOZU, S. Is it time to rethink your pricing strategy? **Sloan Management Review**, v. 53, n. 4, p. 69-77, 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades IBGE. **IBGE**. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/santo-antonio-de-jesus/panorama>>. Acesso em: 23 nov. 2018.

INGENBLEEK, P. et al. Successful new product pricing practices: a contingency approach. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p.289-305, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEHMANN-ORTEGA, L.; SCHOETTL, J. From buzzword to managerial tool: the role of business model in strategic innovation. CLADEA, Santiago de Chile. **Anais...** . p.1-14. Santiago, 2005.

MACEDO, M. A. et al. *Business Model Canvas: a construção do modelo de negócios de uma empresa de móveis*. In: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica. 10, 2013. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica**, 10. ed. p.1-13.

MACEDO, M. A. S. et al. Análise da estratégia de preço: uma proposta metodológica a partir da análise envoltória de dados (DEA). **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, v. 16, n. 1, p.62-78, jan/abr. 2011.

MILAN, G. S. et al. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **READ – Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, Caixas, v. 22, p.419-452, ago. 2016.

NAGLE, T. T.; MÜLLER, G. **The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably**. 6. Ed. New York: Routledge, 2018.

NOBRE, L. H. N. et al. Estratégias de precificação de novos serviços em pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p.3-20, dez. 2016.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócios**. 2011. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology - A proposition in a design science approach** *Business*, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. An ontology for e-business models. **Value Creation from E-Business Models**. p.1-26. Wendy Currie, 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems. **Anais...** . v. 16, p.1-29, 2005.

RESENDE, J. F. B. **Como elaborar o preço de venda**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O quadro do modelo de negócios: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. Brasília: UCE/Sebrae, 2013

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: UGE/Sebrae, 2014.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



SOLDATTI, L. L.; BICHUETI, R. S. Modelo de negócios de um salão de beleza: Uma análise com base no Business Model Canvas. In: Fórum Internacional Ecoinnovar. 3, 2014. **Anais do 3º Fórum Internacional Ecoinnovar**. 3. ed. p.1-17.

SOUZA, A. A. **A abordagem do valor na formação do preço: um estudo no ambiente *business to business* brasileiro**. 2018. 118 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 51, n. 1, p.40-49, fev. 2018.

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**. [s.l.], v. 16, n. 2, p.73-99, ago. 2016.

VOELPEL, S.; LEIBOLD, M.; TEKIE, E.; KROGH, G. V. O. N. Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy : Sense-testing Business Models. **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p.37-49, 2005.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business Model Design: An Activity System Perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p.216-226, 2009.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The Business Model: Recent Developments and Future Research. **Journal of Management**, [s.l.], v. 37, n. 4, p.1019-1042, maio 2011.

A NOITE DE PRESIDENTE PRUDENTE/SP: CARACTERIZANDO O PERFIL DOS CONSUMIDORES

THE NIGHT OF PRESIDENTE PRUDENTE/SP: CHARACTERIZING THE CONSUMER PROFILE

John Carlos da Silva Oliveira – johncarlosilvaoliveira@outlook.com – *Business School*
UNOESTE

Gustavo Yuho Endo – gustavo@unoeste.br – *Business School* UNOESTE

Marco Antonio Catussi Paschoalotto – marcocatussi@gmail.com – *NOVA School of*
Business and Economics

RESUMO

Os consumidores estão rodeados por diversos produtos e serviços, entre eles se destaca o setor do entretenimento noturno. As quais os consumidores se veem com variadas e diferentes tipos de negócios a sua disposição. Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo caracterizar o perfil dos consumidores dos entretenimentos noturnos de Presidente Prudente/SP. A metodologia utilizada na pesquisa é quantitativa, para coleta de dados foi elaborado um questionário com perguntas fechadas, utilizou-se do Google Docs para coletar os dados e foram coletadas 220 respostas e para análise de dados se utilizou da estatística descritiva. Os principais achados da pesquisa foi que 76,9% dos respondentes estão dispostos a gastar até R\$ 100,00 por noite em entretenimento noturno em Presidente Prudente/SP. Cerca de 69,2% preferem sair na sexta-feira e sábado. Os 5 locais de preferências dos consumidores são: Shopping, Folks Pub Sertanejo, Ibiza Lounge Bar, Toca da Coruja e Seu Bastião Pub. Os critérios de escolha dos estabelecimentos são: bom atendimento, pelo preço e música ao vivo. Os consumidores foram questionados se escolhem o local porque viu a publicação do Digital Influencer, 39,1% responderam que não e 43,6% responderam que talvez. Por fim, 46,4% responderam que para chegarem até os estabelecimentos se utilizam de carro próprio.

Palavras-chaves: Marketing, Comportamento do Consumidor, Presidente Prudente/SP.

ABSTRACT

Consumers are surrounded by diverse products and services, among which the night entertainment sector stands out. Which consumers find themselves with varied and different types of businesses at their disposal. In this sense, this research aims to characterize the profile of consumers of evening entertainment in Presidente Prudente/SP. The methodology used in the research is quantitative, for data collection a questionnaire with closed questions was elaborated, Google Docs was used to collect the data and 220 responses were collected and for data analysis it was used descriptive statistics. The main findings of the survey were that 76.9% of respondents are willing to spend up to R \$ 100.00 per night on night entertainment in Presidente Prudente / SP. About 69.2% prefer to leave on Friday and Saturday. The 5 places of consumer preferences are: Shopping, Folks Pub Sertanejo, Ibiza Lounge Bar, Toca da Coruja and Seu Bastião Pub. The criteria for choosing establishments are: good service, price and live music. Consumers were asked if they chose the location because they saw the Digital Influencer publication, 39.1% said they didn't and 43.6% said they might. Finally, 46.4% replied that to reach the establishments they use their own car.

Keywords: Marketing, Consumer Behavior, Presidente Prudente/SP.

1) INTRODUÇÃO

Os consumidores estão rodeados por diversos produtos e serviços, entre eles se destaca o setor do entretenimento. As quais os consumidores se veem com variadas e diferentes tipos de negócios a sua disposição. Cavallini (2008) cita que o consumidor e sua relação com as empresas podem acontecer em diversos pontos deste ciclo, a partir do momento que se tem interesses, desejos, compra, pós compra e fidelização.

Buscando atender os interesses dos consumidores, Pimenta (2006) salienta a importância das inovações, as quais dão seguimento para um leque de novos produtos e serviços substituindo os convencionais, o artigo vai demonstrar principalmente o objetivo de analisar o consumidor do comércio noturno, preferências, preços, inovações e empresas.

Para aproximar as organizações dos clientes, Kotler (2000) destaca o marketing digital que busca incluir socialmente os consumidores, ajudando-os a suprir a ausência da necessidade específicas e suas reais dificuldades, conforme isto, a pesquisa objetiva a análise também sobre o sexo, orientação sexual, as preferências do consumidor, e a situação do consumidor que adquire os produtos oferecidos.

Sendo relevante o embasamento do presente artigo no comportamento do consumidor, principalmente a cultura adotada por diversos, o consumidor deve estar à vontade com o ambiente e com o que está consumindo. Ponto que Mowen e Minor (2006), citam que o fator qualidade é o que vem fidelizar o consumidor com aquela empresa, a aquela cultura.

Assim devem-se identificar os pontos mais relevantes que influenciam o comportamento do consumidor o que pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização (KOTLER; KELLER; 2010). Vale ressaltar que no ramo de entretenimento esse aspecto torna-se ainda mais indispensável.

O preço é outro dado que será levantado, principalmente as suas diferenças, empresas com valores menores, maiores e a qualidade dos produtos ofertados, ressaltando sempre que o número de ofertas vem aumentando cada vez mais, com competidores qualificados e novos no mercado, o que faz com que o preço represente um dos elementos

mais importantes para a viabilidade do negócio a curto, médio e longo prazo (NICHELE; MILAN, 2006).

Diante do contexto apresentado, a presente pesquisa teve como objetivo geral caracterizar o perfil dos consumidores dos entretenimentos noturnos de Presidente Prudente/SP. Para alcançar o objetivo geral foi necessário traçar objetivos específicos, sendo: (i) identificar o perfil dos consumidores que frequentam os entretenimentos noturnos; (ii) identificar a renda e quanto os consumidores gastam nos entretenimentos noturnos; (iii) identificar os dias e os locais que os consumidores preferem e quais são os critérios de escolhas dos locais.

A presente pesquisa está organizada da seguinte forma, nessa primeira seção foi apresentada a contextualização da temática em estudo juntamente com os objetivos propostos; na segunda seção, é apresentada a fundamentação teórica; na terceira seção, é apresentado o percurso metodológico utilizado na pesquisa para alcançar os objetivos propostos; na quarta seção, são apresentados os achados da pesquisa e; por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais do estudo.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Impulsionado pela busca da satisfação, a necessidades e desejos dos consumidores que é cada vez maior. Conforme a Maslow (1943), onde sua pirâmide que é pautada em cinco níveis sendo eles, necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto realização respectivamente posicionadas nessa ordem. Partindo desse ponto fica evidente que o ser humano busca progredir do nível mais baixo até o nível mais elevado, e para suprir a necessidade social bem como os demais níveis, se faz necessário que ele busque meios de convívio prazeroso, o levando a consumir tal modalidade de serviços.

Karsaklian (2011), afirma que “ser consumidor é ser humano. Ser consumidor é alimentar-se, vestir-se, divertir-se, é viver”. Através de tal afirmação validamos a busca do ser por entretenimento de qualidade como meio de diversão e satisfação social, de maneira imprescindível a sua sobrevivência no meio.

Em relação aos desejos dos consumidores, Churchill e Peter (2000), diz que perante os desejos de prazeres se dá o nome de necessidades hedônicas, onde o indivíduo age

diversas vezes com uso da emoção, o que interliga pessoas que tem ou teve suas emoções osciladas e buscam o entretenimento noturno como forma de distração.

Segundo Schiffman; Kanuk, (2009) é importante que os consumidores tenham este comportamento, mas nem sempre é algo que ocorre em todas as suas escolhas, pois envolve esforços e que por vezes tornam cansativos e exaustivos, e tornando a pesquisa insatisfatória.

Conforme esta visão, Schiffman e Kanuk (2009) enfatizam que o consumidor que tem a capacidade de escolher entre duas marcas diferentes e o investimento que ele irá ceder para tal aquisição, este consumidor torna-se capaz de tomar uma decisão. Sendo o fator custo benéfico dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores uma das dificuldades de desenvolvimento do mercado, uma das principais causas está relacionada aos preços de produtos e serviços disponibilizados por fornecedores aos estabelecimentos e conseqüentemente dos estabelecimentos aos clientes.

Seguindo este embasamento os custos beneficiam diversos empreendimentos e vem a disponibilizar vários tipos de serviços, criando uma cadeia de diversidade enorme, para Roosevelt (1990), a gestão da diversidade irá promover a consciência, a aceitação e a compreensão de diferenças entre indivíduos, o que facilita ao consumidor a oportunidade de se adaptar a de acordo com sua disponibilidade e compreensão do meio, o levando a procurar um estabelecimento compatível financeiramente e com valores acessíveis.

O reconhecimento das necessidades e desejos pelos consumidores a base do conhecimento de tais necessidades é a forma que o consumidor vai à procura de tais serviços disponibilizados, para Blackwell, Miniard e Engel (2005), uma boa forma para o consumidor reconhecer o que pretende adquirir, é uma boa estratégia da utilização do marketing pelas empresas.

Engel; Blackwell; Miniard (2000) relaciona o reconhecimento de uma necessidade ou desejo, dando seguimento a uma ação, sendo assim é possível evidenciar que conforme a percepção do consumidor ele executa escolhas a partir do reconhecimento de sua necessidade momentânea em decorrência as influências do meio social ao qual pertence.

A percepção de Kotler (2000) os consumidores onde a busca por diversos produtos e serviços, o que passa as empresas começarem a reconhecer seus clientes, é preciso reconhecer seu público. Diante disso várias propostas são expostas a fim de atrair ainda mais clientes e aumentar seu público alvo.

Entre vários gêneros de produtos e serviços disposto sendo o lazer umas das principais formas da procura como cita Dumazedier (1976), o lazer é uma forma de entretenimento, busca saciar a pessoa no meio social, sendo um ato de livre e espontânea vontade buscando ser uma forma de distração ou recrear-se.

A confiança dos clientes (clientes fiéis) e o reconhecimento da empresa perante seus clientes, Kotler (1999) cita que o consumidor espera ser atendido de forma com que seja saciado pelo o que espera, quando o estabelecimento cumpre o que é esperado pelo cliente, o mesmo sairá satisfeito, mas se o estabelecimento excede as expectativas do consumidor, que ficara deslumbrado.

Os empreendedores locais muitas vezes são moradores da própria cidade, onde já é socialmente conhecida pelo público principalmente pelas famílias locais, a família pode ser considerada por muitos o fator mais influente no comportamento do consumidor, para Cobra (2009), isto é, muitas das vezes as confianças do consumidor vêm do conhecimento o qual o cliente tem do proprietário. Assim algumas empresas vão criando rótulos como tradicionais na cidade, não somente empresas, mas também eventos, e criam novas formas de negócios, ou entretenimento para o público local.

Outro fator fundamental para se adquirir confiança nos tempos modernos, é o uso da internet, utilizando uma ferramenta importante que é o marketing digital. Segundo Vaz (2010), há um enorme leque de ferramentas via internet e redes sociais, onde os consumidores transmitem suas opiniões sobre compra e venda de produtos e serviços, onde por sua vez o principal decisório é o consumidor, onde cita que a era do vender, cede para era do ajudar a comprar.

Para Moreira e Okada (2011), o marketing digital vem auxiliando as empresas a se comunicarem com seus consumidores via online, também evidenciam que são um fator

importante os meios comuns quando bem utilizados e são até mesmo bem avaliados e seu positivismo sobre tal forma de comunicação.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo utiliza a pesquisa quantitativa que aproveita características estatísticas e busca o porquê da causa; sobretudo preocupando-se com o problema. Ademais, também utiliza números, que classificam e analisam os conteúdos por meio de instrumentos padronizados e neutros, por forma de quantificação – tanto na coleta, quanto no tratamento da informação, com a finalidade de obter resultados para evitar distorções e assegurar maiores resultados.

Segundo Fonseca (2002), aborda que a pesquisa quantitativa seus resultados podem ser quantificados, sendo os resultados geralmente de grandes escalas, por conta disso são tomados como um retrato real de um todo em que o alvo da pesquisa está centrado, considerando que a realidade pode ser compreendida com base na análise de dados brutos utilizando como auxílio instrumentos padronizados e neutros, e com auxílio da pesquisa qualitativa se pode abranger um campo maior de respostas.

Perante a pesquisa quantitativa de forma a se utilizar, Dal-Farra; Lopes (2013) cita que é preciso ter consciência de como e quando se aplicar tal pesquisa, para destaque de informações de forma coerente e aplicações de questões precisas, a fim de descobrir suas potencialidades.

Utilizando a pesquisa quantitativa, Roesch (2006) fala que a procura de uma determinada população, esta é a pesquisa a se utilizar e a fim de saber sobre as preferências dos consumidores de Presidente Prudente/SP, sobre seu comércio noturno, como: casas noturnas, bares, restaurantes entre outros pontos de entretenimento, que sejam bem frequentados e bem avaliados.

Conforme Santos Filho (2001) ressalta até mesmo que em certos casos, a pesquisa quantitativa é mais objetiva, quando que, seus dados refinados e suas discriminações facilitem a análise periódica dos dados coletados.

Sendo assim Comm (2009) cita que a diversos tipos de métodos de contatar o perfil dos consumidores, a pesquisa ressalta o comportamento geral dos consumidores do

município a fim de afunilar suas preferências, o que levam em consideração para seu entretenimento, chegando a uma conclusão sobre o perfil dos consumidores.

Portanto as perguntas são fechadas e objetivas, pois o questionado tem que escolher entre opções de alternativas pré-determinadas. Sendo estas perguntas realizadas por meio de questionário e são tratadas em uma cadeia de contatos extensa para maior quantidade de resultados. A objetividade é o foco principal, pois o pesquisador se distancia do fato pesquisado, afinal considera somente os dados com base em análise e na realidade, ou seja, empirismo; há também enfoque matemático.

Por fim, o trabalho é realizado através de questionário do *Google docs*, que é um processador de texto utilizado como editor de formulários, planilhas e apresentações, a fim de mensurar através de dados a objetividade do mesmo.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este artigo toma como base a coleta de dados por meio de questionário, onde foi utilizada a ferramenta de formulação, Google Docs. A formatação da pesquisa tomou seu início no dia 30/03/2020 e se encerrou no dia 06/04/2020, após obter 220 respostas. Com base no questionário, a tabela 1 descreve em seu primeiro momento o sexo da pessoa a qual responde o questionário e em segundo momento, qual sua orientação sexual. Por meio desta análise foi possível se notar que as maiorias das respostas foram descritas por mulheres heterossexuais.

Tabela 1 – Distribuição de sexo e orientação sexual dos participantes da pesquisa.

Orientação Sexual / Sexo	Bissexual	Heterossexual	Homossexual	Lésbica	Transexual	Total
Feminino	3,64%	53,64%	1,82%	0,45%	-	59,55%
Masculino	0,91%	34,09%	5,00%	-	0,45%	40,45%
Total	4,55%	87,73%	6,82%	0,45%	0,45%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A tabela 2 foi requerida o quanto um consumidor deste meio está disposto a pagar para consumo do produto ou serviço, oferecido por esse setor, e sua relação com a renda mensal do mesmo. É importante analisar esta variável o mesmo que as pessoas as quais responderam tem um orçamento de mais de um salário mínimo e gastam cerca R\$ 51,00 a R\$100,00 em uma só noite, isto é, cerca de 1 a 3 dias de trabalho em uma única noite.

Tabela 2 – Distribuição do quanto o consumidor está disposto a gastar por noite e sua renda mensal.

Gastar por Noite / Renda	Até R\$ 50	de R\$ 51 a R\$ 100	de R\$ 101 a R\$ 150	de R\$ 151 a R\$ 200	de R\$ 201 a R\$ 250	de R\$ 251 a R\$ 300	Acima de R\$ 300	Total
Até R\$ 1.045	15,0%	13,6%	0,5%	0,5%	-	0,5%	-	30,0%
de R\$ 1.046 a R\$ 2.091	12,3%	22,7%	6,8%	1,8%	-	0,9%	-	44,5%
de R\$ 2.092 a R\$ 3.137	1,8%	2,3%	2,3%	-	-	-	-	6,4%
De R\$ 3.138 a R\$ 4.183	0,5%	1,4%	1,8%	1,4%	-	-	0,5%	5,5%
de R\$ 4.184 a R\$ 5.229	1,4%	1,4%	0,9%	0,5%	0,5%	-	-	4,5%
Acima de R\$ 5.229,01	0,5%	4,1%	1,4%	0,9%	-	0,9%	1,4%	9,1%
Total	31,4%	45,5%	13,6%	5,0%	0,5%	2,3%	1,8%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para Candelouro de Almeida (2002), a uma exigência muito ampla sobre satisfações dos clientes, onde as empresas estão se dedicando a comportamentos diferenciados, a fim de agradar seu cliente e manter o sucesso consistente a médio, ou longo prazo. A tabela 3 demonstra isso, os consumidores, são locais em sua maioria, que por sua vez estão satisfeitos com os serviços disponibilizados.

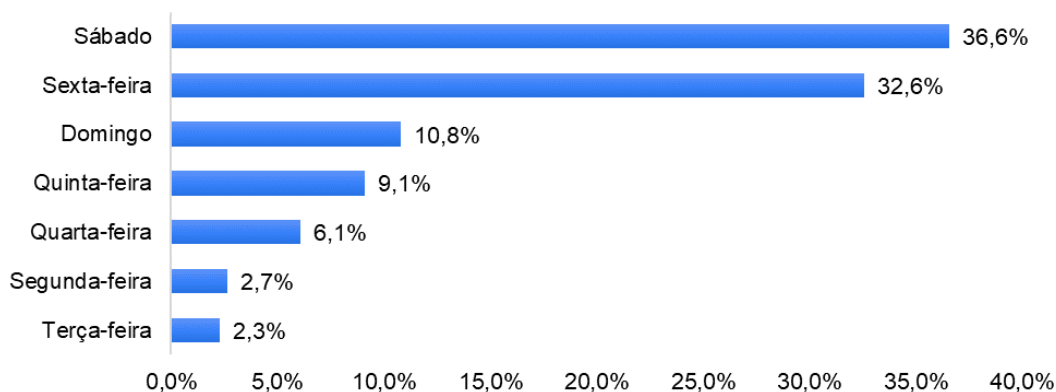
Tabela 3 – Distribuição do nível de satisfação com a noite de Presidente Prudente/SP e se o consumidor mora na cidade.

Nível de Satisfação / Reside na cidade	Muito(a) satisfeito(a)	Satisfeito(a)	Indiferente	Insatisfeito(a)	Muito(a) insatisfeito(a)	Total
Não, mas moro na região	2,3%	22,7%	7,7%	1,8%	-	34,5%
Não, sou de outra região	-	0,5%	0,5%	-	-	0,9%
Sim	5,0%	27,3%	21,4%	10,5%	0,5%	64,5%
Total	7,3%	50,5%	29,5%	12,3%	0,5%	100,0%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Este gráfico é uma representação dos melhores dias para se sair na semana, onde o participante tinha a opção de selecionar mais de um dia da semana, onde o sábado foi dia mais selecionado, sendo algo interessante de se questionar na pesquisa, que o domingo por sua vez, é a terceira opção dos consumidores.

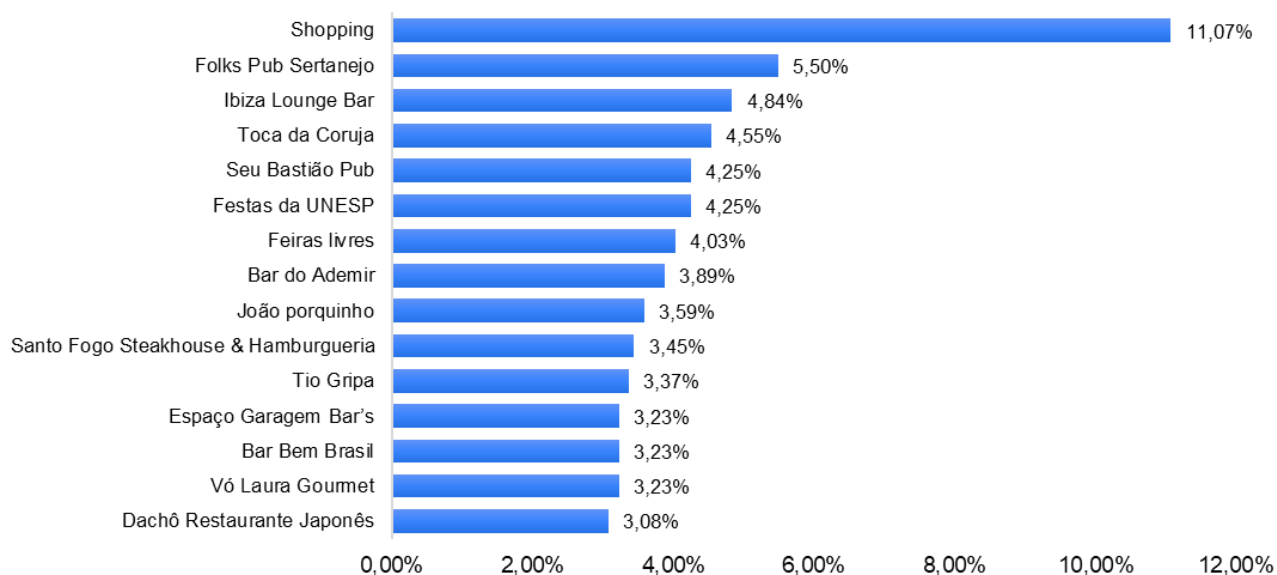
Figura 1 – Quais os dias da semana que os participantes da pesquisa preferem sair.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A figura 2 trata-se de uma pesquisa a qual foi dado aos questionados os principais locais em que os mesmos mais costumam frequentar. Foram disponibilizados 38 locais diferentes nos quais os questionados poderiam escolher mais de uma opção. Verificado foi selecionado os 15 primeiros os quais os cinco primeiros foram: O shopping como principal fonte de lazer e utilidades, a boate Folks Pub Sertanejo, como tradicional casa noturna da cidade, o Ibiza Lounge Bar, sendo um dos sunset mais frequentados da região em questão, a Toca da Coruja, sendo um famoso e tradicional bar universitário e pôr fim a casa noturna Seu Bastião Pub, com suas novidades e atrações da região.

Figura 2 – Os locais mais frequentados pelos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

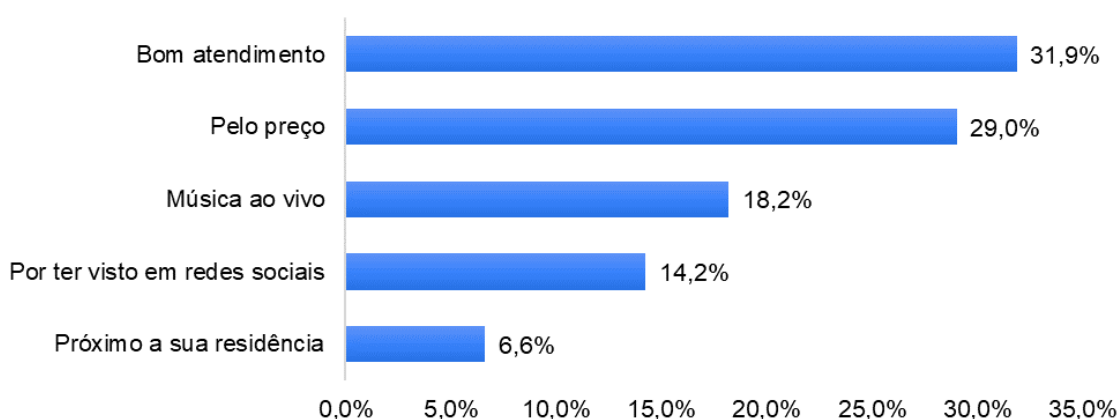
Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Sendo questionados quais são os principais pontos de atratividade que o cliente tem perante o ambiente no qual consomem, demonstra que um bom atendimento é o que torna a volta do consumidor aquele lugar, e uma grande influência, vindo em segundo, abaixo do bom atendimento, é o preço do produto ou serviço oferecido, sendo um fator muito importante também.

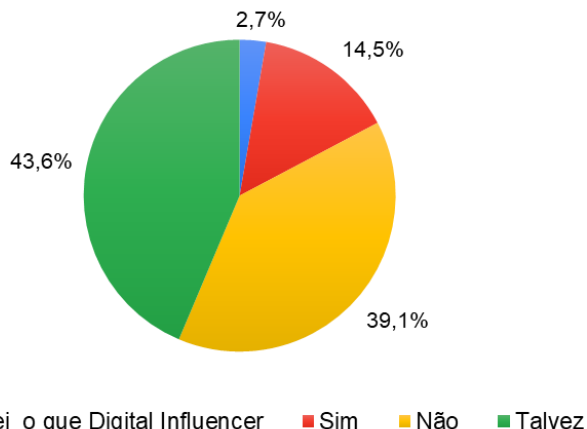
Figura 3 – Os principais critérios para escolha do local para sair na noite de Presidente Prudente/SP.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O *digital influencer* é um influenciador, termo que teve seu surgimento no inglês traduzido em termos livres significa influenciador digital. São pessoas de grande influência na sociedade e são requisitadas justamente a impor esta influência por meio das plataformas digital. Com base no trabalho exposto é datado que as pessoas as quais responderam, talvez tenham sido influenciadas por tais, e pouquíssimas pessoas do todo ainda não conhece o trabalho dos mesmos.

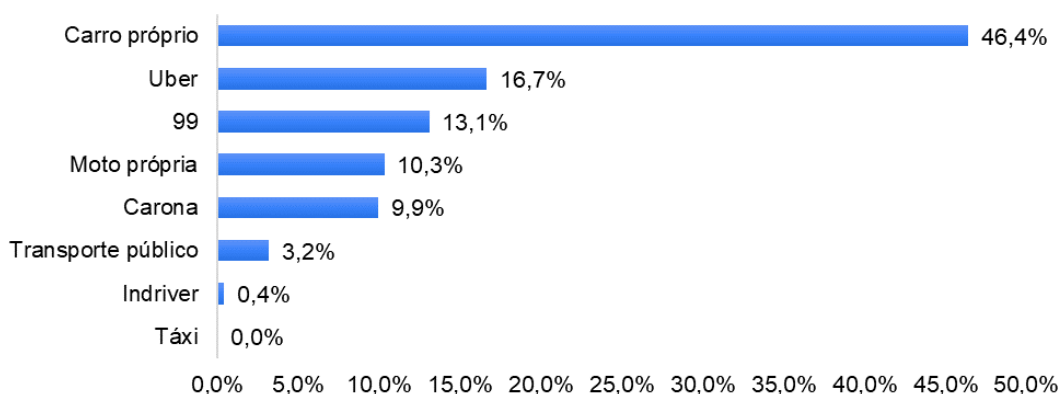
Figura 4 – Se o consumidor escolhe o local para sair porque viu a publicação do *Digital Influencer*.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O dado seguinte vem analisar os meios de transporte que cada consumidor utiliza para se locomover, levando em consideração principalmente a consciência de cada qual, perante o produto ou serviço que o mesmo deseja utilizar, obtendo em sua maioria a preferência por utilizar o carro próprio e cerca de 30%, vem a utilizar aplicativos de transportes.

Figura 5 – Distribuição dos quais meio de transportes para sair na noite de Presidente Prudente/SP.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A pesquisa teve sua duração de uma semana, na qual foi obtida 220 respostas, teve em sua maioria, respondidas do sexo feminino, e sua orientação sexual por sua vez, foram de heterossexuais; com orçamentos acima de um salário mínimo e gastam em uma única

noite de 1 a 3 dias de serviço. Os consumidores deste meio, são em sua maioria da própria cidade e mostram satisfação pelo produto disponibilizado. A preferência de dia para se sair destes clientes, é sábado e sexta respectivamente. Dado aos questionados 38 opções diferentes de estabelecidos, destacando-se os 5 primeiros respectivamente, o shopping, a casa noturna Folks Pub Sertanejo, o Sunset Ibiza Lounge Bar, o bar universitário Toca da Coruja e a mais nova casa noturna da cidade, Seu Bastião Pub. Sendo como principal influência dos clientes, para seu retorno, o bom atendimento e em segundo plano, o preço. Tratando-se de influência, a maioria talvez tenha sido influenciada por influenciadores digitais, e menos de 3% não sabem o que são digitais influencer. Por fim, a última pergunta vem analisar como os consumidores se dirigiram até os estabelecimentos questionados anteriormente, que por sua vez, a maioria se locomove com uso do carro próprio e cerca de 30% está a utilizar aplicativos de transporte.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo abrange a perspectiva do consumidor que busca os produtos e serviços disponibilizados pelo comercio noturno, a lucratividade que pode ser proporcionada, o objetivo também é conhecer os clientes, suas necessidades e desejos, suas condições, e os principais empreendimentos da cidade.

Tiveram-se os resultados alcançados, por citações que baseiam nas necessidades e desejos, no reconhecimento das necessidades tanto pelo consumidor, quanto pelo investidor, além da confiança obtida pelo cliente por tal estabelecimento. Por meio de questionário aplicado o qual mostra por sua vez, que dê maior parte, as mulheres, heterossexuais, tem maior frequência deste comercio, e que o shopping e as casas noturnas da cidade, sendo tradicional ou inovador, são os principais empreendimentos de consumo, além de estipular uma renda para tais consumidores e seus gastos, no comercio noturno.

As condições de pesquisa foram aplicadas em cima de um público que por grande parte, não tem grande frequência neste comercio, além de interagir com escassas citações atuais sobre, conforme o que cita o tema principal do mesmo. O artigo conta com a dificuldade de que os empreendedores do município ainda têm certa carência em

investimentos e inovações culturais, o que cria uma barreira entre o consumidor e comércio local, dificultando a análise da pesquisa e do êxito do comerciante em obter uma renda estável.

A pesquisa em cima deste aspecto de comércio deve ter sequência, além de interagir com um comércio onde agregam muitos trabalhadores, e necessita de investimentos de grande porte, serviços diversos e inovadores para serem ofertados aos clientes os quais consomem o mesmo, estudar melhor a cultura e público é de grande relevância aos empreendedores, além de ser esperado um crescimento muito amplo neste ramo de comércio nos próximos anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- CANDELORO, R.; ALMEIDA, S. Correndo para o abraço: como vender mais, fazendo com que o cliente compre sempre. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.
- CAVALLINI, Ricardo. O Marketing depois de amanhã. São Paulo: Ed. do Autor, 2008.
- Mowen, J. C.; Minor, M. S. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- COBRA, M. Marketing básico: uma respectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- COMM, J. O poder do twitter: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez. Tradução: Leonardo Abramowicz. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- DAL - FARRA, Rossano André Paulo; Lopes, Tadeu Campos. Métodos Mistos de Pesquisa em Educação: pressupostos teóricos. Nuances: estudos sobre Educação, Presidente Prudente-SP, v. 24, n. 3, p. 67-80, set./dez. 2013.
- DUMAZEDIER, Joffre. Lazer e cultura popular. São Paulo: Perspectiva, 1976.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. Comportamento do Consumidor. 8ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. Administração da produção e operações. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.
- KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do consumidor. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011
- KELLER, Phillip Kevin Lane. Administração de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e

Controle. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.(2000) Administração de Marketing: a edição do novo milênio – (10ª Ed.) - São Paulo – Ed. Prentice Hall.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. Ed. 5. Reimpr. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. 1943

MOREIRA, E. S., OKADA, S. L.(2011) REMark – Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, 10, (1), 46-72, jan./abr.

NICHELE, M.; MILAN, G. S. Fundamentos estratégicos e decisões de preço. In: MILAN, G. S.; BRANCHI, N. V. L. (org.). Administração mercadológica: teoria e pesquisas. Volume 2. Caxias do Sul: EDUCS, 2006. Cap. 7, p. 151-180.

SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 14 9. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SCHIFFMAN, Lean G; KANUK, Leslie L. Comportamento do consumidor. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

ROOSEVELT, Thomas Jr. From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review, v. 68, p. 107-118, 1990.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS FILHO, J. Camilo dos. Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático. In: SANTOS FILHO, J. Camilo dos; GAMBOA, Silvio Sánchez. Pesquisa educacional: quantidade-qualidade. 4. Ed. São Paulo: Cortez, p.13-59, 2001. VAZ, Conrado Adolpho. Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2010.

O ASSÉDIO MORAL EM AMBIENTES CORPORATIVOS E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

BULLYING IN CORPORATE ENVIRONMENTS AND ITS INFLUENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Gabriel Silva Filho gabriel_silvafilho@hotmail.com Universidade do Oeste Paulista –
Unoeste

Joselene Lopes Alvim joalvim@unoeste.br Universidade do Oeste Paulista – Unoeste

RESUMO

O assédio moral é um fenômeno pouco discutido dentro das organizações e a sua existência no mundo corporativo tem causado grande impacto sobre o desempenho dos colaboradores. Apesar de estudos apontarem o uso do poder diretivo como fonte da agressão, ainda é preciso compreender e discutir a relativização das razões intrínsecas que levam às alterações comportamentais do indivíduo. Em vista disso, apesar da importância deste tema, existem poucos estudos que abordam o ponto de partida deste comportamento abusivo e intolerante dentro das organizações. Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar a natureza do assédio moral nas organizações e sua influência no desempenho dos colaboradores. A hipótese é que o assédio moral que acontece dentro das organizações é caracterizado pelas alterações afetivas do gestor com a posição hierárquica a qual ocupa, favorecendo o autoritarismo, e assim, impossibilitando o desenvolvimento proativo do colaborador. Este artigo optou pelas abordagens qualitativa e explicativa como instrumento de coleta de dados, também foi utilizado a pesquisa bibliográfica e para análise desta optou-se pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstram, no geral, que a caracterização do assédio moral não se submete apenas ao uso inadequado do poder, mas também pelas alterações afetivas do indivíduo no âmbito organizacional. Em vista disso, foi possível concluir que o assédio moral está ligado às dificuldades dos gestores em lidar com suas emoções de forma assertiva. Assim, este estudo contribui para que as organizações identifiquem os fatores e características individuais que instigam o desencadeamento do assédio moral.

Palavras-chaves: Assédio Moral. Colaborador. Organização. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Moral harassment is a phenomenon little discussed within organizations and its existence in the corporate world has had a major impact on the performance of employees. Although studies point to the use of directive power as a source of aggression, it is still necessary to understand and discuss the relativization of the intrinsic reasons that lead to the individual's behavioral changes. In view of this, despite the importance of this theme, few studies address the starting point of this abusive and intolerant behavior within organizations. This research aims to analyse the nature of moral harassment in organizations and its influence on the performance of employees. The hypothesis is that moral harassment, that takes place within organizations, is characterized by affective changes in the manager with the hierarchical position he occupies, favouring authoritarianism, and thus preventing the proactive development of the employee. This article opted for the qualitative and explanatory approaches as a data collection instrument, bibliographic research was also used and for analysis of this one, the content analysis technique was chosen. The results demonstrate, in general, that the characterization of moral harassment is not only subject of inappropriate use of power, but also due to the individual's affective changes in the organizational sphere. In view of this, it was possible to conclude that moral harassment is linked to the difficulties of managers in dealing with their emotions in an assertive way.

Thus, this study helps organizations to identify the factors and individual characteristics that instigate the triggering the moral harassment.

Keywords: Bullying. Developer. Organization. People Management.

1) INTRODUÇÃO

Em um cenário mercadológico competitivo, a obsessão dos gestores por alcançar resultados, tem provocado grandes impactos no clima organizacional, causando um enorme impasse quando se trata de gestão de pessoas. Segundo os dados do Tribunal Superior do Trabalho (2019), no Brasil cerca de 71,97% dos colaboradores já sofreram assédio moral ou presenciaram este tipo de comportamento no ambiente de trabalho.

Apesar do assédio moral ser um conceito pouco discutido dentro das organizações, este fenômeno vem se tornando cada vez mais comum e frequente no ambiente corporativo. Caracterizado por um comportamento abusivo e intolerante, o assédio moral nem sempre é algo visível (CAPOLI; SILVA, 2018). O direcionamento, a comunicação organizacional e as condutas tomadas pelos gestores para o ordenamento de direções das atividades corporativas, presume-se nas divergências na formulação da estrutura organizacional proposta (THOMÉ; SCHWARZ, 2014).

Todavia, o desencadeamento de um comportamento abusivo por parte dos gestores nas corporativas, não interferem apenas nos aspectos físicos e psíquicos dos colaboradores, mas também em seu desempenho nas atividades laborais (BOBROF; MARTINS, 2013). Assim, a perversidade e manipulação praticadas pelo agressor, não se submete somente pela sua posição hierárquica, mas também pela as relações interpessoais geridas pelos gestores dentro das organizações (VASCONCELLOS, 2015; NUNES; TOLFO, 2013).

Apesar da importância deste tema, existem poucos estudos que abordam o ponto de partida deste comportamento abusivo e intolerante dentro das organizações. Sendo assim, existe uma problemática: quais fatores que levam os gerentes a terem um comportamento abusivo dentro das organizações? E qual a sua influência no desempenho dos colaboradores?

Quanto à hipótese, presume-se que o surgimento do assédio moral dentro das organizações é caracterizado pelas alterações afetivas do gestor com a posição hierárquica a qual ocupa, favorecendo o autoritarismo e, assim, impossibilitando o desenvolvimento proativo do colaborador.

Já em relação à justificativa e relevância do tema, se faz necessário discutir esta questão, beneficiando a todas as pessoas que têm o intuito de compreender a natureza do assédio moral, contribuindo, assim, com as organizações no comprometimento do combate deste fenômeno no ambiente corporativo.

Isto posto, o presente artigo tem como objetivo geral o de analisar a natureza do assédio moral nas organizações e sua influência no desempenho dos colaboradores e os objetivos específicos recaem em caracterizar o assédio moral nos ambientes corporativos e suas implicações para os colaboradores; identificar os fatores que levam os gestores a adotarem um comportamento abusivo e, por último, apresentar propostas de intervenções para a redução dos impactos do assédio moral dentro das corporativas.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Assédio moral no ambiente de trabalho

O trabalho foi visto, ao longo da história, por um prisma negativo. Em um contexto histórico-filosófico-religioso, o trabalho era descrito como sinônimo de sacrifício, de esforço.

Ao longo das décadas de 1970 a 1990, a exploração da força de trabalho resultou no aumento de acidentes de trabalho, lesões, mortes e adoecimentos psicológicos. Cobranças excessivas, precarização do trabalho, baixos salários, jornadas de trabalhos extensivas e exaustivas, foram os reflexos causados por uma nova divisão internacional do trabalho, especialmente no Brasil, em 1990 (ANTUNES; PRAUN, 2015). Porém, apesar das mudanças na forma de conceber o trabalho, este ainda possui uma denotação de obrigação, dever, responsabilidade, ainda no século XXI (BERTONCELO; JUNQUEIRA, 2018).

Entretanto, é neste momento de mudanças que os trabalhadores têm sofrido violências, submetendo-se as desigualdades, discriminações, conflitos nas relações de trabalho e estigmatização, levando a crer que essas possam ser as principais influências para o esgotamento profissional (ANDRADE; ASSIS, 2017). Entre as modalidades de violência mais comuns sofridas pelas vítimas estão as agressões, os insultos, as intimidações, o assédio moral e sexual e o racismo.

Assim, desde que o trabalho passou a ser uma atividade regulamentada por leis, há uma preocupação dentro das empresas sobre a precarização do trabalho, na adequação e reestruturação do clima organizacional, relativas “[...] a intensificação (e a ampliação) da exploração (e a espoliação) da força de trabalho e o desmonte de coletivos de trabalho e de resistência sindical-corporativa [...]” (ALVES, 2009, p. 189).

Hirigoyen (2003), ao longo de seus estudos, submeteu-se a análise de múltiplas violências sofridas por indivíduos no ambiente de trabalho, devido as repercussões psíquicas. A referida autora define o assédio moral como violência no trabalho da seguinte forma: “toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho” (2003, p. 65).

O assédio moral é definido como infâmia advinda das condições de trabalho em uma frequência habitual, que levam a desestabilização e fragilização da vítima (BOBROFF e MARTINS, 2013), visando humilhar, ridicularizar, menosprezar, inferiorizar, rebaixar, ofender, provocando sofrimento psíquico e físico ao colaborador (GRAVY, 2015). Entretanto, a ocorrência do assédio moral dentro das organizações, muita das vezes, tem como intuito afastar a vítima do ambiente laboral, ou até mesmo, expulsá-lo do ambiente corporativo (SILVA; MARTINS, 2017).

Para Santos (2009), este comportamento abusivo é reforçado pelo o uso excessivo do poder para alcançar os resultados desejados em curto prazo, usando seus subordinados, o que pode resultar em dano moral. Esses episódios humilhantes, manifestam-se através do retraimento da vítima pelo assediador, desqualificando-o profissionalmente, em função pessoal ou empresarial, partidos da inveja (GUEDES, 2008).

Assim, o assédio moral nem sempre acontece de forma visível, mas de forma disfarçada e encobertas por atitudes e falas descritas como “brincadeiras”, que visam abalar a autoestima e desestabilizar os colaboradores, dessa maneira passam despercebidos pelos demais colaboradores (CAPOLI; SILVA, 2018), porém, se propaga, permanece e tornando-se destrutível (CERQUEIRA, 2012).

Segundo Bobroff e Martins (2013) como consequência deste comportamento abusivo, os colaboradores exteriorizam dificuldades em desenvolver suas atividades com maior efetividade, desencadeando doenças físicas e psíquicas, que implicam diretamente na capacidade produtiva da organização e no desempenho dos colaboradores.

O assédio moral pode ocorrer nas mais diversas vertentes do ambiente organizacional, podendo partir de chefes, colegas e subordinados (FREITAS, 2007), sendo assim, o assédio moral no trabalho é classificado nos seguintes níveis hierárquicos: vertical ascendente, vertical descendente, horizontal e misto.

Começaremos pelo assédio moral vertical ascendente, este ocorre pela agressão do subordinado para o seu superior, considerando que este é o tipo mais incomum dentro das organizações. Este tipo de assédio é caracterizado por falsas alegações de assédio sexual ou reações coletivas recorrentes da reprovação do gestor, pelo o estilo de gestão (GUIMARÃES, 2018).

Já no assédio moral vertical descendente, que é o mais comum e frequente dentro das organizações, os comportamentos abusivos são direcionados do superior para o subordinado, pela forma hostil de persuasão através do uso de poder (CORREIA; CARRIERI, 2007).

Outra modalidade é o assédio moral horizontal, aquele ocorre na mesma posição ou semelhante ao nível hierárquico (PEREIRA, 2010). Esta prática pode estar relacionada pelo o estímulo de competição, produtividade e práticas individualista (ALKIMIN, 2013).

E por último temos o assédio moral misto que é caracterizado pela a simultaneidade, quando o subordinado é agredido por seu superior e colegas. Comportamento comum, quando já há a existência do assédio moral vertical ascendente, reforçadas pela a recriminação mútua do superior e exclusão do agredido pelos colegas, por medo de sofrerem as mesmas agressões e serem comparadas ao agredido (HIRIGOYEN, 2005).

O assédio moral é caracterizado pela intensidade da violência psicológica, (BASÍLIO; BARNABÉ, 2013), classificados por ações de provocações ou agressões, como: a deterioração proposital das condições de trabalho, retirando da vítima a autonomia, criticando-a injustamente ou de modo exagerado no desenvolvimento de suas tarefas,

atribuindo tarefas permanentemente inferiores à sua competência, induzindo-a à erros; isolamento e recusa de comunicação, de modo ignorar a presença da vítima, sendo constantemente interrompida no processo de comunicação com superiores e colegas, excluindo-a dos demais; atentados à dignidade, disseminando rumores e articulando gestos de desprezo e; violência verbal, física e sexual, sequenciadas por ameaças de agressão, sendo a vítima empurrada, mesmo de leve, invadindo sua vida privada, submetendo-a à gritos, ou, até mesmo assédio por meio de propostas e gestos e agressões no âmbito sexual, (HIRIGOYEN, 2005); condicionadas por ataques repetitivos por períodos prolongados (SILVA, 2013).

Para ser caracterizado o assédio sexual, é necessário que haja uma durabilidade e intencionalidade na ação dentro da organização, a qual o fato não pode ocorrer de forma ocasionada (SANTOS et. al., 2014). Entretanto, nas organizações o assédio moral decorre-se de forma irrelevante, propagando-se pela recusa do agredido na formalização da denúncia, enfrentando o comportamento como algo superficial por sentir-se acuada e em estado de inferioridade, o que ocasiona no redobramento dos sequentes ataques, (PADILHA; PICHLER; FAGUNDES, 2011).

O assédio moral, por sua vez, não pode ser caracterizado por situações eventuais (não-habituais) e isoladas de humilhação, mas que pode resultar em um dano moral (SILVA, 2013). Para Thomé e Schwarz (2014) o assédio moral não é configurado em situação de exigências profissionais, que são respaldados em cobranças razoáveis para atingir as metas organizacionais, acordadas pelo contrato de trabalho, bem como, críticas e avaliações de desempenho. O autor ainda destaca, as condições de trabalho relativas ao ambiente de trabalho, por falta de estruturação, ao menos que seja uma forma de menosprezar o colaborador na frente dos demais.

2.2. Perfil do assediador e do assediado

O ponto de partida para o desencadeamento da violência e do assédio dentro das organizações, surgem do encontro entre a inveja do poder e a perversidade (FREITAS, 2001). Assim, perfil do assediador sempre foi apontado ao longo dos estudos, por

comportamentos de caráter perverso, que se utiliza de mecanismos tanto em favor de sua defesa (SCHNEIDER; MARANGONI, 2015) quanto sua posição na organização (HIRIGOYEN, 2015).

O assediador por muitas vezes é aquele que ocupa um cargo mais elevado dentro da organização, porém o assediador pode ser um indivíduo ou um grupo de pessoas (SCHNEIDER; MARANGONI, 2015), pois trata-se de uma pessoa que exerce excessivamente o autoritarismo e manipulação em função do uso do poder (SILVA; OLIVEIRA, 2020).

Para Barreto (2007, p.56), o perfil do agressor “normalmente são pessoas vaidosas, ferinas, hipócritas, levianas, narcisistas e, para completar, fracas e medrosas, embora não aparentem e, por isso, assediam utilizando-se de alguma dose de poder hierárquico ou influência sobre o grupo”, em busca da satisfação pessoal, vulnerabilizando e fragilizando a vítima acerca de sua capacidade profissional (BARRETO, 2016).

O assediador tem como objetivo manipular pessoas mais vulneráveis, a fim de obter vantagens através da vítima (ROSA, 2016), pois, o medo gera obediência na conduta, não apenas pelo o assediado, mas também pelos demais colaboradores (BORTHOLO; ROCHA, 2015).

A falta de empatia e a necessidade de admiração são traços comuns quando falamos do perfil do assediador, esse é o meio que encontra para sentir-se seguro e poderoso (HELOANI, 2004). Outra característica a ser destacada é a dificuldade que o agressor tem para gerenciar suas competências e emoções através de uma ambição excessiva (VASCONCELOS, 2015).

Para Simões e Mello (2016), o assediador possui inúmeras abstrações de poder e necessidade extrema de ser admirado, ressaltando comportamentos e atitudes extremamente abusivos e arrogantes. É desta forma que o agressor promove sua existência e elevação de sua autoestima, subjugando os outros, dessa forma repercutindo de forma triangular, submetendo o assediador, o assediado e os demais colaboradores (SCHNEIDER; MARANGONI, 2015).

Assim, ao contrário do assediador, o assediado é a figura de uma pessoa de personalidade forte, competente, simpática e que demonstra resistência ao autoritarismo (BORTHOLO; ROCHA, 2015).

Para Barreto (2000) as características das vítimas do assédio moral dentro das organizações normalmente são pessoas com mais de 35 anos, fracas fisicamente e psicologicamente, dedicadas ao trabalho, solitárias, religiosas, homossexuais e deficientes. Sensíveis, tímidas, com baixa competitividade nas relações de trabalho e que mantêm respeito a hierarquia (BORTHOLO; ROCHA, 2015), não excluindo as possibilidades de discriminação, além das questões físicas ou culturais do assediado (LIMA, 2019).

Ainda, assim, é difícil caracterizar o perfil da vítima, porque não existe um perfil exclusivo, é preciso levar em consideração as mais diversas características individuais, sendo elas opostas ou não, mas que também, tornam-se alvo da arrogância e da perversidade (GALLINDO, 2009).

2.3. Impacto do assédio moral para os colaboradores

Os efeitos causados em decorrência do assédio moral podem levar ao desenvolvimento de patologias e até mesmo distúrbios emocionais, tornando-a subjetiva a cada indivíduo, considerando a personalidade e os momentos que remetem à violência (BASÍLIO; BARNABE, 2013).

As consequências do assédio moral desdobram-se em diversas vertentes, não sendo restringida apenas a própria vítima, mas também pode refletir em sua vida social (CAMARGO; ALMEIDA; JÚNIOR, 2016), com os demais a sua volta (FREIRE, 2008). Para Alkimin (2005) esses reflexos podem ocasionar no desequilíbrio nas relações da vítima com os colegas, chefes, na sociedade e nas relações familiares, afetando a qualidade de vida do indivíduo dentro e fora da organização.

Desta forma, considerando que o assédio moral se caracteriza pela precipitação da deterioração da saúde física e mental da vítima (RODRIGUES, 2019), este fenômeno pode ocasionar sofrimentos psíquicos e até acidentes físicos (XAVIER et. al., 2008). É o principal fator para a origem do estresse profissional, trazendo consequências traumáticas e até a

uma desestabilização permanente, afetando a dignidade, gerando sentimento de incompetência, bem como, baixa autoestima, no âmbito profissional e pessoal (ALKIMIN, 2005).

Segundo Xavier et. al. (2008) os impactos causados pelo assédio moral na organização podem desencadear sintomas de cansaço, ansiedade, insegurança, vergonha, desânimo, podendo levar a vítima a tentativas de suicídio. Assim, em decorrência do assédio moral, as vítimas podem desenvolver além do estresse e ansiedade, a depressão, distúrbios psicossomáticos, modificações psíquicas e a defesa pela psicose (HIRIGOYEN, 2005), bem como, consequências comportamentais e psicopatológicas (SOSSELA; NEVES, 2011).

Sossela e Neves (2011), descrevem os possíveis efeitos produzidos pelo o assédio moral, são eles: fadiga, distúrbio de sono, transtornos alimentares e gastrointestinais, imunodeficiência, lapsos de memória, mudança de humor constante, angústia, negligência, agressividade, ruptura nos laços afetivos, entre outros. Entretanto, vale ressaltar que impactos deste fenômeno não reflete apenas a vítima, mas também, à toda organização.

Para Bortholo e Rocha (2015) o assédio moral, na contextualização emocional provocam consequências que demandam tempo para serem solucionadas ou até mesmo superadas. A vítima tende se isolar, perder a concentração, ter reações de revolta, tristeza, dentre outras. Já Hirigoyen (2005), afirma que como consequência deste fenômeno nas vítimas, promove o desencadeamento do estresse e ansiedade, depressão, distúrbios psicossomáticos, estresse pós-traumático, modificações psíquicas e defesa pela psicose.

Assim, como reflexo no ambiente de trabalho, o assédio moral interfere diretamente na capacidade produtiva da vítima, desencadeando um baixo rendimento quanto aos resultados organizacionais. Isto justifica-se pela retração da vítima para evitar o contato com agressor (GROSCHE, 2011). Para Alkimin (2005) essa pressão psicológica no âmbito organizacional impede que a vítima desenvolva sua capacidade produtiva e potencial em relação à qualificação e quantificação dos resultados.

Todavia, isso torna-se resultante da estruturação e organização da gestão, desmembrada pela a supervalorização da hierarquia, competições e sobrecarga física e

mental, das condições de intolerância, medo e culpa (BARRETO; HELOANI, 2015). Entretanto, atualmente observa-se, ainda, no ambiente organizacional a predominância e preconceções reiteradas de sujeições de medo, insegurança e vergonha pelos indivíduos (SILVA; OLIVEIRA; SOUZA, 2011).

2.4. Fatores desencadeadores do assédio moral no trabalho

A existência do assédio moral nas organizações envolve diversos fatores que acarretam o surgimento deste fenômeno. Um dos fatores a ser destacado é o uso poder diretivo nas organizações. Segundo Nascimento (2011) o poder diretivo corresponde ao poder atribuído ao empregador, na sucessão do contrato de trabalho, para direcionar o modo como atividades serão desenvolvidas pelo o empregado, em exercício.

Para Resende (2013), o poder diretivo corresponde ao direcionamento da estruturação e organização do espaço interno da empresa. Assim, o empregador possui o domínio sobre o poder diretivo, delegando-o conforme as condições da relação de trabalho ao empregado. Assim, vale ressaltar que a subordinação do empregado ao empregador estabelece certos deveres, como a fidelidade e obediência, que, em contrapartida, a vida privada do empregado não se sobrepõe ao poder empresarial. Entretanto, ao exercer a liberdade do poder diretivo de forma abusiva e extrapolada, pode-se caracterizar o assédio moral (VASCONCELLOS, 2015).

Todavia, o uso inadequado do poder submete-se à uma subclasse de fatores. Segundo Loureiro (2018), o que conduz a prática do assédio moral dentro da organização pelo o superior, é o medo de perder sua posição hierárquica ao empregado que se destaca pelos seus conhecimentos técnicos. O autor, retrata ainda, que este comportamento se conjuga pela a tentativa de o superior demonstrar maior capacidade que o subordinado, assim, passando à menospreza-lo e desqualifica-lo.

Outro fator relevante, é o tipo de liderança praticada pela a cultura organizacional. A busca excessiva pelos resultados organizacionais torna-se eminentemente propício à personificação de uma liderança autocrática. Para Maximiano (2000) a liderança

autocrática caracteriza pela centralização de poder de decisão no líder, centralizando assim, conseqüentemente, aos subordinados.

Segundo Ferreira (2008), a liderança autocrática inicia-se com o objetivo de alcançar os objetivos da organização, que, porém, na maioria das vezes acaba cometendo o abuso de poder, tornando-a uma liderança antiética no ordenamento de suas diretrizes e oriundas de um comportamento desumano.

Todavia, o assédio moral pode ser caracterizado por alguns sentimentos que emergem sobre as peculiaridades tanto do agressor, quanto da vítima. O medo, segundo Hirigoyen (2006) torna-se um fator relevante para o desencadeamento de comportamentos abusivos dentro da organização, tornando um meio de defesa contra perigos e ameaças, que, por sua vez, manifesta por resistência às críticas ou até mesmo por medo de cometer erros profissionais relativo às atividades laborais desenvolvidas. Em outras situações, a referida autora destaca o sentimento de ciúmes, sentimento o qual, podem causar diversas repercussões no ambiente de trabalho, que diz respeito a aceitação do superior e qualificação do subordinado.

Apesar disso, torna-se coexistente outros fatores organizacionais que podem caucionar o assédio, tais como: a cultura e o clima organizacional e a organização do trabalho. Assim, o assédio não pode ser apenas enfatizado pelas relações interpessoais, tornando-o um processo complexo que incluem a interação interpessoal, sociais e organizacionais (NUNES; TOLFO, 2013).

Assim, dentre outras causas que levam a configurar o assédio moral dentro das organizações estão os fatores institucionais atribuídos à configuração instável do mercado de trabalho e à dinâmica ambiental competitiva, relacionadas à cultura organizacional e a pressão para o trabalho ou, possivelmente, internas ao indivíduo, como características relacionadas à religião, gênero, preferências políticas e, em suas interações sociais (PADILHA; PICHLER; FAGUNDES, 2011).

Para Santos et. al. (2014) o assédio moral origina-se de uma subsequência de conflitos, gerados pela competição, inveja, racismo, preferência pessoal do chefe pela vítima, entre outros.

Entretanto, o conflito psicológico associa-se por dois fenômenos, sendo o abuso do poder e a manipulação perversa (HIRIGOYEN, 2003) os principais fatores para aparecimento deste tipo de violência na organização, acentuados por imposições do agressor para o agredido, submetido a ganância dos resultados organizacionais pretendido (PADILHA; PICHLER; FAGUNDES, 2011), tornando-se o agente-causador da perversidade (TARCITANO; GUIMARÃES, 2004).

Assim, segundo Barreto (2000), este comportamento habitual do assediador torna-se inerente às reproduções culturais, sendo destituídas de laços afetivos criadas no âmbito organizacional, para exercer o domínio. Entretanto, cabe-se ainda outras prerrogativas para o desdobramento do assédio moral citadas anteriormente, como a inveja, a necessidade de admiração e a falta de empatia, atributos comportamentais que integra a dificuldade de gerenciamento das emoções e competências do agressor, relacionadas a psicopatia laboral.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos avaliados, o presente artigo foi fundamentado através da metodologia qualitativa, com a finalidade de associar situações da realidade com os objetivos de estudo. A pesquisa qualitativa implica em estudos que busca descrever interpretações da realidade das pessoas nas situações em que realmente vivem (YIN, 2016), estudando fatos existentes de acordo com as ações e manifestações individuais em circunstâncias locais e temporárias, de acordo com suas particularidades (FLICK, 2009).

Com relação a abordagem utilizada no presente trabalho, o autor optou pela abordagem explicativa, onde buscou-se identificar as causas para a ocorrência do fenômeno estudado, possibilitando a aproximação do conhecimento com a realidade de forma precisa (Gil, 2008).

Quanto aos dados coletados neste artigo, utilizou-se de pesquisas bibliográficas, tendo em vista o embasamento teórico para o desdobramento e contextualização do assunto proposto neste estudo, considerando como a principal fonte de obtenção de informações para a consolidação da mesma. Desta forma, a pesquisa bibliográfica é

representada pelas informações que estão inseridas em livros, artigos e revistas científicas, sendo estas utilizadas neste artigo além de artigos recentes publicados nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e Domínio Público, além da base de dados oferecida pela biblioteca da Unoeste, bem como livros sobre o tema abordado, utilizando como descritores Assédio Moral nas Organizações, bem como a influência no desempenho dos colaboradores. Assim, os resultados foram obtidos por meio de registros já existentes, sucessivos de estudos anteriormente registrados, utilizando-se os dados como origem para o tema abordado (SEVERINO, 2007).

Os critérios de inclusão utilizados para a seleção dos artigos científicos foram aqueles que apresentaram como objeto de estudo textos completos e publicação nacional. Quanto aos critérios de exclusão, foram compostos por artigos que trouxeram resultados insuficientes ou com falhas na descrição metodológica. Ressalta-se ainda que foram tomadas as devidas precauções para que os artigos não fossem incluídos duas vezes, caso estejam indexados nas bases de dados selecionados.

Os dados obtidos nesta pesquisa, foram analisados através de uma análise de conteúdo, permitindo uma conclusão referente às condições de produção e recepção, através de um agrupamento de técnicas de análise das informações por meio de indicadores, sendo eles quantitativos ou não (BARDIN, 2011).

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Considerando as prerrogativas do assédio moral no ambiente corporativo, observa-se ainda vertentes que precisam ser refletidas levando em consideração os aspectos internos do assediador e o uso do poder diretivo no exercício de sua função. Apesar das mudanças na reestruturação do trabalho, nota-se ainda, também, as influências das pressões corporativas para o alcance dos resultados, levando em consideração as mudanças interativas e comportamentais das organizações em um cenário mercadológico competitivo.

Assim, apesar do assédio moral ser caracterizado por um comportamento abusivo, manifestado através da provocação de sofrimentos físicos e psíquicos ao colaborador

(GRAVY, 2015), este fenômeno não se submete apenas às interações corporativas e pressões que emergem sobre um comportamento agressivo pela busca de resultados, pois segundo Padilha, Pichler e Fagundes (2011), as mudanças comportamentais condizem com as razões internas do indivíduo. Sendo assim, é possível observar vários fatores que induzem às características e aspectos pessoais na alteração comportamental.

Como afirmativa, segundo Vasconcellos (2015) e Simões e Mello (2016), os gerentes possuem altas dificuldades em gerenciar suas competências e emoções no ambiente corporativo. Isto pode ser notado pela necessidade que o gestor possui em demonstrar em tempo contínuo a existência de uma soberania da função a qual ocupa. Hirigoyen (2006) e Scheneider e Marangoni (2015), afirmam que a necessidade de ser notado e admirado pelos demais colaboradores, por muitas vezes, condiz pelo medo do fracasso e do “insucesso” quanto a sua função, adotando comportamentos opressivos para comprovar a existência de seu poder no ambiente corporativo.

A personificação do gerente no âmbito organizacional, apesar de ser constituída pela atribuição do poder diretivo, as provocações e insultos direcionados aos colaboradores, ocorre pela apreensão a qual encontra-se para gerenciar ou até mesmo exercer a função. Sendo assim, a insegurança, a princípio, se esconde através do uso do poder, para inibir as suas vulnerabilidades perante os subordinados.

Assim, presume-se que as inseguranças do gestor se tornam difusas às percepções que envolvem as relações interpessoais dentro da organização, uma vez que, observada a possibilidade de ameaças que possam interferir no cargo, adota comportamentos abusivos como defesa. Segundo Laureiro (2018), um dos principais fatores que leva a esta percepção é o medo que o gestor possui em perder sua posição hierárquica, destituído das capacidades e competências que os colaboradores possuem. Desta forma, as relações interpessoais tornam-se apenas artifícios estratégicos para o desfecho de comportamentos abusivos, quando relacionado à manipulação perversa do agressor em desqualificar o subordinado.

Observa-se que o comportamento do gestor e suas mudanças comportamentais, as quais tornam-se intolerantes e abusivas, provocam impactos que não remete somente ao indivíduo, mas tendo uma influência destrutível no ambiente organizacional.

Sendo assim, as características individuais, tanto do agressor quanto do agredido no ambiente organizacional, tornam-se capazes de levar à caracterização do assédio moral, pelo prazer desenfreado do agressor nas práticas abusivas que se tornam inadmissíveis quanto ao uso inadequado do poder diretivo.

Portanto, cabe ainda às organizações traçarem meios de intervenções para reduzir os impactos, bem como, a manifestação deste advento no âmbito organizacional. Um dos pontos a ser reportado é o uso do poder diretivo. Considerando a falta de estruturação organizacional, este torna-se um fator relevante a ser considerado quando se trata de influências no ambiente corporativo (BARRETO; HELOANI, 2015). Sendo assim, as definições das diretrizes, os códigos de condutas e o planejamento estratégico são considerados os principais fatores que regem tais comportamentos dentro da organização para que alcance seus objetivos. À vista disso, compete-se a empresa realizar o controle do uso do poder diretivo no direcionamento laboral, levando em consideração a cultura organizacional e a definição do estilo de liderança por ela praticada, tornando os processos participativos entre o nível gerencial e operacional.

Por fim, levando em conta o estilo de liderança a ser delineada e os fatores que emergem sobre as mudanças comportamentais, destituídas das condições e características individuais do agressor, a organização precisa traçar mecanismos que sejam capazes de identificar, a princípio, traços e atributos que promovem o uso excessivo do poder diretivo. Assim, deve-se integrar aplicabilidades técnicas através de testes comportamentais e acompanhamentos psicológicos que reconheçam os fenômenos emocionais destacados, para inibir tais reações e influências no âmbito organizacional.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi descrever o assédio moral dentro das organizações e suas influências para os colaboradores, com finalidade de identificar os fatores que levam

às mudanças comportamentais dos gestores no ambiente corporativo, bem como, propor meios de intervenções para reduzir os impactos deste fenômeno nas organizações.

Desta forma, diante da pesquisa realizada foi possível observar as dificuldades dos gestores em controlar suas emoções de forma assertiva, levando à caracterização do assédio no ambiente corporativo. Assim, a inveja, a insegurança, o medo e o ciúmes tornam-se fatores para desencadeamento de um comportamento perverso, devido a uma tentativa de compensar suas falhas e dificuldades enquanto gestor, impondo de forma disfuncional sua autoridade.

Assim, as alterações afetivas quando relacionadas ao uso do poder, transfiguram-se como meios de defesa para o agressor em sua posição hierárquica, facilitando a prática do assédio moral. Em vista disso, supõe-se que o assédio moral no âmbito organizacional não é caracterizado apenas pelos fatores organizacionais, mas também, por fatores intrínsecos do indivíduo.

Portanto, o bom preparo dos gestores e chefes dentro de uma organização é fundamental e uma das partes mais importante, tanto para o bom progresso da mesma, já que isso move os colaboradores, quanto para os próprios empregados, que precisam ter um ambiente saudável e bem administrado para que não venham desenvolver problemas psicológicos, e possam exercer suas funções da melhor forma possível.

O presente estudo contribuiu para evidenciar que a caracterização do assédio moral, em nível hierárquico descendente, promove-se pelas alterações afetivas e dificuldades que os gestores encontram para controlar suas emoções no ambiente corporativo, usando do poder diretivo para mascarar sua vulnerabilidade emocional.

Quanto às limitações da presente pesquisa, aponta-se às restrições durante as pesquisas bibliográficas, expondo-se à novas possibilidades de estudos, como a busca de dados primários e revisão do estudo de forma sistemática.

Para novas pesquisas, propõe-se o estudo com os gestores, objetivando suas relações afetivas na correlação dos fatores extrínsecos e intrínsecos, sociais e organizacionais, que estimulam o desencadeamento de um comportamento abusivo dentro da organização, levando-o a legitimação do poder diretivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALKIMIN, M. A. **Assédio moral na relação de trabalho**. Curitiba: Juruá Editora, p. 15-19, 2013.

_____, M. A. **Assédio Moral na Relação de Emprego**. 3ª Ed. Curitiba. Juruá, 2009.

ALVES, G. Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal: precarização do trabalho e redundância salarial. **Revista Katálysis**, v. 12, n. 2, p. 188-197, 2009.

ANDRADE, C. B.; ASSIS, S. G. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 43, 2018.

ANTUNES, R.; PRAUN, L. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serviço Social & Sociedade**, n. 123, p. 407-427, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: 70. Ed., São Paulo: Almeida Brasil, 2011.

BARRETO, M. A. A. Assédio moral e reforma trabalhista: entrevista com Margarida Barreto. **Rev. Katálysis**. Florianópolis, v. 22, n.3, p. 641-651, 2016.

BARRETO, M. A. A. **Assédio moral no trabalho: da responsabilidade do empregador- perguntas e respostas**. LTr, 2007.

BARRETO, M. M. S. **Assédio Moral: a violência sutil**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/17370/1/Margarida%20Maria%20Silveira%20Barreto.pdf>. Acesso em: 17 jun 2020.

BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, 2015.

BASÍLIO, A. L. S.; BARNABÉ, M. C. A. Assédio moral no ambiente de trabalho. **BIC- Boletim Informativo Criminológico**, v. 1, n. 1, p. 59-68, 2013.

BERTONCELO, V.; JUNQUEIRA, L. Novas formas de ocupação, do trabalho e condições. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 187-210, 2018. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/7590/pdf>. Acesso em: 17 mai 2020.

BOBROFF, M. C. C.; MARTINS, J. T. Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. **Revista Bioética**, v. 21, n. 2, p. 251-258, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/bioet/v21n2/a08v21n2.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2020.

BORTHOLO, J. N.; ROCHA, C. O. Assédio moral nas relações de trabalho. **Revista Terceiro Setor e Gestão**, v.9, n.1, 2015.

CAMARGO, M. L.; ALMEIDA, N. S.; JÚNIOR, E. G. Considerações sobre o assédio moral como fator contribuinte para os episódios depressivos no trabalho: a violência velada e o adoecimento mental do trabalhador. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 39, n. 2, p. 129-146, 2018.

CAPOLI, A. S.; SILVA, M. Assédio Moral - Consequências para o Indivíduo e seu Impacto no Clima Organizacional. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 3, p. 65, 2018. Disponível em: <http://189.112.118.253/index.php/administracao/article/view/202>. Acesso em 29 mai 2020.

CERQUEIRA, V. S. **Assédio moral organizacional nos bancos. 2012.** 2012. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado)-Universidade de São Paulo, Faculdade de Direito, São Paulo.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. P. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-32, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v47n1/a03v47n1.pdf>. Acesso em: 30 ago 2020;

CRUZ, R. M. A Importância da Relação Interpessoal no Ambiente de Trabalho. **Psicologado**, 2016. Disponível em <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-importancia-da-relacao-interpessoal-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em 6 mai 2020.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. Ed., Porto Alegre: Artmed, 2009, p. 37. Disponível em: http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf. Acesso em: 22 abr. 2020.

FREIRE, P. A. Assédio moral e saúde mental do trabalhador. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 6, n. 2, p. 367-380, 2008.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

_____. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **Revista RAE — eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, 2007.

GALLINDO, L. P. Assédio moral nas instituições de ensino. **Jus Navigandi**, v. 14, n. 2070, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed., Editora Atlas SA, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 21 abri. 2020.

GREVY, M. **Conceito de assédio moral no ambiente de trabalho, identificação dos sujeitos, consequências na saúde do assediado e conclusão desta prática tão comum e silenciosa**. DiretoNet, 2015. Disponível em: <https://www.diretonet.com.br/artigos/exibir/9126/Assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 05 mai. 2020.

GROSCHE, M. D. T. O assédio nas relações de trabalho e o seu impacto na gestão de pessoas. **Revista Ltr: legislação do trabalho**, São Paulo, SP, v. 75, n. 3, p. 333-340, 2011.

GUEDES, Márcia Novaes. Terror psicológico no trabalho. Ed: LTr. São Paulo, 2008.

HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2004.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003, p. 9.

_____. **Mal Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral**. 2ª Ed. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2005.

_____. **Abuso de fraqueza e outras manipulações**. Editora Bertrand Brasil, 2015.

LIMA, T. E. P. B. **Assédio moral e os limites do poder do empregador: as consequências na personalidade do assediado e a necessária ética preventiva na atividade empresarial laboral**. Curitiba: Juruá, 2019.

LOUREIRO, M. A. **Assédio moral características, causas e consequências**. São João Del-Rei, 2018.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, 1943.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral Da Administração: Da Revolução Urbana À Revolução Digital**. Editora Atlas SA, 2000.

MELLO, K. A.; SIMÕES, A. P. A. A discriminação de gênero no ambiente de trabalho: particularidades e efeitos do assédio moral contra as mulheres. **XIII Seminário Internacional de demandas sociais e políticas na sociedade contemporânea**. Santa Catarina, 2016.

MOURA, M. A. **Assédio Moral**. 2002. Disponível em: <http://www.mobbing.nu/estudios-assediomoral.doc>. Acesso: 20 mai 2020.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de direito do trabalho: história e teoria geral do direito do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho**. São Paulo: Saraiva, ed. 26, 2011.

NASCIMENTO, S. M. **Assédio Moral**. São Paulo: Saraiva, ed. 2, 2011.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 90-113, 2013.

OLIVEIRA, V. H. F., V.; SILVA, G. R. ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: o terrorismo psicológico e a legislação brasileira. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia - REIVA**, v. 3, n. 02, p. 25, 2020.

PADILHA, ACM; PICHLER, N. A.; FAGUNDES, P. M. Novos tempos, novos desafios, causas e consequências do assédio moral nas organizações contemporâneas. **Ética, negócios & pessoas**. Jaguarão, RS: Editora Unipampa, p. 94-105, 2011.

PEREIRA, C. C. O Assédio Moral no Ambiente de Trabalho. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 6, n. 6, 2010.

RESENDE, R. **Direito do Trabalho Esquematizado**. Rio de Janeiro: Forense, ed. 3, 2013.

RODRIGUES, A. G. F. **Assédio moral e relações de gênero: situações de constrangimento vivenciadas por gestoras na Universidade Federal de Uberlândia**. Uberlândia, 2019.

ROSA, B. M. **Assédio moral: estudo de caso nas Secretarias da Fazenda e da Administração no Município de Santana do Livramento**. Rio Grande do Sul, 2017.

SANTOS, A. I.; et al. **A Gestão Pública na visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais**. Digital Books, São Paulo, vol. 1. 2014.

SANTOS, D. F. Causas e Consequências do Assédio Moral nas Organizações. **Administradores.com**, 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/causas-e-consequencias-do-assedio-moral-nas-organizacoes>. Acesso em: 17 mai 2020.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, n. 12, p. 142-158, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/soc/n12/22259.pdf>. Acesso em 29 mai 2020.

SCHNEIDER, N. T. F.; MARANGONI, F. J. **O assédio moral no trabalho: contextualização e consequências sobre a saúde mental do trabalhador**. Rio do Sul, Santa Catarina, 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_2007.pdf. Acesso em: 23 abr. 2020.

SILVA, E. F.; OLIVEIRA, K. K. M.; SOUZA, P. C. Z. Saúde mental do trabalhador: o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT. **Rev. bras. saúde ocup.** São Paulo, v. 36, n. 123, p. 56-70, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572011000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 05 set 2020.

SILVA, J. L. O. Assédio moral no ambiente de trabalho. **Rio de Janeiro: Editora e livreria jurídica do Rio de Janeiro**, 2013.

SILVA, L. M. M. **O assédio moral no ambiente de trabalho: estudo comparado entre o Brasil e Portugal**. Juslaboris, 2013.

SILVA, N. S.; MARTINS, F. B. G. A Caracterização do Assédio Moral. **Etic-Encontro De Iniciação Científica-Issn 21-76-8498**, v. 13, n. 13, 2017.

SOSSELA, M. L.; NEVES, E. B. As consequências do assédio moral para trabalhadores, organização e governo. **Revista Uniandrade**, v. 12, n. 1, p. 17-30, 2013.

TARCITANO, J. S. C.; GUIMARÃES, C. D. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Centro de Educação Tecnológica Estácio de Sá. Juiz de Fora, Minas Gerais, 2004.

THOMÉ C. F.; SCHWARZ, R. G. **Sentenças Trabalhistas Selecionadas: abuso de poder, assédio moral, assedio sexual e violência no trabalho**. São Paulo, Editora LTR, v.2, 2014.

VASCONCELLOS, G. C. C. **Assédio moral: considerações acerca do abuso do poder diretivo do empregador**, Rio Grande do Sul, 2016.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 4, p. 821-851, 2015.

XAVIER, A. C. H.; BARCELOS, C. R. V.; LOPES, J. P.; CHAMARELLI, P. G.; RIBEIRO, S. de S.; LACERDA, L. da S.; PALACIOS, M. Assédio moral no trabalho no setor saúde no Rio de Janeiro: algumas características. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 33, n. 117, p. 15-22, 2008.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa: do início ao fim**. 1. Ed. Porto Alegre: Penso, 2016, p. 21.

O EMPREENDEDORISMO NA FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES**ENTREPRENEURSHIP IN THE TRAINING OF SCHOOL MANAGERS**

Fabio Silverio da Silva Junior – fssjr.fiscal@gmail.com – UTFPR

Célia Marcelina Rodrigues Castelani – celiamarcelinar@gmail.com – Centro Paula Souza

Karen Larissa Mendes Barbosa – karen.larissa4@gmail.com – Centro Paula Souza

RESUMO

Esse artigo aborda a importância do empreendedorismo na formação de gestores escolares para o crescimento e desenvolvimento da comunidade escolar, tendo como objetivo analisar o processo de gestão quanto a capacitação e pré-disposição do corpo docente em relação ao empreendedorismo como base de um novo método de ensino estimulando seus alunos. Trata-se de uma pesquisa de origem bibliográfica, exploratória e qualitativa, para mensuração do quanto os gestores estão comprometidos e dispostos a se envolver nessa nova visão de ensino. Além disso, foram explorados estudos de alguns autores de renome como: Joseph Shumpeter, Drucker, David, Verga e Silva, Landstrom, Harirchi e Astrom, Filon, Benner, Udemo, Shepherd, Peters, Vérin, Cantillon, Jean Baptiste Say, Frank Knight, Max Weber, Low, Macmillian, Amit, McClelland, Dornelas, Jacometti e Mattos. Entre os resultados encontrados com essa pesquisa, foi o de oportunizar conhecimento, vivências, experiências e engajamentos frente aos desafios e possibilidade de expansões. Dessa maneira foi possível compreender como o empreendedorismo escolar é importante principalmente no momento atual, mas que, no entanto, ele está longe de ser uma realidade.

Palavras-chaves: Empreendedorismo; Gestão escolar; Formação empreendedora.

ABSTRACT

This article addresses the importance of entrepreneurship in the training of school managers for the growth and development of the school community, aiming to analyze the management process regarding the training and pre-disposition of the teaching staff in relation to entrepreneurship as the basis for a new method of education. teaching stimulating its students. This is a research of bibliographic, exploratory and qualitative origin, to measure how much managers are committed and willing to get involved in this new teaching vision. In addition, studies by renowned authors such as Joseph Shumpeter, Drucker, David, Verga e Silva, Landstrom, Harirchi and Astrom, Filon, Benner, Udemo, Shepherd, Peters, Vérin, Cantillon, Jean Baptiste Say, Frank Knight were explored, Max Weber, Low, Macmillian, Amit, McClelland, Dornelas, Jacometti and Mattos. Among the results found with this research, it was to provide knowledge, experiences, experiences and engagements in the face of challenges and the possibility of expansion. In this way it was possible to understand how school entrepreneurship is important, especially at the present moment, but that, however, it is far from being a reality.

Keywords: Entrepreneurship; School management; Entrepreneurial training

1) INTRODUÇÃO

A escola sempre foi vista como a instituição capaz de formar cidadãos, sendo que o professor é o profissional responsável por ajudar o aluno no desenvolvimento de competências que os tornem capazes de tomar decisões, traçar planos e buscar os recursos necessários para que obtenham o sucesso.

Muitas instituições de ensino estão, por sua vez, dando a essa prática um novo sentido buscando inserir, em seu ambiente escolar, atividades que sejam capazes de preparar o aluno para o competitivo mercado de trabalho.

Essa iniciativa de algumas organizações escolares é bastante importante se pensarmos que muitas habilidades exigidas dos estudantes são de extrema importância para um profissional de sucesso ou um empreendedor.

Dentre essas competências e habilidades, podem ser citadas: a superação de obstáculos, iniciativa, vencimento de desafios, exigência por qualidade, planejamento e estabelecimento de metas.

As escolas que inserem em seu currículo noções de empreendedorismo estarão dando a seus alunos a oportunidade de aprender conceitos e desenvolver determinadas capacidades que irão ajudá-los na inserção no mercado de trabalho ou, até mesmo, na criação do seu próprio empreendimento.

As competências que os alunos devem desenvolver durante sua vida escolar são, muitas vezes, primordiais para que ele se torne um bom profissional. Conforme demonstra o autor Udemo, os termos educação e empreendedorismo estão bastante ligados, uma vez que:

As relações de trabalho já não são mais como antigamente, pois aumentaram as exigências quanto ao novo profissional. O mercado altamente competitivo exige cada vez mais profissionais empreendedores e as grandes e rápidas mudanças tecnológicas criam uma defasagem para os novos profissionais, que necessitam de um treinamento constante para atenderem as exigências impostas por este mercado de trabalho. Neste contexto atividades que incitem o empreendedorismo nas escolas, são importantes, destacando-se os métodos e técnicas de ensino e o papel do professor (facilitador). (UDEMO, 2011)

A escola é o ambiente propício para que o discente comece a entender o seu papel na sociedade e a responsabilidade que ele tem na construção do seu futuro e personalidade

civil. Diante disso, a escola que trabalha com memorização de conteúdos não tem mais espaço numa sociedade que vem se alterando com tanta rapidez. As novas relações de trabalho que se apresentam exigem que a escola busque novas metodologias de ensino, um novo olhar para as atitudes do corpo docente e uma maior interação entre professores e alunos.

Pensando nisso, uma das partes mais importantes para que a escola consiga atender as expectativas dessa sua nova “função” é a formação e atualização constante de seus colaboradores. Segundo David:

Como o ensino de Empreendedorismo passa necessariamente por todas as pessoas envolvidas no processo ensino-aprendizagem da organização, é necessário que professores e técnicos administrativos se reciclem permanentemente em busca de uma atualização de conceitos, técnicas e metodologias inovadoras. (DAVID, 2000).

Conforme visto até então, o empreendedorismo já é uma realidade e uma necessidade nas escolas, sendo que para que isso se concretize de forma ideal algumas coisas devem ser observadas, tais como o corpo docente, as metodologias e a relação entre os componentes desse processo.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – Empreendedorismo: Conceito

Apesar das pesquisas sobre o empreendedorismo serem relativamente novas, esse termo já tem sido pensado há um bom tempo. Landstrom, Harirchi e Astrom falam que, apesar do termo ainda não ser discutido, a função já existia desde o início do intercâmbio e comércio entre as pessoas na sociedade. Esse fenômeno só começa a ser estudado, porém, com a evolução dos mercados econômicos. (VERGA E SILVA, 2014)

Landstrom e Benner dizem que, após uma grande estagnação da economia europeia causada pelo sistema feudal, na qual o direito de propriedade era restrito e existiam grandes taxas para os produtos é que se começam discussões acerca do assunto. Segundo esses autores, durante a Idade Média, essas condições começam a se modificar, fazendo com

que o sistema de empreendedorismo evoluísse, assim como as cidades. (LANDSTOM E BRENNER, 2010).

O termo empreendedor era utilizado, então, para descrever tanto o participante quanto o administrador de grandes projetos de produção. (HISRICH; PETERS, SHEPHERD apud VERGA E SILVA, 2014).

Fillion fala que Vérin foi um dos precursores nos estudos da evolução do termo *entrepreneur*, sendo que no século XII era usado para referenciar pessoas que incentivavam brigas. No século XVII, esse termo refere-se à pessoa que coordenava ou era responsável por uma operação militar, passando a referenciar, posteriormente, pessoas que criavam e conduziam empreendimento. (FILLION apud VERGA e SILVA, 2014)

As atividades empreendedoras se expandem durante os séculos XVI e XVII, se intensificando no século XVIII. Autores como Hisrich, Peters e Shepherd falam que, neste período, o termo empreendedorismo se refere às ocupações específicas, mas com o tempo ele se amplia e começa a referir-se mais à pessoa empreendedora do que à sua ocupação. (HISRICH; PETERS, SHEPHERD apud VERGA E SILVA, 2014)

Richard Cantillon, um dos nomes que muito contribuíram para a concepção do empreendedorismo, dizia que empreendedores eram pessoas que trocavam mercadorias visando o lucro e tomavam decisões empresariais mediante as incertezas. Cantillon, em seus estudos, dava atenção especial aos riscos e incertezas. (VERGA e SILVA, 2014)

Jean Baptiste Say também contribuiu para a difusão do termo, sendo que ele definia o empreendedor como um coordenador de produção e distribuição, que combinava os fatores terra, capital e indústria humana para criar novos empreendimentos. (VERGA e SILVA, 2014)

A evolução do empreendedorismo, quanto ao Pensamento Empreendedor, pode ser dividida, segundo alguns autores, em três eras distintas:

- **Era Econômica (1870-1940):** os economistas se interessam pelo empreendedorismo a partir dos estudos de Cantillon falando sobre os riscos, passa pelo foco nas incertezas com estudos de Frank Knight, segue com as teorias de Joseph Schumpeter baseadas na mudança e inovação. Finalmente, a escola austríaca traz como

base do empreendedorismo a ligação entre o empresário e a empresa. (VERGA e SILVA, 2014)

- **Era das Ciências Sociais (1940-1970):** neste período as áreas de psicologia e ciências sociais começam a estudar o empreendedorismo, investigando o empreendedor, suas obras e traços de personalidade. Max Weber (sociólogo) foi um dos nomes que estudou a importância do empreendedor no processo de mudança econômica. Psicólogos, por sua vez, analisam o comportamento do empreendedor considerando-o ligado à cultura. (VERGA e SILVA, 2014).

- **Era dos Estudos de Gestão (1970 em diante):** o tema empreendedorismo é tema dominante na nossa sociedade, devido às mudanças políticas, econômicas e tecnológicas. Muitas pesquisas envolvendo oportunidades, rede de acesso à informação, fatores sociológicos, dentre outros, tem sido efetuada, mas ainda existe a necessidade de aprofundamento no tema. (VERGA e SILVA, 2014).

Diante do cenário atual notamos que em situações de crise como a que estamos enfrentando, cresce-se o número de empreendedor por necessidade, com cada vez menos empregos formais abrir um negócio passa ser uma opção atrativa para se ter uma remuneração.

O presente momento está propício para esses indivíduos, pois contam com um mercado favorável para aqueles que possuam vontade de inovar, criar e se reinventar. Por isso é tão importante que o empreendedorismo nas escolas se torne concreto e real, onde se faz necessário que os gestores escolares busquem inovar soluções para os diversos desafios enfrentados no contexto escolar e social, pois somente com uma visão inovadora sobre gestão educacional podemos diminuir os problemas frente a crises humanas e a luta pela qualidade do ensino.

2.2 Empreendedorismo e suas características

As características do empreendedorismo estão diretamente ligadas ao indivíduo empreendedor. Alguns autores como Schumpeter (1982), definem empreendedor como sendo um inovador, ou seja, aquele que cria soluções diferentes das já existentes.

Do mesmo modo, Drucker (1996, p. 65), relaciona a inovação como um instrumento específico dos empreendedores, no qual deve ser sempre buscá-la conciliando com seus princípios e os colocando em prática.

Low e Macmillan (1993, p. 85) acreditam que os "empreendedores são indivíduos que tomam iniciativa, identificam e criam oportunidades de negócios, através da reunião e coordenação de combinações de novas pesquisas".

Para Amit (1993, p. 143), "os empreendedores são indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos para extrair os maiores benefícios de suas inovações". Dessa forma descrevemos o empreendedor como a pessoa que não somente "faz acontecer", mas sim o novo acontecer, por meio de seu espírito inovador.

A partir disso podemos obter o perfil empreendedor e seus comportamentos, onde Drucker (1986) enumera algumas características, sendo elas: A busca constante por mudanças, capacidade de inovação, senso de missão, estabelecimento da cultura.

Em uma pesquisa realizada por McClelland (1961), em relação ao perfil empreendedor, constatou-o como uma pessoa com ânsia de realização, além de listar outras dez características: busca de oportunidades e iniciativas, exigência de qualidade e eficiência, persistência, independência e autoconfiança, cálculo de riscos, busca por informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento, comprometimento, persuasão e redes de contatos.

Já Dornelas (2001), baseia as características empreendedoras na capacidade de intuir, na busca de riqueza, no planejamento, na criação de valores à sociedade, no networking e na visão de futuro.

Portanto o empreendedorismo se faz totalmente dependente de um indivíduo empreendedor, pois somente ele tem a capacidade de dar origem e colocar em prática a arte que é empreender, por meio de sua visão futurista e essência inovadora.

2.3 Empreendedorismos na gestão escolar

Quando aplicado o empreendedorismo na escola passa a buscar o pleno potencial de cada aluno, passa a ter como missão conscientizar seus estudantes das semelhanças da interdependência de todos os seres humanos, auxiliando-os a descobrirem quem são, transformando a escola em um ambiente capaz de formar cidadãos competentes com habilidades necessárias facilitando inserção social.

O empreendedorismo no ambiente escolar é capaz de preparar seus alunos tanto para liderar quanto para serem liderados sempre com ética, para defenderem suas competências e habilidades. Tem como objetivo introduzir por meio de seus professores uma forma única de gerar autossuficiência pedagógica, onde cada professor capacitado possa aplicar sua própria metodologia.

O gestor empreendedor não pode pensar somente nas questões burocrática e sim buscar ser estratégicos, reflexivos, solidário e cooperativo para conviver com fenômenos sociais, ou seja, no coletivo, promovendo o bem-estar de toda comunidade escolar. O empreender na escola não pode ser visto como mais um fardo e sim uma saída, um benefício oferecido pela escola aos seus alunos.

O empreendedorismo escolar é apontado, na literatura especializada nacional, como fator relevante para o processo de construção e produção de conhecimentos necessários ao fazer docente. (JACOMETTI, 2011). Nesse sentido, a formação com enfoque no empreendedorismo tem influenciado vários estudos e proposições pedagógicas

Segundo MATTOS (1996),

O gestor da escola tem como funções básicas integrar suas equipes e desenvolver talentos. São as ideias e motivações (e não as tecnologias) os componentes da liderança. Em síntese, esses componentes incluem: descoberta e desenvolvimento do potencial humano, talentos:

- estímulo a participação e à criatividade;
- produção ou circulação de informações atualizadas e úteis sobre a escola e sobre o sistema educacional;
- criação de clima e integração das equipes, por meio da circulação e de debate de ideias e da busca de verdades e de objetivos comuns;

- exercício regular da delegação de autoridade para aumentar a força e experiência da equipe;
- avaliação de desempenho para que cada um veja reconhecido o seu esforço e verifique suas perspectivas de crescimento profissional, e.
- treinamento. visando ao desenvolvimento de atitudes e de habilidades.

O gestor deve buscar combinar os vários estilos de liderança relacionados abaixo:

- estilo participativo, uma liderança relacional que se caracteriza por uma dinâmica de relações recíprocas: chefes<->liderados;
- estilo perceptivo/flexível, uma liderança situacional que se caracteriza por responder a situações específicas;
- estilo participativo/negociador. Uma liderança consensual que se caracteriza por estar voltada a objetivos comuns, negociados; e
- estilo inovador, uma liderança prospectiva que se caracteriza por estar direcionada à oportunidade, isto é, à visão de futuro.

Com isso podemos perceber que o ser humano tem a incrível capacidade de criar coisas que antes nunca aconteceram, e em diversas situações de forma surpreendente. E nos tempos atuais, contamos com um grande aliado, as tecnologias digitais que conciliada com sua essência inovadora e de transformação podemos ir muito além e superarmos os momentos difíceis junto a todas as dificuldades em nosso caminho e estabelecer um novo propósito a partir de um novo olhar, um olhar mais humano e futurista.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pensando em tudo isso, este trabalho tem como objetivo, portanto, verificar as vantagens do empreendedorismo estar atrelado ao processo educacional, quais os limites e as possibilidades dessa relação.

Para isso, o estudo constará de pesquisas bibliográficas, exploratória e qualitativas em livros, artigos, sites ou outros materiais que tenham o assunto da temática: empreendedorismo, gestão escolar e formação empreendedora da equipe de gestão pedagógica.

Conforme esclarece Boccato (2006, p. 266),

a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Uma pesquisa exploratória é exatamente o que a situação anterior sugere. O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008).

No que tange a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O trabalho será dividido em capítulos, sendo que o primeiro fará uma conceituação do termo empreendedorismo. No segundo capítulo, uma breve explanação sobre os conceitos de educação. As vantagens da inserção do empreendedorismo nos ambientes escolares será o tema do terceiro capítulo. Finalmente, serão explanados os limites e as possibilidades do uso do empreendedorismo na instituição escolar.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na realidade atual o empreendedorismo nas escolas está longe de realmente acontecer, embora seja ainda estejamos passando por um processo de mudança, onde se fala muito de empreendedorismo nas escolas, a realidade é outra, pois não se tem um compromisso por parte dos gestores. Concluiu-se com esse artigo que a ação empreendedora no âmbito escolar acontece a partir de três pontos principais sendo eles:

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Vontade, necessidade e identificação de oportunidade; ou seja, é preciso que o gestor tenha vontade de empreender, que ele compreenda a necessidade do aluno e da comunidade e identifique a oportunidade de empreender.

Observou-se que quando esses pontos são colocados em prática adota-se uma perspectiva positiva abrindo discussão para temas, tais como: atitudes empreendedoras (iniciativa, persistência e busca de informações); identificação de oportunidades; melhor capacidade de expressão, motivação para trabalho em grupos; e, a importância da cidadania.

Conclui-se então que quanto mais rápido os a equipe pedagógica se adaptar a esse modelo de gestão, serão capazes de promover mudanças para implantação de um novo estilo de gestão voltado para unir colaboradores capazes de criar um ambiente propício a discussões criativas com uma visão para o futuro encorajando treinando e ensinando seus alunos.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como analisado, as instituições de ensino, sempre tiveram como foco e eram vistas como capazes de formadoras de cidadãos críticos e pensantes, prontos para participação da vida coletiva, e, o docente como profissional responsável por lapidar sua personalidade, e, auxiliá-los nos entendimentos dos obstáculos de percurso, a fim de se tornarem pessoas de sucesso em todas as áreas de sua vida.

O gestor empreendedor ao perceber que não alcançou o objetivo desejado reúne-se novamente com sua equipe propondo e investindo em mudanças olhando além das dificuldades com foco nos resultados adotando ideias realistas e inovadoras baseadas no planejamento.

Esse administrador capacitado torna-se proativo, persistente, busca por informações, adota uma postura positiva em relação ao futuro, otimista, mais conscientes da cidadania, valorizando o trabalho em equipe.

Constatou se que a prioridade deve ser componentes humanos tais como, corpo docente, discentes, coordenadores de cursos e pedagógicos, orientadores educacionais, servidores, entre outros. Estes precisam estar preparados para momento atual, o qual exigirá uma cooperação informal cotidiana e concreta, onde a qualidade alcançada vira das menores coisas, pois dependerá da apropriação coletiva e dos ganhos trazidos pelos erros e acertos. Esse conjunto de valores é o que fortalece imensamente sua trajetória.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

Empreendedorismo no Brasil : conheça o atual cenário. Blog da Gerencianet, 21 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://gerencianet.com.br/blog/empreender-no-brasil/>> Acesso em: 06/05/2020

Estudos e Pesquisas em Psicologia, vol. 13, núm. 1, 2013, pp. 101-124. Universidade do Estado do Rio de Janeiro Rio de Janeiro, Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=451844510007>

Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 9 (2), jul -dez, 2016, 290 – 311

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARIANO, Sandra Regina. Formação Empreendedora de Diretores de Escolas, 2013. EnANPAD. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/68/2013_EnANPAD_EPQ1799.pdf> Acesso em:21/04/2020

MATOS, F.G. Empresa que Pensa: Educação Empresarial _ Renovação Continua a Distância. S.P.: Makron Books, 1996.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

OGAWA e FILIPAK, Mary Natsue, Sirley Terezinha. A formação do gestor escolar. EDUCERE, 2013. Disponível em: <https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2013/8010_7046.pdf> Acesso em: 21/04/2020.

RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE, V. 10, N. 4 • SÃO PAULO, SP • JUL./AGO. 2009 • p. 100-130 • ISSN 1678-6971

SANÁBIO, Marcos. Gestor escolar empreendedor: uma breve reflexão teórica sobre empreendedorismo e capital social. Pesquisa e debate em educação. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/145>> Acesso em: 21/04/2020

SANTOS, Zélia Maria. Gestores empreendedores e seus papéis na performance das escolas de referência do Estado de Pernambuco. Revista Internacional de Investigación em Ciências Sociais, 2012. Disponível em: <<http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/15>> Acesso em: 20/04/2020

SILVA, Maria Cristina. Empreendedorismo na Gestão Educacional: Uma inovação da Educação, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/260/Silva_Maria_Cristina_da.pdf?sequence=1> Acesso em: 06/05/2020

TEIXEIRA LIBERATO, Antônio Carlos. Empreendedorismo na escola pública: despertando competências, promovendo a esperança. Disponível em: <https://www.oei.es/historico/etp/empreendedorismo_escola_publica_teixeira.pdf> Acesso em: 21/04/2020

VIEIRA, Elizabeth. O coordenador de curso na gestão escolar uma abordagem dentro do processo empreendedor, 2002. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82711>>. Acesso em: 20/04/2020

O IMPACTO DO ESTRESSE NA SAÚDE DO PROFISSIONAL DE ENFERMAGEM QUE ATUA NO SETOR DE EMERGÊNCIA NOS HOSPITAIS PÚBLICOS

THE IMPACT OF STRESS ON THE HEALTH OF NURSING PROFESSIONALS WHO WORK IN THE EMERGENCY SECTOR IN PUBLIC HOSPITALS

Henrique Carvalho Pelaes – rick36030@gmail.com – Unoeste
 Vinicius de Queiroz Gomes – vini.gomes258@gmail.com – Unoeste
 Joselene Lopes Alvim – joalvim@unoeste.br – Unoeste

RESUMO

O estresse, hoje em dia, é um dos principais fatores que podem causar doenças físicas e mentais nas pessoas do mundo todo, e isso não acontece diferente nos hospitais públicos brasileiros, local onde ocorre uma demanda muito grande de serviços. Quem mais sofre são os profissionais da saúde que trabalham nesse ambiente, em especial o profissional de enfermagem que atua no setor de emergência nos hospitais públicos. Esses colaboradores lidam todos os dias com elevados níveis de estresse, desde a falta de estrutura até a sobrecarga de trabalho e esses fatores acabam influenciando no desempenho de suas atividades profissionais. A partir disso, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o impacto do estresse na saúde do profissional de enfermagem que atua no setor de emergência nos hospitais públicos. Objetivou também caracterizar os fatores prejudiciais à saúde mental do colaborador que refletem no seu desempenho profissional, além de apresentar propostas para minimizar os agentes causadores de estresse nestes colaboradores. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa com enfoque tanto na pesquisa bibliográfica, quanto na técnica de análise de dados qualitativos, com a finalidade de levantar informações relevantes sobre o tema abordado. Foi concluído que os hospitais públicos devem dar atenção aos profissionais da área de emergência e cuidar dos aspectos emocionais e físico de seus enfermeiros, tomando medidas eficazes para a redução do estresse.

Palavras-chaves: Estresse. Profissional de enfermagem. Hospitais Públicos. Sobrecarga.

ABSTRACT

Stress today is one of the main factors that can cause physical and mental illnesses in people around the world, and it is no different in Brazilian public hospitals, where the demand for services is very high. Those who suffer from this high number of patients are the health professionals who work in this environment, especially the nursing professional who works in the emergency sector of public hospitals. These employees deal with high levels of stress every day, from lack of structure to work overload, and these factors end up influencing the performance of their professional activities. Based on this, the project under development aimed to identify the impact of stress on the health of nursing professionals. In view of the objective of characterizing the harmful factors to the mental health of the worker that reflect on their professional performance, from there, proposals were presented to minimize the agents that cause stress in these workers. It was concluded that public hospitals must be attentive to emergency professionals and take care of the emotional and physical aspects of their nurses, taking effective measures to reduce stress. The methodology used was the qualitative approach with a focus both on bibliographic research and on the technique of qualitative data analysis in order to raise relevant information on the topic addressed.

Keywords: Stress. Nursing professional. Public hospitals. Overload

1) INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está em constante evolução nas mais diversas áreas, sejam as organizações públicas ou privadas, que buscam evoluir e inovar a cada dia. Porém, nem todas se preocupam com os seus colaboradores, que pretendem, dentro do trabalho, satisfazer suas necessidades fisiológicas e emocionais para autorrealização. A falta de um ambiente organizacional saudável causa impacto negativo na produtividade.

Um dos fatores desse impacto é o estresse, sendo responsável pela causa de instabilidade física e emocional e podendo levar os colaboradores ao adoecimento. De acordo com Barros (2017), o estresse é a resposta que o corpo dá diante de situações que geram tensão dentro ou fora do local de trabalho.

Os colaboradores geralmente têm uma agenda repleta de tarefas para serem realizadas nas organizações. Assim, ao buscarem um meio de se adaptar a tantas tarefas, acabam entrando em um estado de fragilidade emocional, gerando um fator estressor sem perceber. De acordo com Sépe (2011), o tipo de tensão irá definir qual estresse está diante da situação em que o indivíduo está envolvido, podendo ser positivo ou negativo.

O estresse não é apenas visto como algo ruim. Se houver conforto, determinação e resiliência no ambiente organizacional, o estresse pode ser caracterizado como positivo, proporcionando aos trabalhadores do setor a sensação de otimismo em relação a sua produtividade, fazendo com que cada um dê o seu melhor para concluir todas as atividades pendentes dentro do horário de serviço. Para Silva (2016), o estresse positivo proporciona aos envolvidos maior clareza, motivação e foco ao realizar as tarefas propostas, melhorando seus resultados.

Em um momento de adaptação, as organizações devem auxiliar seus colaboradores para que enfrentem as mudanças como, por exemplo, o aumento de atividade durante a jornada de trabalho, rotatividade da equipe ou novos gerenciamentos de processos. Caso contrário, o colaborador pode ter a sensação de que não vai conseguir concluir seus

objetivos dentro do horário, causando pequenos desgastes que podem vir a se manifestar como estresse. Como aponta Lipp (2010), no início do processo, o estresse pode surgir com sintomas bastante comuns como taquicardia, transpiração excessiva, tensão muscular, boca seca e a sensação de estar em alerta. Cianciarullo (2015) pontua que o bem-estar dos colaboradores de enfermagem vem sendo observado com certa atenção por órgãos legais de saúde no intuito de melhorar as condições trabalhistas; porém, não tem sido suficiente. Os profissionais de enfermagem nem sempre possuem todas as condições necessárias para realizar seu trabalho de forma adequada no setor de emergência. A falta de organização é um dos pontos-chaves para a exaustão decorrente do estresse.

De acordo com Santos (2018), os trabalhadores de enfermagem são colocados sob diversas situações das quais não conseguem se livrar, o que leva ao estresse mental em prol de concluir os desafios de sua profissão. A exaustão do dia a dia durante o trabalho proporciona a esses profissionais grande sobrecarga que pode estar relacionada a uma falta de coordenação da equipe, por exemplo.

O setor de emergência dos hospitais públicos possui um ambiente estressante devido à carga horária de serviço que influencia diretamente na vida do profissional que atua nessa unidade. Para Santana (2018), o setor emergencial dos hospitais é um dos locais onde ocorrem situações de tensão por conta das imprevisibilidades que podem ocorrer, necessitando da equipe de enfermagem atenção e agilidade no atendimento.

A importância de ter um ambiente organizacional saudável, horários flexíveis e atividades bem divididas entre os indivíduos durante o expediente e uma boa administração de recursos humanos e materiais podem ser algumas soluções para os problemas decorrentes do estresse, pois evitariam um aumento prolongado de situações exaustivas. Zanelli (2010) diz que o desgaste físico e emocional é um processo contínuo de enfraquecimento devido às exigências do trabalho que afetam o indivíduo.

Todo trabalho tem seus objetivos, metas e atividades para serem executadas durante o expediente. Porém, quando a carga de atividades é alta demais pode sobrecarregar o colaborador, fazendo com que tenha sentimentos de fracasso por acreditar não ser capaz de aguentar tamanha pressão. Para Gramms (2017), os indivíduos passam

maior parte do tempo dentro do trabalho, por isso a importância de se ter um ambiente saudável que possua qualidade de vida na organização. É fundamental o cuidado que as empresas em geral devem ter em relação aos seus colaboradores, pois a saúde no ambiente de trabalho deve vir em primeiro lugar.

A presente pesquisa apresenta a seguinte problemática: qual o impacto do estresse na saúde do profissional de enfermagem que atua no setor de emergência nos hospitais públicos? Acredita-se que o nível elevado de estresse do profissional de enfermagem no setor de emergência dos hospitais públicos está ligado à alta demanda de serviços prestados, desenvolvendo até problemas físicos e mentais. Supõe-se que os hospitais públicos pecam pela falta de uma boa gestão e de um ambiente organizacional saudável, utilizando métodos que pouco ajudam os profissionais a lidarem com a sobrecarga dentro do seu setor.

Este estudo justifica-se pela necessidade de mostrar a atenção que deve ser dada à saúde mental do profissional de enfermagem de modo geral, já que, para ter um atendimento de qualidade, são essenciais equilíbrio emocional, preparo e treinamento do colaborador para atender e cuidar dos pacientes durante a jornada de trabalho. Atualmente, a maior carga de estresse está relacionada à alta demanda de serviços, que acaba sendo prejudicial à saúde desses profissionais os quais, na maioria das vezes, não estão preparados psicologicamente para lidar com tanta pressão.

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o impacto do estresse na saúde do profissional de enfermagem que atua no setor de emergência nos hospitais públicos. E como objetivos específicos buscou-se caracterizar os sintomas do estresse e como estes se apresentam no ambiente de trabalho; identificar os fatores prejudiciais do estresse à saúde mental do colaborador que refletem no seu desempenho profissional e apresentar propostas eficazes para minimizar os agentes causadores de estresse nestes profissionais.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estresse e sua origem histórica

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



O estresse está presente desde os tempos pré-históricos da humanidade e, conforme a evolução do mundo, ele permaneceu vivo na vida das pessoas, elevando a tensão seja no trabalho, com alta carga de atividades, ou em casa, com inúmeras tarefas para fazer. Faro (2013) menciona que o surgimento inédito sobre o significado do estresse foi no século XIV, diante de momentos conflituosos que geravam tensão. Porém, apenas no século XIX que a palavra se tornou conhecida por relacionar as reações biológicas às situações de iminência do indivíduo.

Persson (2016) diz que a palavra estresse veio da física e que significa algo com enorme capacidade de tensão, ganhando poder técnico nas ciências humanas por volta do ano de 1926 devido a estudos realizados por Cannon, mostrando que o estresse é gerador de diversas reações no organismo e na saúde emocional.

Para Silva (2004), o estresse nada mais é do que a forma como o organismo reage a respeito de situações que envolvem tensão, seja ela física ou mental, refletindo nas ações do envolvido, que busca se adequar e realizar suas atividades em um ambiente conflituoso ou onde está sob pressão. As situações geradoras de conflitos influenciam de forma direta na vida da pessoa, proporcionando consequências pouco notadas pelo envolvido.

De acordo com Reis (2010), a causa do estresse pode ser desencadeada por diversas situações, como falta de tempo para fazer uma determinada atividade ou pouca concentração para desenvolvimento de suas obrigações aliadas com a pressão empenhada em cima do indivíduo. O ambiente é um grande influenciador quando o assunto trata sobre tensão, pois cada pessoa reage de um jeito às situações desencadeantes do estresse.

Para Serson (2016), a tensão surge quando o indivíduo se encontra em uma situação de pressão ou por não conseguir se adaptar à situação, fazendo com que o organismo libere diversas reações, como o aumento de batimentos cardíacos, sensações de perigo e desejo de fuga. O alto nível de estresse possui influência negativa direta na vida das pessoas por proporcionar momentos que atingem a saúde emocional nas diversas atividades realizadas durante o dia, ainda mais se o indivíduo for pressionado a fazer algo urgente ou que ameaça sua estabilidade.

Quando o indivíduo é exposto a uma situação de tensão, ele acaba desenvolvendo diversas alterações de comportamento e essas mudanças estão classificadas em três fases: alerta, resistência e exaustão.

Segundo Silva (2004), a fase de alerta se dá nos primeiros impulsos que são gerados quando o indivíduo é atingido pelo agente estressor, fazendo com que ele tenha alguns sintomas como palidez, taquicardia, tensão, suor nas mãos, nos pés e aumento da atividade corporal.

Já a segunda fase é a resistência, quando o corpo entende que a fase de atenção já está ativa por um grande período e tenta inibir toda a perda de energia em decorrência do estresse. A partir disso, o organismo busca uma resistência para estabelecer o bem-estar do indivíduo, diminuindo a produção das atividades e deixando mais vulnerável por vírus e bactérias (LIPP, 2014).

A terceira e última fase é a de exaustão, quando ocorre um desequilíbrio, tanto na parte física, quanto na parte mental do indivíduo, fazendo com que ele não consiga alcançar a homeostase. De acordo com Prado (2016), a fase de exaustão ocorre quando os mecanismos de adaptação apresentam insuficiência, fazendo com que a resistência do organismo seja derrubada pelo fato de não suportar o agente estressor; a partir disso, o indivíduo acaba desenvolvendo doenças graves.

Ainda de acordo com Lipp (2014), a tensão também traz danos prejudiciais à qualidade de vida do indivíduo em diversas áreas da sua vida e não apenas no âmbito profissional. No entanto, o surgimento do estresse em algumas situações é até normal, mas, quando esse estado se torna frequente, pode acarretar diversos sintomas.

Silva (2004) cita que o estresse tem uma grande responsabilidade pelos problemas fisiológicos, levando o indivíduo a desenvolver pressão alta, falta de ar, ataque de asma, reações dermatológicas, dor de barriga, diarreia e enxaqueca. Todas essas são reações geradas quando o indivíduo está em um momento de tensão e, em alguns casos, podem até levar à morte.

As reações negativas no organismo demonstram o quão perigoso é estar em um constante estado de tensão, além dos problemas biológicos causados em relação às

respostas do corpo dada em momentos estressantes. De qualquer maneira, o estresse, inicialmente, pode auxiliar na produtividade e motivação do indivíduo. Contudo, se persistente, pode trazer problemas ao organismo. Daí a necessidade das pessoas e organizações prestarem atenção aos primeiros sintomas.

2.2 A relação do estresse e trabalho

O mundo está em constante evolução e não é diferente nas organizações que buscam sempre uma maneira de transformar suas tecnologias em peças fundamentais para maximizar cada dia mais sua produção. De acordo com Reis, Fernandes e Gomes (2010), esse ambiente organizacional cheio de mudanças está se tornando cada vez mais incerto para as organizações, pois, com esses avanços tecnológicos, a organização acaba sendo obrigada a se adaptar ao seu ambiente externo.

Reis, Fernandes e Gomes (2010) ainda explicam que, para superar todos esses tipos de adversidades, a organização deve adotar uma nova filosofia para que a empresa consiga evoluir juntamente com a tecnologia; porém, esse processo é muito cansativo para seus funcionários, impactando na saúde física e mental de forma negativa.

O estresse ocupacional faz parte da vida do profissional que está dentro das organizações, atingindo inclusive sua produtividade. De acordo com Silva (2016), o estresse ocupacional proporciona o sentimento de desordem nas emoções e nas atividades profissionais que o colaborador desempenha, fazendo com que o mesmo se sinta cansado, desmotivado e menos produtivo em relação ao acúmulo de tarefas. Diante desse tipo de situação, as organizações devem dar atenção total, pois pode influenciar a agilidade de seus colaboradores e refletindo até mesmo no lucro.

Para Sadir (2010), o estresse em sua potência máxima pode não só comprometer a saúde do indivíduo, mas também trazer doenças que afetam a vida profissional e pessoal, o que acaba chamando atenção para uma forma de procurar diminuir a tensão envolvida através de outros meios. Buscar uma forma de minimizar o estresse ocorrido, seja na vida

pessoal ou na organização, se faz necessário devido à alta carga de atividades que são executadas pelo indivíduo.

As empresas devem sempre procurar orientar os colaboradores, inclusive nas questões que envolvem mudanças ou encerramentos de ciclos, para proporcionar um ambiente organizacional tranquilo e longe de situações que possam gerar tensão. De acordo com Marques (2016), o funcionário que aceita as mudanças propostas pela organização tende a ter menos estresse do que os colaboradores que são resistentes a elas, possuindo um grau maior de estresse por terem medo de sua rotina profissional mudar de forma negativa.

A falta de adaptação pode ocasionar ao trabalhador reações de estresse ocupacional no local de trabalho. De acordo com Prado (2016), o estresse ocupacional está presente no ambiente de trabalho desde os conflitos até na sobrecarga de atividades para serem realizadas pelo indivíduo, que começa sentir a tensão perante a falta de reconhecimento, entre outros estímulos negativos, gerando fatores estressores em sua saúde mental.

Tamayo (2007) diz que a ausência de equilíbrio no ambiente organizacional e as intenções do indivíduo são uns dos principais fatores ligados ao estresse, já que a falta de adaptação no local de trabalho acaba prejudicando o colaborador a atender de forma ágil e produtiva o que foi orientado pelo seu superior a fazer. A relação do estresse e trabalho está presente na vida do colaborador, que pode, de forma positiva, conseguir lidar com os problemas nas suas atividades, como também ter reações negativas em relação à sua saúde mental e física, sendo pressionado a realizar muitas tarefas ao mesmo tempo.

2.3 Estresse no profissional de enfermagem x Setor de emergência nos hospitais públicos

A realidade dos hospitais públicos é precária quando se trata de descrever um ambiente laboral saudável. A falta de organização e recursos são os principais fatores para desencadear estresse no setor de emergência. Os hospitais disponíveis para a maioria da população são os das redes públicas e muitos deles não possuem estrutura ou espaço para

atender todas as pessoas, gerando tensão tanto para o paciente, quando para o profissional que trabalha nesses espaços.

Comparando o hospital público com o privado, é possível observar que as condições de trabalho são melhores nos hospitais privados. De acordo com Pires (2018), o hospital privado tem boa estrutura e melhores condições de oferecer um serviço mais ágil a seus pacientes, pois o ambiente organizacional é administrado para oferecer melhor qualidade de vida aos colaboradores de enfermagem.

Os hospitais públicos passam por diversas situações, desde a falta de recursos e estrutura até a alta demanda de pacientes diários, causando aos seus colaboradores elevada tensão no ambiente de trabalho devido à sobrecarga. De acordo com Alves (2018), o motivo de sobrecarga dentro do hospital público está ligado à infraestrutura do local, poucos profissionais e a preocupação com os pacientes. Fernandes e Coelho (2013) dizem que essa sobrecarga é ruim tanto para o enfermeiro quanto para o paciente, pois acaba prejudicando o atendimento e a atenção aos diversos casos encontrados naquele local pela falta de equipamentos e recursos, tanto humanos como materiais.

Diniz (2013) pontua que o setor considerado um dos mais estressantes é o de emergência, pois recebe pacientes em estado grave ou sofrimento intenso, aliando com o risco de vida ou até mesmo de lesões irreversíveis. Diniz (2013) ainda menciona que o estresse no ambiente do setor de emergência é constante, devido ao desgaste que o profissional de enfermagem passa durante o expediente por conta da sobrecarga de tarefas, fazendo com que surjam até mesmo doenças, como transtornos do sono, níveis elevados de ansiedade, síndrome de Burnout, dentre outras.

Silva (2019) descreve que o profissional de enfermagem passa por inúmeras adversidades pelo excesso de funções dentro do setor de emergência, pois o ambiente tem momentos de alta tensão e conflitos que podem levar o colaborador ao seu limite. Com isso, as condições para o bem-estar nesses espaços tornam-se insatisfatórias, uma vez que a alta demanda requer trabalhadores descansados e com recursos o suficiente para fornecer um atendimento de qualidade.

2.4 O impacto na saúde mental no profissional de enfermagem que atua no setor de emergência da rede pública

Para Bianchi (2000), as organizações precisam cuidar e criar meios de minimizar a rotação do profissional de enfermagem, buscando elevar a qualidade de vida e condições para que ele consiga trabalhar, diminuindo, assim, a possibilidade de estresse. As empresas privadas ou públicas devem estar cientes que, para uma gestão de qualidade, é necessário ter um ambiente organizacional pacífico e longe de conflitos para o colaborador poder trabalhar de forma tranquila.

De acordo com Teixeira (2019), para os profissionais de enfermagem desempenharem suas tarefas com qualidade, todos os colaboradores devem saber realizá-las em equipe e isso inclui o reconhecimento dos demais colegas de trabalho.

Teixeira (2019) ainda cita que a realidade dos enfermeiros que atuam no setor público é marcada pela carência de materiais e profissionais, além da falta de reconhecimento e espaço físico inadequado, fazendo com que a jornada de trabalho seja mais desgastante, aumentando o nível de tensão dos funcionários e, assim, impactando negativamente na saúde mental de cada indivíduo.

Costa e Martins (2011) colocam que a sobrecarga de serviço e o baixo número de colaboradores são os principais fatores que afetam a saúde dos profissionais de enfermagem. Além disso, há questões salariais e distorções de funções entre as atividades, aumentando o desgaste da equipe.

Segundo Roque (2015), os enfermeiros são influenciados por diversos fatores dentro de seu ambiente de trabalho e, por isso, precisam ter uma saúde mental para poderem tomar a decisão correta; do contrário, pode acarretar em uma complicação no quadro do paciente, caso o enfermeiro esteja em um nível elevado de tensão.

Para Santos (2018), o enfermeiro que atua nos hospitais públicos sente um enorme desgaste devido à sobrecarga de atividades, gerando alto nível de tensão pela falta de recursos humanos e materiais, tendo impacto direto em sua produtividade. O cansaço é

algo bastante presente durante todo o expediente dos enfermeiros, gerando fatores estressantes na execução de muitas tarefas quase que ao mesmo tempo.

De acordo com Santana (2019), há bastante enfermeiros atingidos pelo estresse ocupacional na unidade de emergência pela alta pressão e desafios exaustivos. Isso faz com que a produtividade desse colaborador diminua, trazendo maior tensão na realização das tarefas, gerando preocupação para a administração do hospital.

Scholze (2017) menciona que, para obter um lugar com menor nível de estresse, é importante os colaboradores de enfermagem e o hospital localizarem os fatores prejudiciais do estresse e, a partir disso, buscarem devidamente uma solução para o problema, com o intuito de reduzir a tensão de seus colaboradores. É de extrema importância que esses fatores sejam encontrados para que sejam desenvolvidos planos de ação em relação a esses processos de tensão. O impacto na saúde mental do enfermeiro é bastante visível ao longo do expediente, pois existe uma sobrecarga muito grande na sua função; porém, com uma boa gestão hospitalar, apoio e organização é possível reverter ou amenizar esse quadro de estresse.

2.5 Propostas eficazes para redução de estresse nos profissionais que atuam no setor de emergência

Farias (2017) pontua que as organizações hospitalares são responsáveis pelos tratamentos e cuidados aos pacientes; porém, precisam de uma administração eficiente e ágil para realizar seus serviços com qualidade.

A gestão hospitalar, se for bem organizada e administrada, atendendo especialmente ao que seus colaboradores necessitam, pode não só aumentar a produtividade, como também diminuir a tensão em todos os setores. Lautert (1999) menciona que o trabalho em equipe é um dos responsáveis na determinação do estresse, pois a falta de companheirismo na realização de atividades pode gerar tensão.

Lautert (1999) ainda diz que a equipe realizar suas funções buscando motivar e trazer métodos para resolução de problema é algo positivo, mas, se a equipe continuar em

conflito, pode acarretar em falta de produtividade e transtorno de sintoma somático. Alguns dos meios para minimização dos problemas relacionados ao estresse na equipe são uma boa comunicação, coordenação de funções, organização e tempo para descanso, proporcionando para o setor de emergência um ambiente com maior fluidez.

De acordo com Santos (2020), a falta de recursos humanos e materiais, o excesso de atividades, a alta demanda de pacientes e condições estruturais do local de trabalho são fatores que geram estresse no ambiente de trabalho. Desse modo, para que haja uma diminuição no nível de estresse na unidade de emergência, deve-se investir na melhoria de condições do trabalho dos enfermeiros.

Para Melo (2013), é necessário melhorar a qualidade de vida do enfermeiro, pois existe um desequilíbrio nos investimentos de recursos materiais e humanos, comprometendo o profissional de enfermagem. Melo (2013) ainda cita que as organizações hospitalares poderiam criar um ambiente organizacional onde os enfermeiros possam se sentir mais tranquilos e, assim, compartilharem momentos e histórias durante os plantões, por exemplo. Manter o ambiente laboral em harmonia e propor formas de suavizar o trabalho, além de espaço de acolhimento emocional realizado por psicoterapeutas, podem ajudar a minimizar o estresse sentido pelos profissionais do setor de emergência.

Para Freitas (2015), é de extrema importância que as instituições analisem todo o ambiente de trabalho dos profissionais que atuam no setor de emergência, pela grande exposição diária advindas das situações que os pacientes chegam, e assim criar ações que possam minimizar o impacto dos problemas.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo foi baseado na abordagem qualitativa para uma maior compreensão dos estudos, explorando assuntos embasados na temática do trabalho para uma maior absorção do conteúdo. Segundo Mascarenhas (2012), os envolvidos na pesquisa qualitativa podem utilizar todas as formas de informações na descrição do

fenômeno a ser estudado. As informações coletadas ajudaram a explicar todos os assuntos abordados com a finalidade de trazer mais coerência para o artigo apresentado.

No presente estudo foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica para uma maior imersão no assunto, proporcionando um conteúdo explicativo de alta relevância. De acordo com Perovano (2016), a realização de uma pesquisa bibliográfica é de suma importância para o levantamento dos temas e tipos de abordagens já estudados, explorando os aspectos já publicados por outros estudiosos. A pesquisa bibliográfica é representada pelas informações que são inseridas em livros, artigos e revistas científicas.

Foi utilizada ainda a pesquisa exploratória na intenção de proporcionar um estudo com maior compressão do tema. Para Cervo (2007), a pesquisa com teor exploratório, é essencial para a busca de conteúdos necessários para o estudo que estiver sendo realizado, visando desenvolver o aprofundamento sobre o problema abordado.

A técnica de análise de dados consistiu na realização de um levantamento de dados que foram analisados, qualificando as informações essenciais na estrutura da pesquisa. Cooper (2016) pontua que as técnicas qualitativas são usadas para tanto levantar informações quanto para analisar os dados em uma pesquisa.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme exposto neste estudo, é possível observar a tensão presente nos indivíduos que são influenciados por diversas situações no âmbito profissional. Sendo assim, o estresse sempre é percebido de forma leve ou pesada, prejudicando a saúde mental e física. Reis (2010) e Serson (2016) afirmam que a tensão sentida pelos indivíduos surge em situações referentes à pressão que é imposta, fazendo com que haja algumas consequências, como reações de fuga, falta de atenção, improdutividade, elevando os níveis de estresse.

Silva (2004) e Lipp (2014) pontuam que existem três fases do estresse: alerta, resistência e exaustão. O estresse inicia com diversos sintomas pequenos que, até certo ponto, são positivos, pois fornecem energia e foco para a pessoa se dedicar com maior

motivação. Contudo, quando os sintomas permanecem por muito tempo, a pessoa entra nas demais fases, tornando prejudicial para si mesma. Esse comportamento ocorre também no ambiente organizacional, que é onde o indivíduo passa a maior parte do seu tempo. Silva (2016) e Sadir (2010) confirmam que o estresse ocupacional está presente na jornada de trabalho do profissional, podendo trazer diversas doenças físicas e emocionais.

Após os resultados encontrados, é possível observar que os hospitais públicos possuem ambientes organizacionais problemáticos relacionados tanto a fatores humanos como materiais. A alta carga de estresse no setor de emergência é um dos fatores responsáveis para a exaustão do profissional de enfermagem. Freitas (2015) e Melo (2013) afirmam que é necessário melhorar não só a qualidade de vida dos enfermeiros, mas também reforçam que as instituições devem propor formas de suavizar toda a tensão exposta a este profissional em prol de minimizar o impacto na jornada de trabalho, criando ações que possam reverter ou diminuir todo o estresse obtido.

Diante de um ambiente organizacional hospitalar tenso, é plausível que os profissionais se sintam mentalmente exaustos por situações decorrentes no dia a dia durante o expediente, causando-lhes impactos negativos na sua saúde mental, devido tamanha exposição ao estresse. Isso é confirmado por Silva (2019) e Alves (2018), sinalizando que um dos fatores que levam esse profissional a todo esse desgaste mencionado é a longa jornada de trabalho aliada à sobrecarga de tarefas, fazendo com que o indivíduo perca sua produtividade e sinta-se desmotivado na execução das atividades laborais, devido a recursos limitados ou falta de infraestrutura. Costa e Martins (2011) também possuem a mesma percepção em relação à sobrecarga de trabalho e ainda detectam que o baixo número de colaboradores afeta diretamente a saúde mental dos enfermeiros.

Alves (2018) e Teixeira (2019) observam que a falta de estrutura de um ambiente de emergência em um hospital público também causa tensões nos enfermeiros, afetando as nas suas tarefas diárias. Assim, quando um hospital público não tem uma estrutura adequada para conseguir realizar um atendimento de qualidade, esse serviço acaba impactando tanto na saúde do colaborador quanto do paciente.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar o impacto do estresse na saúde do profissional que atua no setor de emergência nos hospitais públicos. O estresse faz parte na vida dos colaboradores que, muitas vezes sob pressão, acabam reduzindo sua produtividade, sofrendo de doenças relacionadas às situações vivenciadas.

Dessa maneira, observa-se que é compreendido que o estresse é um dos principais fatores responsáveis por doenças físicas e mentais. Esta pesquisa apresenta uma compreensão de como essa tensão começa no ambiente organizacional hospitalar público, com foco no setor de emergência, onde os profissionais dessa área estão expostos a casos graves.

É notável que a alta demanda de serviços acaba sobrecarregando o setor de emergência nos hospitais públicos, que carece de organização e planejamento, atingindo seus colaboradores e que, devido às frustrações vivenciadas no dia a dia, fragiliza seus aspectos emocionais elevando, assim, o estresse.

A saúde emocional dos colaboradores envolvidos é abalada quando ocorrem longas jornadas de trabalho, falta de recursos materiais humanos, equipe desmotivada e conflitos relacionados as atividades laborais diante da falta de estrutura dos hospitais públicos. Esses fatores acabam elevando a tensão do profissional de enfermagem e que inicialmente são imperceptíveis e, quando não tratadas, refletem negativamente no seu trabalho.

Porém, vale mencionar que o estresse não tem apenas um caráter negativo. O mesmo pode ajudar na produtividade e motivação quando se trata de pouco tempo de exposição, fato que não ocorre na vida do colaborador que atua no setor de emergência nos hospitais públicos, devido à alta demanda.

Conclui-se que os hospitais públicos devem dar atenção a esses profissionais e cuidar do seu emocional e físico, tomando medidas eficazes como as que foram apresentadas nesta pesquisa.

Embora o presente trabalho tenha alcançado os objetivos apresentados inicialmente, houve uma limitação no estudo em decorrência de poucos artigos sobre o estresse no setor de emergência nos hospitais privados que poderiam auxiliar na comparação dos dados de estresse nos hospitais públicos com o de hospitais particulares no setor de emergência. Então, pesquisas futuras com essa temática podem ser desenvolvidas para trazer comparativos e novos resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, S. R. *et al.* Serviços de saúde mental: percepção da enfermagem em relação à sobrecarga e condições de trabalho. **Rev. pesqui cuid fundam.** [Internet], p. 25-29, 2018. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/download/5929/pdf_1>. Acesso em 30 de out. de 2020.

BARROS, M. D. B.; FUNKE G.; LOURENÇO, B. R. **49 Perguntas sobre Estresse.** 1. ed. Osasco: Manole, 2017.

BENKE, M.; CARVALHO, E. Estresse x Qualidade devida nas Organizações: UM ESTUDO TEÓRICO. **Rev. Faculdade Objetivo**, v. V.10, n. 2, p. 80–91, 2015.

BIANCHI, E. R. Enfermeiro hospitalar e o stress. **Revista da Escola de Enfermagem da USP.** v. 34, n. 4, p. 390–394, 2000.

CERVO, L. A.; BERVIAN. A. P.; SILVA D. R. **Metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CIANCIARULLO, T.; FELLI V. E. A.; BAPTISTA P. C. P. **Saúde do Trabalhador de Enfermagem** 1. ed. Barueri: Editora: Manole Ltda., 2015.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 12. ed. Nova Iorque: AMGH, 2016.

COSTA, D. T.; MARTINS, M. C. F. Estrés en profesionales de enfermería: impacto del conflicto en el grupo y del poder del médico. **Revista da Escola de Enfermagem da USP.** v. 45, n. 5, p. 1191-1198, 2011.

DINIZ, O. A.; SILVA, S. L. **Fatores desencadeadores do estresse do enfermeiro no atendimento de emergência**–Revisão de literatura1, 2013.

FARIAS, D. C.; ARAUJO, F. O. Gestão hospitalar no brasil: Revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência e Saúde Coletiva.** v. 22, n. 6, p. 1895–1904, 2017.

FARO A.; PEREIRA M. E. Estresse: Revisão Narrativa Da Evolução Conceitual, Perspectivas Teóricas E Metodológicas. **Psicologia, Saúde e Doenças**. v. 14, n. 1, p. 78–100, 2013.

FERNANDES, R. T. P.; COELHO, M. J. SUPERLOTAÇÃO DE EMERGÊNCIAS: um novo cenário para o cuidar/cuidado em enfermagem. **Revista Eletrônica Estácio Saúde**. v. 2, n. 1, p. 19-23, 2013.

FREITAS, R. L. J. M. *et al.* Estresse Do Enfermeiro No Setor De Urgência E Emergência. **Revista Enfermagem**, v. 9, p. 1476–1483, 2015.

GRAMMS, L. C.; LOTZ E. G. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2017.

LAUTERT, L.; CHAVES, E. H.B.; MOURA, G. M. S. S. O estresse na atividade gerencial do enfermeiro. **Revista Panamericana de Salud Pública**. v. 6, p. 415-425, 1999.

LIPP, M. E. N. **Mecanismos Neuropsicofisiológicos do Stress**: Teoria e Aplicações Clínicas. R. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

LIPP. M. E. N. **Stress e o Turbilhão da Raiva** 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.

MARQUES, A. L. *et al.* Resistência à mudança organizacional e estresse no trabalho. **Revista de Administração FACES Journal**. v. 15, n. 1, p. 9-24, 2016.

MASCARENHAS, A. S. **Metodologia Científica**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MELO, M. V. *et al.* Estresse dos profissionais de saúde nas unidades hospitalares de atendimento em urgência e emergência. **Cadernos de Graduação-Ciências Biológicas e da Saúde Facipe**. v. 1, n. 2, p. 35-42, 2013.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PERSSON, P. B.; ZAKRISSON, A. Stress. **Acta Physiologica**, v. 216, n. 2, p. 149–152, 2016.

PIRES, B. S. M. *et al.* **Ambiente de trabalho do enfermeiro**: comparação entre hospitais privados e público. Einstein (São Paulo), v. 16, n. 4, 2018.

PRADO, C. E. P. Estresse ocupacional: causas e consequências. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**. v. 14, n. 3, p. 286–289, 2016.

REIS, A. L. P. P.; FERNANDES, S. R. Pereira; GOMES, A. F. Estresse e fatores psicossociais. **Psicologia: ciência e profissão**. v. 30, n. 4, p. 712-725, 2010.

ROMERO, S. M. T.; OLIVEIRA, L. O.; NUNES, S. C. Estresse no ambiente organizacional: estudo sobre o corpo gerencial. **SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. v. 4, 2007.

ROQUE, H. *et al.* Estresse ocupacional e satisfação dos usuários com os cuidados de saúde primários em Portugal. **Ciência & Saúde Coletiva**. v. 20, p. 3087-3097, 2015

SADIR, M. A.; BIGNOTTO, M. M.; LIPP, M. E. N. **Stress e qualidade de vida**: influência de algumas variáveis pessoais. *Paidéia* (Ribeirão Preto), v. 20, n. 45, p. 73-81, 2010.

SANTANA, R. S. *et al.* Occupational stress among emergency and urgent care nurses at a public hospital in Teresina, Piauí, Brazil. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**. v. 17, n. 1, p. 76–82, 2019.

SANTANA, T. S.; SERVO, M. L. S.; SOUSA, A. R. Estresse No Processo De Trabalho Da Enfermeira Em Emergência Hospitalar. **Revista Baiana de Saúde Pública**. v. 42, p. 163–177, 2018.

SANTOS, J. C. **Administração em enfermagem**: como lidar com dificuldades no exercício gerencial. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2018.

SANTOS, J. N. M. O. *et al.* Estresse Ocupacional: Exposição da Equipe de Enfermagem de uma Unidade de Emergência. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental**. p. 455-463, 2019.

SCHOLZE, A. R. *et al.* Estresse ocupacional e fatores associados entre enfermeiros de hospitais públicos. **Cogitare Enferm** [Internet], v. 22, n. 3, p. e50238, 2017. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/50238/pdf>>. Acesso em 30 de out. de 2020.

SÉPE, A. C. H. **ESTRESSE X TRABALHO**: Qualidade de vida nas organizações. 2011. 45f. Monografia (Especialização em RH) – Centro Universitário Filadélfia, Londrina, 2011.

SERSON, B. **Transtornos de ansiedade, estresse e depressões**: conhecer e tratar. São Paulo: MG Editores, 2016.

SILVA, J. J. **Estresse**: o impulso da vida. Presidente Prudente (SP): Editora MIDIOGRAF, 2004.

SILVA, L. C.; SALLES, T. L. A. O estresse ocupacional e as formas alternativas de tratamento. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** | ISSN-e: 2237-1427, v. 6, n. 2, 2016.

SILVA, P. N. *et al.* Autopercepção do estresse ocupacional na equipe de enfermagem de um serviço de emergência. **Journal Health NPEPS**, v. 4, n. 2, p. 357–369, 2019.

TAMAYO, A. Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **RAC Eletrônica**. v. 1, n. 2, p. 20–33, 2007.

ZANELLI, J. C. **Estresse Nas Organizações De Trabalho**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

O IMPACTO DO ESTRESSE NA VIDA PROFISSIONAL DO COLABORADOR: INFLUÊNCIAS, CONSEQUÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DE DIMINUIÇÃO

THE IMPACT OF STRESS ON THE EMPLOYEE'S PROFESSIONAL LIFE: INFLUENCES, CONSEQUENCES AND STRATEGIES OF DECREASE

Jaqueline Guerreiro – jaqueline.guerreiro@hotmail.com - Unoeste

Beatriz Simões Duran – biiasimoes@outlook.com - Unoeste

Joselene Lopes Alvim - joalvim@unoeste.br - Unoeste

RESUMO

Com o passar do tempo e com a evolução da sociedade, assim como as formas de trabalho, a ocorrência de estresse tem aumentado e as atividades laborais têm ajudado esse número crescer. O excesso de tarefas, pressões e os objetivos a serem alcançados e impostos pelas organizações podem gerar não só cansaço físico, como também mental, levando ao estresse excessivo, podendo acarretar em muitos problemas, o que não é bom nem para o colaborador e nem para a organização. Portanto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o impacto do estresse no colaborador para que haja um bom desempenho dentro da organização. Justificando este artigo por esse motivo, obtendo assim mais informações e destaques para que o futuro do colaborador tenha mais qualidade de vida, com hipótese de que a profissão afeta a sua saúde mental, pois a carga horária exaustiva de trabalho não permite o descanso necessário do cérebro. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, descrevendo por meio de pesquisas científicas e tendo como instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica; sendo assim, para a análise de dados será usada a análise de conteúdo. Dessa maneira, foi possível constatar que o estresse causa um grande impacto na vida do colaborador, porém neste estudo foram apontadas estratégias que visam minimizar esse impacto, privilegiando um clima organizacional no qual os colaboradores tenham um bom convívio, ajudando a combater o estresse e obtendo uma qualidade de vida melhor no trabalho.

Palavras-Chave: Organização. Colaborador. Pressão no trabalho. Estresse.

ABSTRACT

Over time and with the evolution of society, as well as forms of work, the occurrence of stress has increased, and work activities have helped this number to grow. The excess of tasks, pressures and the goals to be achieved imposed by organizations can generate not only physical but also mental fatigue leading to excessive stress, which can lead to many problems, what is not good for the employee or for the organization. Therefore, the general objective of this research is to analyze the impact of stress on the employee for a good performance in the organization. Justifying this article for that reason, thus obtaining more information and highlights so that future of employee has more life quality. With the hypothesis that the profession affects their mental health, since the exhaustive workload does not allow the necessary rest of the brain. The methodology used was to qualitative approach, describing through scientific research and using as collect instrument, bibliographic research for data analysis it will be used the content analysis. In this way, it was possible to verify that stress causes a great impact on the employee's life, however, in this study were identify strategies that aim to minimize this impact, privileging an organizational climate where the employees have a good relationship, helping combat stress and obtain a better life quality at work.

Keywords: Organization. Collaborator. Pressure at work. Stress.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



1) INTRODUÇÃO

Sabe-se que ter uma qualidade de vida no local de trabalho é essencial para que se fortaleça o rendimento das tarefas e para que o ambiente organizacional fique mais leve. O surgimento do estresse e os números elevados de casos por esse fator, além de doenças relacionadas ao trabalho têm chamado atenção, fazendo com que tanto os indivíduos quanto as organizações atentem mais sobre questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho (CAÑETE, 2004).

Observa-se que nunca se falou tanto em estresse como atualmente. A competição feroz entre as empresas, a globalização, produtividade e tantos outros fatores deixam o indivíduo estressado (MARINS, 2003). Com a correria diária, o estresse vem se tornando cada vez mais comum na sociedade moderna, pois as metas e os objetivos exigidos pelas empresas vão além da capacidade de seus colaboradores. Portanto, se o colaborador não possui uma qualidade de vida no seu ambiente de trabalho, com metas e objetivos bem definidos, além do esforço que ele mesmo pode cumprir, irá desencadear estresse, e este, quando excessivo, pode acarretar outras doenças.

O estilo de vida da sociedade moderna também pode ser apontado como uma das causas principais do adoecimento físico e mental, podendo gerar elevados níveis de estresse. Este é responsável por causar consequências negativas para o indivíduo e para a sociedade como um todo. Isso nos mostra que o estresse pode ter origem em diversos fatores inseridos em nosso cotidiano (LIPP, 2003).

Segundo Lipp (2003), o estresse pode ser definido como uma reação do organismo, conduzindo a alterações em relação aos aspectos físicos e psicológicos do indivíduo, confrontando com diversas situações no ambiente no qual está inserido, como confusões, medos, irritações e até mesmo felicidade. Ou seja, não somente as situações ruins podem desencadear reações estressantes, mas também as boas.

Algumas organizações não dão tanta importância à qualidade de vida do colaborador, pois o que mais importa, muitas vezes, são os rendimentos, esquecendo-se de que para isso acontecer há a condição preexistente de um colaborador bem qualificado, tanto nos aspectos físicos como emocionais, visto que seu rendimento é o que faz a

empresa crescer. Contudo, para que isso ocorra, é necessária a presença de um ambiente organizacional saudável para o desenvolvimento do ofício laboral. Como afirmam Limongi-Limongi-França e Rodrigues (2005), o trabalho, além de seus benefícios, possibilita crescimento, transformações, independência pessoal, mas também pode causar problemas de insatisfação, tristeza, desinteresse, apatia, irritação. Sendo assim, além do colaborador se tornar um grande profissional, pode estar sujeito a outros problemas de insatisfação com a organização.

Marins (2003) afirma que o maior problema das organizações na atualidade é o tempo, por serem cobrados resultados rápidos demais que exigiriam meses; todavia, solicitam-nos com urgência, muitas vezes além da capacidade produtiva do colaborador. Dessa forma, o medo de não ser reconhecido pela empresa ou de não ser promovido faz com que, no momento de seu descanso ou após seu expediente, o colaborador ainda continue com seu cérebro ativo para cumprir o objetivo exigido pela organização.

Bortolozo e Santana (2011) declaram que o resultado de um bom rendimento empresarial está na motivação do funcionário em se sentir bem onde está executando suas tarefas. É preciso que os gestores se preocupem com a qualidade de vida de seu colaborador.

A globalização tem obrigado as empresas a se tornarem competitivas, com investimentos em tecnologia, marketing e qualificação profissional para, assim, obterem sucesso. Porém, com sua evolução na sociedade houve a necessidade de adaptação, o que influenciou negativamente na saúde mental dos indivíduos, uma vez que a qualificação profissional deixa de exigir do físico e passa a exigir do intelecto (ODEBRECH; PEDROSO, 2010).

Segundo Limongi-França e Rodrigues (2005), o colaborador usa sua capacidade física e mental como garantia de retorno financeiro para sua sobrevivência; essa necessidade faz com que ele tenha medo de buscar ajuda e demonstrar que suas tarefas estão gerando insatisfação, pois apenas a possibilidade de perder o emprego gera sofrimentos de inutilidade, insegurança e medo e muitas vezes esse colaborador enfrenta o estresse como algo que vai passar, não sabendo que poderá acarretar em várias outras

doenças, ocasionando tanto o adoecimento, quanto o afastamento da organização. Ressalta Fiorelli (2008) que os administradores responsáveis pelos seus colaboradores devem se atentar e valorizar as reclamações obtidas.

A presente pesquisa apresenta a seguinte problemática: as condições atuais no trabalho potencializam estresse no colaborador? Acredita-se que a vida profissional influencia no aumento de estresse, pois atualmente o modo de trabalho é diferente, sendo desenvolvido pela capacidade de inteligência do colaborador, ou seja, deixando cada vez mais de executar tarefas com o físico e fazendo o uso intelectual para cumprir os objetivos exigidos pelo empregador. As pressões dentro das organizações, o tempo imposto para execução das atividades, isto é, a pressa das empresas pelos resultados, a competitividade até entre colaboradores geram estresse, já que quando o cérebro não possui o descanso necessário, a saúde mental pode ser afetada.

Justifica-se este estudo pela relevância que o assunto “estresse” tem nos dias atuais e a necessidade de mostrar que, em níveis excessivos, o mesmo pode até desencadear outras doenças, prejudicando o colaborador tanto no pessoal como no profissional, trazendo dificuldades na vida em sociedade. Por isso, é de suma importância um ambiente de trabalho equilibrado para a qualidade de vida do colaborador, pois jornadas exaustivas certamente acarretaram em estresse aos profissionais.

O objetivo geral consistiu em analisar o impacto do estresse no colaborador no ambiente de trabalho para um bom desempenho dentro da organização. Em decorrência, os objetivos específicos são: verificar os fatores que influenciam o aumento do estresse na organização; descrever as consequências negativas do estresse para o colaborador e para a organização e apresentar estratégias para diminuição de estresse no colaborador no ambiente de trabalho.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Evolução Histórica do Trabalho

A palavra trabalho vem do latim *tripallium*, termo designado à tortura, no qual os agricultores usavam para bater e esfiapar o milho, trigo e linho, usando um instrumento de ferro, com pontas, e três paus aguçados. Dessa forma, a palavra trabalho possui um

significado carregado de emoções, dores, cansaço, fadiga ou até mesmo tortura. O trabalho é a ação homem em executar tarefas com aplicação de forças para alcançar determinado fim, criando instrumentos por meio da natureza para obter um meio de sobrevivência (ALBORNOZ, 2017).

Desde as primeiras civilizações já se distinguia “patrão” de “trabalhador”, quando o patrão era o dono das terras e determinava as tarefas de seus encarregados. Nessa época, o trabalho era manual e cansativo por usar a força braçal, como, por exemplo, a escravidão, que também era uma forma de trabalho naquele período (BATISTA; FREIRE, 2014).

Segundo Batista e Freire (2014), um dos elementos mais marcantes da história da cultura são as passagens do trabalho manual, pois as tarefas a serem executadas precisavam da força corporal dos trabalhadores, para o intelectual. Com o nascimento das máquinas, substituiu-se a força braçal, deixando as formas de trabalho práticas mais intelectivas.

Atualmente, há uma constante mudança nas formas de trabalho, como a globalização causadora de interações no mundo corrente, fazendo com que as empresas se tornem mais competitivas. As intensificações do avanço da tecnologia evidenciam pressões no ambiente de trabalho pela cobrança contínua e imposições de resultados dentro da organização (ZANELLI, 2010).

Conforme Zanelli (2010, p. 25), “As oportunidades de trabalho significativo e satisfatório tornam-se, em muitas situações, cada vez menos possíveis na sociedade contemporânea”. Sendo assim, as pressões pela produtividade e exigência da tecnologia fazem com que os conflitos apareçam com mais facilidade dentro da organização, ocasionando a escassez de um vínculo social positivo, pois o colaborador transforma e é transformado pelo ambiente de trabalho.

2.2. Estresse: conceitos e fases

O conceito de estresse está atrelado à maneira de encarar a realidade da sociedade contemporânea ligada ao modo de vida das pessoas. O termo pode ser definido como um mal-estar, sendo um fenômeno clínico constituído por reações do organismo pelas

circunstâncias no ambiente, inserindo-se tanto no equilíbrio psicológico, quanto biológico. Sendo assim, o profissional da ciência vem em busca de soluções para compreensão desse problema, evidenciando complexos de dificuldade para esse mal-estar causado pelo estresse (TAMAYO, 2008).

Para Alchieri e Cruz (2014), o conceito de estresse não é uma reação e sim um processo que está ligado aos comportamentos que o organismo tem perante às mudanças do meio no qual o indivíduo está inserido, ou seja, os enfrentamentos diante das situações para tomada de decisões rápidas. Portanto, frente ao avanço da produção, o conceito de estresse é constantemente atualizado.

Segundo Martins (2010, p. 41), “o termo foi introduzido em medicina para nomear o conjunto de reações que um organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço adaptativo”. Sendo assim, o modelo de conceito de estresse está vinculado ao processo de adaptação, que significa a reação do indivíduo quando está sujeito a uma sobrecarga. Vale ressaltar que essas adaptações não são somente de aspectos ruins, mas também as reações de contentamento.

Existem três fases do estresse, segundo Arantes e Vieira (2010):

- Fase de alerta: essa fase é considerada quando o indivíduo se depara com o agente estressor, por exemplo, quando se encontra em seu ambiente de trabalho e recebe ordens de tarefas impossíveis de serem executadas ou discute com seu colega de trabalho. Enquanto o indivíduo está frente a essa situação, como dado exemplo de um problema, seu cérebro raciocina para qual decisão tomar e, nesse momento, o corpo sofre alterações, o coração acelera, ou fica ansioso perante essas circunstâncias para reagir, direcionando para a “luta” ou “fuga”. Por exemplo, quando o colaborador discute com seu colega de trabalho até ganhar razão, denomina-se “luta”, ou quando prefere fugir da discussão para evitar mais problemas, denominando-se “fuga”.
- Fase de resistência: é classificada pelo esforço do equilíbrio para volta do estado original. Ou seja, quando o indivíduo se depara com problemas ou

situações que causam constrangimentos, seu corpo automaticamente tenta voltar ao normal eliminando o estresse que havia passado perante as circunstâncias. Quando o corpo consegue alcançar seu estado original, não é apresentado nenhum fator negativo e sua vida segue normalmente.

- Fase da exaustão: essa fase é considerada a pior e última fase do estresse. Quando o indivíduo não consegue resistir aos sintomas de nervosismo que, de certa forma, lhe causam muito mal, impossibilitando de voltar ao seu estado original por seu organismo não ser capaz de combater esses fatores, provoca-se, então, um desgaste e esgotamento, assim a pessoa fica frágil e apta para contrair várias doenças graves que podem levar até à morte.

O estresse pode ser aceitável em alguns casos, como anunciam Arantes e Vieira (2010), quando não provoca agressões repetitivas, intensas contínuas ou prolongadas. Dessa forma, ele é considerado positivo para a manutenção da vida, deixando o indivíduo mais preparado para a contrarreação, causando modificações no corpo, como a de defesa.

O estresse não é necessariamente um fenômeno negativo. As pessoas procuram espontaneamente experiências desafiadoras que constituem uma verdadeira confrontação dos limites pessoais, nas mais diversas áreas da existência, tais como trabalho, esporte, aventura. O estresse pode ser considerado como mecanismo utilizado pelas pessoas para se adaptarem às exigências do meio externo ou para responderem a metas que fixam para si próprio. Característica do meio externo pode estimular o indivíduo a se engajar em atividades cada vez mais complexa desenvolvendo assim o seu potencial. A sobrevivência do indivíduo depende em grande medida deste mecanismo, assim como o seu desempenho nas mais diversas esferas da existência. Este estresse é saudável e necessário na vida. (TAMAYO, 2008, p. 334).

Através do estresse positivo o indivíduo tem melhoria para enfrentar o dia a dia dentro das organizações de modo otimista às mudanças, preparando para decisões de forma rápida, ou seja, os indivíduos estarão prontos para reagir às diferentes mudanças do meio externo e interno, desenvolvendo seu potencial, suas formas de conhecimento e resistência, sendo assim, o estresse saudável é fundamental para a vida (TAMAYO, 2008).

2.3. Fatores que Influenciam o Aumento do Estresse na Organização

De acordo com Alchieri e Cruz (2014), os aspectos estressores não estavam em nossos ancestrais nas sociedades antigas de forma tão intensa como nos últimos anos. Sendo assim, o indivíduo não está preparado para essa demanda em uma realidade totalmente diferente das anteriores e que exige novas e rápidas estratégias, com novas soluções para os problemas como o estresse.

Limongi-França e Rodrigues (2005) declaram que a intensificação do estresse no ambiente empresarial acontece pelas modificações nas formas de trabalho sucedidas pelas mudanças de novas chefias e novas tecnologias, ocasionando em queixas de colaboradores pelo excesso de tarefas, excessivas pressões com lideranças autoritárias por meio da administração na base da ameaça e medo, gerando insatisfação pela falta de qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, as tarefas precisam se igualar com a capacidade produtiva do colaborador, não gerando insatisfação da parte do mesmo.

Limongi-França e Rodrigues (2005) citam alguns fatores estressantes no trabalho, como liderança autoritária, fazendo com que os colaboradores executem as tarefas sobre repressão, com a necessidade de informações suficientes para favorecer o conhecimento em executar as tarefas de forma correta, causando pressões por excesso de trabalho, acabando interferindo na vida pessoal do indivíduo.

Os fatores que influenciam o aumento do estresse nas organizações são as transformações de produções, obtidas pelas empresas nos últimos anos, ou até mesmo perturbações por parte de gerentes e colegas de trabalho. De acordo com estudo realizado por Tamayo (2008), pondera-se que hoje a especialização é flexível, transformando a capacidade e cumprimento do colaborador perante às exigências fornecidas pelas organizações com esse paradoxo. As condições para o empregado são precárias, pois ele trabalha com insegurança pela concorrência entre os colaboradores, além do temor de perder o emprego. A tecnologia é volátil, com avanços gradativos. As empresas exigem qualificações de seus colaboradores, favorecendo competências nas mais diversas formas de conhecimento, visto que o mundo atual está sempre em mudança. Vale ressaltar que as

novas tecnologias não são responsáveis pelos adoecimentos dos colaboradores e sim a forma de utilizá-las dentro das organizações.

As fontes estressoras então ligadas tanto ao aspecto interno como também ao aspecto externo, pois as organizações estão inseridas em ambientes competitivos. O administrador usa estratégias para que sua empresa se sobressaia perante as demais, atendendo aos desejos da sociedade e essas estratégias estão ligadas às formas de produção, que são executadas pelos próprios colaboradores. Portanto, o estresse não está ligado somente ao empregado, mas também ao empregador (TAMAYO, 2008).

2.4. Sintomas do Estresse e as Consequências Negativas para o Colaborador e para a Organização

É perceptível uma pessoa com estresse, pois os sintomas são explícitos, como dores crônicas, aumento da frequência cardíaca e da hipertensão arterial, aumento da respiração, sudorese, alergias e problemas de pele, diminuição de energia e insônia, problemas digestivos, alterações no apetite, queda de cabelo, dentre outros. Esses sintomas podem ser simples quando acontecem esporadicamente. Todavia, quando se apresentam com muita frequência, podem provocar a saúde do indivíduo, acarretando doenças graves que podem levar até à morte (ARANTES; VIEIRA, 2010).

Além dos sintomas físicos, existem os psíquicos, como depressão e distúrbio do sono. Complementam Camelo e Angerami (2004, p.16): “ansiedade, tensão, angústia, insônia, alienação, dificuldades interpessoais, dúvidas quanto a si, preocupação excessiva, incapacidade de concentrar-se em outros assuntos que não o relacionado ao estressor, dificuldade de relaxar”.

Observa-se que todos esses sintomas geram desconfortos no indivíduo, alguns aparentáveis outros não; desse modo, a frequência do incômodo pode desencadear muitos problemas sérios à saúde, impossibilitando o trabalhador de executar as tarefas desejadas. Os sintomas são desenvolvidos pelo ambiente onde o trabalhador se insere, visto que o estresse é causado pelas mudanças do cotidiano (ALCHIERI; CRUZ, 2014).

Os sintomas do estresse comprometem a atividade profissional dentro da organização, pois um bom rendimento é resultado de satisfação com o trabalho e do ânimo em realizar as tarefas solicitadas pela empresa (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

Com base em uma pesquisa realizada por Sousa, Silvia e Pedon (2018) em uma empresa do ramo de telecomunicações com basicamente 136 colaboradores, observou-se que grande parte dos colaboradores vivenciam uma vida moderna repleta de aborrecimentos, prazos, metas e frustrações e, em muitos casos, o estresse passa a ser algo rotineiro. Sendo assim, constataram que alguns dos fatores negativos que mais influenciam o estresse para os colaboradores no ambiente de trabalho são: “a elevada carga de trabalho, desvalorização com funcionário, conflitos com gestor, desrespeito com ambiente de trabalho e pressão psicológica. O que gera desmotivação com o trabalho e aumenta o nível de estresse” (SOUSA; SILVA; PEDON, 2018, p. 15).

O estresse pode causar conflito entre a empresa e colaborador pelas seguintes características: “metas e estrutura das empresas versus necessidades individuais de autonomia, realização, identidade, produção em larga escala versus satisfação no trabalho individual” (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005, p.154). Pode-se constatar que o conflito é motivo de um ambiente organizacional ruim pelas ordens drásticas aos subordinados, impossibilitando uma ligação saudável entre líder e colegas de trabalho.

Limongi-França e Rodrigues (2005) afirmam que a relação de saúde no ambiente empresarial aparece pouco expressiva, ou seja, falta clareza na valorização na qualidade de vida dos colaboradores; dessa maneira, as expectativas por melhorias são poucas e isso pode ser um sério problema. O empregador quer aumento de produtividade, comprometimento e dedicação; portanto, o empregado deseja reconhecimento, remuneração, salário, carreira e um bom ambiente social. Observa-se que o empregador e empregado estão totalmente interligados e isso é necessário para que a organização cresça. Por esse motivo é importante a satisfação dos colaboradores na empresa, para que não venham adoecer, desencadeando problemas físicos e psíquicos.

2.5. Estratégias para Diminuição do Estresse no Colaborador no Ambiente de Trabalho

Segundo Tamayo (2008), é impossível as organizações serem inflexíveis às mudanças sem conflitos e sem reajustes. Porém, é essencial favorecer a qualidade de vida do trabalhador. A estratégia apontada para diminuição de estresse nas organizações é de responsabilidade das empresas, assegurando suportes que, de certa forma, minimizam o estresse dos trabalhadores, impossibilitando ao máximo fatores estressores no ambiente organizacional. É essencial que os gerentes não sejam autoritários a ponto de não entender a necessidade de seus colaboradores.

Limongi-França e Rodrigues (2005) certificam que uma das expectativas empresariais é a busca por dedicação de seus funcionários e as expectativas dos colaboradores são por reconhecimentos de seu próprio esforço dentro da organização, gerando, com isso, exigências e pressões nas pessoas. Portanto, deve haver reajuste em relação a esses hábitos no trabalho para o enfrentamento do estresse por meio de negociações e planos de ação, ocasionando satisfação para os dois lados, tanto da empresa como do colaborador.

Uma organização bem-sucedida deve estar adaptada à globalização, atendendo aos anseios da sociedade pela inovação. Porém, é importante que atendam a esses objetivos de forma positiva, ou seja, com relevância à saúde mental dos colaboradores que ali estão inseridos. As empresas devem analisar a capacidade produtiva dos trabalhadores antes de impor uma meta para não interferirem em seus momentos de lazer e descanso, favorecendo treinamentos para gerar preparação no cumprimento dos objetivos da organização, para que, quando surgir uma ordem que pode ser considerada difícil, causando demora em realizar, o colaborador já esteja preparado. É essencial evitar mudanças constantes de cargos para não dificultar o aprendizado do funcionário. Cada chefia tem sua maneira e costume de gerenciar, sendo assim, seus objetivos e metas podem ser totalmente diferentes das demais (TAMAYO, 2008).

Sousa, Silva e Pedon (2018) questionam o que poderia ser feito ou alterado no ambiente de trabalho para minimizar o estresse e grande parte dos colaboradores

afirmaram que a realização de momentos motivacionais, a valorização dos superiores e reconhecimento pelo seu trabalho constituem-se como possibilidades.

Limongi-França e Rodrigues (2005, p.174) apontam a existência de várias estratégias para combater o estresse, tanto físicos quanto psíquicos:

Físicos: técnicas de relaxamento; alimentação adequada; exercício físico regular; repouso, lazer e diversão; sono apropriado às necessidades individuais; medicação, se necessário e sob supervisão médica.

Psíquicos: métodos psicoterapêuticos; processos que favoreçam o autoconhecimento; estruturação do tempo livre com atividades prazerosas e ativas; avaliação periódica de sua qualidade de vida; reavaliação de seu limite de tolerância e exigência; busca de convivência menos conflituosa com pares e grupos.

Tamayo (2008) comprova que as estratégias devem ser focadas no indivíduo por meio de programas de qualidade de vida no trabalho relacionados aos comportamentos de saúde como, por exemplo, aprendizagem de técnicas de relaxamento ou exercícios físicos com o objetivo de incentivar os empregados a adotarem estratégias de combate ao estresse. Outras medidas adotadas pelas organizações podem incluir mudanças acústicas com vedação de janelas, isolamento de paredes, mudanças de iluminação, como entrada de luz natural, modificação da cor do mobiliário, etc.

Além de tais alterações, há também aquelas voltadas à definição das tarefas, sendo uma ferramenta muito útil, pois reduz a sobrecarga de trabalho. As adaptações nos postos de trabalho pelos colaboradores auxiliam na prevenção do estresse no trabalho, assegurando com maior autonomia e estimulação em relação às tarefas impostas pela organização.

Uma vez que o estresse pode ser entendido como uma relação do indivíduo com o meio no qual se insere, esse ambiente pode tornar-se ameaça ou algo que exija mais recursos e habilidades para solução, colocando em perigo o bem-estar do colaborador. É impossível implantar mudanças e ações sem identificação do problema, pois os resultados podem ser negativos. Por isso, é necessário coletar dados dos problemas para que as ações sejam bem fundamentadas e direcionadas para decisões corretas (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

No combate ao estresse, Tamayo (2008) pondera que, para prevenir a falta de relações interpessoais harmoniosas, é importante que as empresas proporcionem atividades em grupo com metas gerenciais coletivas no trabalho em equipe e treinamentos, para assim favorecerem um clima organizacional agradável, com bom relacionamento entre os colegas de trabalho.

Limongi-França e Rodrigues (2005) afirmam que, para atingir a qualidade de vida do colaborador, é necessário que a empresa identifique as percepções dos empregados perante o estresse. A instituição deve conversar com seus colaboradores sobre o cuidado com a saúde, criando programas de gestão de qualidade de vida no trabalho – QVT. Além disso, a organização deve avaliar e acompanhar os resultados de bem-estar nos colaboradores. A qualidade de vida apresenta vários benefícios, pois reduz o número de doenças que, de certa forma, causam afastamento dos colaboradores da organização e favorece as oportunidades de crescimento profissional da empresa, com otimização dos recursos, proporcionando uma vida saudável tanto para empresa, quanto para o meio onde o trabalhador se insere.

Sendo assim, é de suma importância que a empresa invista em qualidade de vida no trabalho. Podemos observar, conforme foi dito acima, que um bom ambiente organizacional favorece nos rendimentos da organização, visto que é resultado de um bom trabalhador. A qualidade de vida reduz conflitos, proporcionando um ambiente tranquilo, favorável e benéfico para todos que ali estão.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo trata de uma meta-análise qualitativa, ou seja, uma interpretação de outras interpretações, na busca por informações de investigações efetuadas. A abordagem escolhida se deve ao fato de ser uma pesquisa com foco no comportamento humano e em fenômenos sociais, usando métodos mais interpretativos por meio de pesquisas científicas e opiniões de autores (BICUDO, 2014).

Para atingir o objetivo proposto foi utilizada a metodologia qualitativa, visando, dessa forma, relacionar o objeto de estudo com um aprofundamento de compreensão de um grupo social, não tendo assim qualquer semelhança com representações numéricas. “A pesquisa

qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado” (MINAYO, 1992, p. 07). Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

A técnica de coleta de dados constituiu-se na pesquisa bibliográfica, pois ela permite o aprofundamento teórico sobre o assunto pesquisado. De acordo com Köche (2004), a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema a partir de documentos disponíveis em livros, artigos, revistas científicas. Portanto, o objetivo da pesquisa bibliográfica é levantar um conhecimento disponível sobre teorias a fim de analisar, produzir ou explicar um objeto investigado. Para tanto, foi utilizada a pesquisa exploratória que, para Gil (2010), tem como finalidade esclarecer e modificar ideias que têm em vista problemas ou hipóteses para estudos futuros.

Dessa maneira, como critérios de inclusão foram considerados artigos que atendam ao objetivo proposto no projeto. Utilizamos nesta pesquisa livros e artigos publicados em revistas científicas e nas bases de dados *Scientific Electronic Library Online (SCIELO)* relacionados ao tema investigado, utilizando como palavras-chave: Organização, Colaborador, Pressão no trabalho e Estresse.

Quanto aos critérios de exclusão, foram compostos por artigos que trazem resultados insuficientes, bem como deficiência na descrição metodológica, além daqueles que não estão relacionados ao tema relevante ao assunto abordado no presente projeto.

Contudo, como método de explorar o máximo de dados coletados para a resposta da problemática e a certeza da hipótese, foi realizada análise de conteúdo. Como afirma Chizzotti (2008, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Ou seja, com esse método busca-se ter uma leitura avançada sobre o material coletado para descobrir se a hipótese levantada está ou não correta.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Retomando o objetivo geral deste artigo, com finalidade de analisar o impacto do estresse no colaborador dentro do ambiente de trabalho para um bom desempenho dos

mesmos, pode-se considerar que o estresse traz impactos totalmente negativos, tanto ao indivíduo quanto à empresa. Ao colaborador, acarreta danos físicos e emocionais que se estendem, na maioria das vezes, para fora do ambiente de trabalho, prejudicando seu convívio social e familiar. Isso pode ser confirmado por Limongi-França e Rodrigues (2005), evidenciando que, para a empresa, não é interessante a presença de funcionários em situações estressantes, pois estes não trabalham de forma qualitativa, promovendo o avanço que o ambiente profissional exige e almeja.

O trabalho constitui-se como uma atividade inerente à espécie humana, com diversos objetivos, desde a transformação do meio, a superação de necessidades e a construção da própria humanidade. Sendo comprovado por Lima (2004), que concebe o trabalho como um agente gerador de necessidades e provocador de doenças e sofrimentos físicos e psicológicos. Para ele, muitas vezes, o trabalho tem seu significado alterado, associado a características prejudiciais.

É perceptível observar nesta pesquisa que as empresas, pelas exigências e demandas da sociedade moderna e capitalista, sobrecarregam seus funcionários com prazos absurdos e extremamente curtos. Tais situações acabam gerando estresse e, automaticamente, desconforto e conflito. Cabe à empresa ponderar que, muitas vezes, é necessário pensar em metas e objetivos a longo prazo que beneficiem o crescimento do ambiente profissional, do próprio local de trabalho e do colaborador.

Foram apontadas neste estudo as fases do estresse e a maneira como ele atua no corpo do colaborador, como a fase de alerta, na qual o indivíduo se depara com o agente estressor; a fase de resistência, que é quando o indivíduo tenta voltar ao seu estado normal, e a de exaustão, sendo a pior e última fase do estresse, pois o indivíduo não consegue resistir aos sintomas de nervosismo, podendo desenvolver até doenças graves. Como afirmaram Arantes e Vieira (2010), essas fases fazem parte do dia a dia estressante do colaborador, que pode estar em algumas dessas fases e nem perceber, ou, caso perceba, considerar que logo passará. Pensar dessa forma é um erro, pois o caso pode se agravar e desenvolver problemas tantos psicológicos como físicos.

Apesar de o estresse ser causador de muitos problemas, foram desenvolvidas nesta pesquisa soluções para isso. Observa-se que existem várias estratégias de combate, como citou Tamayo (2008), pontuando que é essencial que os líderes empresariais proporcionem treinamentos para capacidade produtiva do colaborador, como técnicas de relaxamento, qualidade de vida com ambiente limpo e agradável, tarefas em grupos para ocasionar em relações interpessoais menos conflitantes. Com isso, é importante o diálogo entre colaborador e empresa, estes devem estabelecer relações de trocas mútuas, sinceridade e parceria a fim de buscarem o crescimento de ambos os lados.

Lima (2004) também afirma que há diversas formas de combater tal situação no ambiente laboral. Indica, por exemplo, a realização de treinos de controle de estresse com todos os funcionários, a realização de palestras sobre a temática, além de abordar assuntos relacionados à qualidade de vida, sofrimento e prazer nesse ambiente, destacando os impactos no desenvolvimento pessoal, coletivo e na saúde. Indica também o acompanhamento com profissionais que possam auxiliar o colaborador a realizar um trabalho melhor, como educadores físicos, nutricionistas e psicólogos e, por fim, a realização de pesquisas de satisfação dos trabalhadores sobre a empresa.

Diante dos estudos realizados, é possível verificar que o estresse pode causar um grande impacto na vida do colaborador, afetando os rendimentos das tarefas e, automaticamente, o lucro empresarial. Porém, o estresse também tem seus aspectos positivos, como afirmam Arantes e Vieira (2010); quando não provoca agressões repetitivas, intensas e contínuas o mesmo pode ser considerado positivo para a manutenção da vida, deixando o indivíduo mais preparado para a contrarreação.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no exposto até o momento, pode-se considerar que a sociedade moderna e capitalista vem exigindo, de forma geral, cada vez mais do ser humano. Há a cobrança pela modernização, pela constante formação e atualização, o posicionamento e aperfeiçoamento. O mundo globalizado nos cerca por todos os lados e exige que as empresas e os colaboradores estejam em constante modificação para suprirem as demandas exigidas e essas mudanças são as principais causadoras do estresse.

Todavia, constata-se nesta pesquisa que o ambiente de trabalho, em muitos casos, vem se tornando estressante para os colaboradores, pois estes estão sendo sufocados pelas exigências de seus contratantes. Nesse sentido, a reflexão aqui presente auxilia-nos a pensar em questões que extrapolam o mundo do trabalho, envolvendo a solidariedade e reciprocidade com outros seres humanos, além de gestão pessoal, promovendo qualidade de vida no trabalho.

Uma empresa que vise uma boa colocação no mercado, avanço duradouro e boas avaliações deve visar e promover um ambiente de trabalho qualificado, adequado e prazeroso aos seus colaboradores para que eles possam dar o máximo de si no crescimento desse local, gerando satisfações e evitando o estresse.

Além disso, foi feita a comparação das modernizações nas formas de trabalho com relação ao nível do estresse no colaborador, chegando à conclusão de que o ambiente organizacional é um dos principais motivos do estresse no indivíduo, visto que a maior parte de seu tempo é na empresa; portanto, se esse período de tempo não for saudável, gerando insatisfações no colaborador, o estresse começa a aparecer.

Em virtude de o estresse causar consequências para ambos os lados, empresa e colaborador, existem estratégias para combatê-lo e favorecer um ambiente confortável e amigável dentro da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 1 ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, eBook, 2017.

ALCHIERI, J. C.; CRUZ, R. M. **Estresse: conceitos e métodos, medidas e possibilidades de intervenção**. 2 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014, p.17 - 30. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/38548/pdf/0> . Acesso em: 29 ago 2020.

ARANTES, M. A. A.C; VIEIRA, M J. F. **Estresse: Coleção Clínica Psicanalítica**. 3 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010, p.156 - 200. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1947/pdf/0>. Acesso em: 29 ago 2020.

BATISTA, S.S. S.; FREIRE, E. **Educação, Sociedade, Trabalho**. 1. ed. São Paulo: Érica, Editora Saraiva, 2014, p.54-113. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536522241/>. Acesso em: 21 ago 2020

BICUDO, M. A. V. Meta-análise: seu significado para a pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Educação Matemática**, v. 9, p. 7-20. Santa Catarina: Florianópolis, 2014.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. **1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica**, 2011. Disponível em: http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publipg.pdf.

CAMELO, S. H. H; ANGERAMI, E. L. S. Sintomas de estresse nos trabalhadores atuantes em cinco núcleos de saúde da família. **Rev Latino-am Enfermagem**, janeiro-fevereiro; 12(1):14-21, p.16, 2004.

CAÑETE, I. Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados In: BITENCOURT, C. (Org). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. (p.98). São Paulo: Cortez, 2008.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores, como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho**. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 22.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

LIPP, M.E.N. O modelo quadrifásico do stress. In M.E.N. LIPP (Org.). **Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress**: teorias e aplicações clínicas (p.17–22). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

LIMA, F. B. **Stress, Qualidade de vida, Prazer e Sofrimento no Trabalho de Call Center**. Dissertação de Mestrado. Campinas-SP, Brasil, 2004. Disponível em: < http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/tde_arquivos/6/TDE-2007-05-17T051105Z-1322/Publico/dissertacaocompleta.pdf>. Acesso em 15 out. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; RODRIGUES, A. L. Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática, 4. ed. **Grupo GEN**, 2005, p.99-180. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522464517/>. Acesso em: 11 Aug. 2020.

MARINS, Luiz. **Livre-se dos “Corvos”**. São Paulo: Harbra, 2003.

MARTINS, L. A. N. **Resistência Médica**: estresse e crescimento. 2 ed. (p.41). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo-Rio de Janeiro, HUCITEC-ABRASCO, 1992.

ODEBRECH, T. A. C.; PEDROSO, R. Qualidade de Vida no Trabalho: Diferentes percepções de um mesmo processo. **Revista Olhar Científico – Faculdades Associadas de Ariquemes** – 2010, V. 01, n.1. Disponível em: http://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade_motivacao.pdf .

SOUSA, A. de O.; SILVA, A. C. da.; PEDON, J. da S. Estresse No Ambiente De Trabalho: Diagnóstico Em Uma Empresa De Telecomunicações. **Revista Ciência Amazonida**. 2018, Capa, vol. 1, nº3, p.01-20. Disponível em:< <file:///D:/Downloads/3412-13716-2-PB.pdf>> Acesso em 08 set. 2020

TAMAYO, Á. **Estresse e Cultura Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 109 - 333. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/38488/pdf/0>. Acesso em: 29 ago. 2020.

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

O IMPACTO DO ESTRESSE NO DESEMPENHO DO PROFISSIONAL DE VENDAS E SEU REFLEXO NA ORGANIZAÇÃO

THE IMPACT OF STRESS ON THE PERFORMACE OF THE SALES PROFESSIONAL AND ITS REFLECTION IN THE ORGANIZATION

Josiane Ribeiro Fernandes – joribeirofernandes91@gmail.com – Unoeste
Thais Silva Albuquerque – thaisalbuquerque2017@hotmail.com – Unoeste
Joselene Lopes Alvim – joalvim@unoeste.br - Unoeste

RESUMO

O estresse no trabalho tem sido uma das maiores preocupações relacionadas à saúde mental e física do colaborador, sendo de suma importância a conscientização das organizações quanto aos seus sintomas e ao impacto que o mesmo pode causar no ambiente de trabalho. A presente pesquisa teve como objetivo descrever o impacto do estresse causado no profissional de vendas, apresentando as causas e as consequências que podem refletir em sua saúde e no seu rendimento profissional. Para realização deste estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, por meio de pesquisa exploratória e, para a coleta de dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Diante disso, é possível afirmar que este estudo possibilitou uma compreensão de que o estresse é um fator preocupante, visto que o mesmo pode atingir a integridade física e mental do profissional de vendas. As organizações precisam estar atentas à forma com que os líderes desse setor cobram os seus colaboradores, já que, quando há uma pressão excessiva, pode provocar um ambiente estressor, sendo este o fator chave para desencadear diversos problemas, tanto pessoais quanto profissionais.

Palavras-chave: Estresse ocupacional. Organizações. Vendas. Saúde emocional e física.

ABSTRACT

Stress at work has been one of the biggest concerns related to the employee's mental and physical health, being of paramount importance the awareness of organizations about their symptoms and the impact that it can cause in the work environment. This research aimed to describe the impact of stress caused on sales professionals, presenting the causes and consequences that may reflect on their health and professional performance. To carry out this study, the qualitative approach was used, where it was used as an exploratory research and for data collection, bibliographic research was used. Given this, it is possible to state that this study enabled an understanding that stress is a worrying factor, since it can affect the physical and mental integrity of the sales professional. Organizations need to be attentive to the way that leaders in this sector charge their employees, since, when there is excessive pressure, it can cause a stressful environment, which is the key factor to trigger various problems, both personal and professional.

Keywords: Occupational Stress. Organizations. Sales. Emotional and Psysical Health.

1) INTRODUÇÃO

Com a globalização, as empresas têm buscado cada vez mais atender às recentes tendências de mercado, explorando meios de identificar os novos hábitos de consumo com o intuito de se manterem competitivas e atrativas em seus negócios. Diante disso, as organizações vêm exigindo cada vez mais do desempenho dos colaboradores para que os objetivos e metas da empresa sejam alcançados, o que tem desencadeado o estresse ocupacional. Esse estresse refere-se a situações ocorridas no ambiente de trabalho e que exigem dos profissionais respostas adaptativas, as quais, quando em excesso, podem acarretar em possíveis dificuldades em suas habilidades de enfrentamento (GENUÍNO; GOMES; MORAES, 2010).

O estresse ocupacional tem sido um dos principais fatores geradores de desmotivação e queda na produtividade dos colaboradores: devido às altas cobranças por resultados e adaptação, a saúde do trabalhador, de modo geral, acaba sendo fragilizada, podendo até mesmo ser desencadeadas possíveis doenças.

De acordo com estudos realizados por Tamayo, Mendonça e Silva (2012), o estresse é responsável por estimular diferentes problemas relacionados à saúde ocupacional, como níveis altos de absenteísmo e aumento de distúrbios psicológicos, tornando-se um fator preocupante, já que isso pode gerar altos investimentos em ações preventivas e tratamento.

As fontes geradoras do estresse no trabalho vêm da forte cobrança por adaptação e em determinados momentos pode ser que alguns profissionais acabem não enfrentando de maneira adequada essa pressão, podendo provocar dois tipos de estresse, o positivo e o negativo. Conforme afirma Gomes (2019), o estresse positivo é quando o nível de pressão é adequado, já no estresse negativo esse nível de pressão passa a ser muito alto.

Quando o nível de pressão é adequado, o colaborador poderá apresentar uma resposta ao estresse de maneira positiva, quando o mesmo terá como estímulo a motivação para realizar suas atividades. Em contrapartida, se o colaborador sentir-se muito pressionado, sua resposta ao estresse poderá ser negativa e o resultado poderá ser a falta de ânimo para realizar seus compromissos. Segundo a psicóloga Lipp (2013), o estresse

negativo ocorre quando o indivíduo ultrapassa sua capacidade de adaptação; já o positivo acontece quando o mesmo sente-se enérgico e criativo, aumentando sua produtividade.

Conforme aponta Barbosa (2018), o Brasil é o segundo país com o maior nível de estresse e isso demonstra que é de suma importância compreender as possíveis fontes estressoras no intuito de minimizá-las e, assim, promover uma melhor qualidade de vida. A Associação Nacional de Medicina do Trabalho aponta que, segundo estudos realizados pela *International Stress Management Association* (ISMA), o fator que mais causa estresse no brasileiro é o trabalho.

Devido à sobrecarga de trabalho sofrida no dia a dia, é cada vez mais comum as pessoas apresentarem certa instabilidade emocional e uma irritabilidade que podem afetar a cadeia produtiva da organização, como também, se não identificado e tratado a tempo, o bem-estar do trabalhador, que pode ser prejudicado, provocando, em determinados casos, possíveis afastamento de trabalho. De acordo com Andrade (2016), não é incomum em sua prática médica a necessidade de afastamento de pacientes devido à sobrecarga física e mental no exercício de sua ocupação.

Uma área ocupacional do trabalho que desencadeia de maneira frequente o estresse laboral é o setor de vendas. Os colaboradores que atuam nesse segmento sofrem grandes pressões para vender produtos ou serviços específicos, o que, de certa forma, acaba gerando um ambiente de trabalho nocivo, levando esses profissionais a um estado de tensão e estresse tendo os reflexos em sua saúde. Como afirma Lacerda (2020), o estresse e a grande pressão por resultados são fatores de grandes ameaças à saúde e ao bem-estar do trabalhador.

Além da competitividade acirrada entre os demais colaboradores e a fase estressora que esses profissionais sentem para atingir metas e cumprir os objetivos propostos no trabalho, há grandes possibilidades desse indivíduo apresentar o cansaço mental, que poderá repercutir em sua saúde de modo geral. Segundo Carvalho (2018), o cansaço mental pode ter consequências físicas, afetando a saúde, podendo surgir doenças como hipertensão e dores no corpo, dores de cabeça e problemas gastrointestinais.

As organizações precisam proporcionar aos seus funcionários um ambiente de trabalho saudável, com comunicação assertiva entre as equipes e estipular metas alcançáveis, a fim de manter os colaboradores motivados, minimizando a queda de produtividade e evitando possíveis doenças e desgastes emocionais.

Diante de diversos temas relacionados ao estresse no trabalho, pode-se perceber que existem estudos que buscam entender a relação entre estresse e as doenças desencadeadas por ele em diferentes áreas ocupacionais. Portanto, justifica-se a existência deste artigo, que tem como propósito alcançar um melhor aprofundamento e compreensão sobre o estresse acometido pelo profissional que atua no setor de vendas, com intuito de conscientizar as organizações sobre a importância da saúde ocupacional do trabalhador e o quanto o estresse pode afetar a empresa e seus resultados.

O presente artigo tem como problemática: quais os fatores que evidenciam a presença do estresse ocupacional no setor de vendas? Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é descrever o impacto do estresse no desempenho do profissional de vendas e seu reflexo no resultado da empresa. Os objetivos específicos se embasam em: investigar os fatores que causam estresse no setor de vendas; analisar as consequências do estresse na saúde mental e física do profissional de vendas e apresentar soluções para minimizar o estresse no ambiente de trabalho, a fim de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores do setor de vendas.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estresse e sua Origem Histórica

O surgimento do estresse vem desde os primórdios da humanidade. Naquela época, era possível perceber que o homem, diante da constante luta pela sobrevivência, deparava-se com a necessidade de se adaptar ao meio em que vivia, sendo necessário encontrar sua fonte de alimentação, buscar por abrigos e estar sempre em alerta para se proteger de perigos e até mesmo de animais selvagens o que, certamente, inseria-o em uma situação de resposta ao ambiente externo, despertando em si possíveis fontes estressoras.

Selye (1936) foi o primeiro a conceituar estresse como conjuntos de reações que o organismo apresenta quando há esforço de adaptação perante situações que ameacem

sua vida e seu equilíbrio emocional. Rodrigues (1997) define o estresse como uma relação intrínseca em que cada pessoa responde de maneiras diferentes ao ambiente e às circunstâncias as quais é submetida. Já Lipp (2010) afirma que o estresse é uma reação de algo bom ou mau que faz com que a pessoa sintam-se obrigada a desempenhar um esforço maior que sua capacidade para adaptação ao ambiente interno ou externo.

Em alguns momentos da vida do ser humano, é normal que o mesmo, diante de uma situação de mudança, ameaça ou pressão, venha apresentar algumas reações de estresse. Porém, a maneira como esse estresse se inicia no organismo do indivíduo pode ser caracterizado como estresse positivo ou negativo.

Segundo Rosenfeld (2014), o estresse positivo também conhecido como eustress, é aquele que impulsiona e dá ânimo para que o ser humano tenha energia e disposição para agir. Por outro lado, o estresse negativo, ou distress, é o acometido por fatores externos quando o indivíduo passa a se sentir com menos energia, pois o fator estressor está muito alto. Em contrapartida, Marques (2018) afirma que o eustress é aquele que provoca um estímulo de ação, com o qual seja possível a tomada de decisão rápida; já o distress estimula o sofrimento mental e físico, causando tristeza, ansiedade, desvalorização, medo e cansaço. O estresse em algumas situações pode ser um fator de motivação e estímulo para que o indivíduo consiga reagir frente aos diversos acontecimentos do cotidiano; contudo, em excesso, pode desencadear o desgaste físico e emocional, fazendo com que o indivíduo passe por diferentes fases de estresse e adaptação.

Diante disso, é possível perceber que o estresse está relacionado à necessidade do indivíduo em se adaptar ao ambiente estressor em que está inserido e essa fase exige uma ação e resposta. De acordo com Sardá, Legal e Jablonski (2014), a condição fisiológica a que o homem é exposto faz com que estímulos sejam liberados, permitindo que o mesmo fique em estado de alerta e pronto para uma ação rápida, obtendo como resposta um comportamento de lutar ou fugir diante de uma situação estressora.

Os comportamentos que são despertados durante o período de estresse fazem com que o ser humano passe por determinadas fases, em que as respostas a esses acontecimentos podem ser classificadas em três tipos: alerta, resistência e exaustão.

Na fase de alerta, o organismo começa a produzir adrenalina, ficando cheio de energia e disposição. Inicialmente é uma fase boa, mas também pode despertar algumas reações como tensão, dor muscular, azia, ansiedade, irritabilidade sem causa aparente, nervosismo, sensibilidade excessiva, ansiedade e inquietação (LIPP 2010).

Quando o estresse permanece por tempo indeterminado no organismo de uma pessoa, a fase de resistência se inicia. Com isso, o corpo humano tenta voltar ao seu estado de equilíbrio fazendo com que o indivíduo se adapte ou elimine as perturbações ou reações físicas e emocionais provocadas pelo estressor.

Como apontado por Sakamoto (2014), a fase de resistência ao estresse é uma etapa em que o organismo apresenta determinado esforço para superar adversidades e dificuldades. Essa fase de resistência acaba provocando alguns sintomas como perda da memória, formigamento nas mãos e pés, alterações no apetite, irritabilidade excessiva, cansaço constantes como também problemas na saúde (ROCHA 2016).

Quando ocorre um desequilíbrio no organismo do indivíduo que não o permite alcançar a homeostase e adaptação, denota-se que este está entrando na fase mais negativada estresse, conhecida como exaustão ou esgotamento.

De acordo com Sakamoto (2014), a fase de exaustão é caracterizada por diferentes sinais da síndrome de adaptação, fazendo com que o indivíduo fique exposto a doenças físicas e psicológicas. Conforme estudos realizados por Arantes e Vieira (2010), na fase exaustão o indivíduo apresenta disfunções fisiológicas, irritabilidade excessiva, depressão, baixa autoestima, aumento do colesterol, além de estar sujeito a doenças graves como gastrite, úlceras gástricas, infarto, pressão alta, câncer, acidente vascular cerebral e doenças autoimunes.

O estresse, mesmo depois de passado séculos da época dos nossos antepassados, vem ganhando cada vez mais espaço e chamando atenção da sociedade moderna. Hoje, com o crescimento da tecnologia e da globalização, o estresse ainda está presente, porém, de maneiras diferentes, como no trabalho, nos estudos, no trânsito, em casa e no dia a dia. Todavia, se faz necessário que as pessoas estejam atentas às diferentes fases do estresse,

uma vez que, quando na medida certa, ele pode fazer bem para o indivíduo, mas como efeito contrário, pode ser um fator prejudicial à sua saúde física e mental.

2.2 Estresse no Trabalho e o Setor de Vendas

O estresse no trabalho tem despertado o interesse de muitos estudiosos devido ao impacto negativo que ele vem causando dentro das organizações e na saúde do colaborador. O Ministério da Saúde do Brasil (2001) afirma que as exigências de maior produtividade, pressão do tempo, aumento da complexidade de tarefas, assim como as relações de trabalho tensas e precárias são fatores psicossociais responsáveis por situações de estresse ocupacional.

De acordo com Schulz (2017), o estresse no trabalho é a resposta aos estímulos físicos e emocionais frente às exigências do ambiente de trabalho. Fattori (2017) afirma que o estresse ocupacional é classificado como o surgimento da desigualdade entre as demandas de trabalho e a capacidade do indivíduo para enfrentá-las. Já Martins (2017) salienta que o estresse ocupacional é provocado por uma tensão desencadeada pelas atividades desempenhadas em sua rotina de trabalho.

Nos dias atuais, o estresse ocupacional tem sido um fator preocupante, já que, diante das cobranças, excesso de tarefas, necessidade de estar sempre se reinventando para atrair oportunidades e status na vida profissional, o trabalhador vem se cobrando de maneira excessiva, despertando em si fatores geradores de estresse.

O estresse no trabalho pode ser identificado quando o colaborador passa a sentir alguns sintomas e sinais físicos, psicológicos e comportamentais. Segundo Fusieger (2016), os sintomas físicos são fadiga, tensão muscular, dores de cabeça, palpitações cardíacas, dificuldades para dormir, dentre outros. Já os sintomas psicológicos e comportamentais são caracterizados como irritabilidade, pessimismo, sentimento de sobrecarga e incapacidade, dificuldade de concentração e queda em seu desempenho.

Além de apresentar alguns sintomas psíquicos e físicos maléficos à saúde do trabalhador, o estresse ocupacional também é caracterizado por alguns elementos que podem ser fontes geradoras de estresse, como fatores ambientais, organizacionais e individuais. De acordo com Doyle (2019), os fatores que causam estresse no trabalho estão

relacionados à sobrecarga de trabalho, competitividade excessiva, metas inalcançáveis, distribuição inadequada de responsabilidades, remuneração incompatível com as funções, falta de flexibilidade, infraestrutura problemática e ausência de plano de carreira.

Os fatores causadores de estresse como competitividade excessiva e metas inalcançáveis se fazem presentes na área ocupacional de vendas. Por ser uma área de competição e metas diárias, os líderes acabam colocando uma carga de pressão alta sobre seus colaboradores, o que contribui para o aumento do estresse nesse setor.

Mulbak (2018) salienta que o setor de vendas é uma área ocupacional que possui uma carga de estresse altíssima. Desse modo, o profissional que atua nessa área está sujeito a cobranças e pressões diárias. Essas cobranças frequentes que os profissionais desse setor sofrem, quando em excesso, podem provocar nos mesmos um desgaste físico e emocional, colocando-os em uma situação de estresse de longo período.

Como afirma Gouveia (2013), quando o indivíduo é exposto a situações de cobrança diária, pressão contínua e competição acelerada, isso pode agravar sua estrutura psicoemocional. Leal (2019), por sua vez, compreende que, quando o colaborador de vendas é exposto de maneira frequente à carga de pressão para bater metas e lidar com expectativas pessoais e profissionais, é provável que este venha apresentar sentimentos de medo e ansiedade.

Diante desse cenário, é notável que as empresas que atuam no segmento de vendas estão cada vez mais em busca de resultados. Porém, atingir as metas solicitadas nem sempre é o suficiente, pois quando o colaborador atinge o objetivo proposto, a empresa faz um novo ajuste, elevando as metas com a intenção de que o mesmo venda ainda mais. Contudo, quando essa meta aumenta, o profissional desse setor inicia uma nova etapa de autocobrança, com sentimentos de angústia, frustração, impotência e um estado de estresse elevado. Gama (2014) compreende que metas muito altas e prazos apertados são meios de estimular o estresse no trabalhador, quando o mesmo poderá se sentir sobrecarregado, desmotivado e sem energia.

Os profissionais de vendas lidam diariamente com o estresse e a pressão para cumprir metas e essa rotina exaustiva de trabalho acaba sendo um fator de grande preocupação, já que através dela é possível surgir algumas doenças.

De acordo com a Medicina e Engenharia de Segurança do Trabalho, a pressão para cumprir metas pode gerar no trabalhador distúrbios psicossomáticos como ansiedade, estresse e dificuldade para dormir; porém, quando há o aumento desse estado patológico, o trabalhador pode vir a apresentar doenças como depressão e síndrome do pânico.

Em estudos realizados por Quezado (2019), quando os profissionais de vendas são expostos a muito estresse, existe uma tendência de que o mesmo venha adquirir alguns sintomas como aumento do apetite, insônia ou sonolência excessiva, provocando em si doenças como diabetes, aumento da pressão, problemas cardiovasculares e até mesmo ansiedade crônica. Em contrapartida Cortese (2018), afirma que, devido aos reflexos de um ambiente de trabalho que vive sob pressão de metas, o profissional de vendas pode vir a apresentar alguns sintomas como boca seca, tremores, palpitações, falta de ar, mal estar e tonturas.

O estresse, como observado, é um fator preocupante, já que pode estimular no organismo de qualquer pessoa distúrbios e doenças que impossibilitam o desempenho profissional, como também pode atingir sua saúde e bem estar de maneira geral. Portanto, é preciso entender que o estresse acometido pelo trabalho necessita de aprofundamento nos estudos, uma vez que pode impactar de maneira negativa em todo o âmbito organizacional, atingindo o principal agente para o crescimento contínuo da empresa, ou seja, o colaborador.

2.2 Estratégias para Minimizar o Estresse no Setor de Vendas

É responsabilidade das organizações garantir aos trabalhadores meios que assegurem um ambiente de trabalho menos estressor (TAMAYO, 2008). Como propostas de minimizar o estresse no setor de vendas, existem algumas estratégias que podem ser adotadas pelas organizações no intuito de assegurar a saúde e bem estar do profissional, além de garantir o crescimento contínuo da mesma.

As organizações têm como responsabilidade garantir um ambiente de trabalho que promova a qualidade de vida dos profissionais de vendas e, para que isso aconteça, é necessário que as mesmas tenham à frente líderes que sejam capacitados para treinar e moldar os colaboradores, proporcionando aos mesmos estratégias para que as metas sejam alcançadas.

A gestão de liderança é primordial para o desenvolvimento das atividades laborais, sendo esta um fator chave tanto para o sucesso, quanto para o fracasso na área de vendas. Essa área necessita de líderes que saibam identificar a capacidade individual de seus colaboradores, para assim estipular metas alcançáveis com o intuito de mantê-los motivados.

Conforme aponta Basso (2016), o líder é aquele que inspira sua equipe e que consegue identificar as peculiaridades de cada colaborador, sabendo que é necessário criar estratégias embasadas na individualidade de cada profissional. Já Silva (2020) afirma que ser líder de vendas é criar condições para que sua equipe consiga trabalhar conforme suas capacidades e onde haja um clima organizacional agradável e com objetivos claros. Quando a empresa possui uma liderança negativa, ou seja, que não compreende a capacidade pessoal de cada profissional, esta certamente colocará metas inatingíveis e poderá usar de seu poder para pressionar de maneira excessiva, repercutindo em um ambiente de trabalho estressante e desmotivador.

A pressão, quando em excesso na área de vendas, pode gerar no ambiente de trabalho um clima organizacional estressante e prejudicial à saúde, levando o colaborador a se sentir totalmente desmotivado. Como afirmam Cunha e Cotrin (2017), manter o clima organizacional saudável é essencial para garantir o desempenho do profissional em suas atividades, pois ao estar em um ambiente satisfatório, ele se sentirá feliz e, conseqüentemente, irá produzir mais.

Para proporcionar um clima organizacional saudável e minimizar os fatores estressores no setor de vendas, é necessário que as pressões sejam feitas de maneira equilibrada, deve haver comunicação assertiva entre a equipe, evitar ao máximo estimular a competição acirrada entre os colaboradores, conscientizando-os de que todos estão em

busca de um objetivo comum, sendo o desenvolvimento e crescimento contínuo da empresa.

Para melhor avaliar o estresse no setor de vendas, é importante realizar pesquisas com os colaboradores, a fim de compreender quais são os fatores estressores que têm prejudicado o desempenho destes profissionais. Segundo Lima (2017), é importante realizar a pesquisa no ambiente organizacional para assim compreender o que os colaboradores pensam e sentem dentro da empresa, pois, com isso, a mesma consegue criar estratégias de melhorias no intuito de proporcionar o bem-estar no trabalho. Já Tamayo (2008) afirma que através de entrevistas pode-se identificar os estressores iniciais do ambiente de trabalho quando, por meio de discussões entre todos os colaboradores, é possível compreender e formular soluções compartilhadas por eles, proporcionando o desenvolvimento e manutenção de um clima organizacional saudável.

Também existem algumas mudanças que o colaborador pode adotar em seus hábitos diários, o que de certa forma resulta na minimização do estresse no trabalho. Como afirma Rossete (2015), algumas atitudes e mudanças de hábitos que podem minimizar o estresse no trabalho são: usar o bom senso, dormir mais, alimentação saudável, receber aconselhamentos e planejar as tarefas da sua rotina de trabalho. Existem também alguns exercícios que podem ser feitos antes ou durante o período de trabalho com durabilidade de três minutos, sendo estes: alongamento de pernas, braços, mãos, punhos e técnica de respiração profunda que, além de proporcionar o relaxamento dos músculos, também auxilia na redução do estresse (LIPP, 2014).

Ainda conforme estudos realizados por Rossete (2015), o empregador também pode contribuir para a redução do estresse no trabalho através de avaliações e adequações a fim de criar intervenções que possam garantir o bem-estar dos colaboradores e reduzir relações conflitantes no ambiente ocupacional. Alguns exemplos podem ser: meditação, programas de controle do consumo excessivo de alimentos, álcool, cigarros etc.

Existem diversas maneiras de minimizar o estresse no setor de vendas, porém é necessário identificar quais são os fatores estressores desse ambiente de trabalho para que assim a empresa possa analisar o que pode ser feito para minimizar o impacto no

ambiente organizacional. Entretanto, de nada adianta a empresa criar ferramentas de melhorias se o ambiente ocupacional não permite aos profissionais de vendas terem qualidade de vida e uma gestão de liderança que estimule e desenvolva a motivação diária.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi baseado na abordagem qualitativa que, segundo Godoy (1995, p.21), “[...] permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”. Através dessa abordagem foi possível explorar informações importantes para o desenvolvimento deste artigo no intuito de obter dados plausíveis para uma maior imersão do tema.

Para a realização deste artigo foi utilizada a pesquisa exploratória, cuja principal finalidade é desenvolver e esclarecer problemas relacionados a estudos anteriores, podendo assim modificar conceitos e ideias (GIL, 2008).

Já na coleta de dados foi usada a pesquisa bibliográfica que, segundo Lakatos e Marconi (2003, p.183), “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas [...]”. Essa pesquisa possui a vantagem de permitir ao pesquisador o acesso a diferentes estudos de maneira mais ampla (GIL, 2010).

O instrumento de análise de dados será a análise de conteúdo que, conforme salienta Bardin (2011), é um conjunto de investigações e métodos em constantes aperfeiçoamentos. Sendo assim, foram coletadas informações para transformá-las em conteúdo, de modo que foi possível classificá-las e descrevê-las, buscando interpretá-las de maneira mais aprofundada ao tema em questão.

A escolha por essa abordagem de pesquisa baseou-se na vantagem de aprofundar e compreender o estresse gerado no profissional de vendas, já que, por não haver muitos estudos relacionados a esse tema, foi possível por meio desta pesquisa explorar as diferentes causas e efeitos provocados na saúde física e mental do colaborador e o seu impacto nos resultados da organização.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A área ocupacional de vendas é um setor onde os colaboradores necessitam lidar diariamente com a alta pressão e cobrança para o alcance de metas, o que de certa forma, acaba gerando o estresse no ambiente de trabalho. Esse cenário vivenciado pelos profissionais de vendas pode provocar consequências em sua saúde física e mental; como afirmado por Gouveia (2013), se o indivíduo é exposto a situações de cobrança diária, pressão contínua e competição acelerada, isso pode acabar prejudicando sua saúde psicoemocional.

Em estudos realizados por Dolye (2019), os fatores que podem desencadear o estresse ocupacional são sobrecarga de trabalho, competitividade excessiva e metas inatingíveis. Leal (2019) aponta que o excesso de pressão para bater metas e a necessidade de lidar com expectativas pessoais e profissionais também são fatores geradores de estresse. Já Gama (2014) afirma que metas muito altas e prazos apertados são meios de estimular o estresse no trabalhador.

Embasado nos fatores estressores levantados neste estudo, foi possível apresentar estratégias que podem minimizar o estresse no setor de vendas. Como apontado por Tamayo (2008), entrevistar os colaboradores ajuda a compreender quais os fatores que geram estresse em seu meio de trabalho, e assim é possível formular soluções a fim de minimizá-los. Isso demonstra que é de suma importância que as empresas façam o acompanhamento do clima organizacional, sendo a entrevista uma ferramenta para entender o que tem deixado o colaborador estressado, no intuito de proporcionar um ambiente de trabalho saudável.

Rossete (2015) compreende em suas pesquisas que algumas mudanças de hábitos como ter uma boa noite de sono, alimentar-se de forma saudável e planejar as tarefas ajudam o indivíduo a se sentir menos estressado no ambiente de trabalho. Assim, a empresa pode adotar como estratégia programas de incentivo à saúde e bem-estar dos profissionais, pois com isso ela poderá conscientizá-los da importância de cuidar da saúde, além de estimulá-los a desenvolver atividades físicas que podem ajudar a minimizar o estresse.

Também, com esta pesquisa, foi possível identificar a relevância do estresse no setor de vendas, visto que ele pode impactar de maneira negativa a saúde e bem-estar do colaborador, assim como nos resultados da empresa. Quezado (2019) confirma em seus estudos que, se o profissional de vendas fica exposto a muito estresse, as consequências podem começar pela mudança de hábitos como aumento de apetite, insônia e sonolência excessiva, sendo isso estímulos para desencadear doenças como diabetes, aumento da pressão, problemas cardíacos ou até mesmo provocar a ansiedade crônica.

Portanto, este estudo visa conscientizar as organizações sobre a importância de proporcionar meios e estratégias que possam inibir o estresse no setor de vendas, já que, através das análises bibliográficas, foram comprovadas que são diversas as consequências que podem ocorrer com seus profissionais caso não sejam criados meios de minimizar esse estresse.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa foi possível identificar os principais fatores que geram o estresse no setor de vendas, o que permitiu analisar suas consequências, além de apresentar estratégias para minimizá-lo no intuito de proporcionar um clima organizacional saudável para os colaboradores e assegurar a efetividade dos resultados da empresa.

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou uma análise do impacto do estresse no setor de vendas, visto que o mesmo pode causar efeitos positivos como também negativos. Com este estudo, foi possível compreender que o estresse positivo no setor de vendas contribui para que o colaborador sinta-se estimulado para alcançar as metas estabelecidas, porém, quando se torna negativo, pode acarretar em desmotivação refletindo em seus resultados na empresa.

Diante disso, é possível afirmar que este estudo possibilitou uma compreensão que o estresse é um fator preocupante, visto que pode atingir a integridade física e mental do profissional de vendas. As organizações precisam estar atentas à forma com que os líderes desse setor cobram os seus colaboradores, já que, quando há uma pressão excessiva,

pode provocar um ambiente estressor, sendo esse o fator chave para desencadear diversos problemas, tanto pessoais como profissionais.

Assim, vale ressaltar que é de suma importância o aprofundamento sobre o tema, já que, quando o assunto é estresse, existem diversas pesquisas realizadas, porém, relacionadas ao estresse no setor de vendas ainda há uma grande abertura para a realização de pesquisas futuras e para sua melhor compreensão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. **Estresse excessivo e afastamento do trabalho**. 2016. Disponível em: <https://lincolnandrade.com.br/estresse-excessivo-e-afastamento-do-trabalho/>. Acesso em: 03 Ago. 2020.

ARANTES, M.A.A.C.; VIEIRA, M.J.F. **Estresse**. 3 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, Coleção clínica psicanalítica, p. 161, 2010.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO. **Estresse e Burnout: por que a saúde emocional no trabalho importa?** 2019. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2019/07/12/estresse-e-burnout-por-que-a-saude-emocional-no-trabalho-importa/>. Acesso em: 25 Jul. 2020.

BARBOSA, B. **Brasil é o segundo país com maior nível de estresse do mundo**. 2018. Disponível em: <http://www.engeplus.com.br/noticia/saude/2018/brasil-e-segundo-pais-com-maior-nivel-de-estresse-do-mundo>. Acesso em: 25 Jul. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, p. 15, 2016.

BASSO, C. **Liderança e motivação: Por que esses dois fatores andam sempre juntos?** 2016. Disponível em: <https://crbasso.com.br/blog/lideranca-e-motivacao-por-que-esses-dois-fatores-andam-juntos/>. Acesso em: 08. Set. 2020.

CARVALHO, N. J. O. A. **Fuja do cansaço mental: 6 atitudes para aliviar sua rotina.** 2018. Disponível em: <https://www.unimedfortaleza.com.br/blog/cuidar-de-voce/cansaco-mental>. Acesso em: 06. Ago. 2020.

CHAGAS, P. V. **Transtornos mentais são terceira maior causa de afastamento do trabalho.** 2017.

Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-04/transtornos-mentais-sao-terceira-maior-causa-de-afastamento-do-trabalho>. Acesso em: 31 Jul. 2020.

CORTESE, I. **Trabalhar sob pressão de metas: saiba como lidar da melhor forma.** 2018. Disponível em: <https://ionecortese.com.br/2018/04/26/trabalhar-sob-pressao-de-metas/>. Acesso em: 06. Set. 2020.

CUNHA, R.A.; COTRIN, C.A. **A Influência do Clima Organizacional no Desempenho do Profissional.** 2017. Disponível em: <https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/a-influencia-do-clima-organizacional-no-desempenho-profissional>. Acesso em: 08 Set. 2020.

DOYLE, D. **Você sabe o que causa estresse no trabalho?** Conheça os 8 principais fatores. 2019. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/o-que-causa-estresse-trabalho/>. Acesso em: 30 Ago. 2020.

FATTORI, T.P. **Estresse no trabalho?** Confira dicas para manter a calma. 2017. Disponível em: <https://www.meuportoseguro.com.br/bem-estar/sua-saude-no-trabalho/estresse-no-trabalho-confira-dicas-para-manter-a-calma/>. Acesso em: 03. Set. 2020.

FERREIRA, M.C.; MENDONÇA, H. **Saúde e bem-estar no trabalho: dimensões individuais e culturais.** 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, p.35, 2012.

GAMA, C. **Como lidar com a pressão no trabalho?** Metas arrojadas e prazos muito curtos podem gerar o estresse. 2014. Disponível em:

<https://www.guiadasemana.com.br/comportamento/noticia/como-lidar-com-a-pessao-no-trabalho>. Acesso em: 07 Set. 2020.

GENUÍNO, S.L.V.P.; GOMES, M.S.; MORAES, E.M. O estresse Ocupacional e a Síndrome de Burnout no Ambiente de Trabalho: Suas Influências no Comportamento dos Professores da Rede Privada do Ensino Médio de João Pessoa. **Revista Anagrama**, São Paulo, v.3, n.2, p.1-9, fev. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, p.27, 2008.

GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, p.30, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Rev. Adm. Empresa**.v.35, n.3, p.21, 1995.

GOMES, F. **Que tipo de estresse você sente?** 2019. Disponível em: <https://www.fabianogomes.com.br/single-post/2019/03/18/Que-tipo-de-estresse-voce-sente>. Acesso em: 31 Jul. 2020.

GOUVEIA, M. **Pressão no trabalho para bater metas de vendas:** será que nós somos apenas um número. 2015. Disponível em: <https://www.dnadevendas.com.br/blog/pressao-no-trabalho-bater-metas-de-vendas/>. Acesso em: 05 Set. 2020.

LACERDA, F. **Bem-estar no trabalho:** entenda a importância de um ambiente voltado a pessoas. 2020. Disponível em: <https://beecorp.com.br/blog/bem-estar-no-trabalho/>. Acesso em: 06 Ago. 2020.

LEAL, M. **Sua ansiedade por resultados está te prejudicando em vendas.** 2019. Disponível em: <https://www.moskitcrm.com/blog/sua-ansiedade-por-resultados-esta-te-prejudicando-em-vendas/>. Acesso em: 04. Set. 2020.

LIMA, H. **Pesquisa Organizacional – Por que e Como Fazer em sua Empresa.** 2017. Disponível em: <https://endomarketing.tv/pesquisa-organizacional/>. Acesso em: 08 Set. 2020.

LIPP, M.E.N. **O percurso do stress:** suas etapas. 2013. Disponível em: <http://www.estresse.com.br/publicacoes/o-percurso-do-stress-suas-etapas/>. Acesso em 04 Ago. 2020.

LIPP, M.N.E. **Relaxamento para todos:** controle o seu stress. Campinas, SP: Papyrus, p. 23-25, 2014.

LIPP, M.E.N. **Stress e o turbilhão da raiva.** São Paulo: Casa do psicólogo, p. 68-72, 2010.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, p.183, 2003.

MARQUES, J.R. **O Poder do Estresse Positivo.** 2018. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/poder-estresse-positivo/>. Acesso em: 03 Set. 2020.

MARTINS, B. **Saiba como prevenir o estresse ocupacional.** 2019. Disponível em: <https://www.grupoalere.com.br/saiba-como-prevenir-o-estresse-ocupacional/>. Acesso em: 03. Set. 2020.

MEDICINA E ENGENHARIA DE SEGURANÇA DO TRABALHO. **Pressão para cumprir metas pode causar distúrbios e sérias consequências para a saúde do trabalhador.** 2015. Disponível em: <https://www.ocupacional.com.br/ocupacional/pressao-para-cumprir-metas-pode-causar-disturbios-e-serias-consequencias-para-a-saude-do-trabalhador/>. Acesso em: 06. Set. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE DO BRASIL. Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. **Doenças relacionadas ao trabalho:** manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, p. 40, 2001.

MOURA, P. **Não é só o cérebro.** Veja como o estresse afeta o corpo humano.

2016. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2016/08/08/o-que-o-estresse-causa-no-corpo.htm>. Acesso em: 25 Jul. 2020.

MULBAK, P. **Desenvolvendo a resiliência saudável de um bom vendedor.** 2018. Disponível em: <http://www.rotinadevendas.com.br/desenvolvendo-resiliencia-saudavel-de-um-bom-vendedor/>. Acesso em: 04 Set. 2020.

QUEZADO, M. **Como os profissionais de vendas podem superar o estresse.** 2019. Disponível em: <https://meetime.com.br/blog/gestao-equipe/vendas-estresse-ansiedade/>. Acesso em: 06 Set. 2020.

ROCHA, G. **Conheça as três fases da evolução do estresse.** 2016. Disponível em: <https://www.jornaldeguara.com.br/conheca-as-tres-fases-da-evolucao-do-stress/>. Acesso em: 29 Ago. 2020.

RODRIGUES, A. L.; Stress, trabalho e doenças de adaptação. In: Franco, A.C.L. & Rodrigues, A.L. **Stress e trabalho:** guia prático com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, cap. 2, p. 24, 1997.

ROSENFELD, S. **Estresse:** causas e efeitos. 2014. Disponível: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/estresse-causas-e-efeitos/>. Acesso em: 02 Set. 2020.

ROSSETE, C. A. **Segurança do trabalho e saúde ocupacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, p. 60, 2015.

SAKAMOTO, C. **Estresse – fator de alerta e estímulo para o estudante.** 2014. Disponível em: <https://www.fapcom.edu.br/blog/estresse-fator-de-alerta-e-estimulo-para-o-estudante.html>. Acesso em: 29 Ago. 2020.

SARDÁ, J.J.J.; LEGAL, E.J.; JABLONSKI, S.J.J. **Estresse: conceitos, métodos, medidas e possibilidades de intervenção.** São Paulo: Casa do Psicólogo, Temas em avaliação psicológica, p. 14, 2014.

SCHULZ, C. **O que é o estresse ocupacional e quais são suas consequências.** 2017. Disponível em: <https://safetyergo.wordpress.com/2017/12/28/o-que-e-estresse-ocupacional-e-quais-sao-suas-consequencias/>. Acesso em: 29 Ago. 2020.

SELYE, H.; A syndrome produced divers enocuous agents. **Nature**, v. 138, n. 32, p. 517, 1936.

SILVA, C.C. **Gestão de pessoas e equipes de vendas.** Curitiba: Contentus, p. 126, 2020.

SILVA, C.S.; ANABUKI. L.N.C. **Submeter empregado a meta exagerada gera dano moral.** 2013. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2013-mai-20/empregador-submete-empregado-meta-exagerada-pagar-indenizacao>. Acesso em: 30 Ago. 2020.

TAMAYO, A. **Estresse e cultura organizacional.** São Paulo: Casa do Psicólogo, All Books, p. 65-238, 2008.

O MARKETING DIGITAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM ÁLVARES MACHADO/SP.

DIGITAL MARKETING IN MICRO AND SMALL COMPANIES: A STUDY IN ÁLVARES MACHADO/SP

Victor José dos Reis – srictoreis@icloud.com – *Business School UNOESTE*
 Robson Geracino da Silva – geracino52@gmail.com – *Business School UNOESTE*
 Álvaro Costa Jardim Neto – alvaro@unoeste.br – *Business School UNOESTE*
 Gustavo Yuho Endo – gustavo@unoeste.br – *Business School UNOESTE*

RESUMO

As organizações estão com seus olhares buscando cada vez mais uma forma de se destacarem no mercado e se manterem competitivas. Uma das formas utilizadas é por meio do marketing digital, buscando alcançar sus metas e promover os seus serviços. Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa foi analisar o marketing digital em micro e pequenas empresas de Álvares Machado/SP. A pesquisa é de caráter descritivo e qualitativo, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com empresas de Álvares Machado/SP e os resultados foram comparados uns aos outros. Os principais achados foram que as empresas utilizam o marketing digital, seja de forma direta ou indireta, e utilizam mais as redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*. A partir dos resultados obtidos nas entrevistas foi possível concluir que o marketing digital pode auxiliar as micro e pequenas empresas a atingirem os seus objetivos e metas.

Palavras-chaves: Marketing Digital, Micro e pequenas empresas, Ferramentas.

ABSTRACT

Organizations are increasingly looking for a way to stand out in the marked and remain competitive. One of the ways used is through digital marketing, seeking to achieve your goals and promote your services. In this sense, the general objective of the research was to analyze digital marketing in micro and small companies in Álvares Machado / SP. The research is descriptive and qualitative, the data collection occurred through interviews with companies from Alvares Machado / SP and the results were compared to each other. The main findings were that companies use digital marketing, either directly or indirectly, and use more social networks such as Facebook, Instagram and WhatsApp. From the results obtained in the interviews, it was possible to conclude that digital marketing can help micro and small companies to achieve their objectives and goals.

Keywords: Digital Marketing, Micro and small companies, Tool.

1) INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas, no Brasil, constituem juntas o setor dos pequenos negócios. O setor é o principal responsável por 27% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. Além do mais, as micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade de toda as vagas de emprego. (SEBRAE, 2017)

Conceitualmente, segundo a Lei Complementar 123/2006, a microempresa é aquela que possui faturamento anual até R\$ 360 mil, enquanto a pequena empresa deve ter receita bruta entre R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões ao ano. Assim, compreende-se que a força produtiva e o poder econômico dos pequenos negócios são fundamentais para o crescimento do país. (BRASIL, 2006)

Por outro lado, precisa-se reconhecer que muitas empresas encerram suas atividades antes mesmo do primeiro ano de funcionamento. Segundo Bonacim, Cunha e Corrêa (2009), a mortalidade das micro e pequenas empresas ocorrem a partir da falta de informações sobre o próprio negócio e por falta de planejamento administrativo. Além disso, os autores revelam que a os empresários adquirem conhecimentos técnicos e estratégicos a partir do cotidiano da empresa.

O marketing pode contribuir para a estratégia da organização, segundo Ferreira Júnior e Azevedo (2015), o marketing é o processo pelo qual busca-se entender as necessidades do mercado consumidor e, assim, atendê-las. Kotler e Keller (2012) reforçam que o marketing é o resultado da satisfação das necessidades humanas e a geração de lucro para quem produz.

O desenvolvimento das tecnologias fez crescer o uso de marketing no âmbito digital. Segundo Kendzersky (2006), o marketing digital começou a ser utilizado a partir dos anos 1990 uma ferramenta com poder para ampliar os negócios de empresas, independentemente de suas características próprias.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o marketing digital em micro e pequenas empresas de Álvares Machado/SP, e os objetivos específicos são: (i) identificar micro e pequenas empresas que utilizam o marketing digital; (ii) identificar as mídias que as

organizações utilizam; (iii) descrever a importância do marketing digital para os resultados da organização; (iv) descrever os resultados obtidos com o marketing digital.

A presente pesquisa está organizada da seguinte forma: nessa primeira seção foi apresentada a contextualização da temática juntamente com os objetivos propostos; na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica; na terceira seção é apresentada a metodologia proposta na pesquisa; na quarta seção são apresentados os resultados juntamente com as discussões e, por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais do estudo.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As micros e pequenas empresas, segundo Cezarino (2006), no Brasil conforme a Tabela 1, são definidas pelo estatuto de microempresa e empresa de pequeno porte (Lei Nº 9.841/99) e pelo Simples (Lei nº 9.317/96), as quais classificam de acordo com a receita bruta anual. O Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal (RAIS/MTE), realiza a classificação com base no número de empregados que compõe a estrutura da organização.

Tabela 1 - Classificações brasileiras para micro e pequenas empresas

Classificações	Microempresas	Pequenas Empresas
Número de Funcionários		
SEBRAE (comércio e serviços)	0-9	10-49
SEBRAE (indústria)	0-19	20-99
RAIS	0-19	20-99
Receita Bruta Anual		
SIMPLES	Até R\$ 120.000,00	Até 1.200.000,00
ESTATUTO MPE	Até R\$ 433.755,14	Até 2.133.222,00
BNDES	Até US\$ 400.000,00	Até US\$ 3.500.000,00

Fonte: Adaptado de Cezarino (2006)

As micro e pequenas empresas (MPE) exibem características próprias de gestão, competitividade e inserção no mercado, as MPE podem apresentar um papel importante para descentralizar o ramo industrial. As MPE tem uma parcela de ocupação da população que tem condições de desenvolver seu próprio negócio, e ainda as MPE podem oferecer

empregos formais e informais para grande parcela da força excedente, que não tem qualificação para se empregar nas empresas de maior porte (CEZARINO e CAMPOMAR, 2006).

O uso do marketing nas micros e pequenas empresas é importante pois ele apresenta para o seu público-alvo qual é o diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes, facilitando a tomada de decisão de compra a seu favor. Além disso, o marketing pode contribuir para fidelizar os clientes, os mesmos podem acabar se tornando divulgadores da empresa, influenciando outras pessoas a utilizar a marca. Portanto, para que uma micro ou pequena empresa alcance o sucesso esperado, é preciso que ela tenha um bom planejamento de marketing (MARTINS, 2015).

Segundo Kotler (2012), marketing nada mais é que uma atividade, ou seja, é um conjunto de processos para que possibilita a empresa criar, comunicar, entregar e até mesmo trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. O marketing é o processo utilizado para a empresa estudar produtos ou serviços que possam interessar a determinados consumidores, e assim como a estratégia que será utilizada em vendas, comunicações e no até mesmo no desenvolvimento do negócio.

O marketing tem um papel fundamental quando se trata de atender as necessidades e desejos dos clientes, pois os consumidores são o início, meio e fim de todo negócio, a qual a satisfação é um dos propósitos mais importantes para as organizações. O marketing está ligado em estabelecer compromissos e relacionamentos a longo prazo, e as vendas são consequência de um marketing bem aplicado (HADDAD; MARANGONI; KUAZAQUI, 2019).

A relação do marketing com o mercado acontece a partir do momento que o marketing contribui para que a empresa tenha sucesso em relação ao mercado externo. O marketing fornece uma orientação para o mercado, que consiste na escolha de uma cultura empresarial e baseada nas perspectivas dos clientes. Além disso, o marketing atribui orientação a empresa para a coleta, disseminação e utilização de informações sobre os

clientes e o mercado, a qual essa orientação produz valor para os consumidores e pode ser uma fonte sustentável de vantagem competitiva (MORAIS e SOARES, 2015).

Para colaborar com o marketing, surge o marketing digital a qual Révillion (2019) diz que oferece as empresas uma plataforma e experiências dos clientes por meio de canais de comunicação, a qual possibilita para as organizações realizarem melhorias em suas relações com os clientes atuais ou clientes potenciais, podendo ocorrer por meio de redes sociais, canais de mensagens instantâneas automatizadas e aplicativos.

O marketing digital possui os seguintes recursos para análise de dados, tais como o *Google Analytics*, a qual permite acesso a *links* de patrocinados e saber o número de conversões das ofertas, realizar comparação de campanhas, entre outros recursos. As principais ferramentas de e-mail são *MailChimp* e o *Rd Station*, que proporcionam a empresa diversos tipos de relatórios. As principais métricas a serem analisadas são taxas de cliques, na qual mostra quantos *e-mails* foram clicados, comparando com quantos *e-mails* foram entregues, taxa de cliques por abertura, a qual demonstra a proporção de cliques comparada com ao total de usuários que abriu o *e-mail* e *leads* gerados, que é a taxa de conversão dos usuários após a abertura do *e-mail* (RÉVILLION et al., 2019).

O marketing digital pode auxiliar as pequenas empresas pois ele oferece ferramentas econômicas, ou seja, são de baixo custo, possibilitando as pequenas empresas a obterem mais lucros com seus investimentos. O marketing digital possibilita a empresa realizar avaliações em tempo real, analisar quais táticas funcionam e quais não (RÉVILLION et al., 2019).

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é de abordagem qualitativa, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 52), esse tipo de estudo pode “descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupo sociais [...]”. Com isso, busca-se o desenvolvimento da pesquisa a partir de técnicas que utilizam o caráter interpretativo do pesquisador.

Dessa forma, será possível ampliar os conhecimentos a respeito do objeto de estudo. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 152), a análise qualitativa “[...] é a atividade intelectual que procura dar uma definição mais ampla às respostas, vinculando-as com outros conhecimentos”.

Além disso, o artigo adquire o caráter exploratório ao tratar dos problemas relacionados ao marketing digital para as micro e pequenas empresas. Assim, por ser exploratória tem-se como “objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 53). A partir disso, as técnicas para a coleta de dados utilizadas foram de pesquisas bibliográficas, questionários e pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica consiste em “procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se procura o domínio do ‘estado da arte’ sobre determinado tema”. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2006, p. 61). A técnica será utilizada neste artigo para compreender o marketing digital, seus conceitos, ferramentas, métodos e as estratégias.

Com objetivo de entender como os empreendedores utilizam o marketing digital em suas empresas, a pesquisa utilizou da técnica de entrevista, na qual teve um roteiro com 10 perguntas sobre o marketing digital. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 66), trata-se de um procedimento “[...] cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional”.

Para aprofundar na pesquisa, serão identificadas e, posteriormente, analisadas as redes sociais utilizadas pelas organizações em estudo, buscando analisar a frequência e o conteúdo das publicações nas redes sociais. Esse tipo de pesquisa é caracterizado como documental, pois está ligada a um intenso e amplo exame que são realizados em matérias que não sofreram nenhum tipo de trabalho de análise, ou que podem ser reexaminados, a qual possam oferecer outras interpretações ou informações que irão complementar. A pesquisa documental é aquela nas quais os dados que foram obtidos são estritamente resultantes de documentos, que tem como objetivo a extração de informações que estão

contidas neles, afim de entender uma determinada situação (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015).

Os dados coletados nesse estudo foram analisados e interpretados de forma qualitativa. Para Godoy (1995, p. 63), é a análise mais adequada quando “[...] o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade [...]”. Ou seja, serão analisadas de quais formas as organizações se utilizam do marketing digital.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas, a empresa 1 é do segmento de varejo, onde realiza vendas de móveis e eletrodomésticos, a empresa 2 pertence ao segmento fotográfico, onde realiza serviços como fotos e filmagem profissionais, *books* de casamentos, aniversários infantis, gestantes, formaturas e filmagens com drone, e a empresa 3 está relacionada ao segmento de informática e papelaria, onde realiza os serviços de revendas de materiais escolares e acessórios de informática.

Os participantes das entrevistas foram questionados sobre a utilização do marketing digital em suas empresas, onde o participante 1 respondeu que utiliza o marketing digital por meio dos aplicativos *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*, e o participante 2 respondeu que utiliza as mídias sociais para fazer as divulgação de seus produtos por meio de fotos e vídeos, além de realizar promoções com a intenção de aumentar os clientes e número de clientes virtuais, e o participante 3 respondeu que utilizam por meio dos aplicativos como o *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*.

Os participantes foram questionados sobre quais as ferramentas que eles utilizam como marketing digital, e o participante 1 e 2 responderam que eles utilizam o *Instagram*, *Facebook* e o *WhatsApp*, e o participante 3 eles fazem a utilização das ferramentas como *Instagram*, *Site*, *WhatsApp* e *Facebook*.

Tabela 2 – Redes sociais utilizadas pelas empresas pesquisadas.

Empresa	Site	Facebook	Instagram	WhatsApp
1		X	X	X
2		X	X	X
3	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores com apoio nos dados da pesquisa (2020)

Foi feita uma pesquisa nas redes sociais das empresas participantes, e foi constatado que, a empresa 1 realiza postagens em uma frequência de 4 em 4 dias no *Instagram*, sendo que em cada dia ela realiza uma postagem, já no *Facebook* realiza publicações de 1 a 4 dias, sendo no máximo 3 fotos, a empresa 2 faz uso apenas do *Facebook*, onde realiza publicações no período de 1 a 6 dias, sendo que dentro desse período publica 1 ou 3 fotos, e na empresa 3 faz uso apenas do *Facebook*, onde realiza postagens no período de 3 a 7 dias, como uma quantidade de 3 fotos diárias dentro desse período.

Os participantes foram abordados sobre a importância da empresa deles estarem no meio digital, o participante 1 respondeu que nos dias de hoje estar na mídia digital é fundamental para crescimento da empresa, o participante 2 respondeu que é extremamente importante a empresa estar no meio digital, e por fim, o participante 3 respondeu que o meio digital é grande importância para sua empresa, e que estão inseridos no meio do mercado.

No decorrer da entrevista, os participantes foram questionados se tinham conhecimento de como utilizar o marketing digital em suas empresas, o participante 1 disse que possuem profissionais que se qualificaram nesta área, o participante 2 respondeu que utiliza o básico, mas não tem conhecimento aprofundado, e por fim, o participante 3 respondeu que tem o básico e que busca aprimorar-se na internet de acordo com as suas necessidades.

Ao serem questionados sobre quem fazia o marketing digital, ou se tinham contrato alguma empresa especializada, o participante 1 respondeu que tem um profissional contratado, o participante 2 respondeu que ele mesmo realiza o marketing da empresa, e o participante 3 respondeu que atualmente eles mesmo realizam o marketing digital da empresa.

Os participantes foram abordados sobre como eles conheceram o marketing digital, o participante 1 respondeu que conheceu por meio do Google, o participante 2 respondeu que hoje tudo gira em torno das mídias sociais e internet, e que é uma questão de

adaptação necessária para a empresa, o por fim, participante 3 respondeu que teve conhecimento por meio da globalização do mercado.

Foram questionados sobre qual os investimentos em marketing atualmente eles faziam e qual era os custos ou investimentos que eles têm, o participante 1 respondeu que para eles hoje o melhor investimento seria no *Instagram*; o participante 2, eles não têm nenhum investimento em Marketing Digital, e que hoje realizam por conta própria, já o participante 3 respondeu que o marketing digital é uma forma de investimento para eles.

Os participantes da entrevista foram questionados sobre o perfil do público que é atendido pelo seu produto/serviço, o participante 1 respondeu que tem um público jovem de 15 a 30 anos, o participante 2 respondeu que conhecem seu público, e o participante 3 também conhecem o público alvo da empresa deles.

Os participantes foram abordados sobre se conseguem notar algum resultado por meio do marketing digital, e o participante 1 respondeu que os resultados que eles obtêm são bem nítidos quando colocam promoções divulgadas no meio social aumenta o numero de clientes, o participante 2 respondeu que sim, eles têm um resultado positivo com o marketing digital, e o participante 3 também obtêm um resultado positivo com a utilização do marketing digital em sua empresa.

Na última etapa da entrevista, os participantes foram questionados sobre se eles saberiam acompanhar os dados do marketing para pensar em novas estratégias, e o participante 1 respondeu que consegue acompanhar, o participante 2 ele acompanha os dados gerados pelas próprias plataformas, e o participante 3 eles ainda precisam aprimorar esse serviço.

A partir dos resultados das entrevistas, foi possível para contribuir para auxiliar os gestores terem uma visão de como o marketing digital pode ajudar as empresas de Alvares Machado/SP, em relação a promover o aumento de suas vendas, aumentar a carteira de cliente, aprimorar as formas de divulgações dos produtos, para que assim eles consigam atingir seus objetivos e metas.

Por fim, o marketing digital implementado na empresa de forma correta pode trazer resultados positivos e vantajosos para a organização como todo, pois permitirá que a

empresa consiga medir os detalhes dos resultados de cada campanha e saber o que funciona ou não, separar os *Leads* conforme o interesse deles. A partir disso, promover ações com foco maior, permite que a empresa tenha uma atração gratuita, seja por meio de busca orgânica no *Google*, *e-mail*, anúncios ou redes sociais, potenciais clientes são atraídos de forma crescente para o *site* da empresa, aumentando as chances de vendas, gera audiência para produção de conteúdo relevante, e possibilita a construção de uma base, como *e-mails* cadastrados, assinantes de *blog* e seguidores nas redes sociais. Por fim, tem um ótimo custo-benefício para pequenas empresas onde a combinação das quatro características anteriores faz com que o Marketing Digital gere bons resultados mesmo a partir de baixos orçamentos.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as apresentações dos resultados juntamente com as discussões, foi possível atender aos objetivos específicos propostos no estudo, a qual foi possível identificar micro e pequenas empresas que utilizam o marketing digital, identificar as redes sociais que essas empresas utilizam, e por fim, foi possível analisar como está a utilização do marketing digital nas empresas de Álvares Machado/SP.

Foi possível atender os objetivos específicos de descrever a importância do marketing digital para os resultados da organização e de descrever os resultados obtidos com o marketing digital. Por meio desses objetivos observou-se que o marketing digital é importante para as micro e pequenas empresas, pois ele é mensurável, é segmentável, permite atração gratuita, gera audiência e tem um ótimo custo-benefício para pequenas empresas.

A partir dos objetivos específicos foi possível alcançar o objetivo geral que foi analisar o marketing digital em micro e pequenas empresas de Álvares Machado/SP, e constatou-se que com os resultados que as empresas em estudo fazem utilização do marketing digital para promover os seus produtos e serviços.

O presente estudo apresentou as seguintes limitações (i) o limite de participantes para entrevistar, que foram três empresas, (ii) empresas somente de Álvares Machado/SP,

(iii) o tempo também foi um dos fatores limitantes para a realização das entrevistas, (vi) faltou um aprofundamento das respostas.

A partir das limitações dos estudos, surge oportunidades para futuras entrevistas: (i) realizar entrevistas mais aprofundadas e próximas da realidade, (ii) propor uma entrevista que busque analisar os resultados das empresas, (iii) o escopo da pesquisa pode ser ampliado para demais regiões dos estados, e assim poder comparar os resultados

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONACIM, Carlos Alberto G.; CUNHA, Júlio Araújo C. da; CORRÊA, Hamilton Luiz. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, p. 61-78, mai./agos. 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1334/133412626006.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp147.htm#art1>. Acesso em: 22 abr. 2019.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Hispeci & Lema**, 9, 2006. 1-2.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; da SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2004. cap. 4: metodologia, método e técnicas de pesquisa, p. 47-88.

FERREIRA JÚNIOR, Achiles Batista. **Marketing Digital: Uma análise do mercado 3.0**. Achiles Batista Ferreira Júnior, Ney Queiroz de Azevedo. Curitiba: Intersaberes, 2015.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2020.

HADDAD, H.; MARANGONI, M. M.; KUAZAQUI, E. **Gestão De Marketing 4.0 - Casos, Modelos E Ferramentas**. [S.l.]: ATLAS, 2019. 2 p.

KENDZERSKY, Paulo. **Web marketing e comunicação digital**. APOSTILA do curso Web marketing e comunicação digital. Porto Alegre, jan. 2006.

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. **Investigação Qualitativa em Educação**, Rio Grande do Sul, 23 jul. 2015. 244.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

MARKETING, I. **Ideal Marketing**. O que é marketing? Confira TUDO neste guia completo para dominar o assunto, 2018. Disponível em: <<https://www.idealmarketing.com.br/blog/o-que-e-marketing/#o-que-e-marketing>>. Acesso em: 01 out. 2020.

MARTINS, E. P. **MARKETING PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**, CURITIBA, set. 2015. 11.

MORAIS, I. D. C.; SOARES, A. M. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, 01 dez. 2015. 3.

RÉVILLION, A. S. P. et al. **Marketing Digital**. Porto Alegre: Grupo A Educação S.A, 2019. 4 p.

SEBRAE (Org) (2016). Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim Estudos e Pesquisas**. Nº 61, dez/2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7836.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2020.

O PERFIL DO LÍDER EM DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZAÇÕES DIANTE DO PERÍODO DE PANDEMIA DO COVID-19

THE PROFILE OF THE LEADER IN DIFFERENT TYPES OF ORGANIZATIONS BEFORE THE PANDEMIC PERIOD OF COVID-19

Debora Simonia Batista – debora.simonia.batista@gmail.com – Business School Unoeste

Kathleen Thalia Farias de Lima – kathleenthalia.kt@gmail.com – Business School
Unoeste

Marco Antonio Catussi Paschoalotto – marcocatussi@gmail.com – NOVA School of
Business and Economics

Gustavo Yuho Endo – gustavo@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

O papel do líder dentro de uma organização é a peça-chave para o seu gerenciamento, e vem se tornando cada vez mais importante, principalmente quando as empresas estão passando por momentos de crises que ocorrem diante de impactos causados por fatores externos ou internos. No entanto, são poucos os estudos sobre quais são os perfis de líderes mais adequados em uma organização dentro do período da pandemia do Covid-19, que gerou um impacto mundial. Por isso, este artigo tem como objetivo geral analisar quais são os perfis das pessoas que ocupam um cargo de liderança dentro de diferentes organizações nesse momento de crise. Para atingir o objetivo do estudo, utilizou-se das abordagens qualitativa e exploratória, para o conteúdo teórico a revisão bibliográfica e para a coleta de dados entrevistas semiestruturadas com oito líderes de diferentes tipos de organizações. A análise dos dados coletados foi feita através da análise de conteúdo. Os resultados demonstram, no geral, que independentemente do tipo de organização, todos os líderes sentiram medo diante de um cenário totalmente novo, e que buscaram se adaptar da melhor forma possível. Além disso, adquiriram uma nova visão sobre a vida dentro e fora das organizações, encontrando novas formas de gerenciar. Ao final, o estudo aqui desenvolvido colaborou para identificar o estilo de liderança nas empresas, para futuros estudos dos perfis de líderes e para a situação das organizações na pós-pandemia.

Palavras-chaves: Perfis de líderes. Organizações. Crise. Pandemia. Covid-19.

ABSTRACT

The role of the leader within an organization is the key piece for its management, and it has become increasingly important, especially when companies are experiencing moments of crises that occur in the face of impacts caused by external or internal factors. However, there are few studies on which are the most appropriate leader profiles in an organization within the Covid-19 pandemic period, which has generated a global impact. Therefore, this article has as general objective to analyze the profiles of people who occupy a leadership position within different organizations in this time of crisis. And, to achieve the objective of the study, we used qualitative and exploratory approaches, for the theoretical content the bibliographic review and for data collection semi-structured interviews with eight leaders of different types of organizations. The analysis of the collected data was made through content analysis. The results show, in general, that regardless of the type of organization, all leaders felt fear in the face of a totally new scenario, and that they sought to adapt in the best possible way. In addition, they acquired a new insight into life inside and outside organizations, finding new ways to manage. In the end, the study developed here collaborated to identify the style of leadership in companies, for future studies of the profiles of leaders and for the situation of organizations in the post-pandemic.

Keywords: Leader profiles. Organizations. Crisis. Pandemic. Covid-19.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



1) INTRODUÇÃO

Existem estudos que demonstram a necessidade do ensino e aplicação da liderança não apenas em cursos da gestão, mas também em todas as áreas. Pois muitos profissionais até mesmo que não são da parte de gestão ou administrativa exercem a função de líder. E como o mesmo profissional não possui a teoria, o conceito não consegue colocar em prática e se mostra despreparados para assumir a função de um líder (SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020).

A liderança na literatura gerencial é considerada um atributo que pode ser aprendido. Essa administração necessita cada vez mais criar técnicas para atingir os objetivos determinados pela instituição. O líder deve ter a capacidade de influenciar os seus funcionários levando-os a fazerem tais tarefas, atitudes e coordenações que sem auxílio e ensinamento não saberiam (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

E, diante dessas representações do que é o papel do líder, consideramos que para manter o bom funcionamento da organização, a liderança se torna um elemento fundamental porque está focada em competências gerenciais (DORNELES; SALVAGNI; NODARI, 2017).

Por isso, o modo em que a organização é gerida representa os estilos de atuação de seus líderes, o que influencia na dedicação dos colaboradores (GIUSTINA; GASPARETTO; LUNKES, 2020). E considerando que já não é mais possível entender as os processos de endemia sem compreender a sua velocidade devido as migrações populacionais, ao passo de a difusão e a mutabilidade geográfica das epidemias, que através de indivíduos contraem o vírus. Ocorrendo as pandemias mais generalizadas, o avanço tecnológico permitiu esse deslocamento populacional, que é considerada um impulso na propagação de um novo vírus (UJVARI, 2011).

Diante disso, a problemática que o estudo pretendeu responder é: quais são os principais estilos de liderança que são utilizados em um período de pandemia? E para isso, temos como objetivo geral identificar os principais perfis de líderes que são utilizados em um período de crise, e também como objetivos específicos aprofundar a temática de

liderança em situações de risco, relacionar os estilos de liderança com os níveis hierárquicos e tipos de organizações, e realizar um levantamento teórico sobre os principais estilos de liderança utilizados.

Quanto a hipótese, presumiu-se que em um período de pandemia, a liderança situacional tende a prevalecer devido à sua capacidade de adaptação a diferentes momentos.

Em relação a justificativa, é trabalhoso para as autoridades, fazerem a apuração de quais valores podem inserir na economia, pois não se sabe ao certo por quanto tempo a pandemia vai durar, para assim tomar as devidas ações de emergência para diminuir os efeitos sobre o salário dos trabalhadores (NOGUEIRA; COSTA; CLARO,2015). Diante dessa situação, as organizações podem sofrer uma queda financeira. Portanto, é importante que o líder dentro de uma organização saiba como agir, se adaptar as mudanças, e fazer o mesmo perante os liderados. Um líder pode agir de diferentes formas dentro de uma organização e nenhum estilo de liderança deve ser menosprezado (NOGUEIRA; COSTA; CLARO,2015).

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança nas organizações

Qualquer empresa, independentemente do tipo ou porte, tem o objetivo de buscar o melhor líder para seu crescimento no mercado. Isso torna a liderança um tema fundamental, pois está diretamente relacionada com o sucesso da organização (PAIXÃO; SOUZA, 2020).

Hoje, muitos tem o poder da liderança, e muitas empresas ainda buscam promover líderes somente pelo conhecimento material e pela experiência, mas poucos sabem o que realmente é liderar, e que essa função envolve a capacidade de gerir uma equipe através de vários fatores, como motivação e diálogo com seus colaboradores, afim de chegarem nos objetivos da organização (MAGALHÃES; SOARES, 2019)

E, para e empresa enfrentar suas dificuldades, é necessário habilidades que gerenciem suas forças internas e externas das quais atuam sobre as operações. Dessa forma, a função do líder é mapear os objetivos da empresa, examinar e estruturar as tarefas

do ambiente e providenciar esse feedback para seus colaboradores (GIUSTINA; GASPARETTO; LUNKES, 2020).

A liderança vem adquirindo grande destaque por sua importância nas organizações, os líderes vêm alcançando mais responsabilidade, pois estão na linha de frente e conseqüentemente responsáveis por conduzi-las, devem levar discernimento para a empresa, tomada de decisões certas, ousadia para inovar e motivação para sua equipe (ASSIS; MAIA, 2014).

E com a modernidade e a evolução da tecnologia que está cada dia mais em alta, a questão presente é se o líder teria uma função que pode ser substituída por tecnologia, ou se o líder é um elemento fundamental no negócio. O desafio dos líderes é atingir o desenvolvimento almejado, verificar e anteceder os desafios que a empresa vai passar, sempre visando o futuro da empresa, zelando por segurança e bem estar não apenas dos seus clientes, mas também dos seus funcionários (CUNHA; SILVA, 2010).

2.2 Estilos de Liderança

Existem várias teorias a respeito de estilos de liderança com diferentes tipos de liderados ou para diferentes focos. Uns são mais focados em tarefas e objetivos, outros em relacionamentos saudáveis e outros são flexíveis e tem mais facilidade em obter posturas diferentes. E, independente disso, o líder tem a responsabilidade de elevar o comprometimento de seus subordinados promovendo emoções positivas neles até mesmo diante de um período de crise (NOGUEIRA; COSTA; CLARO, 2015).

O líder cria oportunidades de desenvolvimento no seu time e até mesmo sucessores. Ele precisa dar essa oportunidade a seus funcionários a fim deles experimentarem novas situações obter experiência e dar importância a esses cargos. Ele precisa conhecer a sua equipe e ver quem está mais designado, precisa verificar a maturidade de cada um e a questão de liberdade perante o trabalho (NAHMIAS, 2019).

Por isso, o comportamento e a personalidade dos líderes nas organizações têm influência na maneira que a empresa é administrada, e no comprometimento e desempenho dos colaboradores. Então, o perfil do líder se torna importante para motivar os subordinados

visto que eles são a peça-chave para chegar a essa busca de manter a empresa adaptada às mudanças (GIUSTINA; GASPARETTO; LUNKES, 2020).

Os estilos de liderança estão relacionados com as diferentes maneiras que os líderes têm para se comunicar com seus colaboradores (MAGALHÃES; SOARES, 2019).

Do ponto de vista do poder, podem-se classificar os estilos como: autocrático, democrático e liberal (PAIXÃO; SOUZA, 2020).

No perfil de líder mais flexível encontramos a teoria situacional, onde o comportamento do líder depende dos fatores que afetam a empresa. Então, se mostra um estilo de liderar propício a melhor adaptação para a empresa e seus funcionários dentro de períodos de mudanças como por exemplo, a pandemia do Covid-19. E também, se considerarmos que as capacidades e motivos dos subordinados são variáveis, deve-se ter sensibilidade, flexibilidade pessoal para mudar a forma de lidar com as situações de acordo com as diferenças. Sendo assim, a liderança situacional apresenta muitas possibilidades para o comportamento de liderança (CUNHA; BEZERRA; MEDEIROS, 2014).

Mas, para se manter líder, precisa mesmo diante de um cenário que sempre ocorrem mudanças, atender as expectativas e necessidades dos liderados e dos grupos relacionados ao processo de influência que está inserido (PAIXÃO; SOUZA, 2020).

E, diante desse fato, um líder não deve usar apenas um estilo de liderança ou uma forma de influenciar seus liderados, pois ele deve utilizar vários estilos de acordo com as necessidades dos seus colaboradores dentro do período em que estão vivendo (PAIXÃO; SOUZA, 2020).

Outro fator que é muito importante na definição do estilo de liderança é de que cada um deve ser aplicado em determinado tipo de organização, e antes de ser aplicado, o gestor deve buscar conhecimento teórico para entender qual é o mais adequado para a sua, para que assim tenha um ambiente favorável e mais ganhos produtivos de seus colaboradores (MAGALHÃES; SOARES, 2019).

2.3 Liderança em um período de crise

A função do líder se torna um papel fundamental, analisar a organização como um todo, colocando em base uma série de possibilidades e divergências que só são possíveis

de serem analisadas decorrente ao cenário atual, visto que, em meio a uma das piores crises na história capitalista que está em declínio, podendo superar até mesmo a crise de 1929 e as guerras mundiais (CAMPOS; LINS, 2020).

De acordo com Story e Alcadipani (2020), professores do departamento de administração da FGV EAESP, deixam claro que em tempos de crise, fatores emocionais como ansiedade, estresse e insegurança aumentam. E os líderes têm que estar aptos para lidar com essas situações, pois em um cenário catastrófico é importante cuidar da saúde mental de seus funcionários, e em meio a isso, o líder deve ser exemplo a ser seguido. A falta de segurança é o que mais preocupa os brasileiros, pois muitas empresas com o reflexo da crise fecharam e o desemprego foi inevitável.

Por esses motivos, as organizações estão cada vez mais à procura de líderes com visão de futuro, até mesmo em meio a crises, alguém que busque solucionar os problemas e desafios e que saiba criar oportunidades em meio as mudanças, e tornar a empresa mais flexível a tudo que enfrentará. O líder deve ter o pensamento de dono da empresa e pensar que tudo está em suas mãos, e que cada decisão tomada pode ser crucial (ASSIS; MAIA, 2014).

O Brasil enfrentou um caso problemático de exercício de liderança na parte política, por questão de excessiva polarização, as pesquisas destacam a importância da comunicação nessas áreas e a influência negativa que causa no público, e a eficácia ou não do governo em lidar com determinadas situações (PECI, 2020).

E também, chefes de Estado ou de Governo, e líderes da área da saúde se reuniram, a fim de mostrar o compromisso e o desenvolvimento para juntos trabalhar na produção de vacinas, testes de diagnósticos e tratamentos para o Covid-19, e assim garantir acesso para todo o mundo (BUSS; ALCAZAR; GALVÃO, 2020).

Diante das informações, um líder deve ter uma visão para representar e passar a seus seguidores.

Falando ainda sobre essa união dos maiores líderes e a demonstração de união que os mesmos apresentam a sociedade, eles também podem passar informações falsas, e se

tornam um agente não informativo, e influenciam o interesse dos seus seguidores, a seguir também essas informações fake News (LISBOA *et al*, 2020).

As elites políticas são forçadas a prestar atenção nas consequências de nossos sistemas sociais, econômicos e políticos insustentáveis, o COVID-19 levou os avisos anteriores em tempo real, com o número de mortos que aumentou a cada dia, seria esse um alerta (CAPRA; HENDERSON, 2020).

Com os líderes incapazes de quebrar o seu ciclo de intoxicação por lucros financeiros e de poder, fica a questão do valor a vida (CAPRA; HENDERSON, 2020).

Observamos negócios sendo fechados, empresas quebradas, quem diria que uma pandemia pudesse chegar tão longe.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo exposto, para executar a pesquisa de modo mais interpretativo, livre do contexto com uma abordagem mais simples do que já foi pesquisado, destacando autores que expressam opiniões diversas sobre o assunto conta com uma abordagem qualitativa, pois nela, busca interpretar e dar significado de como as coisas acontecem e porque as pessoas atribuem suas experiências de determinada forma, e, trazer dados de amostra menores que forneçam detalhes seguros e específicos do tema abordado (COOPER; SCHINDLER, 2016).

De fato, um cargo na gerência é atribuído um poder organizacional, que é correspondido pelos seguidores e que deve ser atribuído. E como existem vários estilos de liderança será analisado o perfil dos líderes entrevistados e quais foram as suas atitudes em meio à pandemia. Não será avaliado o que é certo ou errado. Não será feita essa distinção, mas o que se espera da organização é que um cargo atribuído de poder seja exercido com um papel de liderança (SILVA; MOURÃO, 2015).

E, para atingir os objetivos foi utilizado o tipo exploratório, onde são considerados os aspectos relativos de acordo com o período estudado e um planejamento flexível onde envolveu entrevistas com os líderes em diferentes organizações sendo estimulada a compreensão do problema (GIL, 2002).

Tendo em vista que pesquisa de campo é aquela que busca informações sobre um problema ou algo que se queira buscar uma resposta, e sanar determinada dúvida ou inconsistência, foram coletados dados primários e secundários. O primeiro passo para coleta de dados secundários foi a pesquisa bibliográfica que identifica como estão os problemas, e se houve alguma atualização na situação dos mesmos. Foi abordado um modelo teórico inicial de referência que constituiu um plano de ação (MARCONI; LAKATOS, 2003). E o segundo, para a coleta de dados primários foram feitos registros para análise de determinada amostra que apoiou e concluiu o caso através de entrevistas semiestruturadas.

A entrevista iniciou com a apresentação do objetivo dessa pesquisa, e foi abordado os motivos pelo qual deveriam ser respondidas as perguntas solicitadas para o engajamento do trabalho, para que a visão dos líderes de diferentes setores seja passada para os leitores. Analisamos os efeitos positivos e negativos diante da pandemia do Covid-19, os desafios de um líder, e como eles lidaram com isso. A seleção de critérios dos candidatos foi feita com base em cada uma das lideranças e seus diferentes setores.

Em relação a análise de dados presente neste artigo, foi feita a análise de conteúdo, que consiste em três fases, fragmentar o discurso por temas que se referem ao material, e todo o conteúdo associado ao entrevistado será considerado. Foi feita uma redução, um filtro nas informações e critérios avaliados e por fim foi verificado as palavras-chave que ajudaram na manipulação de dados, intra e Inter entrevistas (BARDIN, 2016).

Foram aplicadas oito entrevistas, através de áudios pelo meio de comunicação do WhatsApp, para que possa ser gravada e mantida para caráter de estudo, e uma das entrevistas foi feita presencialmente, cuja empresa funcionou normalmente na pandemia.

O perfil dos respondentes caracteriza-se por líderes, que ocupam cargos de liderança em uma organização, dentre eles tivemos líderes das seguintes áreas: um líder de uma empresa privada, três líderes do terceiro setor que correspondem a uma associação filantrópica, uma fraternidade e uma entidade de assistência social, entrevistamos um líder também de uma microempresa e três líderes de órgãos públicos, para que assim

analisarmos cada um dos setores em questão, para determinar as experiências de cada líder.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

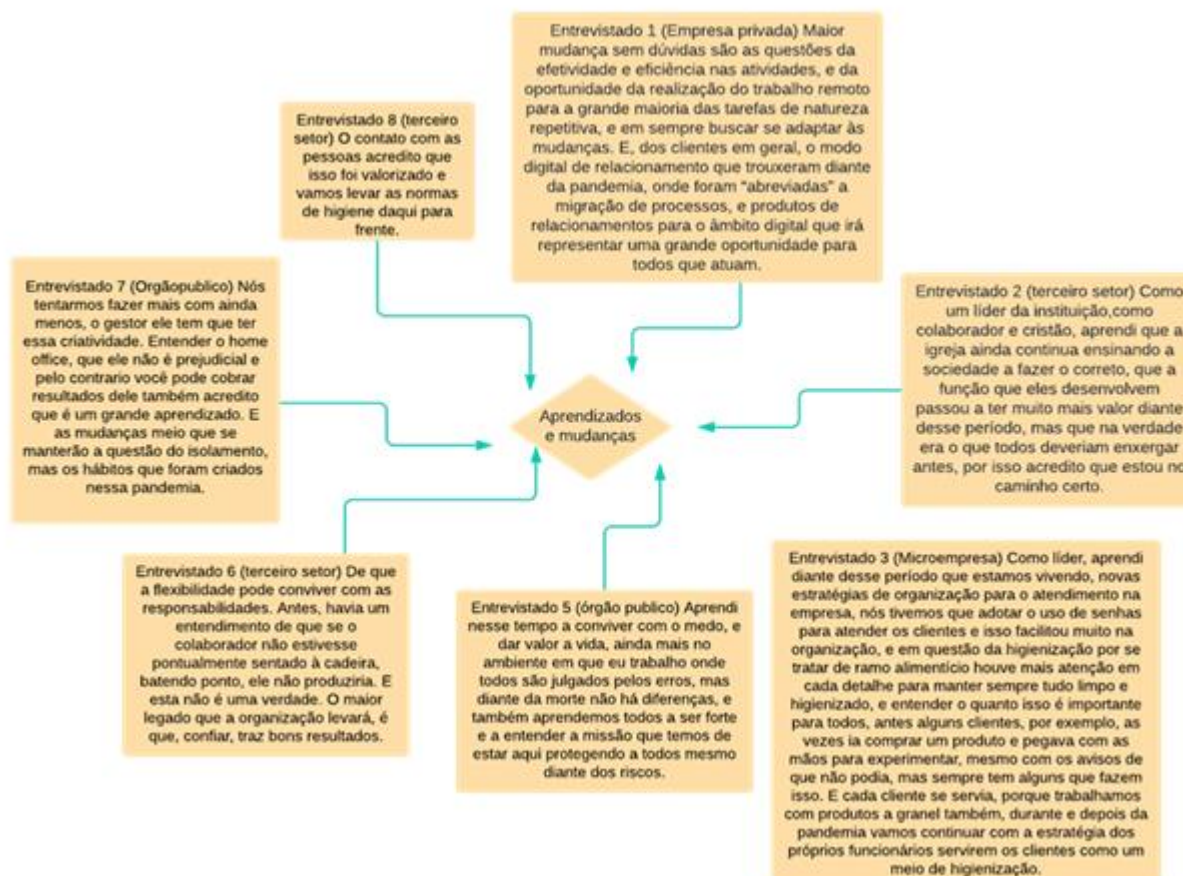
4.1 Aprendizados e mudanças

Cunha, Bezerra e Medeiros (2014) diz que um líder de estilo situacional tem sensibilidade, flexibilidade pessoal para mudar a forma de lidar com as situações e que é propício a melhor adaptação para a empresa e seus funcionários diante de mudanças, e os respondentes disseram que as mudanças também apresentam uma desconstrução de certezas ou ideias formadas que não precisam ser mais válidas, e que é preciso ser flexível em relação a conceitos de que como se deve exercer as atividades.

Como já dito anteriormente por Assis e Maia (2014), as organizações buscam líderes que encontram oportunidades em meio as mudanças e que solucione problemas, e confirmou-se nas entrevistas que em toda mudança que a empresa vive causada por fatores internos ou externos, se aprende alguma coisa, e que essa mudança traz a oportunidade para novas estratégias, e estimula o gestor a sair do comodismo e ter novas ideias. E isso são fatores que desencadeiam a facilidade em atividades no dia a dia, e uma boa relação de confiança com o líder e seus subordinados.

A seguir, tem-se a figura 1, exemplificando o que foi confirmado, com as respostas dos entrevistados.

FIGURA 1 – Aprendizados e mudanças.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em absoluto, os entrevistados afirmam que toda organização busca evoluir em seus processos, e a tecnologia faz parte dessa evolução, bem como um líder deve pensar estrategicamente em como crescer até mesmo em períodos de declínio, fator que já foi citado por Cunha e Silva (2010) onde o líder é um elemento fundamental no negócio e sua função não pode ser substituída por tecnologia, mas deve usa-la como ferramenta para evoluir, já que a tecnologia está cada dia mais em alta.

As respostas representaram que todo bom líder, independentemente do tipo de organização, adota meios de sobrevivência diante dos riscos e encaram com coragem

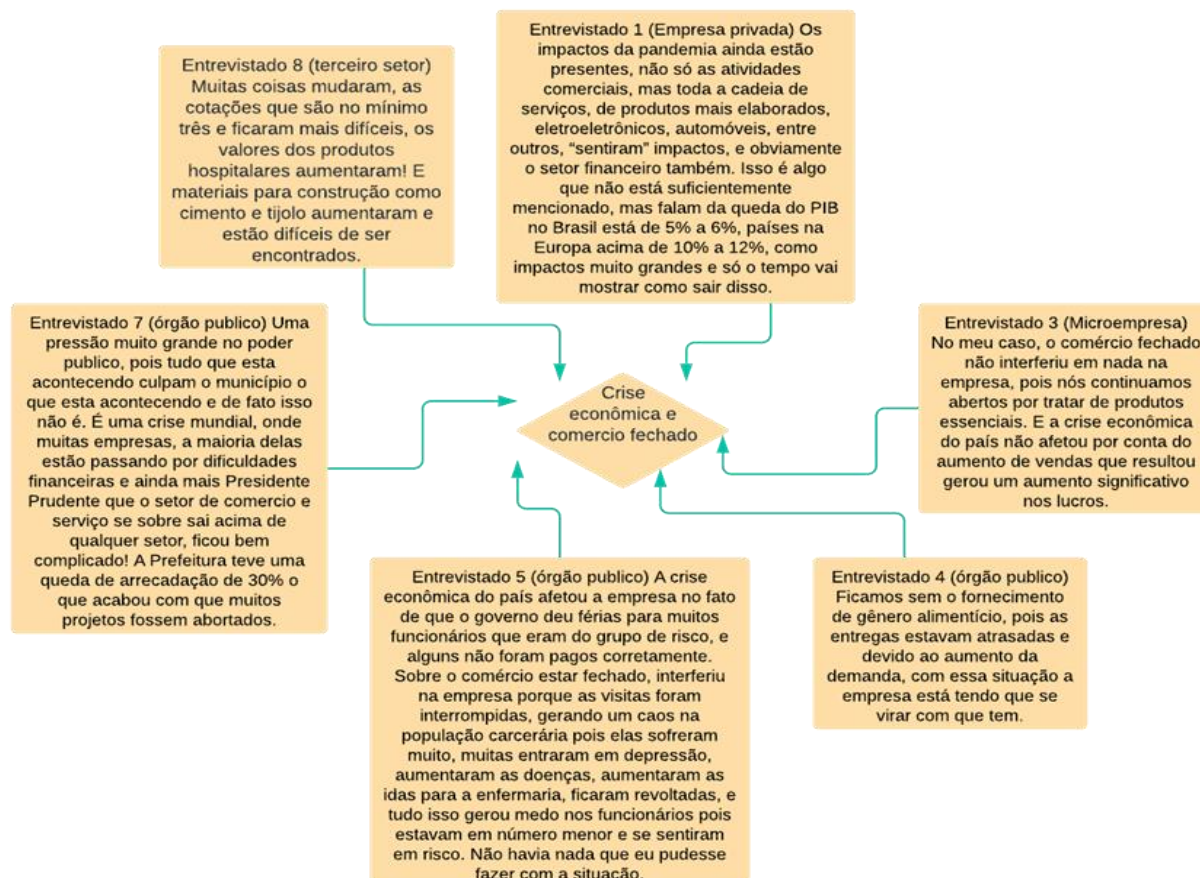
buscando novas formas pra seguir adiante, para que a empresa continue de pé e crescendo com o auxílio da tecnologia e de sua equipe.

4.2 – Crise econômica e comércio fechado.

As respostas apresentam que os fatores externos causados pela pandemia do Covid-19, geraram uma crise no país, e que refletiu nas organizações, algumas de forma positiva e outras de forma negativa, mas de modo geral afetaram a todos por se tratar de uma crise na economia. E que isso é uma variável que corresponde a vários fatores, visto que segundo Campos e Lins (2020), esse cenário corresponde a uma das piores crises da história capitalista.

Através da coleta de dados, pode-se observar que, os fatores externos podem causar impactos positivos ou negativos nas organizações, e isso depende com qual ramo a empresa atua, e qual situação ela se encontra, onde umas sobressaíram mais que outras, conforme mostra a figura 2.

FIGURA 2 – Crise econômica e comércio fechado.



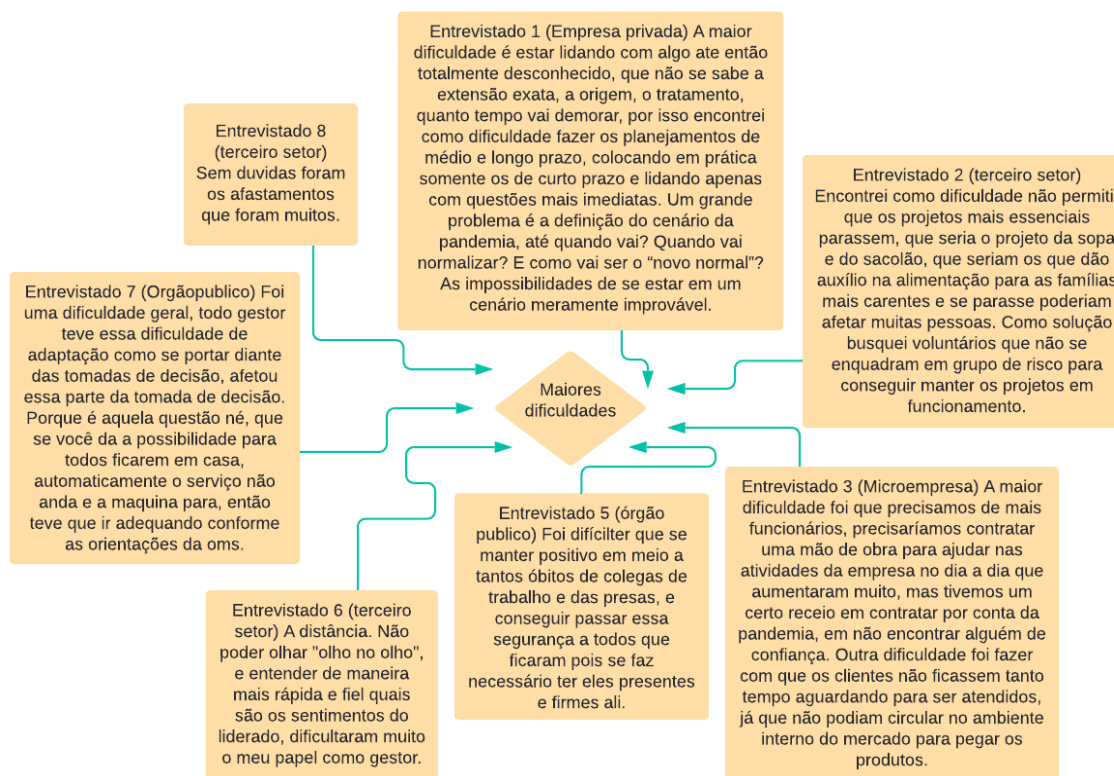
Fonte: Elaborado pelos autores.

Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020) afirma que é necessário que o líder analise o ambiente para mapear os objetivos diante da atualidade, e use habilidades para gerenciar através das forças internas e externas que a organização possui. E isso se confirmou através das respostas observadas.

4.3 As maiores dificuldades enfrentadas pelos líderes

Nas entrevistas foi solidificado o que declararam anteriormente Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020), que para a empresa enfrentar as suas dificuldades são necessárias habilidades. E é função do líder mapear estratégias, estruturar as tarefas e dar feedback do desempenho para seus funcionários. Fazendo assim uma maior análise de planejamento. Conforme a figura 3, que justifica o que foi abordado por alguns entrevistados.

FIGURA 3 – Maiores dificuldades



Fonte: Elaborado pelos autores.

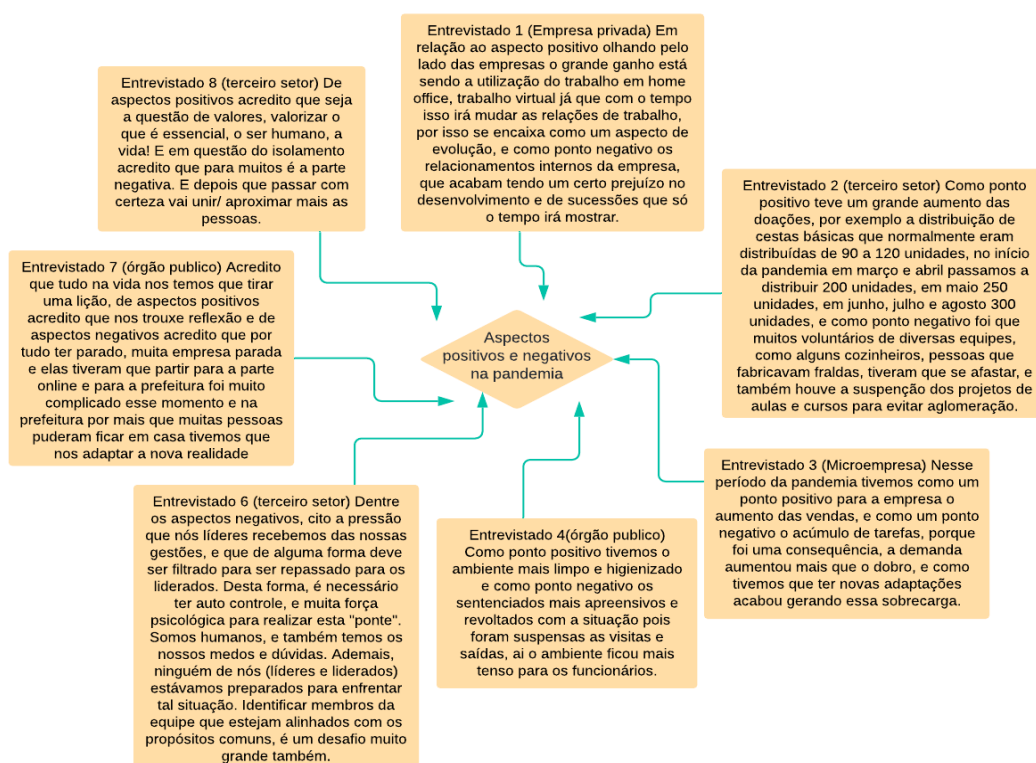
Entre muitos fatores enfrentados como afastamentos, óbitos e a falta de adaptação foi verificado o que a falta de um "olho no olho" faz em meio a essa pandemia; a questão tempo; e não saber a extensão dessa pandemia, de forma aos líderes focarem nos planos de curto prazo e mais urgentes e deixar lado os outros planos de médio e longo prazo.

4.4 Aspectos positivos e negativos na pandemia

Conforme mostrado na próxima figura 4, observa-se que essas habilidades citadas por Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020), são gerenciadas por forças internas e externas e é função do líder não apenas examinar mas também diversificar essas operações nesses ambientes.

“Em questão do home office que é uma evolução para as grandes empresas que pode gerar maiores ganhos externos, mas já nos relacionamentos internos ocorre prejuízos (ENTREVISTADO 1 - EMPRESA PRIVADA).”

FIGURA 4 – Aspectos positivos e negativos na pandemia



Fonte: Elaborado pelos autores.

Assis e Maia (2014) enfatizam que a liderança vem adquirindo cada vez mais importância nas organizações e com isso os líderes adquirem cada vez mais responsabilidades, eles devem levar discernimento e tomada de decisões certas para seus funcionários, pois estão na linha de frente e estão responsáveis por conduzi-las.

Nogueira, Costa e Claro (2015) mostram que é responsabilidade do líder elevar o comprometimento dos seus funcionários promovendo emoções positivas neles até mesmo diante da pandemia. Essa responsabilidade mencionada é abordada por um dos líderes entrevistados:

“... se tornou uma pressão para os líderes que tiveram que ter muito controle e força psicológica para realizar essa ponte pois ninguém estava realmente preparado para essa pandemia (ENTREVISTADO 6 - TERCEIRO SETOR).”

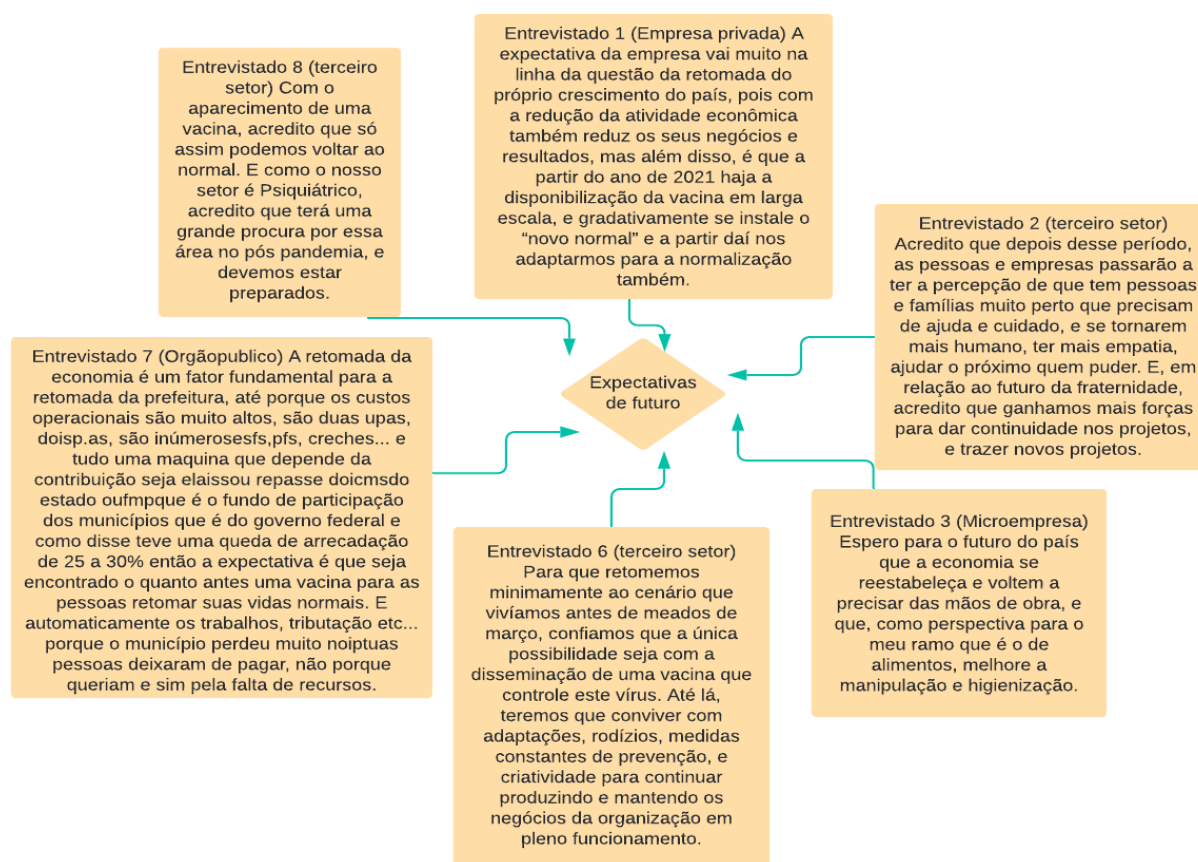
4.5 Expectativas de futuro

Capra e Henderson (2020) apontaram sobre como os líderes estão ligados ao ciclo de intoxicação por lucros financeiros e de poder e como são incapazes de quebrar esse ciclo. Dentre as expectativas de futuro o que ficou mais em evidência é a questão sobre os valores que devem ser reestabelecidos. Capra e Henderson (2020) também fazem a seguinte pergunta: o quanto vale a sua vida? Os líderes nessa pandemia não puderam colocar valores financeiros e materiais acima dos valores humanos.

Campos e Lins (2020) enfatizaram o cenário atual, como uma das piores crises na história capitalista que está em declínio, podendo superar até mesmo a crise de 1929 e as guerras mundiais. Buss, Alcazar e Galvão (2020) apontaram que os chefes de Estado e de Governo, e líderes da área da saúde se reuniram a fim de mostrar compromisso e desenvolvimento para a produção de vacinas, testes e tratamentos para o Covid-19, e garantir acesso para todo o mundo.

Nas entrevistas também foi bastante abordado o fator da economia, os líderes esperam que a economia se reestabeleça. Más para isso acontecer, como muitos identificaram, teria que ser disponibilizado a vacina, por enquanto deve-se continuar as adaptações e os cuidados para prevenir a doença, como mencionado na figura 5.

FIGURA 5 – Expectativas de futuro



Fonte: Elaborado pelos autores.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste artigo foi identificar o perfil do líder em diferentes tipos de organizações diante do período de pandemia do Covid-19, visto que a pandemia ainda não acabou e que não se sabe a extensão que a mesma terá. O artigo buscou analisar o que se passou nessa pandemia nos diferentes tipos de organizações com abordagem qualitativa exploratória.

Realizaram-se pesquisas de campo por meio de entrevistas semiestruturadas no qual foram selecionados os candidatos, no qual eram diferentes líderes da região de Presidente Prudente de diferentes áreas com o objetivo de filtrar todas as informações deles prestadas. Nas respostas dos entrevistados, concordaram que o que poderia melhorar a

situação da pandemia, seria a elaboração de uma vacina. Destacaram também a cobrança que se encontrava em cima dos líderes, o peso da liderança nesse desafio que foi a pandemia do Covid-19, e como foi essencial manter a calma e o equilíbrio para passar aos liderados.

Evidenciaram os valores a serem reforçados depois dessa pandemia, o valor de enxergar mais a humanidade. A vida de cada pessoa, seja funcionário, colaborador, parceiro e até mesmo clientes são o que se tem de mais valioso, e é o que faz girar a economia. O contato e o vínculo social serão mais valorizados, pois foram deixados de lado esses valores em questão do isolamento social.

Foram observados o que cada líder enfrentou nesse período, quais as dificuldades, o que aprenderam e quais lições levaram daqui por diante. A pandemia deixou marcas, não apenas no vínculo social, más também na economia.

As limitações do estudo foram a própria pandemia, por conta do isolamento teve que ser feito algo virtual, e como vários dos líderes estavam trabalhando home office a falta de tempo deles para responder as perguntas foi algo que dificultou a realização do artigo aqui proposto. As pesquisas bibliográficas sobre a pandemia, foram também uma limitação por ser algo recente, não ter muitos artigos publicados e pesquisas desenvolvidas sobre o assunto da pandemia do Covid-19.

Como alternativa de estudos futuros, pode ser analisado o pós-pandemia, como o fator economia se comporta, o papel desses líderes nesse momento, o que foi aprendido e como é o “novo normal” após a pandemia. São perguntas e fatores que podem ser discutidos e argumentados em novos artigos, podendo ser desenvolvidos novas pesquisas nessa área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G. Análise do Perfil de Liderança do Bibliotecário Gestor na Cidade de Goiânia – Go. **Informação & Informação**, v.19, n. 1, p. 185-205, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, São Paulo, ed. 70. 2016.

BUSS, P. M.; ALCAZAR, S.; GALVÃO, L. A. C. **Pandemia pela Covid-19 e multilateralismo: reflexões a meio do caminho.** Estud. av. v. 34 n. 99 São Paulo mai./ago. 2020. Publicado em: 10 jul. 2020.

CAMPOS, L. P.; LINS, T. Pandemia à Portuguesa: um relato sobre o Covid-19 em Portugal. Portugal, n. 17, p. 6. Espaço e Economia: **Revista Brasileira de Geografia Econômica.** Edição Especial: Dossiê Coronavírus - Parte I Disponível em: <https://journals.openedition.org/espacoeconomia/10369>. Publicado em: mar. 2020. Acesso em: 04 mai. 2020.

CAPRA, F.; HENDERSON, H. A Pandemia COVID - 19: Uma análise sistêmica. Texto traduzido com a permissão do autor Rile – **Revista Interdisciplinar De Literatura e Ecocrítica.** EUA, v. 5, n. 1, p. 6-13, jun./jul. 2020.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração-** 12ª ed. McGraw Hill Brasil, 2016.

CUNHA, C. V. M. DA; SILVA, M. J. M. DE C. A. DA. Os Desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente,** v. 4, n. 7, p. 67-88, 2010.

CUNHA, M. G. DA; BEZERRA, R. DE O.; MEDEIROS, E. M. B. Liderança por Competência: Eficácia do Líder Após Mudança de Cenário. **Revista Raup,** v. 6, n. 2, p. 89-100, 2014.

DORNELES, E. L. M.; SALVAGNI, J.; NODARI, C. H. A liderança como diferencial nas organizações: Um estudo sobre a percepção dos gestores. **HOLOS,** v. 8, p. 172-190, 2017.

FARIA, J. H. D.; MENEGHETTI, F. K. Liderança e Organizações. **Revista de Psicologia,** Fortaleza, v. 2 n. 2, p. 94, jul./dez. 2011.

GIL, A. C.; et al. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIUSTINA, K. A. D.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. **Capital Científico,** v. 18, n. 1, 2020.

LISBOA, L. A.; FERRO, J. V. R.; BRITO, J. R. S.; LOPES, R. V. V. **A Disseminação da Desinformação Promovida por Líderes Estatais na Pandemia da COVID-19.** Instituto de Computação – Universidade Federal de Alagoas (UFAL) Maceió – AL – Brasil, 2020.

MAGALHÃES, C.; SOARES, N. M. Estilos de Liderança e sua importância no ambiente organizacional. **Revista Interface Tecnológica,** [S. l.], v. 16, n. 1, p. 618-628, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, p. 186, 2003.

NAHMIAS, P. DA S. Liderança: A soft skill para a alta performance. In: Souza, Patric. **O poder e a arte de se relacionar: criando vínculos fortes**. Rio de Janeiro: Editora Conquista, p. 42-46, 2019.

NOGUEIRA, M. DE L. DE O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. DOS S. **Relação Entre Estilo de Liderança e Comprometimento Organizacional Afetivo**, p. 710-711, 2015.

PAIXÃO, C. R.; SOUZA, D. A. Análise dos estilos de liderança em uma administração pública. **Revista Aten@. Unimes Virtual**, v. 2, n. 3, jan. 2020.

PECI, A. A resposta da administração pública brasileira aos desafios da pandemia. **Rev. Adm. Pública** vol.54 no.4 Rio de Janeiro jul./ago. 2020. Publicado em: 28 ago. 2020.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança Organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

SILVA, N. S. O.; MOURÃO, L. **A influência dos estilos de liderança sobre os Resultados de treinamento**. *Estud. pesqui. psicol.*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 260-283, 2015.

UJVARI, S. C. **Pandemias: A Humanidade em Risco**. Editora Contexto, 2011.

O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA ENTRE O MERCADO DIGITAL E FÍSICO

THE PURCHASE DECISION PROCESS BETWEEN THE DIGITAL AND PHYSICAL MARKET

Daniel Vieira – dvieir.sp22@gmail.com - Unoeste
Gustavo César – gustavocesarnegociosonline@gmail.com - Unoeste
Álvaro Costa Jardim Neto – alvaro@unoeste.br – Unoeste

RESUMO

Com o avanço da tecnologia, houve uma mudança drástica na rotina de cada indivíduo, na forma de se comunicar, na forma de se trabalhar e inclusive no ato de consumo, onde as empresas adotaram o meio virtual como um veículo de vendas, todavia nota-se que o comportamento de consumo varia entre os demais compradores, até mesmo se vão optar por um veículo online ou off-line de acordo com determinado produto. Este artigo busca mostrar uma adaptação do consumidor ao mercado online e sua interação com a nova forma de compra, mas também apresentar a relatividade em optar pelo campo off-line, de acordo com a escolha de mercadoria. O objetivo consiste em compreender os diversos comportamentos que se expõe na decisão de compra por intermédio de veículos online e/ou off-line, que se dão a partir de preferências de cada comprador, preferências estas que são influenciadas por questões como segurança, forma de avaliação, categoria do produto requerido, elementos que definam suas decisões finais. Para validar a nossa questão, adotamos o método de questionários, destinado aos demais consumidores para que assim possamos enxergar o real cenário que forma esse relativismo de mercado e para que possa esclarecer a hipótese de que a influência da compra com seus respectivos veículos de comunicação depende dos padrões dos produtos, que influenciam no resultado de posicionamento da decisão do cliente, assim como os produtos não padronizados influenciam na desconfiança de optar pela compra online.

Palavras-Chave: Online. Off-line. Comportamento. Mercado.

ABSTRACT

With the advancement of technology, there was a drastic change in the routine of each individual, in the way of communicating, in the way of working and even in the act of consumption, where companies adopted the virtual environment as a sales vehicle, however it is noted that the consumption behavior varies among other buyers, even if they will opt for an online or offline vehicle according to a given product. This article seeks to show an adaptation of the consumer to the online market and its interaction with the new way of buying, but also present the relativity in opting for the offline field, according to the choice of merchandise. The objective is to understand the various behaviors that are exposed in the purchasing decision through online and/or offline vehicles, which are based on the preferences of each buyer, preferences that are influenced by issues such as safety, form of evaluation, category of the required product, elements that define their final decisions. To validate our question, we adopted the questionnaire method, aimed at other consumers so that we can see the real scenario that forms this market relativism and so that it can clarify the hypothesis that the influence of the purchase with their respective communication vehicles depends on the standards of the products, which influence the result of positioning the customer's decision, just as non-standard products influence the distrust of opting for online shopping.

Keywords: Online. Offline. Behavior. Market.

1) INTRODUÇÃO

O marketing em si é um processo de atração, conversão e retenção envolvendo um negócio que vende bens e/ou serviços para pessoas físicas e jurídicas. O marketing se envolve com demais divulgações, experiências, eventos, lugares e demais fatores que contribuem para a atração dos demais clientes.

Nas ramificações do marketing, estão os meios de utilização online e off-line. O marketing online é o Marketing Digital, que está apresentado em sites, Anúncios, em redes sociais, em propagandas televisivas, etc. O marketing off-line está mais nos procedimentos físicos, encontros, banners, telefonemas e no próprio atendimento presencial. As empresas optam por uma dessas duas formas de atuar ou acabam intermediando entre os dois meios, se adequando ao seu tipo de produto ou serviço (TORRES, 2018)

Tudo leva ao processo de decisão de compra, onde o consumidor de acordo com o seu desejo ou necessidade irá recorrer a um canal que atenda sua predileção. A escolha do consumidor está associada muito à sua forma de compra e os estímulos que estão interligados a ela, mas isso pode ser alterado a partir da necessidade do cliente, de modo que outra área de atuação pode ser mais eficiente e efetuar o atendimento mais rapidamente, sendo online ou off-line, dependendo do contexto em que está inserido (FLEITH; MARIS, 2006). Assim, este estudo se justifica pela lacuna que falta ser estudada é a relatividade na decisão de compra e os aspectos que influenciam no mercado online e off-line.

Para atender essa lacuna, a problemática dessa pesquisa busca mostrar como que o mercado online e off-line influencia na relação de comprador e vendedor. Assim, tem-se como objetivo geral a compreensão dos diversos comportamentos que se expõem na decisão de compra por intermédio de veículos digitais e físicos, bem como os objetivos específicos de caracterizar os tipos de compradores que utilizam esses serviços de compra, trazer estimativas dos modos de venda que permanecerão no mercado e avaliar as formas de que os produtos se adaptam aos novos modelos de mercado.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em um processo de decisão de compra, a companhia precisa priorizar o modo que seu consumidor age para que possa se adequar ao processo dele, para que assim a organização reaja de acordo com suas necessidades e ele possa optar pelo seu negócio(MENDES, 2013).

Uma empresa só consegue chegar a essa estratégia de processo de compra se ela estudar o tipo de cliente inserido no seu nicho de mercado. A partir de um estudo freqüente, a equipe consegue enxergar com mais nitidez a forma de aproximar mais consumidores pelo atendimento adaptável à realidade de seu negócio(MENDES, 2013).

Na questão da parte online e off-line, há vantagens e desvantagens em ambos os lados. Quando o consumidor opta pela compra online, são disponibilizados a ele recursos na tecnologia que está sendo usada, como fotos e vídeos, apresentando a eficiência do produto. No entanto, não dá a mesma sensação que algo físico, presencial, parte essa que o mercado tradicional proporciona, tendo a possibilidade de o cliente conferir a embalagem e testar em poucos segundos

Em relação ao comércio online, também há uma influência forte a partir das redes sociais, que tem uma facilidade fora do comum de unir interesses muito rápidos, justamente pela conexão instantânea e o marketing que é feito, com uma linguagem muito mais aceita por parte dos consumidores de um nicho específico de mercado(LUCAS; HOLANDA, 2018).

No âmbito off-line, uma ferramenta que influencia muito o consumidor é o produto exposto na vitrine, também encontrado em versões em showroom, não só como estratégia para atrair mais cliente-alvo, mas ser uma espécie de cartão-visita da empresa, apresentando seus diferenciais e seu ramo específico de cliente (KARLLA; MOURA, 2011).

2.1 Processo de decisão de compra

A forma de que como o cliente se comporta provocou-se como algo complexo, pelo fato de que no mercado hoje em dia, você suprir simplesmente as necessidades de cada

consumidor não vai garantir um crescimento nos negócios e sim se a organização tiver produtos com um diferencial, algo que tome totalmente a atenção do comprador final (ALCALDE et al., 2019).

O comportamento do cliente é um ensinamento adquirido pelo marketing, que apresenta as diversas formas dos indivíduos conseguirem ter acesso aos seus bens, através de suas experiências e instrumentos de informação que possibilitam chegar a esse consumo final (SANTOS, 2019)

Por isso, o negócio precisa saber quem são seus clientes, a partir de estudos que farão chegar ao comportamento do mercado, de que forma o indivíduo chega à decisão de compra e quais os canais de vendas que ele se dirige. Tendo essas informações, facilita muito mais o vendedor se adequar às necessidades e desejos de seus consumidores e causar um crescimento significativo na empresa.

No processo em que o cliente observa suas opções, ele processa os prós e os contras de cada marca e modelo, além do valor que é um dos fatores principais antes de tomar sua decisão. Esta etapa que se encontra dentro da avaliação do próprio consumidor, tem pontos principais que são analisados como a forma de que o produto conseguirá satisfazê-lo, mas também como resolverá seu problema. É por isso que sempre quando um produto é visto, ele nunca é visto de forma isolada, mas sim, como um conjunto de fatores e a maioria deles, se não todos, precisam ser positivos (PEGADO, 2012).

Contudo, é necessário se conscientizar que nem sempre o cliente para e observa suas opções e é esse o motivo do mercado ser tão complexo, porque há pessoas que já estão no “piloto-automático”, realizam suas compras como se fizesse parte de suas rotinas. É por isso que existem os profissionais do marketing, que entendem de critérios dos consumos sobre determinado produto e o comportamento de cada grupo consumidor, formulando assim, estratégias para compra (OLIVEIRA; NETO, 2016).

Para que o marketing seja efetivo para alcançar o público-alvo, é necessário o uso dos canais de marketing que se separam em três tipos, estes são os comunicacionais, que

são responsáveis por emitir informações, divulgá-las e receberem um retorno que decidirá se vão continuar na mesma linha ou sofrer alterações. Há canais de distribuição que são responsáveis por entregar os produtos que são de interesse do revendedor e consumidor. E por fim, os canais comerciais, responsáveis pela parte de divulgação e entrega dos produtos ao cliente final (SOUZA, 2019).

Outra razão que apresenta a complexidade da decisão de compra é a existência do âmbito online e off-line dentro do marketing. Hoje em dia, muitas empresas se vêem na obrigação de adequar o seu ramo de negócio em plataformas digitais para a sua sobrevivência, tendo em vista a esperança de um aumento na sua divulgação. Todavia, os clientes continuam tendo as mesmas necessidades, dentre elas um bom atendimento, informações e preço. Além do mais, não pode ser descartado que quem está mais por dentro dos mercados virtuais são pessoas mais jovens (SEGURA, 2009).

O marketing é vazio se não acompanhar os pontos que os consumidores consideram. Não adianta níveis estratégicos decidirem seus canais de comunicação e venda, seja online ou off-line, se não observarem as tendências e estatísticas de seu público-alvo. A comunicação não pode ser apenas de cima para baixo. Tem que acontecer horizontalmente (SABBAG, 2014).

2.2 – Meio digital

A internet surgiu como uma nova forma de se comunicar como o consumidor, criando para demais negócios uma ferramenta de divulgação dos seus produtos e serviços. A internet, utilizada como mídia, cresce gradualmente nas divulgações diversas para as organizações e posteriormente, se tornando para muitas a forma dessas empresas sobreviverem e deixarem vivas os modelos e marcas de seus produtos. Na internet, um dos seus principais destaques é a comunicação direta com o indivíduo interessado no ramo de negócio específico que deseja realizar uma compra (BRANDÃO, 2011).

No meio digital, a interação passa a ser constante e eficiente, todavia a empresa precisa trabalhar a forma de como vai adentrar nesse meio conversando com o seu público, para que seja efetivo a pesquisa dos clientes, sendo direcionado para o seu negócio (SOUZA; OLIVEIRA, 2017).

Quando o consumidor deseja ou precisa de determinado produto, ele verifica se já possui todas as informações precisas. Caso não tiver, ele busca externamente, para que chegue à decisão final (CRESCITELLI; TAGAWA, 2015).

Um desses meios informantes são as redes sociais, que possuem a eficiência de organizar e juntar interesses comuns, sendo compartilhadas informações e experiências com produtos específicos de cada grupo. Isso traz vantagens para as organizações que comercializam os produtos consumidos, favorecendo suas divulgações (LUCAS; HOLANDA, 2018).

Com a vinda da internet e suas adaptações ao comércio e prestação de serviços, ela facilitou a busca pelos mais variados produtos através de catálogos que tinham como intenção agilizar as respostas dos clientes, as compras aconteceram com mais frequência e com o intermédio digital, efetivá-las no conforto da residência. Algo que não se pode negar são as vantagens que a internet proporciona na questão da comunicação da empresa com o cliente, tirando as dúvidas com mais rapidez e por consequência, aumentando as vendas pela satisfação (SCHINAIDER; BARBOSA, 2019).

As principais referências que o marketing digital possui são as redes sociais, pelo fato que dentro delas, além de várias organizações se divulgarem por lá, muitas pessoas preferem receber recomendações de seus contatos, podendo achar o que está procurando com mais rapidez (MELO; KANNEBLAY; CICCONE, 2019).

Observando tais fatores é possível concluir que um dos maiores poderes que o meio tecnológico possui é de influência, atingindo diretamente a rotina dos clientes e eles optando por esse meio pela rapidez de adquirir informações e poder ter conforto no momento da compra (SILVA, 2019).

2.3 – Online e off-line

Nos últimos tempos, a internet se provou uma revolução dos negócios pela gama de informação que proporciona em produtos e serviços, além do conforto por meio das entregas. No entanto, a sua concentração parte de pessoas mais jovens, enquanto pessoas mais velhas não usam muito pela própria inexperiência de mexer ou de preferir mais o mercado tradicional. Esse é um dos motivos de que o meio digital tem um nicho por si só, não extinguindo meios físicos, mesmo tendo fortes concentrações (LINO, 2016).

Uma prova de que o mercado tradicional é significativa, é a influência de um produto na vitrine sobre um consumidor que passa em frente à loja. Nessa questão há uma série de elementos que são necessários para essa exposição, sendo as cores, o tema, a arrumação, etc.(KARLLA; MOURA, 2011).

Uma das desvantagens que o varejo convencional pode ter em relação ao online, é que muitas vezes nas lojas físicas, o vendedor encontra a impossibilidade de abrir embalagens na frente do consumidor. Enquanto na parte online, através de muitos, sites e mídias sociais, ele vê as exposições de cada peça, com caixas abertas e já testadas através de vídeos e outros recursos(BOTELLHO; GOMES; SILVA, 2015).

O que apresenta também a complexidade da decisão de compra no âmbito online e off-line é que muitas pessoas que usam os celulares para buscar incorporações sobre produtos que desejam ter, preferem muitas vezes finalizar a compra na loja presencialmente (LEMOS; GÓES, 2019).

3)ASPECTOS METODOLÓGICOS

O projeto se apresenta como uma pesquisa quantitativa. A partir de uso de questionários, houve uma análise dos dados que foram recebidos através de perguntas de múltipla escolha, para que posteriormente os mesmos fossem validados (MANZATO; SANTOS, 2012).

Quanto à abordagem, é exploratória sendo essencial para iniciar um artigo, pelo fato de agregar dados sobre o ponto principal que o indivíduo deseja apresentar, auxiliando e reforçando suas hipóteses e demais desenvolvimentos (CIRIBELLI, 2003)

Na coleta de dados, usamos o questionário online, via Google docs, com questões baseadas na fundamentação teórica, sob a temática de processo de decisão de compra. A partir da utilização desse método, possibilitou a eficiência da coleta de respostas por ser um recurso que agiliza a divulgação de dados importantes para o artigo (PONTES et al., 2016).

Na parte de análise de dados, utilizamos de gráfica e estatística descritiva, que busca resumir dados do mesmo grupo de informações, com a finalidade de ter uma visão holística sobre o tema que está sendo estudado (GUEDES, ARCOSI, MARTINS, JANEIRO, 2018).

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foi coletado dados a partir de questionários abertos ao público, a fim de ter respostas sobre os comportamentos variados dos consumidores e os processos de decisão final.

Como perfil no que envolve a faixa etária dos respondentes, 78,1% está na faixa etária de 18 a 25 anos, 12,5% está entre 26 e 35 anos, 6,3% corresponde às idades de 36 a 45 anos e 3,1% aos que estão entre os 56 a 65. Podemos tirar como base que sendo a maior parte jovem, estes são mais propensos ao consumo digital, tendo mais facilidade de acessar as plataformas que darão acesso aos produtos e serviços. Além disso, constatase que 56,3% corresponde ao público feminino e 43,8% ao masculino.

Outros dados foram relevantes quanto ao perfil do respondente, sendo que 50% dos respondentes terminou o ensino médio, 46,9% terminou o ensino superior e 3,1% terminou apenas o fundamental. Ligando com as questões anteriores, podemos dizer que se trata de um público que está se encaminhando para novas responsabilidades, mas que grande parte ainda tem o seu gasto destinado a interesses próprios, tendo mais liberdade de consumo por não ter de arcar com custos fixos residenciais.

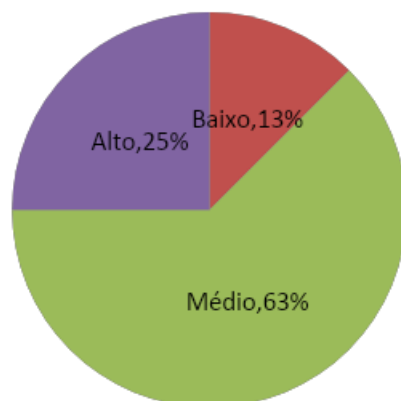
Quanto a renda familiar mensal dos respondentes, 35,5% estão entre R\$1801,00 até R\$2600,00. 32,3% se encontram entre R\$2601,00 até R\$4000,00; 25,8% possuem uma renda totalizada em até R\$1800,00, 3,2% está entre R\$4001,00 e os 3,2% restantes tem uma renda acima de R\$9000,00.

- Priorização

Quando perguntados sobre priorização da compra do produto, 68,8% aponta que optam pelas imagens e as informações sobre o produto, 21,9% apontam que escolhem pelo teste físico antes do consumo, 6,3% apontam que optam pela excelência no atendimento e 3,1% apontam que escolheram a forma de como seu modelo se apresenta na vitrine da loja.

Assim, é possível perceber que, as imagens e informações sobre o produto fornecem o máximo de dados possíveis sobre os produtos que estão à venda, maior a probabilidade de um crescimento e fidelização de clientes. Esse quesito cabe aos dois âmbitos, online e off-line fornecerem, tendo de ser apresentadas em organizações que usam apenas o meio digital, empresas que ainda permanecem no mercado tradicional ou negócios que utilizam desses dois meios. Há tipos variados de compra em que o consumidor define um conforme a sua predileção ou necessidade e por consequência, a organização deve conhecer o tipo do seu cliente para que se adeque a esta forma de compra, transparecendo isso nas formas de apresentação do produto e no atendimento.

Confiança em uma compra na internet



- Confiança em compras online

Quando perguntado sobre o nível de confiabilidade ao fazer uma compra na internet, 62,5% apontam que o nível é médio; 25% apontam que possuem um nível alto de confiabilidade e 12,5% apontam que o nível é baixo. Assim, é possível perceber que esses dados nos dizem que muitas pessoas sentem um tipo de conforto ao fazer compras pela internet, mas sabem que é necessário ter um pouco de cautela para não cair em fraudes, sempre observar com atenção de quem está comprando, para que a entrega final seja efetiva.

Um dos objetivos do negócio ter uma plataforma digital é fornecer eficiência e conforto no momento que seu cliente visualiza o produto e deseja fazer uma compra online, portanto a empresa precisa trabalhar a forma de como seu site ou aplicativo deve interagir para que o cliente final se interesse em fazer sua aquisição através desse meio.

- Confiança em compras físicas

Quando perguntados sobre o nível de confiabilidade ao fazer uma compra física, 53,1% apontam ter um nível alto; 37,5% apontam ter um nível médio de confiança e 9,4% apontam ter um nível baixo.

Assim, é possível perceber que imperando o nível alto, se apresenta o total conforto de muitas pessoas ao fazer uma compra fisicamente, por poder tirar dúvidas e verificar garantias de funcionamento dentro do estabelecimento, todavia há pessoas que não tem a mesma linha de raciocínio por possíveis irregularidades no momento de adquirir o produto, não havendo garantia, tendo a ausência de documentos legais e pelo local não fornecer informações convincentes.

Apesar de muitas pessoas realizarem pesquisas de cálculos dos produtos no âmbito online, quando decidem comprar, vão pessoalmente aos estabelecimentos por justamente confiar mais em compras físicas.

- Preferência por compra por tipo de produtos comprados

Quando perguntados sobre quais tipos de produtos se confia em fazer compras na internet, 48,4% apontam ser todos os tipos de produtos; 41,9% apontam que confiam apenas nos produtos de valores baixos e médios e 9,7% apontam que confiam fazer compras apenas de produtos baixos.

Assim, é possível perceber que a partir desses dados coletados, é deduzido que muitos compradores não consideram o preço dos produtos um empecilho para realizar suas aquisições, desde que seja em sites seguros, os valores não serão um problema. No entanto, uma parte considerável de consumidores ainda tem um pé atrás com preços muito elevados, que caso houver um problema, terão um grande prejuízo, não compensando os meios tecnológicos para isso.

No momento da aquisição, o consumidor mede as vantagens e desvantagens e um dos pontos a ser mediado é o valor, tanto pessoal quanto financeiro.

- Influência nas compras e redes sociais

Quando perguntados sobre onde há a questão do nível de importância que as redes sociais interferem no seu processo de compra, 53,1% apontam que tem uma média

importância; 21,9% apontam que a importância é baixa; 18,8% apontam que alta a importância e 6,3% apontaram que é muito baixa a importância.

Assim, é possível perceber que esses dados nos mostram que para muitos, as redes sociais tem uma certa influência nas nossas decisões de consumo, mas não são os fatores principais, há outros canais que são consultados antes de realizar as compras, como demais contatos, influências de mídias sociais como propagandas na televisão e pesquisa nos próprios estabelecimentos físicos.

Ainda assim, as redes sociais tem a capacidade de organizar interesses que estejam vinculados em um mesmo nicho, através dos compartilhamentos de propagandas e as experiências dos próprios consumidores, sendo algo benéfico para as empresas por gerar mais procura de seus produtos.

- Atendimento e compras

Quando perguntados sobre a questão de qual meio o atendimento é mais eficiente, 87,1% apontam que acreditam ser presencialmente na loja; 6,5% apontam que responderam em redes sociais; 3,2% apontam que é no telefonema e os outros 3,2% apontam que optaram por um suporte no site da empresa. Assim, é possível perceber que esses dados mostram a complexidade do mercado do comércio, onde o mercado tradicional não fica obsoleto.

Claramente estão entre as tendências de várias empresas se adaptarem aos meios digitais, mas muitos negócios não perdem por ter sedes abertas aos clientes. Todo o processo de atrair o cliente para o seu negócio, tanto online e off-line, se torna sem valor se não vir acompanhado com uma comunicação clara para com o cliente, de forma técnica e compreensiva, não tendo informações fechadas para com o produto, mas transparecendo para o público-alvo.

- Compras seguras

Por último, quando perguntado sobre a questão de qual forma a compra acaba sendo mais segura, 34,4% apontam que preferem pesquisar, comprar e retirar diretamente na loja; 31,3% apontam que optaram por pesquisar e comprar digitalmente, com a entrega na residência; 25% apontam que preferem pesquisar digitalmente, mas comprar e retirar na loja e 10,4 % apontam que optaram por pesquisar e comprar digitalmente, mas retirar pessoalmente na loja.

Assim, é possível perceber que ainda em muitos negócios, o meio de compra tradicional ainda é escolhido por várias pessoas, mesmo com o âmbito online ser uma linguagem adotada por grande parte dos consumidores. É necessário observar qual é o tipo do negócio, de que forma ele precisa se adaptar para que o cliente se identifique de prontidão e possa atender suas necessidades.

Mesmo com o meio digital hoje em dia estar em alta, as pessoas priorizam acima de tudo um bom atendimento, com informações transparentes do produto, um preço acessível e negociação, optando pelo veículo que sane isso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desse artigo foi apresentar a complexidade que o processo de decisão de compra pode ter, dado que os estabelecimentos comerciais precisam compreender o comportamento do seu público-alvo, desde o marketing feito nos seus produtos quanto nos fatores determinantes que levarão o cliente a efetuar a compra de fato, como o atendimento e as formas de entrega disponíveis.

Este artigo conseguiu ter resultados através das pesquisas em demais artigos e pelos resultados do questionário, onde foi possível concluir que apesar do avanço da tecnologia ser significativo em questão de eficiência no momento da compra, engajamento de interesses por parte das redes sociais e mobilidade de entrega, o meio tradicional de compra, que está presente nas lojas físicas, ainda é aceitável por muitos, por acharem a compra presencial mais segura, com um melhor atendimento e ter a possibilidade de fazer um teste físico.

Há negócios online que não são totalmente feitos na internet, precisando de um intermédio no campo presencial, pela condição de seu ramo de negócio, mostrando a importância dos profissionais responsáveis pela divulgação e venda entenderem os meios que seus clientes usam para definirem uma aquisição.

O estudo em geral apresentou os diversos processos de compra que existem perante o perfil de cada grupo de clientes e com isso, de que forma as empresas se comportam perante esses costumes. Foi elencado a forma de como o comércio digital funciona, contendo informações instantâneas e precisas sobre a mercadoria desejada, além das disponibilidades de entrega. Foi apresentado também como o mercado tradicional se encontra inserido nesse contexto, a forma de como a empresa precisa se portar perante o comportamento do seu consumidor, a partir de uma pesquisa de seu perfil.

Foram elencadas as vantagens e desvantagens do meio online e off-line no ato de divulgação e compra do produto, onde cada tipo de cliente analisa um conjunto de fatores antes de adquiri-lo.

Diante das pesquisas, foi apresentado que não é o bastante o negócio apenas ter os produtos disponíveis, se não houver pesquisa de mercado, inovação e produtos com diferencial, a empresa não terá crescimento. É necessário que a organização entenda onde o seu público se encontra e como ela pode cativar esse público para que ele se direcione até o local, onde vai fideliza-lo por suprir as suas necessidades com os devidos canais de comunicação para informá-lo.

Para que se conheçam os critérios de consumo dos clientes de cada ramo, foi visto que existem os canais de marketing, onde há o comunicacional, que observa a forma de passar as informações corretas, como divulgar essa informação para o consumidor final e quando tiver um feedback, analisar se houve um efeito positivo ou negativo e se irá prosseguir com as mesmas estratégias ou alterar o jeito que estão sendo passadas.

Quanto aos canais de distribuição, são eles que serão responsáveis pela entrega dos produtos ao revendedor e para que haja esse intermédio, é necessário um estudo de

mercado para saber o que o seu cliente precisa de fato e quais métodos de entrega ele adere, para que assim, possa fornecer toda a acessibilidade possível.

O terceiro canal é o comercial, que com o produto já em mãos, continuará com a divulgação, o atendimento condizente com o seu público e a entrega dos produtos ao consumidor.

Assim, apresentamos o que há por trás de uma venda, o que é necessário ter para conquistar um cliente e que não há um meio ideal para todas as formas de compra, mas sim, uma forma ideal para cada comprador, de acordo com a sua predileção e necessidade.

Nos resultados de estudo, foi apresentado que na priorização do produto, as pessoas levam mais em conta as informações que são passadas sobre ele, fidelizando os consumidores por essa troca de dados, que agregam na hora da compra. Na questão do nível de confiar ao fazer uma aquisição no campo online, os indivíduos sentem mais conforto, por estarem fazendo nas suas residências, mas o cuidado tem que ser zelado para que não caia em anúncios falsos e tenham prejuízo.

Onde foi perguntado em confiança na compra física, as pessoas se sentem mais seguras por ter mais certeza do que estão comprando e que o produto atenderá as suas necessidades por já ter visto que ele irá funcionar. Na questão de tipos de produtos em compras na internet, foi observado que apenas produtos muito específicos podem ter uma barreira quando são vendidos totalmente online, mas o geral tem grande aceitabilidade em serem vendidos na internet.

Na pergunta da importância das redes sociais, foi visto que há uma consulta antes por partes dos clientes nas páginas em que eles estão engajados, para que tenham certeza do produto que irão comprar, tendo até aconselhamentos de outros contatos, através de suas avaliações sobre o produto. No meio de atendimento, com os dados coletados sobre essa questão, foi constatado que apesar do mercado online estar em alta, ainda há nichos que recorrem ao mercado tradicional e que tem a possibilidade de se adaptarem aos novos modos de compra.

Na questão da compra mais segura, os dados apresentam que o negócio precisa cada vez mais realizar uma pesquisa de como se comporta o seu público para que ele possa se adaptar às suas exigências.

Quanto às limitações de estudo, observou-se que há poucas discussões sobre a questão do mercado online e off-line, vendo mais informações sobre os seus conceitos do que o dilema desses dois campos nos tempos de hoje, onde quais negócios precisam se adaptar ao meio online, que precisam ter o intermédio dos dois e quais tem mais aceitabilidade sendo totalmente tradicional.

Como estudos futuros na decisão de compra, sugere-se estudos cujo proponham negócios que foram esquecidos no meio tradicional e que poderiam ter uma alta caso adaptando-se para o meio online, além da sugestão de ter um estudo dos negócios que podem ter risco de acabarem não se converterem com as novas formas de estudo de mercado e divulgação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCALDE, E. DE A. et al. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA DECISÃO DA COMPRA NO MUNICÍPIO DE TRÊS LAGOAS/MS. **Journal of Chemical Information and Modeling**, n. 9, p. 1689–1699, 2019.

BOTELLHO, G. K. N.; GOMES, E. D. O.; SILVA, H. M. R. E-commerce: análise do hábito de compra de jovens universitários em lojas virtuais em relação ao composto de marketing. **Anais - Encontro Científico De Administração, Economia E Contabilidade**, v. 1, n. 1, 2015.

BRANDÃO, V. C. Comunicação e Marketing na Era Digital: a Internet Como Mídia e Canal de Vendas. **INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Campo Grande – MS COMUNICAÇÃO**, p. 1–13, 2011.

CRESCITELLI, E.; TAGAWA, Y. A influência dos blogs na decisão de compra : um estudo

exploratório no segmento de beleza The influence of blogs in the buying decision : an exploratory study in the beauty segment La influencia de los blogs en la decisión de compra : un estudio explorat. **C&S - São Bernardo do Campo**, v. 37, n. 2, p. 49–79, 2015.

KARLLA, I.; MOURA, D. A. Ianna Karlla de Andrade Moura. 2011.

LEMONS, F.; GÓES, L. Avaliação do comportamento de consumidores no processo de decisão de compra no M-Commerce e no E-Commerce. n. M, p. 127–134, 2019.

LINO, B. M. DE O. On vs Offline : Oportunidades e gaps metodológicos para a pesquisa de mercado. 2016.

LUCAS, J.; HOLANDA, F. D. E. Juan lucas ferreira de holanda. 2018.

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística – IBILCE – UNESP**, p. 1–17, 2012.

MARILDA CORRÊA CIRIBELLI. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica - Marilda Corrêa Ciribelli - Google Livros**. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?hl=pt->

BR&lr=&id=3haJdQ9KRLEC&oi=fnd&pg=PA21&dq=pesquisa exploratória marilda

correa&ots=ZzZ2ILFqty&sig=o_ycQ0UJljNMp9ySGzmBablaBAk&fbclid=IwAR2wL8rhjkCD

DucvK8DAydHB8hKldqZCeDAGps92dOWFW1VcOoulxGJBhho#v=onepage&q=pesquisa

>. Acesso em: 22 set. 2020.

MELO, A. J. DE; KANNEBLAY, C. H.; CICCONE, C. E. Palavras-chave: Comparação. Marketing On-line . Mídias digitais. Rede Social. Viabilidade. p. 14–24, 2019.

MENDES, E. VOCÊ COMPRA PENSANDO NELES E ELES NEM SABEM: UM ESTUDO DAS INFLUÊNCIAS INDIRETAS NO PROCESSO DE COMPRA. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2013.

OLIVEIRA, I.; NETO, A. Comportamento do consumidor: a influência das mídias sociais na decisão de compra de produtos gamers. **Revista de Pós Graduação Faculdade Cidade Verde**, v. 2, n. 1, p. 30–52, 2016.

PEGADO, R. G. Universidade Federal Do Ceará Faculdade De Economia, Administração, Atuária E Contabilidade Programa De Pós-Graduação Em Administração E Controladoria Mestrado Profissional Em Administração E Controladoria. 2012.

PONTES, R. et al. Uso De Questionário Online E Divulgação Virtual Como Estratégia De Coleta De Dados Em Estudos Científicos. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 25, n. 4, p. 1–6, 2016.

SABBAG, K. K. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ Marketing Tradicional e Marketing Digital: evolução ou mudança? p. 1–18, 2014.

SCHINAIDER, A. D.; BARBOSA, I. N. Os Influenciadores Digitais e a Relação com a Tomada de Decisão de Compra de seus Seguidores. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 98–115, 2019.

SEGURA, C. M. O estudo do marketing digital vs marketing tradicional + percepção dos consumidores no mercado virtual e tradicional. p. 83, 2009.

SILVA, I. C. A INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR. p. 1–33, 2019.

SOUZA, C. H. B. DE; OLIVEIRA, T. D. DE. MARKETING DIGITAL: estudo das principais estratégias para as empresas inseridas no mercado on-line. **Journal of Chemical Information and Modeling**, v. 53, n. 9Darmawan, D. (2019). 濟無No Title No Title.

Journal of Chemical Information and Modeling, 53(9), 1689– 1699.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>, p. 1689–1699, 2017.

SOUZA, L. G. DE. Leidiane gomes de souza marketing: fatores que influenciam o consumidor na tomada de decisão de compra. 2019.

TEREZINHA APARECIDA GUEDES, CLÉDINA REGINA LONARDAN ARCOSI, ANA BREATRIZ TOZZO MARTINS, V. J. Estatística Descritiva. **Estatística Descritiva**, p. 1–49, 2018.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing ... - Claudio Torres - Google Livros**. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?hl=pt->

[BR&lr=&id=uDN7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=bíblia+do+marketing+digital&ots=79O2eeLJP3&sig=QdOBuYtlrP-9zzP7XMcEGEk3P3w#v=onepage&q=bíblia do marketing digital&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=uDN7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=b%C3%ADblia+do+marketing+digital&ots=79O2eeLJP3&sig=QdOBuYtlrP-9zzP7XMcEGEk3P3w#v=onepage&q=b%C3%ADblia%20do%20marketing%20digital&f=false)>. Acesso em: 22 set. 2020.

PARTICIPAÇÃO DOS ESTUDOS QUANTITATIVOS E TECNOLÓGICOS NOS CURRÍCULOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PARTICIPATION OF QUANTITATIVE AND TECHNOLOGICAL STUDIES IN ADMINISTRATION GRADUATION COURSES

Tainah Paula Felix da Silva – tainahpaula@hotmail.com – Business School Unoeste
Sonia Sanae Sato – sonia@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

A instabilidade do sistema econômico nesse momento desafia as organizações e seus gestores a inovarem para permanecer no mercado, devido à necessidade de suprir as demandas dos consumidores diante dos novos cenários de comercialização impostos pela pandemia. A substituição da compra física, pelas compras online, garante o cumprimento das medidas de isolamento social determinadas pela Organização Mundial de Saúde e governo. Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar o currículo de formação em Administração das Instituições de Ensino Superior da 10ª RA do Estado de São Paulo com o intuito de verificar sua conformidade com as atuais exigências do mercado de trabalho, sobretudo quanto ao período do Covid-19. O presente artigo justifica-se, uma vez que visa agregar no desenvolvimento das matrizes curriculares das IES, expondo as reais habilidades e competências destes futuros profissionais. A abordagem utilizada foi a qualitativa e, para abordar os dados em sua totalidade de aspectos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e exploratória. Os resultados encontrados demonstraram uma quantidade limitada e inferior de disciplinas da área quantitativa em comparação a quantidade de disciplinas de outras áreas, denotando uma preocupação quanto ao desenvolvimento do raciocínio lógico nos futuros profissionais formados em Administração.

Palavras-chaves: Curso de Graduação em Administração. Instituição de Ensino Superior. Administrador. Diretrizes Curriculares Nacionais.

ABSTRACT

The instability of the economic system at this time challenges organizations and their managers to innovate to remain in the market, due to the need to meet consumer demands in the face of new marketing scenarios imposed by the pandemic. The substitution of physical purchases for online purchases guarantees compliance with the social isolation measures determined by the World Health Organization and the government. Thus, the general objective of this article is to analyze the training curriculum in Administration of Higher Education Institutions of the 10th RA in the State of São Paulo in order to verify their compliance with the current requirements of the labor market, especially regarding the Covid period. -19. This article is justified, since it aims to aggregate the development of the curricular matrices of the HEIs, exposing the real skills and competences of these future professionals. The approach used was qualitative and, to address the data in its entirety of aspects, bibliographic and exploratory research was used. The results found showed a limited and inferior number of disciplines in the quantitative area in comparison to the number of disciplines in other areas, denoting a concern regarding the development of logical reasoning in future professionals trained in Administration.

Keywords: Undergraduate Course in Administration. Higher Education Institution. Administrator. National Curriculum Guidelines.

1) INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário de incertezas e especulações, a chamada Covid-19 está impactando negativamente não somente na saúde pública, mas também na economia do mundo. Sendo justamente o que diferencia a atual crise econômica das anteriores, a decorrência de um colapso na saúde (FERREIRA-JUNIOR; SANTA-RITA, 2020).

Segundo Viana (2020), a pandemia da Covid-19 evidenciou um processo que já acontecia no Brasil e no mundo, a mudança nos hábitos de consumo. Mudanças essas que passaram a exigir das empresas novas formas de comercialização, novos produtos e serviços, novos canais de comunicação, dentre outras, ou em suma, novas formas de gestão do trabalho.

Sendo possível observar também a necessidade de adaptação, de respostas ágeis e flexíveis, e é claro, de um controle exemplar das ações financeiras da organização.

Assim, esse novo cenário vem impondo um conjunto de desafios para as Instituições de Ensino Superior (IES) encarregadas da formação de futuros profissionais, no sentido de elas terem que pensar sobre as competências e habilidades que deverão desenvolver em seus alunos visando o atendimento às exigências do mundo do trabalho.

No campo da Administração, o atual ambiente de negócios tem exigido profissionais qualificados e dotados de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes que lhes possibilitem gerir com excelência empresas de diversos ramos de atuação e em diferentes contextos ou em tempos de crise.

Nesse contexto, as IES devem dotar seus alunos com um conjunto de conhecimentos que servirão de base para o desenvolvimento de competências e habilidades fundamentais para o bom desempenho do seu trabalho. Assim, além do desenvolvimento de competências humanas e analíticas, o Administrador também precisa desenvolver competências quantitativas e tecnológicas, ou seja, ele precisa saber operar com valores e formulações matemáticas para que possa desenvolver melhores representações dos problemas e por consequência selecionar as soluções mais eficientes, assim como compreender e utilizar tecnologias de informação e comunicação nos processos administrativos com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais.

Partindo desse pressuposto, e considerando o fato de que as tomadas de decisões empresariais embasadas em resultados quantitativos podem indicar o melhor caminho a ser seguido e conseqüentemente ao sucesso de um empreendimento, o problema de pesquisa reside no seguinte questionamento: Qual a participação dos estudos quantitativos e tecnológicos dos cursos de Administração ofertados pelas IES da 10ª Região Administrativa (RA) do Estado de São Paulo?

Com o intuito de responder tal questionamento, essa pesquisa tem como objetivo apresentar um levantamento das matrizes curriculares dos Cursos de Graduação em Administração das IES da 10ª RA do Estado de São Paulo, com intuito de identificar a participação dos estudos quantitativos e tecnológicos no processo de formação dos Administradores, sobretudo diante do atual cenário de crise marcado por mudanças e incertezas provocadas pela Covid-19.

Justifica-se essa pesquisa pelo fato do conhecimento das áreas quantitativas e tecnológicas proporcionarem aos Administradores um raciocínio ágil e exato, que contribua para a tomada de decisões relativas a análises de investimentos, na busca por melhores opções de financiamentos, no conhecimento de indicadores macro e microeconômicos, entre outros. Isso quer dizer que as IES precisam estar atentas ao perfil do Administrador que estão formando. Além disso, o presente trabalho visa contribuir com reflexões acerca do processo de formação profissional dos Administradores, considerando o atual cenário de Pandemia causada pela Covid-19 e que têm impactado os negócios como um todo.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mercado de trabalho atual passa por constantes mudanças, principalmente nas vertentes socioeconômicas e tecnológicas. O mundo evoluiu e para se manter no mercado, as empresas precisam não somente de meios físicos, como recursos, mas também é necessário entender que a sobrevivência da organização depende do conhecimento, sendo ele o fator mais importante (FERNANDES, 2004). Neste contexto, o Administrador é visto como intermediador entre o ambiente macro (concorrência, governo e pessoas) e microeconômico (a organização), onde o mesmo constrói e mantém a relação entre eles.

O profissional de Administração deixou de ter funções simplistas e monótonas para ter atribuições que realmente impactam na sobrevivência das empresas.

Chiavenato (2007) afirma que entre as atividades do Administrador está a necessidade de conciliar o abstrato onde refere-se aos conceitos, e o concreto que remete aos resultados nas empresas. O autor ainda refere-se as atividades do Administrador como extremamente complexas, onde este assume uma ampla gama de tarefas, tais como: cuidar da empresa ou de uma área funcional da mesma; cuidar dos processos da empresa; utilizar de tecnologias; lidar com pessoas; servir aos clientes; estar focado nos objetivos da empresa; formular estratégias e planos de ação; e entregar resultados.

Para Cassol *et al.* (2017), como a administração é uma ciência aplicada, o desempenho do Administrador não depende somente do conhecimento teórico obtido na graduação, mas também de competências e habilidades em atividades práticas durante a curso.

Considerando que o Administrador é indispensável para o sucesso das empresas, as IES devem estar atentas a formação desse profissional. Por isso é importante o entendimento quanto aos conhecimentos que estão sendo transmitidos pelos cursos, e se esses estão alinhados com o atual mercado de trabalho.

Nesse contexto, o Ministério da Educação (MEC) instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNS) para os cursos de graduação, as quais orientam a elaboração dos projetos pedagógicos e dos currículos dos cursos ofertados pelas IES do País. Assim sendo, nos próximos tópicos serão abordados a trajetória do Curso de Administração no Brasil, e o perfil, competências e habilidades dos Administradores sob a ótica das DCNs.

2.1 Histórico e Regulamentação do Curso de Administração no Brasil

Podemos dizer que a história do Curso de Administração no Brasil teve início em 1930, quando o então Presidente Getúlio Vargas criou o Ministério da Educação, assim como estruturou o ensino em todos os níveis.

A esse respeito, Pinto e Motter Júnior (2012) comentam que durante a Era Vargas (1930-1945), o Brasil encontrava-se em constantes mudanças. E para gerir tais mudanças

o país necessitava de profissionais qualificados para conseguirem lidar com a complexidade crescente tanto nas empresas privadas quanto nos órgãos estatais.

Foi então que em 1944, Getúlio Vargas assinou o documento de criação no Rio de Janeiro/RJ da Fundação Getúlio Vargas (FGV), uma instituição de ensino superior com o objetivo de preparar pessoal especializado para a administração pública e privada (PORTAL FGV, 2020).

Ainda no Rio de Janeiro/RJ, em 1952, por meio de uma parceria entre a FGV e as Organizações das Nações Unidas (ONU), foi criada a primeira escola de administração pública do Brasil e da América Latina, a Escola Brasileira de Administração Pública da FGV (EBAP/FGV) destinada à formação de profissionais especialistas para a administração pública. Em 2002, a EBAP passou a se chamar Escola Brasileira Administração Pública e de Empresas (FGV EBAPE), confirmando também a sua atuação no setor privado, que já existia desde sua criação (PORTAL FGV EBAPE, 2020).

Durante a década de 50, a FVG dividiu sua atuação no Rio de Janeiro (Sede), berço da área pública, e em São Paulo, da iniciativa privada.

Em 1954, pelo esforço conjunto do governo e do empresariado brasileiro, com a colaboração da *Michigan State University*, foi criada em São Paulo a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV (FGV EAESP), com o objetivo de formar profissionais especialistas nas modernas técnicas de gerência empresarial e no intuito de atender às expectativas do empresariado local (PORTAL FGV EAESP, 2020).

Em 1961 foi feita a promulgação de 1961 da 1ª LDB: legislação que regulamenta o sistema educacional (público e privado) do Brasil (da educação básica ao ensino superior).

Em 1963, a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo/SP (FEA/USP) também passou a ofertar os cursos de Administração de Empresas e de Administração Pública (PORTAL FEA USP, 2020).

O profissional de administração foi reconhecido somente em 1965. Foi no dia 9 de setembro de 1965, com a sanção e promulgação da Lei nº 4.769, que o Curso de Administração no Brasil foi reconhecido, assim como também foi criado o Dia do Administrador.

Após a regulamentação da profissão de Administrador, o Conselho Federal de Educação, emitiu por meio do Parecer nº 307/66, aprovado em 08 de julho de 1966, o primeiro currículo mínimo do Curso de Administração no País, o qual estava voltado para a formação de Técnico de Administração, sendo esta categoria alterada, posteriormente em 1985 para Administrador (PORTAL CFA, 2020).

Ainda em 1966 foi criado o Conselho Federal de Administração (CFA), um órgão normativo, consultivo, orientador e disciplinador do exercício das atividades dos profissionais Administradores, sediado na capital federal (PORTAL CFA, 2020). E a partir da criação deste, foram criados os Conselhos Regionais de Administração (CRAs) nos diversos estados da Federação, os quais têm por finalidade dar execução às diretrizes formuladas pelo CFA; fiscalizar, na área da sua respectiva jurisdição, o exercício da profissão; organizar e manter o registro do profissional de Administração; julgar as infrações e impor as penalidades referidas na Lei nº 4.769/65; expedir as Carteiras Profissionais, além de elaborar o seu Regimento para exame e aprovação pelo CFA. Além de ser responsável por controlar e fiscalizar as atividades financeiras e administrativas do Sistema Conselhos Federal e Regionais de Administração, o CFA também julga, em última instância, os recursos de penalidades impostas pelos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), vota e altera o Código de Ética Profissional, e promove estudos e campanhas em prol da racionalização administrativa do País. O Conselho Federal também se reveste de Tribunal Superior de Ética dos Administradores, a fim de julgar processos éticos em segunda instância (PORTAL CRA-SP, 2020).

Em relação aos programas de pós-graduação, em 1976, a partir da iniciativa dos oito programas de pós-graduação então existentes no Brasil, foi criada a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que desenvolve um consistente trabalho na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil (PORTAL ANPAD, 2020).

O currículo mínimo de 1966 permaneceu vigente até 1993, quando uma nova proposta curricular foi regulamentada e fixada pela Resolução nº 02/1993 pelo Conselho

Federal de Educação. Assim, em 1993, foi instituído o currículo pleno dos Cursos de Graduação em Administração no Brasil, o qual possibilitou às instituições de ensino superior do País criarem habilitações específicas (PORTAL DO MEC, 2020).

Diante da nova Lei das Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB nº 9.394/96) todos os cursos de graduação do País passaram a ser conduzidos por Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNS). Nesse contexto, em julho de 2005, entraram em vigor as novas DCNs para os cursos de Administração do País, com a publicação da Resolução CNE/CES nº 4 de 13 de julho de 2005, substituindo as disposições anteriores.

Diante do exposto, podemos afirmar que o ensino de Administração no Brasil, historicamente, passou por três momentos, quanto à sua regulação, marcado pelos currículos mínimos aprovados em 1966 e 1993, culminando com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNS) instituídas em 2005.

E em 06 de janeiro deste ano, por meio da Portaria CNE/CES nº 1, foi criada uma Comissão para revisão das DCNS do Curso de Graduação em Administração de 2005. Mas recentemente, esta Comissão foi recomposta pela Portaria CNE/CES nº 5, de 16 de abril de 2020, sendo que as novas DCNs do Curso de Graduação em Administração proposta por essa última Comissão encontra-se atualmente aguardando homologação do MEC conforme Parecer CNE/CES nº 438/2020 de 10/07/2020.

2.2 Perfil, Competências e Habilidades do Administrador

O Administrador é a pessoa responsável por planejar, organizar, liderar e controlar os recursos humanos, materiais, patrimoniais e financeiros das organizações, dentre outros. Por essa razão, as IES buscam, com base nas DCNs e por meio de seus conteúdos curriculares, desenvolver nos estudantes, competências e habilidades específicas ao perfil desejado de um bom profissional.

Aqui convém a apresentação da distinção entre competências e habilidades, a autora Dias (2010) definiu competência como uma mobilização de saberes, de modo que consiga lidar adequadamente com a resolução de problemas e tomada de decisões associando-se a compreensão e uma avaliação de uma situação. Já as habilidades são definidas por

Zabala e Arnau (2014) como os componentes das competências, sendo um conjunto de ações com finalidade de alcançar um objetivo.

Atualmente, em vigor no Brasil, a Resolução nº4, de 13 de julho de 2005, descreve quais competências e habilidades básicas são necessárias para o ingresso do Administrador no mercado de trabalho. Nesse contexto, propõe-se aqui primeiramente a apresentação dessa DCNS, para posterior apresentação das novas DCNs em fase de homologação pelo MEC (Portaria CNE/CES nº 5, de 16 de abril de 2020).

2.2.1 Resolução CNE/CES nº 4 de 13 de julho de 2005

De acordo com o Art. 3º da Resolução CNE/CES nº 4 de 13 de julho de 2005, o egresso do Curso de Graduação em Administração deve ser capaz de compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

E para que possa atuar eficazmente nessas questões, o curso deverá desenvolver as competências e habilidades apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Competências e Habilidades do Administrador – Art. 4º da Resolução CNE/CES 4/2005

<p>I. Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer,</p>	<p>II. Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;</p>
---	--

em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	
III. Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	IV. Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
V. Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	VI. Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
VII. Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;	VIII. Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Fonte: Resolução CNE/CES nº 4 de julho de 2005 (MEC, 2020).

De acordo com as competências e habilidades instituídas pela Resolução CNE/CES 4/2005, é possível verificarmos que as IES devem estruturar a organização curricular de seus Cursos de Graduação em Administração de forma que possam possibilitar aos seus estudantes, tanto competências e habilidades técnicas inerentes à função do Administrador (*hard skills*), tal como a capacidade de resolver problemas, quanto habilidades comportamentais (*soft skills*), tal como ter iniciativa.

Para tanto, conforme a Resolução CNE/CES 4/2005, o Curso de Administração deve proporcionar conhecimentos de formação básica, profissional, de estudos quantitativos e suas tecnologias, além de conhecimentos de formação complementar.

Quadro 2: Campos Interligados de Formação do Administrador– Art. 5º da Resolução CNE/CES 4/2005

CONTEÚDOS	DESCRIÇÃO
Conteúdos de Formação Básica	Relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas.
Conteúdos de Formação Profissional	Relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços.
Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias	Abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e

	utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração.
Conteúdos de Formação Complementar	Estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Fonte: Resolução CNE/CES nº 4 de julho de 2005 (MEC, 2020).

Em linhas gerais, tomando como base as DCNS de 2005, podemos concluir que o Curso de Graduação em Administração visa formar profissionais qualificados para atuarem nas diversas áreas empresariais, como marketing, produção, finanças e recursos humanos, denotando, deste modo, um perfil profissional como conhecimento generalista, e por conseguinte um dos cursos que mais geram empregabilidade no País.

2.2.2 Portaria CNE/CES nº 5 de 16 de abril de 2020

As novas Tecnologias de Informação e Comunicação provocaram diversas mudanças no sistema operacional e também em todo o mercado. Por consequência tem exigido novas formas de administrar e um novo perfil do Administrador.

Nesse contexto, por meio da Portaria CNE/CES nº 1 de 06 de janeiro de 2020, foi constituída uma Comissão para revisão das DCNs do Curso de Graduação em Administração. Posteriormente, por meio da Portaria CNE/CES nº 5, de 16 de abril de 2020 essa comissão foi recomposta, e em 10 de julho de 2020, por meio do Parecer CNE/CES 438/2020 o Projeto de Resolução das novas DCNs para o Curso de Graduação em Administração foi votado favoravelmente, estando neste momento em fase de “Aguardando Homologação”.

Segundo o Art. 2º do Projeto de Resolução que institui as DCNs do Curso de Graduação em Administração (Parecer CNE/CES 438/2020), o perfil do egresso deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua as capacidades fundamentais descritas no quadro 3 a seguir e que sejam coerentes com o ambiente

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



profissional (local, regional ou global) para o qual o egresso será preparado. Trata-se de uma proposta inovadora alinhada com as exigências do mercado.

Quadro 3: Competências Gerais do Administrador – Art. 3º do Parecer CNE/CES 438/2020

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
I - Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador	Para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, de operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Entre os conhecimentos fundamentais incluem-se os de Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso
II - Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica	Compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira).
III - Analisar e resolver problemas	Formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes.
COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO

IV - Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades	Julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população.
V - Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional	Compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução.
VI - Gerenciar recursos	Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado.
VII - Ter relacionamento interpessoal	Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos.
VIII - Comunicar-se de forma eficaz	Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas

IX - Aprender de forma autônoma.	Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional
---	--

Fonte: Parecer CNE/CES 438/2020 (MEC, 2020).

Segundo o Projeto de Resolução que institui as DCNs do Curso de Graduação em Administração, esses conteúdos e essas competências e habilidades deverão apresentar um equilíbrio em termos de competências humanas, analíticas e quantitativas. Além disso, essas competências gerais deverão ser agregadas às competências específicas, as quais deverão ser desenvolvidas conforme as especificidades de cada curso.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa classifica-se como: quanto a sua natureza: aplicada; quanto a sua abordagem: qualitativa; quanto a sua finalidade: exploratória e descritiva; e quanto aos seus procedimentos: bibliográfica e documental.

Gil (2008) aponta que a pesquisa aplicada se enriquece com seu desenvolvimento, onde seu foco principal é na aplicação, finalidade e conseqüências práticas dos conhecimentos. Essa pesquisa classifica-se como aplicada ao analisar a conformidade das diretrizes apontadas pelo MEC, com o mercado de trabalho atual.

Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa qualitativa interpreta os fenômenos e atribui significados, sem a necessidade de métodos estatísticos. Assim, essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que tem como foco analisar o equilíbrio dos estudos humanos, analíticos e quantitativos nas matrizes curriculares dos Cursos de Graduação em Administração ofertados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) da Região Administrativa (RA) de Presidente Prudente no Estado de São Paulo/SP, e não quantificar os dados encontrados de forma estatística.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), ao visar à descrição e observação dos fatos e não realizar interferência nos mesmos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva.

Sendo assim, essa pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que busca descrever detalhadamente a situação estudada, assim como estabelecer relações entre os dados coletados.

Outra abordagem utilizada nessa pesquisa é a exploratória, onde seu objetivo de acordo com Gil (2002) é o de propiciar o máximo de familiaridade com o problema com intenção de torná-lo mais esclarecedor ou a constituir hipóteses. Ambas as perspectivas se encaixam perfeitamente no tema pesquisado.

Quanto às técnicas de coleta de dados escolhidas, a pesquisa bibliográfica e a documental, foram as mais adequadas para detalhar e aprofundar o tema. Conforme explica Köche (2011), o objetivo da pesquisa bibliográfica é o de compreender e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema. E de acordo com Gil (2008), a pesquisa documental embasa-se em materiais que não receberam tratamento analítico ou que podem ser reelaborados segundo a finalidade da pesquisa.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizadas fontes secundárias por meio da leitura de livros, artigos e revistas científicas, e da realização de pesquisas em sites da internet sobre o assunto. Já na pesquisa documental foram utilizadas fontes primárias por meio da análise de documentos disponíveis no Portal do MEC e das IES da Região Administrativa (RA) de Presidente Prudente no Estado de São Paulo/SP que ofertam Cursos de Graduação em Administração.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

A apresentação e análise dos dados coletados foram divididas em três partes, a primeira apresenta o levantamento das IES participantes da pesquisa, a segunda apresenta a participação percentual dos estudos quantitativos e suas tecnologias nas matrizes curriculares do Curso de Graduação em Administração das IES participantes da pesquisa sob a ótica da Resolução CES/CNE 4/2005, e a terceira parte leva em consideração a participação percentual dos estudos quantitativos e suas tecnologias nas matrizes

curriculares do Curso de Graduação em Administração das IES participantes da pesquisa de acordo com o descrito no Parecer CNE/CES 438/2020.

Parte I: Levantamento das IES participantes da pesquisa

O universo da pesquisa são as Instituições de Ensino Superior ofertantes do Curso de Graduação em Administração da 10ª Região Administrativa (RA) do Estado de São Paulo, onde a cidade de Presidente Prudente é considerada a Sede desta região.

Para tanto, foi preciso levantar em um primeiro momento, os 53 municípios que compõe a 10ª RA do Estado de São Paulo: Adamantina, Alfredo Marcondes, Álvares Machado, Anhumas, Caiabu, Caiuá, Dracena, Emilianópolis, Estrela do Norte, Euclides da Cunha, Flora Rica, Flórida Paulista, Iepê, Indiana, Inúbia Paulista, Irapuru, Junqueirópolis, Lucélia, Marabá Paulista, Mariápolis, Martinópolis, Mirante do Paranapanema, Monte Castelo, Nantes, Narandiba, Nova Guataporanga, Osvaldo Cruz, Ouro Verde, Pacaembu, Panorama, Pauliceia, Piquerobi, Pirapozinho, Pracinha, Presidente Bernardes, Presidente Epitácio, Presidente Prudente, Presidente Venceslau, Rancharia, Regente Feijó, Ribeirão dos Índios, Rosana, Sagres, Salmourão, Sandovalina, Santa Mercedes, Santo Anastácio, Santo Expedito, São João do Pau-d'Alho, Taciba, Tarabai, Teodoro Sampaio, Tupi Paulista.

Posteriormente, com base nesses 53 municípios, foi realizada uma consulta no Portal do MEC com o objetivo de identificarmos quantos municípios possuem IES que ofertam o Curso de Graduação em Administração, sendo que nessa fase identificamos 12 municípios e 20 instituições entre Faculdades, Universidades e Centros Universitários que ofertam a Graduação em Administração, conforme podemos verificar no quadro 4 a seguir.

Quadro 4: Municípios da 10ª RA com Instituições de Ensino Superior que ofertam o Curso de Graduação em Administração

MUNICÍPIO	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
Adamantina	Centro Universitário de Adamantina
	Faculdade de Tecnologia de Adamantina
Dracena	Faculdade de Dracena
	Faculdade Reges de Dracena
	Faculdade de Dracena

Junqueirópolis	Faculdade Reges de Junqueirópolis
Martinópolis	Faculdade Solidária de Martinópolis
Oswaldo Cruz	Faculdade Reges de Oswaldo Cruz
Presidente Epitácio	Faculdade de Presidente Epitácio
Presidente Prudente	Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente
	Faculdade de Presidente Prudente
	Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente
	Faculdade Solidária do Oeste Paulista
	Universidade do Oeste Paulista
Presidente Venceslau	Faculdade de Presidente Venceslau
	Faculdade São Paulo de Presidente Venceslau
Rancharia	Faculdade de Rancharia
Rosana	Faculdade de Primavera
Teodoro Sampaio	Faculdade de Teodoro Sampaio
Tupi Paulista	Faculdade Reges de Tupi Paulista

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O próximo passo foi realizar o levantamento das matrizes curriculares das 20 IES que ofertam o Curso de Graduação em Administração. Assim, por meio de consulta aos Portais dessas instituições, verificamos que somente 09 delas disponibilizam suas matrizes, as quais serão tratadas pelas abreviaturas apresentadas no quadro 5.

Quadro 5: Instituições de Ensino Superior analisadas na pesquisa

Instituições de Ensino Superior	Abreviatura
Faculdade Reges de Dracena	IES 1
Faculdade Reges de Oswaldo Cruz	IES 2
Faculdade de Presidente Epitácio	IES 3
Universidade do Oeste Paulista	IES 4
Faculdade Solidária do Oeste Paulista	IES 5
Faculdade de Presidente Prudente	IES 6
Faculdade de Presidente Venceslau	IES 7
Faculdade de Primavera	IES 8
Faculdade Reges de Tupi Paulista	IES 9

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Desse modo, a pesquisa foi realizada efetivamente com uma amostra de 9 IES que ofertam o Curso de Graduação em Administração nos municípios da 10ª RA do Estado de São Paulo, tratando-se, portanto, de uma amostra classificada como não probabilística, ou seja, selecionada pela facilidade de acesso das pesquisadoras aos dados coletados.

Parte II: Participação dos estudos quantitativos e suas tecnologias - Resolução CES/CNE 4/2005

Após a identificação das IES e a partir do levantamento das matrizes curriculares dos Cursos de Administração, foi possível agrupar as disciplinas componentes dessas matrizes pelas áreas de formação determinadas pela Resolução CES/CNE 4/2005: Formação Básica (FB), Formação Profissional (FP), Estudos Quantitativos e suas Tecnologias (EQT) e Formação complementar (FC).

Quadro 6: Quantidade de Disciplinas x Áreas de Formação das IES Pesquisadas - Resolução CES/CNE 4/2005

	FB		FP		EQT		FC		TOTAL	
	QDADE	PART	QDADE	PART	QDADE	PART	QDADE	PART	QDADE	PART
IES 1	17	21%	52	65%	6	8%	5	6%	80	100%
IES 2	17	21%	52	65%	6	8%	5	6%	80	100%
IES 3	12	27%	24	53%	4	9%	5	11%	45	100%
IES 4	9	20%	24	55%	3	7%	8	18%	44	100%
IES 5	10	24%	26	62%	3	7%	3	7%	42	100%
IES 6	12	27%	24	53%	4	9%	5	11%	45	100%
IES 7	13	30%	23	52%	3	7%	5	11%	44	100%
IES 8	10	24%	21	51%	4	10%	6	15%	41	100%
IES 9	14	39%	15	42%	3	8%	4	11%	36	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme é possível visualizar, na IES 1 mais de 50% matriz curricular do Curso de Administração é formada por disciplinas de formação profissional, sendo 21% de disciplinas básicas, 6% de disciplinas complementares, e apenas 8% de disciplinas voltados aos estudos quantitativos que englobam as áreas de exatas e tecnologias.

Referente à IES 2, os percentuais das áreas de formação se mantém os mesmos comparados com a IES 1, com a maioria para as disciplinas de formação profissional cerca

de 65%, o restante se divide em 21% para formação básica, 6% complementar e apenas 8% de estudos quantitativos que englobam as áreas de exatas e tecnologias.

A IES 3 também possui superioridade na formação profissional em relação as outras áreas, possuindo uma porcentagem de 50%, onde a formação básica representa 25%, a complementar com 10%, e novamente estudos quantitativos e tecnológicos com somente 8%, o estágio e a disciplina eletiva tiveram respectivamente 2% e 1% do total.

Em relação à IES 4, a formação profissional possui um percentual alto comparado as outras áreas, com 53%, enquanto a formação básica apresenta uma porcentagem de 20%, os estudos quantitativos e tecnológicos estão com 7%, a complementar com 18%, e a disciplina optativa com 2%.

O quadro da IES 5 apresenta a formação profissional com a grande maioria das disciplinas com 57%, seguido pela básica com 22%, estudos quantitativos e tecnológicos, formação complementar representam 3%, e por fim, a disciplina eletiva com 2%.

É possível no quadro referente a IES 6 observar que a maioria das disciplinas se concentra na área de formação profissional com 50%, os outros 50% são divididos entre formação básica com 25%, estudos quantitativos e tecnológicos com 8%, formação complementar com 10%, seguido por estágio e disciplina eletiva com 4% e 2%, respectivamente.

Observamos que a IES 7, apresenta a formação profissional com 50%, seguido pela básica com 28%, após aparece estudos quantitativos e tecnológicos com 7%, formação complementar com 11% e finalizando com disciplinas optativas com 4%.

Verifica-se que a formação profissional novamente possui a maioria das disciplinas com 48%, o restante dividiu-se em formação básica com 23%, complementar com 14%, estudos quantitativos e tecnológicos com 9%, estágio e optativa com 5% e 2%, respectivamente.

E por fim, é possível observar na IES 9 que a formação profissional obtém a maioria das disciplinas com 42%, a básica com 39%, seguido por formação complementar com 11%, e para finalizar estudos quantitativos e tecnológicos com 8%

Parte III: Participação dos estudos quantitativos e suas tecnologias - Parecer CNE/CES 438/2020.

Quadro 7: Participação dos estudos quantitativos e suas tecnologias de acordo com Parecer CNE/CES 438/2020

	ESTUDOS QUANTITATIVOS E SUAS TECNOLOGIAS	
	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO
IES 1	31	39%
IES 2	32	40%
IES 3	14	29%
IES 4	15	33%
IES 5	16	35%
IES 6	13	27%
IES 7	14	30%
IES 8	12	27%
IES 9	12	33%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

É possível observar que a participação dos estudos quantitativos e suas tecnologias de acordo com o Parecer CNE/CES 438/2020, possui uma variação de 27% a 40%. Onde a maior porcentagem possui 32 disciplinas e a menor com 12 disciplinas.

4) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desse artigo foi analisar o currículo de formação em Administração das Instituições de Ensino Superior da Região Administrativa de Presidente Prudente localizada no Estado de São Paulo, para verificar sua conformidade com o mercado de trabalho atual, sobretudo quanto ao período do Covid-19. O presente artigo obteve resultados através da pesquisa bibliográfica e exploratória.

Os resultados encontrados na análise respondem a problemática estabelecida anteriormente nesse artigo: Qual a participação da área quantitativa nos cursos de Administração ofertados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) da região administrativa (RA) de Presidente Prudente no Estado de São Paulo? A participação dessa área está alinhada às exigências atuais do mercado de trabalho?

A participação das áreas quantitativas intituladas pelo MEC como Estudos Quantitativos e Tecnológicos, é extremamente pequena comparada às outras áreas de

formação, deixando a desejar na satisfação do mercado de trabalho. Visto que as IES devem estar atentas as exigências do mundo globalizado, onde as novas tecnologias reivindicam conhecimentos específicos para manipulá-las, além das habilidades e competências atuais citadas nesse artigo. Com o novo Parecer do MEC, a porcentagem do EQT aumentou significativamente, mas ainda serão necessários alguns ajustes nos currículos das IES.

Entre as limitações da pesquisa estão as Instituições de Ensino Superior que não disponibilizaram suas matrizes curriculares seus sites, diminuindo assim o tamanho da amostra. Outra limitação encontrada foi a não acessibilidade aos ementários, assim foi realizada a análise com base somente no nome das disciplinas. Como estudos futuros propõem-se expandir a análise de IES para outras Regiões Administrativas do Estado e até mesmo para todo o país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **História**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>. Acesso em: 05 de nov. 2020.

BRASIL. **Resolução CNE/CES 4/2005**. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado.

BRASIL. **Portaria CNE/CES nº 5, de 16 de abril de 2020**. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado.

BRASIL. **Censo da educação superior 2017**. Diretoria de Estatísticas Educacionais (Deed). Brasília, set. 2018.

CARSTENS, D. D. S., FONSECA, E. **Gestão da tecnologia e inovação**. Curitiba: InterSaberes, 2019.

CASSOL, A., *et al.*, Competências gerenciais relevantes para a atuação do administrador: uma análise comparativa entre as percepções de gestores organizacionais e de estudantes no estado de Santa Catarina. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v.6, n.3, p. 15-32, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/2237-3713rta2017v6n3p15>. Acesso em: 03 set. 2020.

CENTRO DE ENSINO SUPERIOR. **Cursos**. Disponível em: <https://www.cespri.com.br/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **História da Profissão**. Disponível em: <https://cfa.org.br/>. Acesso em: 10 set. 2020.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Dados Históricos e Evolução**. Disponível em: <https://www.crasp.gov.br/>. Acesso em: 10 set. 2020.

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS. **História**. Disponível em: <https://ebape.fgv.br/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO. **História**. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE DA USP. **História e mercúrio**. Disponível em: <https://www.fea.usp.br/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

FACULDADE DE PRESIDENTE EPITÁCIO. **Cursos**. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/presidenteepitacio/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

FACULDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE. **Cursos**. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/presidenteprudente/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

FACULDADE DE PRESIDENTE VENCESLAU. **Cursos**. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/faprev/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

FACULDADE REGES DE DRACENA. **Cursos**. Disponível em: <https://reges.com.br/dracena/>. Acesso em: 05 de nov. 2020.

FACULDADE REGES DE OSVALDO CRUZ. **Cursos**. Disponível em: <https://reges.com.br/osvaldocruz/>. Acesso em: 05 de nov. 2020.

FACULDADE REGES DE TUPI PAULISTA. **Cursos**. Disponível em: <https://tupipaulista.reges.com.br/>. Acesso em: 05 de nov. 2020.

FACULDADE SOLIDÁRIA DO OESTE PAULISTA. **Cursos**. Disponível em: <https://www.faculdadefasol.com.br/>. Acesso em: 05 nov. 2020.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, v.7, n.1, p 1-18, 2004.

FERREIRA-JUNIOR, R. R.; SANTA-RITA, L. P. Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. **Cadernos de Prospecção**, v. 13, n. 2, Edição Especial, p. 459-476, abril.2020. Disponível em: <https://cienciasmedicasbiologicas.ufba.br/index.php/nit/article/view/36183>. Acesso em: 02 mai. 2020.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO GEOGRÁFICO E CARTOGRÁFICO. **Mapas**. Disponível em: <http://www.igc.sp.gov.br/>. Acesso em: 23 set. 2020.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação a pesquisa**. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PINTO, V. R. R.; JUNIOR, M. D. M. Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 1-28, 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4ªed. Florianópolis, 2005.

UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA. **Graduação.** Disponível em:
<https://www.unoeste.br/>. Acesso em: 05 de nov. 2020.

VIANA, H. É hora de digitalizar! O impacto do coronavírus no varejo físico despertou nos varejistas a urgência da digitalização dos negócios. **Revista Varejo S.A.**, v. 45, n.546, p.1-30, abr/2020.

ZABALA, A.; LAIA, A. **Como aprender e ensinar competências.** Porto Alegre: Penso, 2014. E-PUB.

PERFIL DE ENDIVIDAMENTO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO DA B3 NO PERÍODO DE PANDEMIA DA COVID-19

DEBT PROFILE OF B3'S AIR TRANSPORT COMPANIES IN COVID-19 PANDEMIC PERIOD

Reginaldo da Cruz Araújo – reginaldoaraujo123456@gmail.com – UNOESTE

Aiyra Ariana Cunha Silva – aiyracunha.as@live.com – UNOESTE

Sonia Sanae Sato – sonia@unoeste.br – UNOESTE

RESUMO

A pandemia da Covid-19 tem afetado de forma direta os mercados em nível mundial. Um setor grandemente prejudicado trata-se do aéreo. Nesse contexto, a presente pesquisa consistiu em avaliar o perfil de endividamento das empresas de transporte aéreo da B3, especificamente as empresas GOL S.A. e AZUL S.A. neste período de pandemia. O método empregado foi o estudo qualitativo de característica exploratória e descritiva, realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental (demonstrativos financeiros das empresas disponíveis no site da B3). Informações trimestrais de Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício foram aferidas para os anos de 2019 e 2020. Os indicadores de endividamento calculados foram: Endividamento Geral (EG), Participação de Capitais de Terceiros (PCT), Composição do Endividamento (CE), Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL), Imobilização dos Recursos não Correntes (IRNC) e Cobertura de Juros (CJ). Foi possível constatar que as empresas aumentaram o endividamento ao longo do período analisado, sendo que em 2020 com a Covid-19 esse aumento foi muito elevado. Entre o primeiro trimestre de 2019 e o segundo de 2020, os índices EG, CE e IRNC, para as empresas GOL S.A. e AZUL S.A., respectivamente, subiram: 23,99% e 78,34%; 22,83% e 16,41%; 182,66% e 89,89%.

Palavras-chaves: Análise Econômico-Financeira. Índices Econômico-Financeiros. Índices de Endividamento. Companhias Aéreas. Transporte Aéreo.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has directly affected markets worldwide. A sector that is badly affected is aerial. In this context, this research consisted of assessing the indebtedness profile of B3's air transport companies, specifically GOL S.A. and AZUL S.A., before and after the pandemic. The method used was a qualitative study with an exploratory and descriptive characteristic, carried out through a bibliographic and documentary research (financial statements of the companies available on the B3 website). Active balance sheet and passive balance sheet and Income Statement were measured for the years 2019 and 2020. The calculated debt indicators were: Endividamento Geral (EG), Participação de Capitais de Terceiros (PCT), Composição do Endividamento (CE), Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL), Imobilização dos Recursos não Correntes (IRNC) and Cobertura de Juros (CJ). It was possible to verify that the companies increased their indebtedness over the analyzed period, and in 2020 with Covid-19 this increase was very high. Between the first quarter of 2019 and the second of 2020, the EG, CE and IRNC indices, for the companies GOL S.A. and AZUL S.A., respectively, rose: 23.99% and 78.34%; 22.83% and 16.41%; 182.66% and 89.89%.

Keywords: Economic-Financial analysis. Economic and Financial Indexes. Indebtedness Indices. Airlines. Air Transport.

1) INTRODUÇÃO

A composição das fontes de financiamento (estrutura de capital) seguida pelas empresas tem sido utilizada em múltiplos trabalhos em detrimento da importância de um adequado sistema de obtenção de recursos para a potencialização do valor da empresa, resultando em benefícios proporcionados aos acionistas e proprietários. Devido à relevância do assunto, alguns autores se propuseram a assinalar os possíveis fatores determinantes para a escolha de estrutura de capital. Para Povia (2013), os fatores utilizados com mais frequência para explicar a determinação da estrutura de capital são: instabilidade dos resultados como medida de risco, grau de tangibilidade dos ativos, oportunidades de crescimento, lucratividade e tamanho.

De acordo com Portal et al. (2012), uma minoria de estudos no assunto tem avaliado a relação dos investimentos e financiamentos, visto que as decisões de investimento vêm sendo tratadas como um fator externo ao nível de endividamento. Almeida et al. (2004) relataram que as duas áreas (investimento e financiamento) possuem relação direta, elucidando, ainda, que algumas empresas não conseguem financiar, em sua totalidade, as chances de investimento, uma vez que ocorre a divergência de informações recebidas entre as áreas de investimento e de financiamento, caracterizando uma restrição financeira. Assim, surge a necessidade da utilização de indicadores para representar os resultados de desempenho.

O alto grau de endividamento das empresas brasileiras pode ser considerado um impedimento para a recuperação econômica do país, dado que as vendas se mantêm estagnadas e as taxas de juros não demonstram redução, favorecendo a manutenção do endividamento (FOLHA DE SÃO PAULO, 2016). No que lhe concerne, Assaf Neto (2012) comenta que os princípios financeiros reconhecidos em distintos ambientes econômicos, dificilmente são aplicáveis à realidade brasileira, precisando de ajustes. Nesse cenário de incertezas, inclui, atualmente, a pandemia provocada pela Covid-19.

O avanço do Coronavírus tem afetado de forma direta os mercados em nível mundial. Em conjunto, também tem elevado as preocupações dos investidores sobre os impactos na

economia global. Em decorrência desses fatores, as bolsas de valores estão frequentemente no radar de vários veículos, dado que são influenciadas pelas repercussões e enfrentam variações ainda maiores do que o comum para o mercado da renda variável. Por mais que o Coronavírus esteja concentrado, em sua maioria, na China, Estados Unidos e Brasil, a doença já atingiu mais de 60 países de todos os continentes, com reflexos diretos no fechamento de comércios e fábricas e interrupção em atividades de produção.

Um setor grandemente afetado pela pandemia trata-se do aéreo. Neste contexto, o presente trabalho consistiu em avaliar o perfil de endividamento das empresas de transporte aéreo da B3, especificamente as empresas GOL S.A. e AZUL S.A., antes e depois da pandemia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Setor de Transporte Aéreo

O transporte aéreo trata-se do movimento de pessoas e mercadorias pelo ar, por meio do uso de aviões, dirigíveis ou helicópteros. Preferencialmente, esse modal de transporte é utilizado na movimentação de carga, passageiros e mercadorias de alto valor ou urgentes. A sua introdução no mercado brasileiro consistiu um marco em agilidade e eficiência na rede de tráfego do país (FERMAN, 2012). De acordo com Gonçalves (2016), o crescimento desse setor foi evidente, particularmente, na década passada.

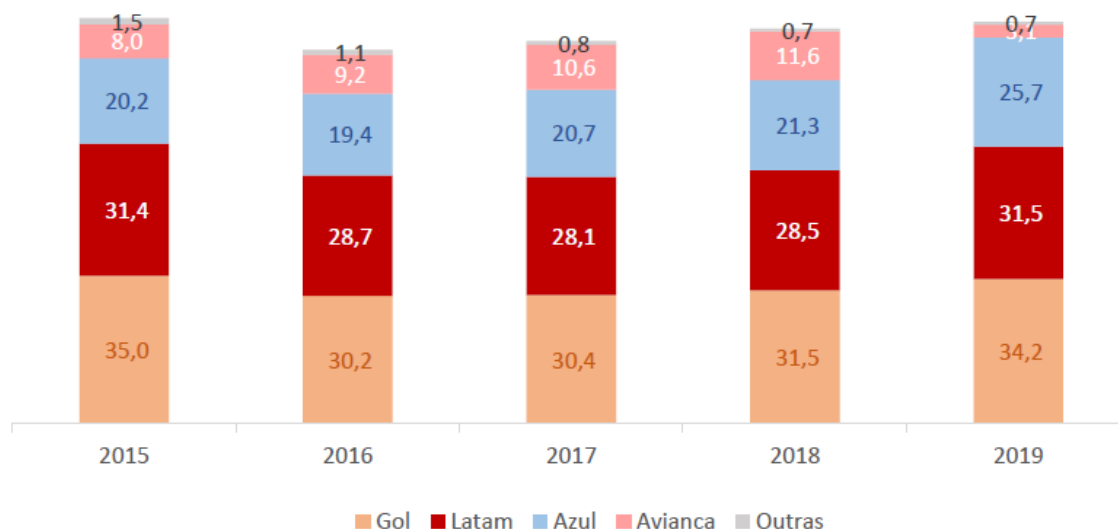
Conforme elucidam Ferreira e Laplane (2006), o que dita a demanda pelo mercado aeronáutico são as variações do nível de renda dentro e fora do país. Por sua vez, no estudo da demanda pelo setor, os passageiros, principais clientes desse mercado, podem ser divididos em dois grupos: aqueles que voam a lazer e aqueles que voam a negócio (GONÇALVES, 2016). Desta segmentação, obtém-se uma divisão praticamente geográfica da demanda no território nacional. Desta forma, nas localidades de abrangência de grandes polos industriais, percebe-se a ocorrência de mais pessoas viajando a negócio em comparação a pessoas voando a lazer.

Além disso, a formação de distintos grupos de passageiros em conjunto com a segmentação da demanda possibilita a classificação das empresas ofertantes de serviços aeronáuticos em duas categorias: *full service* e *low cost* (FERREIRA; LAPLACE, 2006). As companhias *full service* ofertam todos os tipos de serviços e não priorizam os passageiros que buscam apenas econômica, mas também os que procuram conforto. Por outro lado, as empresas *low cost* cobram baixas tarifas de voo em virtude do corte máximo de despesas. Ademais, entende-se que quando a economia do país está em ascensão, há concomitantemente o aumento da procura por transporte aéreo, o que resulta em uma relação diretamente proporcional entre economia e demanda.

No que diz respeito à importância do setor para o país, o transporte aéreo caracteriza-se por ser um insumo produtivo para empresas pelo Brasil afora. Em qualquer nação, a credibilidade do funcionamento do sistema aéreo é fator primordial para os riscos e custos associados aos investimentos no país. Entende-se, ainda, que problemas com o transporte aéreo podem gerar efeitos negativos importantes para toda a economia e sociedade.

Nos últimos anos, o mercado aéreo brasileiro apresentou redução no número de decolagens, chegando a 951 mil voos regulares e não-regulares em 2019 (ANAC, 2019). Considerando as empresas domésticas, a GOL S.A. manteve a maior participação no mercado de passageiros (34,2 milhões), seguida por LATAM S.A., AZUL S.A. e AVIANCA S.A. (Figura 1). No dia 24 de maio de 2019, a AVIANCA S.A., responsável por 12% dos passageiros domésticos e 3% dos passageiros internacionais, teve a sua saída do mercado (ANAC, 2019).

Figura 1: Milhões de passageiros transportados – doméstico.



Fonte: ANAC (2019).

2.2 Análise das Demonstrações Financeiras

Por meio das demonstrações contábeis levantadas por uma empresa, torna-se possível, entre outros benefícios, obter informações sobre a atratividade de investimentos ou não, sua capacidade de pagamentos, situação de equilíbrio ou insolvência e satisfação dos proprietários em relação à rentabilidade (ASSAF NETO, 2002). No que lhe concerne, a Análise de Demonstrações Financeiras (ADF), também denominada Análise das Demonstrações Contábeis, Análise de Balanços e Análise Econômico-Financeira, aborda essencialmente o estudo do desempenho financeiro e econômico de uma empresa em determinado período passado, a fim de diagnosticar quesitos da sua posição atual com o objetivo de prever tendências futuras. Em outras palavras, a ADF visa relatar, usando como base informações contábeis disponibilizadas pelas companhias, a posição econômico financeira atual, as causas que resultaram na evolução apresentada e, não menos importante, as tendências futuras (IUDÍCIBUS, 2009).

A ADF é uma das principais ferramentas para auxiliar a tomada de decisão e pode ser dividida em duas categorias, conforme supracitado: financeira e econômica. A primeira é efetuada pela utilização de índices para análise global e a curto, médio e longo prazo da velocidade do giro dos recursos. Por outro lado, a segunda é utilizada para medir a lucratividade, a rentabilidade do capital próprio, o retorno de investimentos operacionais e o lucro líquido por ação.

Tanto a análise financeira quanto a econômica são elaboradas de acordo com a necessidade de cada usuário e avaliadas de pontos de vista diferentes. Neste sentido, Blatt (2001) reforça que podem existir algumas particularidades na ADF a serem consideradas, tais como os indicadores a serem empregados, a experiência, o conhecimento técnico e, muitas vezes, a própria intuição da pessoa que está executando a análise. Desta forma, sempre haverá espaço para diferenças entre uma análise submetida a múltiplos analistas e certamente os resultados finais dificilmente serão os mesmos.

Na análise de balanços, quatro grandes grupos de indicadores são contemplados: índices de liquidez, índices operacionais, índices de endividamento e índices financeiros. A priori, os índices de liquidez possibilitam averiguar a capacidade de pagamento da empresa frente às suas obrigações, considerados essenciais para os bancos, analistas de mercado, investidores, gestores e fornecedores. São quatro os índices de liquidez: Liquidez Geral (LG), Liquidez Corrente (LC), Liquidez Seca (LS) e Liquidez Imediata (LI) (Equações 1, 2, 3 e 4, respectivamente do Quadro 1). A LG, diferente das três restantes, ocupa-se da avaliação da situação de longo prazo da empresa (DINIZ, 2015).

Os índices operacionais propiciam ao analista o conhecimento da atividade operacional da empresa, como a idade média dos estoques e seus prazos de rotação, o prazo de recebimento das vendas e o prazo de pagamentos das compras. Dentro dessa categoria, pode-se calcular: a Idade Média dos Estoques (IME), a Rotação dos Estoques (RE), o Prazo Médio de Cobrança (PMC) e o Prazo Médio de Pagamentos (PMP) (Equações 5, 6, 7 e 8, respectivamente do Quadro 1).

Entende-se que os índices financeiros relacionam lucro líquido, receita líquida de vendas e o capital de terceiros na empresa (BLATT, 2001). Apontados como sendo de vital

importância para credores, bancos, investidores e agentes interessados nas demonstrações financeiras das empresas, destacam-se alguns indicadores: Margem Líquida (ML), Retorno sobre os Ativos (ROA), Retorno sobre o Investimento (ROI), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Grau de Alavancagem Financeira (GAF) (Equações 9, 10, 11, 12 e 13, respectivamente do Quadro 1).

Quadro 1: Fórmulas utilizadas nos cálculos dos índices de liquidez, operacionais e financeiros.

Equação	Descrição
1	$LG = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$
2	$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
3	$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
4	$LI = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$
5	$IME = \frac{\text{Custo das Vendas}}{\text{Estoques}}$
6	$RE = \frac{360 \text{ dias do ano}}{IME}$
7	$PMC = \left(\frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas Brutas}} \right) \times 360 \text{ dias do ano}$
8	$PMP = \left(\frac{\text{Fornecedores}}{\text{Custo das Vendas}} \right) \times 360 \text{ dias do ano}$
9	$ML = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida de Vendas}}$
10	$ROA = \left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Total de Ativos}} \right) \times 100$
11	$ROI = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Investimento}}$
12	$ROE = \left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Líquido Patrimônio}} \right) \times 100$

13	$GAF = \frac{ROE}{ROA}$
----	-------------------------

Fonte: Adaptado de Blatt (2001), Assaf Neto (2002) e Diniz (2015).

O foco da presente pesquisa diz respeito aos índices de endividamento, tratados detalhadamente no próximo tópico.

2.3 Índices de Endividamento

Assim como o próprio nome sugere, os índices de endividamento revelam o grau de endividamento das empresas. A sua avaliação por diversos exercícios demonstra a política de recursos da empresa, ou seja, se a empresa vem financiando o seu ativo com recursos próprios ou de terceiros, assim como a proporção. Existem inúmeros indicadores da estrutura de capital. Diferentes autores apresentam fórmulas e nomenclaturas diferenciadas, dificultando a padronização nesse sentido. Diniz (2015) recomenda que o próprio analista defina quais indicadores irá utilizar e quais fórmulas servirão aos seus objetivos de análise. Neste estudo, apresenta-se o conjunto de índices propostos por Matarazzo (2010) e Assaf Neto (2012): Endividamento Geral (EG), Participação de Capitais de Terceiros (PCT), Composição do Endividamento (CE), Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL), Imobilização dos Recursos Não Correntes (IRNC) e Cobertura de Juros (CJ).

2.3.1 Endividamento Geral

O índice EG (Equação 14) é a representação da parcela do ativo total que está comprometida para custear o endividamento da empresa com terceiros (passivos exigíveis). Por isso, esse indicador é utilizado na análise da saúde financeira de uma companhia. Para calculá-lo, divide-se o total da dívida (de curto prazo e longo prazo) pelo total do ativo. Logo, a fórmula do EG é:

$$EG = \left(\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Ativos Totais}} \right) \times 100 \quad (14)$$

2.3.2 Participação de Capitais de Terceiros

O índice PCT (Equação 15) indica quanto representa o capital tomado emprestado de terceiros em relação ao próprio investido (DINIZ, 2015). Basicamente, caso seja inferior a 100%, infere que a empresa apresenta mais capital próprio (Patrimônio Líquido) e menos capital de terceiros (Passível Circulante + Passivo Não Circulante) (MATARAZZO, 2010). Desta forma, quanto menor o valor do indicador, melhor para a empresa, pois o grau de endividamento com terceiros é menor.

$$PCT = \left(\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \right) \times 100$$

(15)

2.3.3 Composição do Endividamento

Por definição, o índice CE (Equação 16) demonstra a relação entre o capital de terceiros de curto prazo (Passivo Circulante) e o capital de terceiros total (Passivo Circulante + Passivo Não Circulante). Diniz (2015) sugere que o mais recomendável é que as dívidas das empresas se concentrem no longo prazo, para que haja tempo maior para desenvolver suas atividades e gerar uma folga financeira para pagar suas obrigações. Isto posto, quanto menor o resultado de tal índice, mais concentradas estarão as dívidas no longo prazo. Por sua vez, caso inferior a 50%, pode-se concluir que as dívidas de curto prazo dizem respeito a menos da metade do total de obrigações (capital de terceiros) (ASSAF NETO, 2010). Por fim, entende-se que quanto menor for o valor desse indicador, melhor a situação da empresa, uma vez que terá um perfil de endividamento de longo prazo.

$$CE = \left(\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}} \right) \times 100$$

(16)

2.3.4 Imobilização do Patrimônio Líquido

O índice IPL (Equação 17) indica a quantidade de recursos do patrimônio líquido que se encontra investida no ativo permanente (imobilizado). De acordo com Matarazzo (2010), tais ativos demoram muito tempo para gerar retorno, visto que dependem do seu uso nas

atividades da empresa, realizado, normalmente, ao longo dos anos. Portanto, Diniz (2015) infere que se pode concluir que a melhor situação se trata daquela na qual o ativo permanente é financiado com recursos próprios, de forma que a empresa não utilize recursos financeiros de terceiros para investir em ativos de retorno tão longos. Neste contexto, também, quanto menor for o valor de IPL, melhor, pois ocorre o financiamento dos ativos permanentes da empresa com recursos próprios. Quando inferior a 100%, indica que sobraram recursos do patrimônio líquido, podendo ser investidos em outros ativos, o que minimiza o endividamento. Por outro lado, quando superior a 100%, tem-se o cenário em que a empresa utilizou recursos emprestados de terceiros.

$$IPL = \left(\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \right) \times 100 \quad (17)$$

2.3.5 Imobilização dos Recursos Não Correntes

O índice IRNC (Equação 18) auxilia a observar a existência de investimentos permanentes com recursos de curto prazo (Passivo Circulante). No tocante a relação entre o endividamento de uma empresa no longo e curto prazo, Marion (2010) expõe que a proporção favorável seria de maior participação de dívidas em longo prazo, propiciando à empresa tempo maior para gerar recursos que saldarão os compromissos. Esse índice sempre será igual ou inferior ao IPL, dado que o segundo leva em conta a divisão do ativo permanente pelo patrimônio líquido, enquanto o primeiro considera a divisão pela soma do patrimônio com o passivo não circulante.

$$IRNC = \left(\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Passivo não Circulante}} \right) \times 100$$

(18)

2.3.6 Cobertura de Juros

O índice CJ (Equação 19) mensura a capacidade da empresa de fazer pagamentos de juros contratuais, isto é, atender às obrigações da dívida. Quanto maior for esse índice, mais capaz será a empresa de atender às obrigações da dívida.

$$CJ = \frac{LJIR}{\text{Despesas com Juros}} \quad (19)$$

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de pesquisa e fontes de coleta de dados

O método empregado para a elaboração do presente trabalho foi o estudo qualitativo de característica exploratória e descritiva, realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica (livros, artigos e sites) e documental (demonstrativos financeiros das empresas disponíveis no site da B3. Por definição, a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela investigação voltada aos aspectos qualitativos de uma determinada questão. Ela é de caráter descritivo quando ocorre a análise dos dados sem que haja a interferência do pesquisador. Por sua vez, a pesquisa qualitativa de caráter exploratório busca proporcionar a familiaridade do pesquisador com o tema, partindo do princípio de que o assunto ainda é pouco explorado e conhecido (LIMA, 2010).

3.2 Caminho Percorrido

Inicialmente, foi realizado o levantamento das Demonstrações Financeiras Consolidadas Trimestrais do Balanço Patrimonial (BP) e da Demonstração do Resultado (DRE) das empresas GOL S.A. e AZUL S.A. no site da B3. As empresas GOL S.A. e AZUL S.A. foram escolhidas pois apresentaram todas as informações necessárias para a execução desse trabalho. As Informações Trimestrais (ITR) foram aferidas para os anos de 2019 e 2020 (Quadro 2), uma vez que o intuito foi verificar o impacto da pandemia da Covid-19 no endividamento das empresas aéreas. Ressalta-se que no ano de 2020, foi avaliado somente os dois primeiros trimestres, dado o período de realização dessa pesquisa.

Quadro 2: Datas de disponibilização das ITR para as empresas GOL S.A. e AZUL S.A.

Ano	Trimestre	Data de disponibilização das ITR
2019	1	31/03/2019
	2	30/06/2019
	3	30/09/2019
	4	31/12/2019 (Anual)
2020	1	31/03/2020
	2	30/06/2020

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 Cálculo dos indicadores de endividamento

Os indicadores de endividamento calculados foram: EG, PCT, CE, IPL, IRNC e CJ. Para tanto, foram utilizadas as Equações 14, 15, 16, 17, 18 e 19, respectivamente. Cada um desses indicadores foi brevemente discutido e apresentado no item de Fundamentação Teórica do presente trabalho.

3.3 Descrição das empresas estudadas

3.3.1 GOL S.A.

Fundada em 2001, a GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. é uma companhia aérea brasileira sediada na cidade do Rio de Janeiro - RJ, considerada a maior companhia aérea do país em número de passageiros, com 34,2% de participação no mercado doméstico no ano de 2019 (ANAC, 2019). Atualmente, a GOL S.A. opera em 60 aeroportos no território brasileiro e em 23 destinos internacionais, sendo a terceira maior em frota de aeronaves. Seus centros de operações principais são os aeroportos Galeão/Tom Jobim (Rio de Janeiro - RJ), Guarulhos (São Paulo - SP) e Congonhas (São Paulo - SP). Em relação à sua frota, a GOL S.A. possui 91 aeronaves dos modelos 737-800, 24 aeronaves 737-700 e sete aeronaves 737-8 (GOL, 2020).

3.3.2 AZUL S.A.

A AZUL Linhas Aéreas Brasileiras S.A. é uma companhia aérea brasileira fundada em 2008. De acordo com informações disponibilizadas pela ANAC (2019), a AZUL S.A. é considerada a terceira maior companhia aérea do Brasil, a segunda maior em frota de aeronaves e a maior em número de destinos ofertados, totalizando 106. No site da empresa consta que seu papel é estimular o tráfego aéreo e dinamizar a economia nacional através de uma equação simples de ser compreendida e difícil de imitar: preços baixos com alta qualidade de serviços (AZUL, 2020).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme outrora mencionado, para determinação dos índices de endividamento foi necessário o levantamento dos demonstrativos contábeis (BP e DRE) da GOL S.A. e da AZUL S.A., os quais foram reclassificados de forma a conter somente com as principais contas. Nos Quadros 3 e 4 estão demonstrados o BP para as empresas GOL S.A. e AZUL S.A., respectivamente. Por sua vez, nos Quadros 5 e 6 seguem apresentados as DRE da GOL S.A. e da AZUL S.A., respectivamente. Inicialmente, foi realizada uma breve análise sobre a evolução das contas desses demonstrativos. Posteriormente, foi realizada a análise da situação econômico-financeira das empresas sob a ótica dos índices de endividamento.

Em relação à empresa GOL S.A. (Quadro 3), no primeiro trimestre de 2019 (31/03/2019) verifica-se que o Ativo Circulante representava 34,77% do Ativo Total da empresa, enquanto que o Ativo Não Circulante representava 65,23%. Relação similar é encontrada nos semestres posteriores, com a predominância do Ativo Não Circulante. Ao longo do período analisado a empresa foi aumentando a participação do Passivo Circulante ao ponto dele se aproximar muito do Passivo Não Circulante, situação não favorável. Todo o Patrimônio Líquido da empresa está comprometido desde o primeiro trimestre de 2019 (31/03/2019), cenário intensificado pelos reflexos da pandemia da Covid-19, conforme pode ser observado.

Quadro 3: Balanço Patrimonial Reclassificado da GOL S.A. (Reais Mil).

Balanço Patrimonial	31/03/2019	31/06/2019	31/09/2019	31/12/2019	31/03/2020	31/06/2020
Ativo/Passivo Total	11.640.714 (100%)	12.023.694 (100%)	12.434.918 (100%)	12.763.407 (100%)	12.530.506 (100%)	11.555.914 (100%)
Ativo Circulante	4.047.502 (34,77%)	4.406.754 (36,65%)	4.887.903 (39,31%)	4.927.377 (38,61%)	4.871.612 (38,88%)	3.902.284 (33,77%)
Ativo Não Circulante	7.593.212 (65,23%)	7.616.940 (63,35%)	7.547.015 (60,69%)	7.836.030 (61,39%)	7.658.894 (61,12%)	7.653.630 (66,23%)
Passivo Circulante	7.510.750	8.460.625	10.329.860	10.362.600	12.134.440	12.291.791
Passivo Não Circulante	12.876.034	12.729.289	12.060.677	12.041.263	13.929.832	14.872.875
Patrimônio Líquido	- 6.651.579	- 6.997.512	- 7.586.347	- 7.105.417	- 10.439.445	- 12.404.853

Fonte: Pesquisa Documental.

Quadro 4: Balanço Patrimonial Reclassificado da AZUL S.A. (Reais Mil).

Balanço Patrimonial	31/03/2019	31/06/2019	31/09/2019	31/12/2019	31/03/2020	31/06/2020
Ativo/Passivo Total	12.629.492 (100%)	13.572.334 (100%)	14.070.175 (100%)	14.282.467 (100%)	14.256.966 (100%)	11.253.717 (100%)
Ativo Circulante	3.585.738 (28,39%)	3.888.641 (28,65%)	4.055.769 (28,83%)	4.138.731 (28,98%)	3.572.542 (25,06%)	3.489.210 (31,00%)
Ativo Não Circulante	9.043.754 (71,61%)	9.683.693 (71,35%)	10.014.406 (71,17%)	10.143.736 (71,02%)	10.684.424 (74,94%)	7.764.507 (69,00%)
Passivo Circulante	5.193.437	5.735.146	6.061.992	6.862.020	9.753.889	9.767.523
Passivo Não Circulante	12.020.530	12.089.313	13.191.476	15.854.644	18.709.750	18.044.857
Patrimônio Líquido	- 471.886	- 88.430	- 644.791	- 3.519.174	- 9.646.723	- 12.648.243

Fonte: Pesquisa Documental.

No que lhe concerne, para a companhia AZUL S.A. (Quadro 4), o Ativo Total no primeiro trimestre de 2019 (31/03/2019) foi representado por 28,39% de Ativo Circulante e 71,61% de Ativo Não Circulante. Da mesma forma que a GOL S.A., a AZUL S.A. também teve mais Ativo Não Circulante do que Ativo Circulante durante todo o período de análise e apresentou aumento na participação do Passivo Circulante com o passar dos trimestres. No mais, assim como a GOL S.A., o Patrimônio Líquido da AZUL S.A. também está comprometido, ou seja, a empresa tem Patrimônio Líquido a descoberto.

Conforme apontam os Quadros 5 e 6, inicialmente a receita líquida de bens e/ou serviços diminuiu 88,61% e 84,66% para as companhias GOL S.A. e AZUL S.A., respectivamente, quando comparados os valores do segundo trimestre do ano de 2019 (31/06/2019) com o do ano de 2020 (31/06/2020). Posteriormente, na parte final dos

Quadros 5 e 6, verifica-se que ambas as empresas apresentaram lucro líquido no primeiro trimestre de 2019, no entanto, a partir de então o prejuízo que obtiveram foi aumentando consideravelmente até o segundo trimestre de 2020, demonstrando sinais fracos de recuperação em 2020. Ademais, em decorrência desses prejuízos acumulados, os quais foram aumentando ao longo do tempo, o Patrimônio Líquido que já iniciou 2019 negativo, aumentou consideravelmente ao término do período analisado.

Quadro 5: DRE Reclassificada da GOL S.A. (Reais Mil).

Demonstração do Resultado do Exercício	31/03/2019	31/06/2019	31/09/2019	31/12/2019	31/03/2020	31/06/2020
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	3.210.808	3.140.616	3.709.937	13.864.704	3.147.727	357.848
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-2.302.137	-2.462.729	-2.546.834	-9.807.028	-2.579.910	-502.006
Resultado Bruto (Lucro Bruto)	908.671	677.887	1.163.103	4.057.676	567.817	-144.158
Despesas/Receitas Operacionais	-402.461	-359.009	-550.129	-1.924.937	457.604	-753.442
Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	506.210	318.878	612.974	2.132.739	1.025.421	-897.600
Receitas Financeiras	102.440	270.925	-527.965	4.471	698.246	-373.623
Despesas Financeiras	-503.535	-689.029	-262.486	-1.748.265	-3.941.860	-722.757
Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	105.115	-99.226	-177.477	388.945	-2.218.193	-1.993.980
Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	-69.909	-21.598	6.357	-209.607	-43.416	-3.101
Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	35.206	-120.824	-171.120	179.338	-2.261.609	-1.997.081

Fonte: Pesquisa Documental.

Quadro 6: DRE Reclassificada da AZUL S.A. (Reais Mil).

Demonstração do Resultado do Exercício	31/03/2019	31/06/2019	31/09/2019	31/12/2019	31/03/2020	31/06/2020
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	2.541.992	2.617.695	3.030.734	11.442.317	2.802.675	401.592
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	-1.918.365	-1.978.525	-2.145.357	-11.366.825	-2.345.533	-1.110.886
Resultado Bruto (Lucro Bruto)	623.627	639.170	885.377	75.492	457.142	-709.294
Despesas/Receitas Operacionais	-288.028	-299.300	-341.962	-1.270.892	-298.343	-314.555
Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	335.599	339.870	543.415	-1.195.400	158.799	-1.023.849
Receitas Financeiras	144.317	256.017	180.290	397.523	12.887	20.759
Despesas Financeiras	-403.258	-296.490	-1.183.898	-1.738.388	-6.572.403	-2.146.880
Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	76.658	299.397	-460.193	-2.536.265	-6.400.717	-3.149.970

Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	61.020	46.096	6.381	133.179	250.090	9.561
Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	137.678	345.493	-453.812	-2.403.086	-6.150.627	-3.140.409

Fonte: Pesquisa Documental.

Após a análise das contas das demonstrações financeiras das empresas, seguem os cálculos, bem como a análise dos índices de endividamento.

Os cálculos para os indicadores de endividamento foram realizados seguindo as equações apresentadas na Fundamentação Teórica. Os resultados obtidos para os índices EG, PCT, CE, IPL, IRNC e CJ para as empresas GOL S.A. e AZUL S.A. estão apresentados nos Quadros 7 e 8, respectivamente.

Quadro 7: Índices de Endividamento da GOL S.A.

Índices de Endividamento	31/03/2019	31/06/2019	31/09/2019	31/12/2019	31/03/2020	31/06/2020
EG	148,43%	149,30%	151,24%	146,45%	166,81%	184,04%
PCT	-306,50%	-302,82%	-295,14%	-315,31%	-249,67%	-218,98%
CE	36,84%	39,93%	46,13%	46,25%	46,56%	45,25%
IPL	-114,16%	-108,85%	-99,48%	-110,28%	-73,36%	-61,70%
IRNC	155,64%	170,73%	221,63%	210,12%	308,08%	439,93%
CJ	1,01	0,46	2,34	1,22	0,26	-1,24

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 8: Índices de Endividamento da AZUL S.A.

Índices de Endividamento	31/03/2019	31/06/2019	31/09/2019	31/12/2019	31/03/2020	31/06/2020
EG	102,82%	100,50%	103,47%	118,33%	151,27%	183,41%
PCT	-3647,91%	-20156,57%	-2986,00%	-645,51%	-295,06%	-219,89%
CE	30,17%	32,18%	31,49%	30,21%	34,27%	35,12%
IPL	-1916,51%	-10950,69%	-1553,12%	-288,24%	-110,76%	-61,39%
IRNC	113,92%	115,39%	115,99%	122,08%	168,20%	216,34%
CJ	0,83	1,15	0,46	-0,69	0,02	-0,48

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em termos de EG, a situação da AZUL S.A. foi um pouco melhor comparada à GOL S.A. em todos os períodos analisados, por mais que o valor do índice sempre tenha sido superior a 100%. De fato, com a Covid-19 o ativo total das empresas passou a ficar mais comprometido para custear o endividamento com terceiros (passíveis exigíveis), o que representou uma piora na saúde financeira. Observa-se que a AZUL S.A. sofreu um impacto maior, passando de 102,82% no primeiro trimestre de 2019 (31/03/2019) para 183,41% em 2020 (31/06/2020).

Conforme Diniz (2015) comenta, o índice PCT indica quanto representa o capital tomado emprestado de terceiros em relação ao próprio investido. Como para todo o período estudado as empresas apresentaram Patrimônio Líquido negativo ou Passivo a Descoberto, os valores encontrados para esse indicador também foram negativos. Desta forma, não foi possível avaliar, uma vez que as empresas se encontram totalmente endividadas. O mesmo vale para o indicador IPL.

Entende-se que quanto menor for o valor do índice CE, melhor para a empresa. Os valores encontrados foram de 36,84% e 30,17% no primeiro trimestre de 2019 (31/03/2019) e de 45,25% e 35,12% no segundo trimestre de 2020 (31/06/2020) para a GOL S.A. e a AZUL S.A., respectivamente. Por mais que o CE não tenha excedido 50,00%, o que infere que as dívidas de curto prazo dizem respeito a menos da metade do total de obrigações (capital de terceiros), as dívidas a longo prazo diminuíram com o cenário de Covid-19, considerado maléfico, uma vez que o tempo é menor para as duas empresas desenvolverem suas atividades e gerar uma folga financeira para quitar as obrigações.

O IRNC auxilia a observar a existência de investimentos permanentes com recursos de curto prazo. Pelo fato de o Passivo Não Circulante ter sido superior ao valor negativo do Patrimônio Líquido, foi possível o seu cálculo. O valor do IRNC aumentou significativamente entre o período inicial (31/03/2019) e final (31/06/2020) de avaliação do presente trabalho para as duas companhias. No primeiro trimestre de 2019 (31/03/2019), foram aferidas as porcentagens de 113,92% e 155,64% e, por sua vez, no segundo semestre de 2020 (31/06/2020) as porcentagens de 216,34% e 439,93% para as empresas AZUL S.A. e GOL S.A., respectivamente. Assim como apontou Marion (2010), observa-se a evolução de um

cenário de menos participação em dívidas em longo prazo, proporcionando à empresa menor tempo para gerar recursos que saldarão os compromissos. Mais uma vez percebe-se o forte impacto negativo da pandemia.

Por fim, foram obtidas as seguintes porcentagens do índice CJ para as empresas avaliadas no primeiro trimestre de 2019 (31/03/2019) e no segundo de 2020 (31/06/2020), respectivamente: 1,01 e -1,24, para GOL S.A., e 0,83 e -048, para AZUL S.A. Com isso, ficou evidente que as duas empresas perderam a capacidade de atender às obrigações com juros de dívidas devido a pandemia causada pela Covid-19.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos resultados encontrados, verifica-se que o Patrimônio Líquido da GOL S.A. e da AZUL S.A. está comprometido desde o primeiro trimestre de 2019 (31/03/2019), entrando em uma situação mais crítica com a ocorrência da pandemia da Covid-19. Diante dessa situação, não foi possível avaliar os indicadores PCT e IPL, visto que as empresas se encontram totalmente endividadas. Todos os índices passíveis de serem avaliados (EG, CE, IRNC e CJ) indicaram o aumento no endividamento dessas empresas, sobretudo no segundo trimestre de 2020. O CE demonstrou que ambas as empresas estão mais próximas do perfil de endividamento de curto prazo, considerado ruim, dado que o tempo para desenvolver suas atividades e gerar uma folga financeira para quitar suas obrigações é menor. No mais, os resultados do EG inferem que o Ativo Total das empresas passou a ficar mais comprometido para custear o endividamento com terceiros (passíveis exigíveis), o que representa uma piora na saúde financeira.

Para ambas as companhias aéreas, pertencentes a um setor grandemente prejudicado em virtude da interrupção de viagens e da quarentena generalizada no Brasil e nos outros países, verifica-se o efeito catastrófico proveniente do cenário atual de pandemia.

Como recomendação para próximos trabalhos, sugere-se que os trimestres seguintes sejam avaliados, de forma a obter um entendimento mais detalhado da situação abordado na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC. **Anuário do Transporte Aéreo**. 2019. 15 f. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/anuário-do-transporte-aereo/anuário-do-transporte-aereo>. Acesso em: 14 de setembro de 2020.

ALMEIDA, H. et al. **The cash flow sensitivity of cash**. Journal of Finance, v. 59, n. 4, p.1777-1804, 2004.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

AZUL - Azul Linhas Aéreas Brasileiras. **Sobre a AZUL**. Disponível em: <https://www.voeazul.com.br/conheca-a-azul/sobre-azul>. Acesso em: 25 de setembro de 2020.

BLATT, A. **Estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: MAKROS Books, 2001.

DINIZ, N. **Análise das demonstrações financeiras**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

FERMAN, P. B. F. R. **O setor do transporte aéreo no Brasil – um enfoque a partir da teoria dos mercados contestáveis**. 2012. 50 f. Monografia de bacharelado – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2012.

FERREIRA, M. J. B; LAPLANE, G. **O transporte aéreo no brasil: panorama geral, avaliação da competitividade e propostas de políticas públicas para o setor**. 2006. 83 f. Projeto de Pesquisa CGEE/NEIT-IEUNICAMP, Gestão, Unicamp, Campinas, 2006.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Endividamento das companhias deve retardar recuperação econômica**. 2016. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/mercadoaberto/2016/11/1828801-endividamento->

altodas-companhias-deve-retardar-recuperacao-economica>. Acesso em: 20 de setembro de 2020.

GOL – GOL Linhas Aéreas Inteligentes. **Nossa frota**. Disponível em: <<https://www.voegol.com.br/pt/a-gol/nossa-frota>>. Acesso em: 25 de setembro de 2020.

GONÇALVES, V. M. A. **Panorama do setor de transporte aéreo no Brasil**. 2016. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Campinas, 2016.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

LIMA, M. **Teorizando a partir de dados qualitativos em administração**. Pretexto, v. 11, n. 1, p. 73-93, 2010.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL, M. T. *et al.* **Fricções financeiras e a substituição entre fundos internos e externos em companhias brasileiras de capital aberto**. Revista Contabilidade e Finanças, v. 23, n. 58, p. 19-32, 2012.

POVOA, A. C. S. **Estrutura de dívida: um estudo sobre os padrões e determinantes do endividamento das empresas que atuam no Brasil**. 2013. 214 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC SECTOR

Débora Sacramento Rodrigues Brito – deborasacramento99@live.com – Unoeste
Erika Mayumi Kato Cruz – erikakato@unoeste.br – Unoeste

RESUMO

O planejamento estratégico é relevante não apenas para organizações privadas, mas também para órgãos públicos, visto que há interesse mútuo na gestão dos recursos de maneira que vise os interesses da coletividade. O presente artigo analisou trabalhos sobre planejamento estratégico no setor público, de forma integrativa e sistêmica, publicados em periódicos de 2010 a 2019 por meio da plataforma CAPES. Foram utilizadas strings de busca com critérios de restrições, resultando uma amostra final de 7 artigos. Diante dos resultados encontrados, nota-se que os tipos de gestão mais utilizados como estratégia no setor público são a gestão estratégica da informação e a gestão de resultados. É notório que ainda possuem poucos estudos sobre a temática, assim, abrindo espaço para pesquisas futuras sobre o assunto, indicadas ao final deste artigo.

Palavras-chaves: Gestão Pública. Estratégia. Revisão Sistemática Integrativa.

ABSTRACT

Strategic planning is relevant not only for private institutions, but also for public bodies, since there is a mutual interest in the management of resources in a way that targets the interests of the community. This article analyzed works on strategic planning in the public sector, in an integrative and systemic way, published in journals from 2010 to 2019 through the CAPES platform. Search strings with restriction criteria were used, resulting in a final sample of 7 articles. In view of the results found, it is noted that the types of management used as a strategy in the public sector most addressed are strategic information management and results management. It is clear that they still have few studies on the theme of this research, thus opening space for future research on the subject, indicated at the end of this article.

Keywords: Public Management. Strategy. Integrative Systematic Review.

1) INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos, a sociedade tem se tornado cada vez mais exigente com os órgãos públicos no que se refere aos retornos resultantes da contribuição recolhida para fins de melhoria da coletividade. Diante disso, é notório a necessidade de um planejamento adequado nos setores públicos para atender aos anseios da população.

Nota-se, de acordo com Matias-pereira (2016), que um planejamento possui três níveis: estratégico, tático e operacional, sendo seus objetivos voltados respectivamente para longo, médio e curto prazo, com ações rumo à meta organizacional estabelecida.

Assim, para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos, é imprescindível o estabelecimento de um planejamento estratégico, definido como um plano de longo prazo que proporciona a visualização sistêmica de um cenário (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Esse planejamento se faz presente por meio da gestão estratégica, na qual os objetivos são bem definidos, visando alcançar a missão institucional. A missão de uma organização é a sua razão de existir e está diretamente ligada ao comprometimento, a fim de saciar as necessidades públicas e governamentais (KANAANE; FILHO; FERREIRA, 2010). Nesse sentido, Kanaane, Filho e Ferreira (2010), exortam que organização pública tem um dever perante a sociedade, direcionando ações para fins coletivos e que esta é a real justificativa para a sua existência.

A eficiência e a eficácia nos processos consistem em um dever fundamental da gestão estratégica pública, pois os recursos disponíveis são limitados e um dos grandes desafios é geri-los de maneira otimizada, em vista do melhor resultado com a redução dos custos ao máximo (MATIAS-PEREIRA, 2020).

Outro aspecto importante diz respeito a análise ambiental, pois ajuda a organização a traçar os objetivos com maior precisão. O gestor, assim, precisa ter visão estratégica, identificar os pontos positivos e negativos de cada ambiente para ter uma visão sistêmica do atual cenário, de modo a aproveitar oportunidades e se prevenir de possíveis ameaças (MATIAS-PEREIRA, 2016).

De forma complementar, com a finalidade de avaliar a performance da organização, o gestor estratégico deve possuir ferramentas, como indicadores de desempenho, que

auxiliem na melhoria da organização em termos de controle e desempenho. Nesse sentido, segundo Kanaane, Filho e Ferreira (2010), esta é uma necessidade da organização pública, averiguar se os seus resultados estão de acordo com sua finalidade, para melhor gerir os recursos e demonstrar os resultados obtidos com transparência.

Portanto, é perceptível que o planejamento é de suma importância, não apenas nas organizações privadas, mas também públicas. Traçar objetivos, introduzir ferramentas de gerenciamento e indicadores é essencial para o monitoramento e controle dos processos, possibilitando a aplicação de correções necessárias na busca por melhoria contínua.

Apesar da importância deste estudo, a produção científica desta temática ainda é pouco desenvolvida, o que nos revela a necessidade de uma revisão sistemática, sendo está a proposta deste artigo.

Para atender a esta lacuna, a problemática desta pesquisa é: como as temáticas sobre gestão estratégica no setor público estão sendo abordadas nos principais periódicos da área de administração publicados no período de 2010 a 2019?

Para responder a problemática acima, o objetivo geral deste estudo consiste na realização de uma Revisão Sistemática Integrativa (RSI) das produções científicas sobre planejamento estratégico no setor público publicadas nos principais periódicos da área de administração na plataforma CAPES, de 2010 a 2019.

Os objetivos específicos tiveram como foco o levantamento dos principais periódicos sobre o tema proposto na plataforma CAPES, publicados de 2010 a 2019 de forma sistemática e integrativa; identificando os estudos científicos que se relacionam com o tema planejamento estratégico na gestão pública e analisando os estudos identificados com base na literatura sobre planejamento estratégico.

O presente estudo justifica-se ao colaborar com estudos científicos sobre gestão estratégica nos órgãos públicos por meio de uma revisão sistemática integrativa, pois apesar de sua importância, existem poucas produções científica nesta área.

2) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha da metodologia adequada para o artigo científico tem grande relevância na comprovação do estudo, de modo que o processo seja executado de forma metódica e sequencial, em busca de resultados verídicos (GISELE, 2019).

A presente pesquisa caracteriza-se, essencialmente, como um estudo qualitativo, exploratório e descritivo. Portanto, é notório a abordagem de pesquisa qualitativa neste estudo, visto que não é necessário medir os resultados, mas analisar subjetivamente os dados obtidos (DE SORDI, 2013).

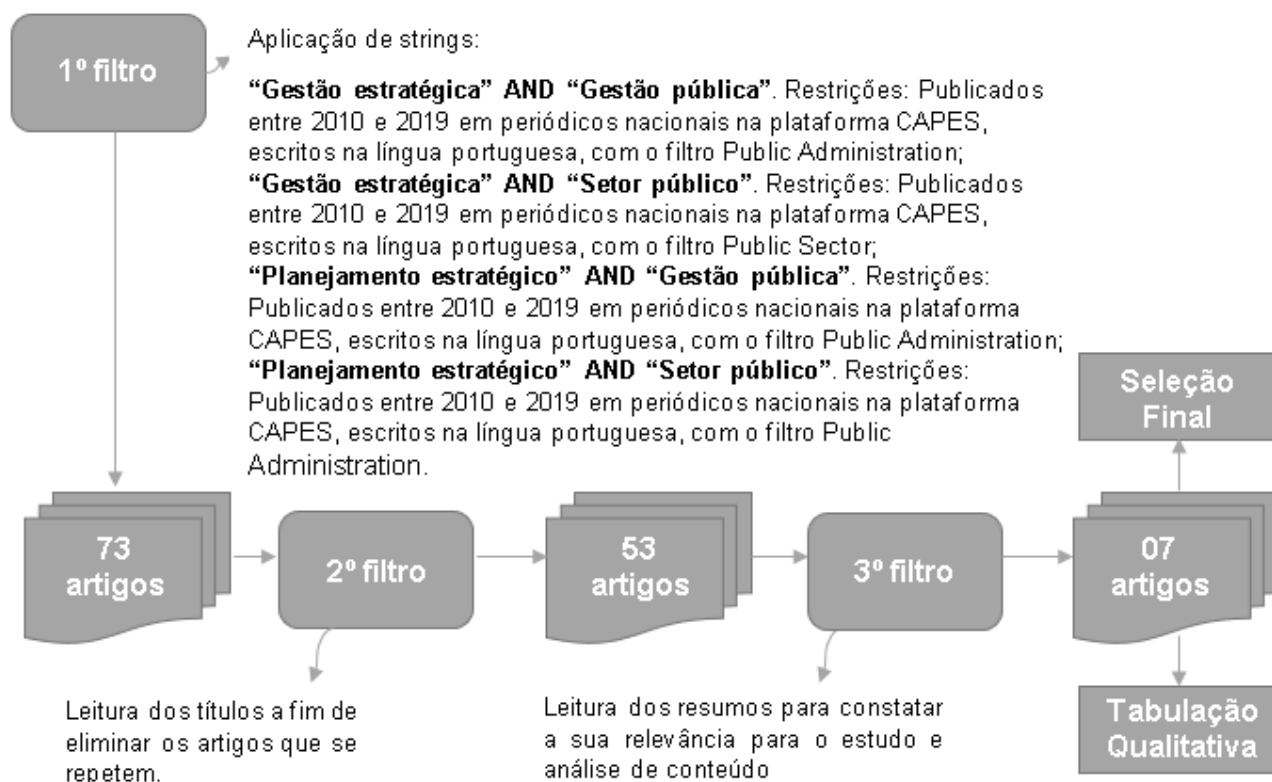
A fim de averiguar profundamente o tema deste estudo, contamos com a pesquisa exploratória, em que a análise é feita de forma detalhada, buscando compreender as vertentes relacionadas e encontrar pressupostos que vão ao encontro dos resultados possíveis da pesquisa (GIL, 2017).

Desse modo, o tipo de pesquisa também se caracteriza como descritiva, visto que foi necessário a realização de uma avaliação detalhada, identificando as relações entre as variáveis encontradas (GIL, 2017).

Para análise dos dados, o estudo utilizou a Revisão Sistemática Integrativa (RSI). Essa abordagem trouxe o tema proposto de maneira ordenada, com enfoque nos detalhes e tornando o estudo abrangente, trazendo as informações de maneira sistemática e precisa, contribuindo efetivamente para a pesquisa. (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

A Figura 01 retrata o protocolo utilizado para a seleção de artigos da revisão sistemática integrativa de forma sintética e cronológica.

Figura 01 – Processo do protocolo utilizado para a seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pelas autoras

Para o levantamento dos artigos foram utilizadas strings de busca com os respectivos resultados: “Gestão estratégica” AND “Gestão pública”, 14 resultados encontrados; “Gestão estratégica” AND “Setor público”, 16 resultados encontrados; “Planejamento estratégico” AND “Gestão pública”, 22 resultados encontrados; “Planejamento estratégico” AND “Setor público”, 21 resultados encontrados. Cabe destacar que, pelo objeto de pesquisa ser direcionado ao setor público, fez-se uso também de filtros considerando as publicações com este cunho. Nesta primeira classificação foram encontrados um total de 73 artigos, sendo restritos à artigos escritos na língua portuguesa e publicados entre os anos de 2010 a 2019.

Após esta seleção elaborou-se uma planilha no Microsoft Excel, construindo colunas com: título, ano, tema, objetivo e metodologia.

Ao analisar o título dos artigos selecionados, foram eliminados 20 artigos por serem repetidos. Em seguida, foi realizada a leitura dos resumos dos 53 artigos filtrados, a fim de constatar a sua relevância para o estudo, o que resultou em 7 artigos finais que foram agrupados na planilha de acordo com modelos de estudos semelhantes. Por fim, foi realizada uma análise de conteúdo dos 7 artigos finais.

3) RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao analisar os sete artigos selecionados, nota-se que os estudos sobre a gestão estratégica foram abordados nos seguintes temas e resultados: Gestão Estratégica da Informação (2); Gestão de Resultados (2); Gestão da Cadeia de Suprimentos (1); Gestão de Recursos Humanos (1) e Gestão Estratégica do Conhecimento (1).

No que se refere aos resultados da revisão sistemática em termos de ano, 2010, 2011 e 2014 retornaram 02 artigos, enquanto 2016 retornou apenas 01 artigo.

No ano de 2010 foram encontrados dois estudos sobre o tema, sendo um sobre gestão estratégica da informação (LEITE; REZENDE, 2010) e outro sobre gestão de recursos humanos (DE MELLO; FILHO, 2010). Em 2011, os resultados foram uma pesquisa sobre gestão na cadeia de suprimentos (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011) e outra sobre gestão de resultados (GONÇALVES; BRAGA; CAMPOS, 2011). Já no ano de 2014 foram achados um a respeito de gestão estratégica do conhecimento (BRAUN; MUELLER, 2014) e outro sobre gestão de resultados (PORPINO; DE STEFANI, 2014). Por fim, em 2016 foi localizado um artigo com a temática gestão estratégica da informação (CAMBOIM; PAIVA; TARGINO, 2016).

3.1) Framework teórico da revisão integrativa

Foi elaborado um framework teórico para auxiliar na compreensão do estudo, sendo classificado de acordo com as abordagens de gestão encontradas.

Tabela 01 – Síntese dos artigos encontrados na revisão sistemática

Estudos	Síntese	Classificação
---------	---------	---------------

Leite e Rezende (2010)	O artigo analisa a tecnologia da informação como meio estratégico para a gestão pública, proporcionando diversos benefícios de monitoramento, auxílio às decisões e gestão dos processos e relacionamentos.	Gestão Estratégica da Informação
De Mello e Filho (2010)	O artigo analisa o caso da instituição pública Fundação Oswaldo Cruz, identificando pontos de melhoria na gestão de recursos humanos.	Gestão de Recursos Humanos
Gonçalves, Braga e Campos (2011)	O artigo reconhece a Avaliação Executiva de Indicadores (AEI) como uma tecnologia que agrega positivamente na gestão de resultados e efetivamente na gestão estratégica do estado de Minas Gerais.	Gestão de Resultados
Tridapalli, Fernandes e Machado (2011)	O artigo identifica que a gestão dos gastos públicos deve ser tratada em todas as fases da cadeia de suprimentos de bens e serviços, e que deve haver uma modernização da cadeia de suprimentos, a fim de reduzir os gastos públicos.	Gestão da Cadeia de Suprimentos
Porpino e De Stefani (2014)	O artigo identifica sete requisitos necessários para uma gestão com resultados eficaz em instituições públicas, por meio da análise dos processos de gestão da Embrapa.	Gestão de Resultados
Braun e Mueller (2014)	O artigo analisa a gestão estratégica de processo de trabalho para a produção do conhecimento no setor público de Curitiba por meio da aplicação do método OKA.	Gestão Estratégica do Conhecimento
Camboim, Paiva e Targino (2016)	O artigo identifica a gestão estratégica da informação como um meio de grande importância estratégica para as coordenações de cursos de graduação de universidades públicas federais.	Gestão Estratégica da Informação

Fonte: Elaborado pelas autoras

Diante da abordagem deste estudo, foram selecionados os estudos mais relevantes por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), encontrando as temáticas relacionadas: gestão estratégica da informação, gestão de resultados, gestão da cadeia de suprimentos, gestão estratégica do conhecimento e gestão dos recursos humanos.

Na primeira temática mencionada, gestão estratégica da informação dos anos de 2010 e 2016, relatam a importância de introduzir o planejamento estratégico da informação no âmbito da gestão pública, com o intuito de melhorar os processos de gestão, pois necessitam de informações de maneira rápida, que proporcione maior agilidade e assertividade nas decisões. Enquanto uma pesquisa relata a utilização da gestão

estratégica da informação em coordenações das universidades públicas (CAMBOIM; PAIVA; TARGINO, 2016), a outra faz uma análise no município de Curitiba (LEITE; REZENDE, 2010) e ambos afirmam melhorias nos processos de desempenho, representando uma vantagem competitiva.

O estudo sobre gestão de resultados relata sobre uma tecnologia criada pelo governo de Minas Gerais, Avaliação Executiva de Indicadores (AEI) no âmbito da gestão por resultados, avaliando esta evolução até o ano de 2010 (GONÇALVES; BRAGA; CAMPOS, 2011). Já o estudo de Porpino e De Stefani (2014), faz uma análise referente a algumas unidades da Embrapa que foram visitadas, analisando o tema gestão para resultados, identificando aspectos de controle e acompanhamento e também no que se refere à comunicação interna e externa, afirmando que gestão estratégica é essencial nas implantações dos planos de ação.

Este estudo sobre a gestão da cadeia de suprimentos tem o intuito demonstrar por meio de análises em unidades do governo brasileiro, que todas as fases da cadeia de suprimentos devem ser tratadas, identificando que todo o ciclo possui resultados potenciais que podem ser alavancados (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

Outrossim, relacionado a gestão estratégica do conhecimento, traz um estudo sobre a Prefeitura Municipal de Curitiba a partir da aplicação do método Organizational Knowledge Assessment (OKA), com a abordagem de 14 dimensões do conhecimento e um olhar voltado aos cidadãos não apenas como contribuintes, mas também como pessoas que possuem direitos (BRAUN; MUELLER, 2014).

A temática sobre gestão dos recursos humanos relata a experiência da Fundação Oswaldo Cruz, possuindo uma abordagem crítica em relação a instituição pública de ciência e tecnologia em saúde, e também desenvolvendo um conjunto de ações a serem realizadas, auxiliando na gestão estratégica e fortalecendo a área de recursos humanos (DE MELLO; FILHO, 2010).

Estas pesquisas demonstram a existência de diversos tipos de gestão, nos revelando a importância de cada área da organização ter um planejamento estratégico estabelecido, de maneira a traçar planos de ação com uma visão sistêmica de cada setor, a fim de

otimizar os processos e atingir as metas. Os estudos selecionados estão bem direcionados, pois cada um aborda uma área na gestão e possuem como tipo de metodologia o estudo de caso, contribuindo para o estudo com a análise de situações reais em diferentes âmbitos e perspectivas.

4) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou de forma integrativa e sistemática as produções científicas sobre planejamento estratégico no setor público publicadas nos principais periódicos da área de administração na plataforma CAPES, de 2010 a 2019, atingindo o objetivo geral e objetivos específicos propostos para o estudo.

Os estudos selecionados que contribuíram para esta revisão foram analisados de maneira ordenada e apontam diferentes tipos de gestão com enfoque estratégico. Tendo em vista os resultados obtidos, pode-se concluir que as temáticas mais abordadas a respeito do planejamento estratégico no setor público são do âmbito da gestão estratégica da informação e gestão de resultados, enquanto a gestão da cadeia de suprimentos; gestão de recursos humanos e gestão estratégica do conhecimento ainda são pouco encontradas na área da administração.

O framework teórico possibilitou uma visualização clara sobre as abordagens realizadas em relação aos tipos de gestão estratégica que tem sido estudado nas organizações públicas nos últimos anos, permitindo a compreensão das sínteses dos estudos selecionados.

Com isso, conclui-se que o presente estudo contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa e da ciência, sendo relevante principalmente na área da gestão estratégica pública, proporcionando uma visualização sistêmica sobre as publicações nos últimos anos, possibilitando pesquisas sobre o tema na busca de preencher novas lacunas em estudos futuros.

Ainda há poucas revisões sistemáticas na área de gestão estratégica pública, sendo este um limitador do presente estudo. As strings foram utilizadas de maneira restrita, desta maneira as pesquisas futuras possuem diversas áreas para abranger nesta temática, com destaque para realização de pesquisas de revisão sistemática integrativa com estudos

internacionais dentro da temática, estudos que abordem outros aspectos da gestão estratégica pública, diferentes dos identificados neste estudo; estudo de múltiplos casos que possibilitem aprofundamento e análise comparativa dos achados, e estudos quantitativos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 04, p. 983, 2014.

CAMBOIM, L. G.; PAIVA, S. B.; TARGINO, M. D. G. Gestão estratégica da informação em coordenações de cursos de graduação de universidades públicas federais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 06, n. 01, p. 223-237, 2016.

DE MELLO, M. L. B. C.; FILHO, A. A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 03, p. 613, 2010.

DE SORDI, José Osvaldo. **Elaboração de pesquisa científica**. São Paulo: Saraiva, 2013. 9788502210332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502210332/>. Acesso em: 12 Jun 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6 ed. São Paulo: Atlas Ltda; Grupo GEN, 2017. 9788597012934. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 11 Jun 2020

GONÇALVES, E.; BRAGA, F. M. S. A.; CAMPOS, E. S. A. Avaliação executiva de indicadores no governo do estado de minas gerais: análise da implementação de uma ferramenta de monitoramento e avaliação. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 06, p. 1891, 2011.

KANAANE, R.; FILHO, A. F.; FERREIRA, M. D. G. (Org.). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas S.A, Grupo GEN, 2012. 9788522475131. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475131/>. Acesso em: 28 May 2020.

LEITE, L. D. O.; REZENDE, D. A. Modelo de gestão municipal baseado na utilização estratégica de recursos da tecnologia da informação para a gestão governamental:

formatação do modelo e avaliação em um município. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 02, p. 459-493, 2010.

LOZADA, G. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: SAGAH; Grupo A, 2018.

9788595029576. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 06 Jun 2020

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**, 5. ed. São Paulo:

Atlas Ltda; Grupo GEN, 2016. 9788597009002. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009002/>. Acesso em: 28 May 2020.

PORPINO, G.; DE STEFANI, E. O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 02, p. 343, 2014.

SOUZA, M. T. D.; SILVA, M. D. D.; CARVALHO, R. D. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010.

TRIDAPALLI, P. T.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 02, p. 401-433, 2011.

PROCESSO SUCESSÓRIO NAS EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS DIFICULDADES.

SUCCESSORY PROCESS IN FAMILY BUSINESSES: AN ANALYSIS OF THE MAIN DIFFICULTIES.

Marcella Oliva Piovesana – mahpiovesana@hotmail.com - Unoeste
Victor Hugo Moraes Mariano – victor.moraes29@hotmail.com - Unoeste
Josélia Galiciano Pedro – joselia@unoeste.br - Unoeste

RESUMO

A criação de empresas familiares se dá por meio de um empreendedor que abre um pequeno negócio a fim de gerar renda para a sua família ou apenas por realização pessoal. Com o passar do tempo, a tendência é que o fundador ceda o seu empreendimento para o seu sucessor, possibilitando a futura continuidade do negócio. Mas, em sua maioria, as empresas familiares têm enfrentado inúmeros desafios para uma boa gestão de seus sucessores, afetando a sua permanência no mercado, podendo chegar ao fracasso da empresa acarretando em seu fechamento. O estudo justifica-se pela importância e contribuição que as empresas familiares concedem para o mercado brasileiro, tanto como indústria, comércio e prestação de serviços, sendo crescente a sua participação no mercado de trabalho e, dessa forma, mostra-se a necessidade de um bom planejamento sucessório, apresentando importância para o cenário do desenvolvimento econômico na geração de riquezas e empregos para o país. Dessa maneira, o objetivo do presente artigo foi identificar como é realizado o processo de planejamento sucessório nas empresas familiares, bem como identificar quais são as adversidades encontradas durante esse processo. A metodologia do estudo foi a abordagem qualitativa, sendo o tipo de pesquisa exploratória, pesquisa bibliográfica e análises de conteúdo. Assim, o presente artigo demonstrou que as principais dificuldades presentes no plano de sucessão familiar são obstáculos que prejudicam o desenvolvimento e o andamento de todo o processo sucessório e ambiente empresarial e que, diante disso, afetam diretamente a perpetuação da organização e uma gestão de qualidade.

Palavras-chaves: Empresas familiares. Planejamento Sucessório. Desenvolvimento Econômico.

ABSTRACT

The creation of family businesses occurs through an entrepreneur who opens a small business in order to generate income for his family or just for personal fulfillment. As time goes by, the tendency is for the founder to give up his enterprise to his successor, enabling the future continuity of the business. But, for the most part, family businesses have faced numerous challenges for the good management of their successors, affecting their permanence in the market, which may lead to the company's failure resulting in its closure. The study is justified by the importance and contribution that family businesses grant to the Brazilian market, both as industry, commerce and service provision, their participation in the labor market is increasing and, thus, the need for a good succession planning, showing importance for the scenario of economic development in the generation of wealth and jobs for the country. Thus, the objective of this article was to identify how the succession planning process is carried out in family businesses, as well as to identify the adversities encountered during this process. The study methodology was the qualitative approach, being the type of exploratory research, bibliographic research and content analysis. Thus, the present article demonstrated that the main difficulties present in the family succession plan are obstacles that hinder the development and progress of the entire succession process and business environment and that, therefore, directly affect the organization's perpetuation and quality management.

Keywords: Family businesses. Succession Planning. Economic Development.

1) INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes no mundo todo, e, no Brasil, em sua maioria, normalmente esses empreendimentos iniciam-se como micro e pequena empresas (MPE). Com o passar do tempo, com o seu desenvolvimento e crescimento no mercado no qual atuam, elas podem vir a se tornarem empresas de grande porte e de reconhecimento regional, estadual e até mesmo nacional.

Segundo Garcia (2001), 95% das 300 maiores empresas são controladas por famílias; as empresas familiares ocupam uma importante posição quando relacionadas à economia do país. No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do SEBRAE, “Aproximadamente 90% das empresas brasileiras são familiares, as quais são responsáveis por 65% do PIB brasileiro [...]” (apud SANTIAGO, R. P., 2017, p. 4). Dessa forma, é notório o grau de relevância de cada empresa familiar no mercado de trabalho e na geração de renda, bem como o impacto que pode provocar no cenário econômico do país. Com isso, estruturar um plano de sucessão sólido, efetivo, que permita o desenvolvimento e que garanta a continuidade do negócio com maestria é fundamental.

Quando há um bom planejamento e uma boa conexão relacionada à sucessão, o êxito da mesma é praticamente garantido. Porém, ainda é presente em algumas dessas empresas familiares a falta de capacitação e qualificação de seus membros ou até mesmo a vocação destes para a continuidade do processo sucessório, o que dificulta e, conseqüentemente, afeta o crescimento da empresa.

O planejamento é considerado uma das principais ferramentas administrativas para uma boa gestão, pois ele tem a finalidade de obter um bom gerenciamento organizacional e possibilita uma visão da sua realidade empresarial, avaliando os seus perspectivas caminhos e quais seus desafios para o futuro.

Contudo, são inúmeros desafios enfrentados por uma empresa que dispõe do processo de sucessão familiar. Esses desafios podem ser considerados desde a escassez de capacitação profissional até a exclusão e omissão de informações por problemas

familiares, assim como a permanência da não diferenciação do ambiente empresarial e o da família nas tomadas de decisões, afetando diretamente em relação à gestão de qualidade e a possibilidade de torná-la uma empresa bem-sucedida.

Nesse contexto, o presente artigo teve como problemática: como é o planejamento sucessório na empresa familiar? Quais as principais dificuldades elencadas no processo sucessório?

Acredita-se que em empresas familiares é muito recorrente a ausência de planejamento para uma boa sucessão. É previsível encontrar inúmeros obstáculos, que vão desde a ausência de conhecimento em relação ao âmbito empresarial ao desinteresse em manter a sobrevivência da empresa. Espera-se que o desenvolvimento desses sucessores venha através de habilidades técnicas adquiridas por meio de ensino superior e também através de participações no cotidiano da organização em todos os seus processos empresariais.

As empresas familiares têm participação em grandes áreas do mercado, como indústria, comércio e de prestação de serviços, sendo crescente a sua participação no mercado de trabalho e, dessa forma, apresentando grande importância para o cenário do desenvolvimento econômico e na geração de riquezas para o país. Através disso, é essencial administrar de modo eficaz e eficiente o seu planejamento sucessório.

O planejamento relacionado à sucessão empresarial familiar é um processo eficiente que busca avaliar os caminhos que a empresa está percorrendo e balizar como será futuramente em relação a esse processo sucessório, buscando evitar certos problemas posteriores que envolvam a continuidade da gestão familiar, assim como prejuízo e a insatisfação dos seus sucessores.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa foi identificar como é realizado o processo de planejamento do processo sucessório nas empresas familiares para a sua futura gestão e quais são as adversidades encontradas durante o processo. Os objetivos específicos recaem em: apresentar a conceituação de empresa familiar; demonstrar o processo sucessório na empresa familiar; analisar como o planejamento pode ser uma ferramenta no processo sucessório da empresa familiar.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos e a Relação de Empresa com Empresas Familiares

As empresas em geral nada mais são do que importantes atividades econômicas dentro da nossa sociedade. Conforme Maximiano (2018), o principal objetivo de todas elas é prover produtos e serviços por meio da produção e comercialização destes, visando ao atendimento das necessidades de cada indivíduo ou dos diferentes tipos de mercados existentes em nossa sociedade. O foco está diretamente ligado à obtenção de lucro e o crescimento bem-sucedido do negócio. De acordo com Martins (2012),

O essencial em qualquer empresa, por natureza, é que ela é criada com a finalidade de se obter lucro na atividade. Normalmente, o empresário não tem por objetivo criar empresa que não tenha por finalidade o lucro. (MARTINS, 2012, p.197)

Assim, pode-se definir que as empresas têm um mesmo princípio e buscam um único resultado em comum desde a sua criação, sendo este o lucro e que o empresário que está à sua frente utilizará de estratégias anteriormente definidas para o seu posterior sucesso.

Nesse contexto, o conceito de empresas familiares não é diferente; porém, a sua administração é exercida por membros de uma mesma família ou estes ocupam diferentes cargos dentro da empresa. A empresa familiar pode ser definida como “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador” (1993, apud LEONE, 2005, p. 9).

Assim sendo, a sucessão da organização está altamente ligada a crenças, valores e costumes da família, pois indivíduos herdaram em si os costumes pelos quais são instruídos por seus laços afetivos, ou seja, pela sua família. Além disso, as empresas familiares estão ligadas à uma família há pelo menos duas gerações; porém, essa união é necessária ser recíproca, pois ela será um dos principais pilares da organização, já que isso irá influenciar na política, valores e objetivos do empreendimento.

Segundo o Sebrae (2010), um negócio familiar

[...] é a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados. As empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria.

A participação desses familiares nem sempre é bem-sucedida, principalmente quando a empresa está em crescimento, já que muitas vezes pode acarretar em desavenças e afetar diretamente os negócios.

Com a expansão da empresa, outros membros da família são chamados para trabalhar no mesmo empreendimento, e muitas vezes essas pessoas entram sem preparo suficiente e, em alguns casos, precocemente, gerando uma complexidade de relações que vai muito além da administração empresarial (TAJRA, 2019, p. 28).

Dessa forma, é necessário que os membros estejam aptos a crescerem juntos com a empresa e com todas as mudanças que estão presentes ao seu redor. Estar preparado, capacitado e qualificado para uma boa gestão é fundamental para o sucesso da organização.

2.2 Processos Sucessórios nas Empresas Familiares

O processo sucessório das organizações familiares destaca-se por conta da sucessão em relação ao poder decisivo, de maneira que irá passar de um indivíduo ao outro que possua um laço afetivo dentre os sucessores da empresa. “A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias” (OLIVEIRA, 2010, p.3).

Desse modo, a empresa familiar salienta em relação ao processo sucessório no qual o poder decisório é transferido automaticamente para indivíduos que apresentam um grande vínculo em relação com os mesmos e que irão dar continuidade ao poder de decisão. Além disso, podemos destacar que todas as organizações familiares usufruíam de pessoas com grande poder e influência no âmbito empresarial, os quais eram seus fundadores e também donos.

De acordo com Oliveira (2010, p. 3), “o início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em

muitos casos, inconveniente superposições entre as políticas e os valores empresariais.” Desse modo, uma empresa se torna familiar desde quando a sua fundação pertence a indivíduos com vínculos ligados à família.

Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor – na verdade e mais ampla conceituação da palavra – que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente possui uma visão ampla do negócio, inicia seu próprio empreendimento, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários (OLIVEIRA, 2010, p. 3).

Assim sendo, indivíduos empreendedores tornam a receber a colaboração de membros de sua família para dar prosseguimento ao seu empreendimento, portanto, considerados como um apoio à definição de empresas familiares.

De acordo com Sebrae (2010), “O processo sucessório em uma empresa familiar deve ser planejado levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial”. Logo, é muito importante ocorrer o planejamento para o processo sucessório empresarial, pois cada grupo familiar possui crenças, valores e personalidades diferentes.

A sucessão deve-se iniciar com a presença de seu principal fundador e com a atuação de todos envolvidos no âmbito empresarial. É necessário também haver uma boa comunicação para que todos os problemas envolvidos, como conflitos já existentes, estejam bem claros. “É preciso que haja, durante todo o processo, um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir” (SEBRAE, 2010).

Os futuros herdeiros precisam estar bem cientes do que iniciarão com responsabilidade e competência, pois irão começar a tomar conta de uma sociedade familiar. De acordo com Sebrae (2010), “Os herdeiros devem ser conscientizados de que não vão herdar uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não se escolheram. Assim, é preciso separar claramente os conceitos de família, propriedade e empresa”.

Desse modo, os herdeiros que irão ficar com a grande responsabilidade de dar continuidade à empresa familiar devem estar cientes da assistência que os mesmos irão ter que ceder à empresa e também serem competentes em tomar decisões a curto e a longo prazo no decorrer do tempo. Além do mais, irão ser responsáveis para analisar ameaças e oportunidades tanto internas quanto a externas da organização. Uma boa

comunicação também é de extrema importância e essencial para esse nível de liderança, pois uma boa comunicação irá fazer com que ocorram menos conflitos no ambiente organizacional, ajuda a melhorar o clima organizacional e também ocorre a assertividade, fazendo com que melhorem ainda mais os resultados.

2.3 A Relação das Empresas Familiares com A Economia

A atuação e o envolvimento das empresas familiares na economia do mundo são de extrema importância, pois elas são responsáveis pela geração de inúmeras oportunidades de empregos. De acordo com Ricca e Associados (2014), essas organizações de cunho familiar, possuem uma parcela de participação no cenário econômico de todos os países, além de terem grande importância na criação de novos empregos e na renda da população daquele país.

Segundo Gasparin (2015), dentro do território nacional as instituições familiares são fundamentais para o bom funcionamento do cenário econômico. Elas representam cerca de 90% de todo o mercado, estando presentes em diversos setores da economia, seja por meio da produção de produtos ou da prestação de serviços. Essa grande participação na economia, impacta diretamente na geração de renda da população, sendo as instituições familiares responsáveis por 60% de todos os empregos formais existentes no Brasil.

Essas empresas destacam-se graças aos seus elevados faturamentos e ao grande número de contratações de mão de obra que proporcionam, exercendo diante do mercado e mostrando o quão grande é seu potencial perante as demais organizações não familiares do país.

Para Ricca e Associados (2014), atualmente as instituições familiares estabelecem e apresentam uma grande importância em relação ao desenvolvimento e ao crescimento econômico. Assim, as mesmas almejam ao máximo contribuir para o bem-estar da população em geral, buscando continuamente satisfazer as necessidades dos indivíduos. Bem como, analisando as principais dificuldades e oportunidades, sempre

estando atentas aos riscos e ameaças extrínsecos ao âmbito organizacional e a toda propriedade familiar.

Sendo assim, os negócios de propriedade familiar representam uma parcela significativa de empresas privadas existentes no mercado e que, na maioria das vezes, quando bem estruturadas, geridas e organizadas pelos seus membros, podem garantir e contribuir para o crescimento e desenvolvimento não só nacional, mas também de maneira regional e estadual, principalmente com as pequenas empresas.

De acordo com Oliveira (2010, p.3), “Entretanto, a nova realidade da abertura de mercado e a globalização consolidam nova situação na economia, com forte influência nas empresas familiares”. Portanto, as empresas familiares já vêm em alta e com grande participação no mercado há alguns anos, juntamente com a abertura de novas empresas, novas oportunidades de mercado e a maior expansão da globalização, melhorias estas que estão totalmente interligadas e que, juntas, possibilitam o crescimento e a ascensão das empresas familiares no cenário econômico.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia do presente artigo foi desenvolvida por alguns métodos que, juntos, visam o conhecimento básico para o suporte do desenvolvimento do estudo, assim sendo, obtendo como base a ciência. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Ou seja, a pesquisa qualitativa é definida como uma abordagem que permitirá o estudo de alguns aspectos sociais que estão relacionados ao comportamento humano na sociedade atual e, por consequência, nas empresas familiares.

Com relação aos tipos de pesquisa, foi utilizada a pesquisa exploratória para fazer parte de sua composição. “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2012, p. 27).

Desse modo, este tipo de pesquisa permitirá, por meio do levantamento de informações, um maior entendimento e familiaridade com o mote que está sendo objeto do estudo, propiciando novos enfoques que poderão vir a ser abordados na pesquisa, contribuindo para o levantamento de novas ideias, opiniões e pensamentos de como as organizações familiares estão se preparando para a sua sucessão e os obstáculos mais presentes neste processo.

3.1 Instrumentos para a Coleta de Dados e Procedimentos de Pesquisa

Respectivamente, a busca de informações secundárias para um melhor conhecimento e informações referentes ao assunto, o instrumento de coleta de dados no presente estudo refere-se à pesquisa bibliográfica, a qual é considerada como uma busca de informações já existentes, como relata Gil (2018)

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos (GIL, 2018, p.27).

Entende-se que o método de pesquisa bibliográfica é uma revisão de literatura que será efetuada através de buscas em livros e revistas. Sendo assim, foram realizadas pesquisas em diversos materiais que discutiam e elencavam a maneira pela qual os planejamentos estão sendo realizados, bem como as principais dificuldades enfrentadas e relatadas pelos empresários para a sucessão de seus familiares.

Com o objetivo de transformar vários conjuntos de dados e poder verificá-los melhor, em relação ao instrumento de análise de dados, trabalhou-se por meio da análise de conteúdo que, segundo Berelson (apud MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 128), é “uma

técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação”.

Posto isto, esta análise permitiu ao investigador estudar todo o conteúdo exposto em livros, artigos, jornais, textos, revistas, teses, entre outros, a fim de refletir sobre o seu conteúdo e buscar o que há por trás das palavras que estão sendo estudadas, com a maior utilização de livros de diversos autores que possuam a mesma linha de pensamento relacionada ao processo sucessório em empresas familiares, tal como é realizado o planejamento em relação à esta sucessão.

3.2 Formas de Análise dos Resultados

Para a fundamentação da relação entre a análise de dados e a organização da presente pesquisa, foram realizadas três etapas, sendo elas:

1º etapa: Leitura e aprofundamento no assunto com base e revisões bibliográficas junto aos principais autores com o intuito de compreender e absorver informações relevantes sobre o assunto abordado.

2º etapa: Fase de interpretação, ou seja, a fase em que, por meio das referências buscadas, são desenvolvidas ideias e melhores conhecimentos sobre o planejamento dentro das organizações que estão ligadas ao processo sucessório.

3º etapa: Sugestões de melhorias e uma conclusão final de como e quais são as principais dificuldades encontradas nesses processos e planejamentos relacionados a empresas que aplicam o método de sucessão.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

O planejamento está presente no cotidiano de todas as pessoas; quando almejamos conquistar algo nós traçamos metas, tomamos decisões e com elas escolhemos caminhos que nos permitirão alcançar algum objetivo anteriormente definido. Em uma organização isso não é diferente. O planejamento consiste em um processo complexo para

qualquer gestor devido a todas as suas variáveis e define-se, conforme Oliveira (2018, p. 3), “[...]como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais [...]”.

Para Castiglioni e Tancredi (2014, p. 14), planejamento é “[...] definir objetivos para traçar metas, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O planejamento deve se basear em estudos com bom embasamento antes de sua implantação”. Dessa maneira, o planejamento nada mais é do que uma importante ferramenta que contribui para que os gestores de uma organização possam elaborar e estruturar novos planos, metas, políticas, projetos e outros elementos importantes a serem realizados, sejam estes em curto, médio ou em longo prazo. Em seus benefícios está a viabilização e a minimização de possíveis riscos e eventuais ameaças para o empreendimento, permitindo com que os gestores a frente da empresa estejam sempre prontos para qualquer fator interno ou externo a organização.

De certa maneira, o planejamento é fundamental e intrínseco a qualquer organização que engloba o mercado de empreendimentos, seja ela no âmbito familiar ou não. No entanto, para se obter sucesso no tocante de uma empresa é necessário que os seus três principais tipos de planejamento existentes estejam atuando em conjunto.

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento é dividido em três níveis hierárquicos dentro de uma empresa, sendo eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O estratégico diz respeito ao alcance de objetivos que afetam toda a organização por meio de estratégias e ações de longo prazo. O tático está relacionado aos objetivos de curto prazo, onde suas estratégias e ações afetam uma pequena parcela da organização, enquanto o operacional está diretamente ligado à ação, execução e concretização dos planos anteriormente traçados a fim de atingir os resultados finais esperados.

Em um mercado volátil torna-se necessário que qualquer empreendedor analise os mais diversos cenários a fim de estar preparado e capacitado para o alcance de seus objetivos. Porém, quando se trata de empresas familiares seus gestores, na grande maioria

das vezes, são representados por uma figura patriarcal e/ou matriarcal. Quando estes não estão à frente do negócio, já possuem outros sucessores que muitas das vezes se baseiam em seu modo de gestão, exercendo suas funções com a mesma cultura e tradição por um longo período de tempo, podendo permanecer com essas características na organização durante todo o seu ciclo de vida e ser prejudicial a toda a estrutura administrativa.

No Brasil, as empresas familiares desempenham uma enorme importância na economia nacional e na geração de empregos, sendo que um grande agravante está presente nas empresas familiares de maneira geral e dificultam o seu planejamento empresarial. Conforme um estudo da *Pricewaterhous e Coopers (PwC)*, referente ao ano de 2018, cerca de 44% das empresas familiares do mundo não possuíam nenhum plano de sucessão e 72,4% não apresentavam uma sucessão definida para cargos-chave como os ligados à diretoria, presidência, gerência e gestão.

No Brasil, a representatividade é ainda menor, segundo um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), somente 27,6% possuem planos para cargos-chave dentro de seus empreendimentos. Esses dados fomentam e fortalecem a ideia que se tem sobre um mal planejamento nas empresas familiares, sendo possível prever as consequências que afetarão essas empresas no futuro e o enfraquecimento do modelo de negócio.

Diante do exposto, é fundamental reavaliar os problemas, saber lidar com conflitos familiares e as emoções que os cercam, além disso, preparar e capacitar seus sucessores, desenvolver suas habilidades, a fim de que estes estejam sempre qualificados e possuam boa experiência para administrar a empresa ao longo de muitos anos.

Grande parte das empresas existentes tem a sua origem fundamentada pela sucessão familiar, o que define o motivo de as mesmas serem tão importantes para o sistema de economia do Brasil e do mundo. Porém, a empresa continuar viva no mercado atual é um dos seus principais desafios.

De acordo com uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) relacionada ao ciclo geracional, em 71% dos casos há pelo menos um membro da primeira geração envolvido na empresa, seja na gestão, no conselho ou na propriedade.

Esse percentual praticamente se mantém em relação à segunda geração; todavia, na terceira geração ele cai para 28,7% e, na quarta, para 5,7%, por conta da sua dificuldade no processo sucessório. Essa porcentagem em sua terceira geração é bem baixa.

De acordo com Silva *et al.* (2019, p. 152), “O percentual das empresas que conseguem chegar a terceira geração ainda é muito baixo, em virtude dos obstáculos enfrentados no processo sucessório”. A escassez de um bom, nítido e antecipado planejamento para passar essa fase de sucessão familiar é considerado como um dos seus principais fatores significativos para esse percentual ficar cada vez mais baixo e, assim, infelizmente a empresa chegar à falência.

De acordo com SEBRAE (2019), “Filhos que não trabalham na empresa querem opinar nos negócios e outros membros da família discordam”, assim definido dentre um dos conflitos ocorridos nas empresas familiares, pois nem sempre a opinião de quem está fora da organização é bem-vinda, muitos indivíduos discordam disto.

As empresas familiares também apresentam inúmeras dificuldades diante das suas gerações envolvidas nesse processo de sucessão. Membros antigos já impostos na organização podem não estar dispostos a fazer novos investimentos, já a nova geração está a fim de correr esse risco, assim, transformando esse choque de opiniões em grandes conflitos. Os membros da gestão sucessora estão mais dispostos a assumir riscos, como aposta de futuro para o negócio, embora, muitas vezes, não dispõem de recursos financeiros para isso (SILVA *et al.*, 2019).

Seguindo essa linha de raciocínio dos mais novos gestores que buscam recursos financeiros para o desenvolvimento de seus negócios familiares, e assim, expandirem a participação em determinados mercados, um estudo realizado pela KPMG (2016) aponta que “[...] as empresas familiares muitas vezes estão dispostas a oferecer ações/quotas, desde que elas possam manter uma função de controle e sua independência estratégica”.

Contudo, uma empresa familiar formada por jovens sucessores no mercado, enfrentará certas dificuldades quando estes não possuírem capacidade profissional suficiente para gerir o negócio no que se refere a parte de controle financeiro e com a baixa

capacidade técnica, tampouco terão aptidão e competência suficientes para o comando da empresa.

Dessa forma, o ato de não possuir conhecimentos com a parte financeira e também não dispor de recursos financeiros se agrava ainda mais e torna-se muito comum em algumas empresas quando os gestores mais novos de um empreendimento passam a confundir as finanças pessoais da família com as profissionais, dessa forma afetando negativamente o negócio e a sua continuação, visto que a evolução da empresa é colocada em risco, bem como, o seu capital. Isso se deve à dificuldade que alguns proprietários encontram em estabelecer um controle financeiro seguro e uma separação de forma adequada dos recursos da empresa, sendo assim de suma importância a capacitação do sucessor ou então a contratação de um profissional da área.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo levantar e analisar as dificuldades em que estão envolvidas durante o processo de sucessão em empresas familiares, abordando as principais questões presentes, bem como as consideráveis adversidades que interferem na melhor administração do negócio.

Com base nos estudos realizados, percebeu-se que as empresas familiares apresentam um papel muito significativo no mercado de trabalho, assim sendo, cada dia que se passa as mesmas estão se desenvolvendo e crescendo consideravelmente. Desse modo, as pequenas empresas e/ou empreendimentos familiares podem adentrar ao mercado de trabalho a tal ponto que se tornam reconhecidas, tanto no âmbito regional, quanto estadual e até obtendo reconhecimento nacional.

Com base nessa importante participação na economia nacional, para se ter sucesso no tocando do negócio é preciso que essas empresas tracem o seu planejamento sucessório, dando suporte a todos os envolvidos (herdeiros) nas mudanças de cargos, preparando os futuros gestores desde o início.

Porém, quando se trata do âmbito familiar envolvido na administração de uma organização, é muito comum a presença de conflitos e com eles o desgaste de uma melhor

preparação dos sucessores. Dessa maneira, é necessário capacitar, motivar e instruir os futuros líderes desde o início, envolvendo-os firmemente nos processos e ações da empresa e inserindo-os nas tomadas de decisão, buscando o aperfeiçoamento contínuo. Isso traz muitos benefícios, pois os tornam mais seguros, maduros, responsáveis e confiantes.

Diante de todo o material pesquisado sobre as principais dificuldades encontradas no processo sucessório e assim citados no decorrer do artigo, alguns estudos apontam dificuldades no mal planejamento organizacional; já outros estudos relatam que também há um grande obstáculo chamado escassez de capacitação profissional. Além disso, também podemos citar que o choque de opiniões dentre os membros da mesma família é um grande impasse que ocorre nas empresas familiares.

Nesse caso, o objetivo apresentado para o presente artigo tornou-se atingido, pois alcançou a identificação das principais dificuldades encontradas durante o processo sucessório, sendo elas: deficiência no seu planejamento, conflitos entre as gerações e também a falta de capacitação profissional, como as mais importantes.

Assim como, em relação ao planejamento sucessório nas empresas familiares, percebe-se que a escassez de um plano de sucessão e de um bom, transparente e antecipado planejamento para passar essa fase de sucessão familiar são considerados como um dos seus principais fatores significativos para este percentual ficar cada vez mais baixo e, assim, infelizmente, a empresa chegar à falência.

Portanto, conclui-se que as dificuldades presentes no plano de sucessão familiar são as principais barreiras que limitam o êxito no processo de andamento da organização, afetando diretamente a sua perpetuação e a continuação de um trabalho que se deu início nas raízes da família proprietária.

Sendo assim, é necessário capacitar, treinar, qualificar e desenvolver todos os membros da família que estão envolvidos no tocando do negócio, traçando um plano de ação que estrategicamente garantirá bons resultados. Além disso, deve-se evitar que conflitos familiares e divergência de ideias relacionadas à busca de uma melhor gestão

sejam intrínsecos à empresa e esses responsáveis por uma possível falência ou impasses presentes em todo o processo de continuidade.

Finalmente, espera-se que esta pesquisa traga uma contribuição para os empresários e para novos estudos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

AMARU, M. A. C. **Teoria Geral da Administração** - Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Grupo GEN, 2017. 9788597012460. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>>. Acesso em: 22 de ago. 2020.

BLOG ARTIGOS RICCA & ASSOCIADOS. **Empresas familiares** – Um fenômeno nacional. Disponível em: <<https://empresafamiliar.com.br/as-empresas-familiares-um-fenomeno-mundial/>>. Acesso em: 20 de ago. 2020.

CASTIGLIONI, J. A. D. M.; TANCREDI, C. T. **Organização Empresarial** - Conceitos, Modelos, Planejamento, Técnicas de Gestão e Normas de Qualidade. Editora Saraiva, 2014. 9788536511047. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536511047/>>. Acesso em: 16 de ago. 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FEITOSA, T. S. **Empreendedorismo conceitos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2019. 9788536531625. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536531625/>>. Acesso em: 22 de ago. 2020.

GASPARIN, M. Empresas Familiares Representam 60% dos Empregos Formais no Brasil. Disponível em: <<https://miriangasparin.com.br/2015/04/empresas-familiares-representam-60-dos-empregos-formais-no-brasil/>>. Acesso em: 30 de ago. 2020.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. São Paulo: Qualimark, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IBGC. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pes/2019/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>>. Acesso em: 16 de ago. 2020.

ISAE Escola de Negócios. **Painel de conjuntura macroeconômica**. 41. ed. Disponível em: <http://www.aecic.org.br/wp-content/uploads/2017/10/isae_painelmacroeconomico_edicao41-1.pdf>. Acesso em: 30 de ago. 2020.

KMPG, C. T. C. **Questões sobre empresas familiares**: Fomentando o crescimento das empresas familiares por meio de investidores individuais. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2016/05/empresas-familiares-portugues-baixa.pdf>>. Acesso em: 10 de out. 2020.

LEONE, N.M.D.C.P.G. **Sucessão na Empresa Familiar**: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. Grupo GEN, 2005. 9788522472611. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522472611/>>. Acesso em: 30 de ago. 2020.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. – [2. Reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, S. P. **Direito do Trabalho**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <<https://direitom1universo.files.wordpress.com/2016/08/sc3a9rgio-pinto-martins-direito-do-trabalho.pdf>>. Acesso em: 19 de ago. 2020.

OLIVEIRA, D. D. P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. D. P. R. de. **Planejamento Estratégico - Conceitos-Metodologia-Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Grupo GEN, 2018. 9788597016840. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>>. Acesso em: 19 de ago. 2020.

OLIVEIRA, D. D. P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPAIO, L. **Empresas familiares e o plano de sucessão**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>> Acesso em: 17 de ago. 2020.

SEBRAE, SP. **Causa mortis**. O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf> Acesso em: 14 maio 2020.

SEBRAE, SP. **Empresas familiares**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)> Acesso em: 14 maio 2020.

SEBRAE. **Empresas familiares:** resolvendo conflitos com soluções eficientes. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 de ago. 2020.

SEBRAE. **É importante planejar a sucessão na empresa familiar:** Conheça os aspectos que afetam o processo de sucessão. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-importante-planejar-a-sucessao-na-empresa-familiar,d5e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=O%20processo%20sucess%C3%B3rio%20em%20uma,aval%20de%20todos%20os%20envolvidos>>. Acesso em: 30 de ago. 2020.

SEBRAE. **Negócios familiares:** entenda como eles funcionam. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 30 de ago. 2020.

SEBRAE, SP. **Os desafios da empresa familiar:** gestão e sucessão. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 16 de maio de 2020.

SILVA, V. F. D. *et al.* **Gestão de empresa familiar.** Porto Alegre: SAGAH, 2019.

PROJETOS SOCIAIS E TERCEIRO SETOR: COMO AMBOS SUPREM A DEMANDA DO PODER PÚBLICO?

SOCIAL PROJECTS AND THE THIRD SECTOR: HOW DO THEY BOTH MEET THE DEMAND OF GOVERNMENT?

Lucas Vinicius Santos de Santana – lucas.viniciusantana@gmail.com – Business School
Unoeste

Marco Antonio Catussi Paschoalotto – marcocatussi@unoeste.br – NOVA School of
Business and Economics

Gustavo Yuho Endo – gustavo@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

O Terceiro Setor vem ganhando notoriedade nos últimos tempos devido a sua importância para com a sociedade, auxiliando na construção e formação cidadã de muitas pessoas por meio da sua atenção e devido tratamento as questões sociais para a constante melhoria de uma localidade ou região. No entanto, são poucos os estudos que buscam compreender de que forma esse setor supre a demanda que é de juízo do poder público. Portanto, o objetivo deste artigo é analisar de que forma os projetos sociais e terceiro setor suprem a demanda do poder público. Para alcançar tal objetivo, foram empregadas as abordagens qualitativa e exploratória, por meio de entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados com cinco coordenadores de organizações do terceiro setor. Para analisar tais dados, utilizou-se da análise de conteúdo. Os resultados demonstram que tais organizações suprem de forma parcial a demanda social que é destinada a elas, visto que seus campos de atuação são amplos e importantes para a condição de dignidade de um cidadão. Ainda é possível apontar os fatores que contribuem para a criação dessas organizações e seu constante desejo de conduzir-se de forma autossuficiente. Em síntese, tal estudo contribuiu com a academia ao expor e trazer novos resultados para os campos de pesquisa do terceiro setor e do poder público.

Palavras-chaves: Organizações. Terceiro Setor. Estado. Poder Público. Demanda Social.

ABSTRACT

The Third Sector has been gaining notoriety recently due to its importance to society, it helps in the construction and citizen formation of many people through their attention and due treatment of social issues for the constant improvement of a locality or region. However, there are few studies that seek to understand how this sector meets the demand that is the judgment of the public authorities. Therefore, the objective of this article is to analyze how social projects and the third sector meet the demand of the government. To achieve this goal, qualitative and exploratory approaches were used, through semi-structured interviews to collect data with five coordinators from third sector organizations. To analyze such data, content analysis was used. The results demonstrate that such organizations partially supply the social demand that is destined for them, since their fields of action are broad and important for the condition of dignity of a citizen. It is still possible to point out the factors that contribute to the creation of these organizations and their constant desire to conduct themselves in a self-sufficient way. In summary, this study contributed to the academy by exposing and bringing new results to the research fields of the third sector and the government.

Keywords: Organizations. Third Sector. State. Government. Social Demand.

1) INTRODUÇÃO

O Estado como órgão público de administração, controla uma sociedade e tem de executar as leis, fiscalizando-as a fim de organizar seus indivíduos garantindo boas condições para eles. Assim, tem constantemente sobre seus ombros, claros desafios de inclusão e inserção de sua população nos mais diversos aspectos sociais que levam a dignidade humana e resolução de problemas sociais, ou seja, é responsável por oferecer serviços públicos por meio de programas e políticas públicas que redirecione seus esforços para a grande demanda social de uma nação. (SANTOS, 2018)

Por outro lado, temos o terceiro setor. O número de fundações privadas e associações sem fins lucrativos evidencia a grande importância dessas instituições no país. De acordo com a pesquisa mais recente realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE de 2016, no Brasil existiam 236.950 organizações desse tipo em atividade naquele ano. (IBGE, 2016)

Conseqüentemente há um impacto econômico dessas organizações na economia brasileira e isso pode ser observado através dos resultados do próprio IBGE, onde mostrou que o terceiro setor ocupava no ano de 2016, 2.272.131 pessoas de forma assalariada, o que correspondia a aproximadamente 1,10% da população do país que na época era de 206.081.432 pessoas. (IBGE, 2016)

Ainda sobre o fator econômico, os salários e remunerações de colaboradores desse setor somados chegaram aos R\$ 80.358.495,00 no ano em questão, portanto pode-se perceber que essas instituições são de extrema importância na cadeia econômica do Brasil, mostrando impactos relevantes e números expressivos no emprego e renda, condições socioeconômicas importantes para os cidadãos. (IBGE, 2016)

Até o ano de 2013 existiam apenas 115 produções científicas sobre o tema Terceiro Setor, o que contrastava com o alto número de instituições que existiam naquele ano: 275.662 unidades locais, conforme resultado publicado pelo IBGE em pesquisa realizada no ano de 2013, demonstrando uma clara divergência e baixa procura pelo assunto. (MARQUES *et al.* 2015; IBGE, 2016)

Apesar da importância econômica e social que os Projetos Sociais e o Terceiro Setor têm atualmente, ainda existem poucos estudos que demonstram e relacionam as demandas dessas organizações supracitadas com a do setor público, sendo algo que deve ser estudado pela relevância que esse ramo de atuação ganhou.

Dessa forma, para ajudar a preencher essa lacuna, a pesquisa girou em torno da problemática “Projetos Sociais e Terceiro Setor: como ambos suprem a demanda do Poder Público?”. A pesquisa teve o objetivo geral analisar de que forma essas organizações suplementam ou realizam de forma parcial ou integral, serviços que a princípio seriam da alçada pública. Já os objetivos específicos buscaram identificar o papel dessas organizações de cunho social, identificar o papel do poder público frente aos direitos dos mais diversos aspectos da sociedade e comparar o papel do poder público com o cumprimento de suas atribuições.

Portanto, o artigo em questão se justifica, ao dar mais credibilidade aos projetos sociais e organizações presentes no terceiro setor, de modo que essa qualificação se torne um fator positivo e relevante para essas obterem recursos necessários por meio de parcerias para o desenvolvimento de forma mais eficiente de suas atividades.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No país atualmente existem três frentes setoriais, cada uma com sua finalidade e responsabilidade, finalidades essas que podem ser explicadas de acordo com seu setor. O primeiro setor – o Estado, como se sabe é financiado pela própria sociedade através dos impostos, o que posteriormente se torna a fonte de investimentos públicos voltados para a própria população. O segundo setor por sua vez são as empresas detentoras de produtos e serviços, essas são financiadas pelo dinheiro privado para fins posteriores também privados. Já o Terceiro Setor diversas vezes conta com dinheiro público ou privado, mas sempre para fins públicos.

2.1. Definições de Estado

O Estado tem por objetivo levar serviços satisfatórios para a sua sociedade, sejam elas no setor de saúde, educação, economia, esporte e lazer, pois a sociedade está interessada na qualidade e no real benefício desses serviços para ela, enquanto pessoa (BASTO *et al.* 1993).

O Estado se diverge das organizações de lucro, pois tem seu objetivo público e para o público. Caracteriza-se por enviar seus esforços para um bem estar comum da sociedade, de modo que isso tenha progressão com o tempo, gerando assim efetividade dessas boas práticas, e que ao final o resultado possa ser cada vez mais o encurtamento da distância do que é buscado pela população em relação ao que é ofertado pelo poder público (SANTOS; NOLETO, 2019).

Um Estado que tem por objetivo ser reconhecido por suas boas praticas e assistencialismo, deve abordar de modo a acolher seus indivíduos, para uma garantia de direitos sociais a esses, caso queira ser considerada como uma sociedade evoluída, devendo fornecer a sua população a garantia da cidadania, por meio de aspectos sociais que são inerentes a todo ser humano (PAES; SANTANA, 2014).

Na mesma linha de pensamento pode-se perceber que o aparelho estatal deve garantir condições igualitárias para seus membros e que a garantia dos direitos políticos e civis dependem da forma com que o Estado age. Existem, portanto dois modos de ações considerados essenciais para a garantia dos direitos sociais são eles: habilitador, ao qual o estado deve proporcionar oportunidades no âmbito educacional; e compensador, pois deve cuidar e zelar pelos mais desfavorecidos da sociedade (IGLESIAS, 2010).

O bem estar social, ao qual vivemos atualmente, surgiu da necessidade de confrontar um estado liberal, antecessor a esse, ao qual tinha como característica a maximização dos lucros, valorização das liberdades individuais e a ascensão da burguesia, portanto, surge o estado social que se preocupa cada vez mais com a classe trabalhadora, liberdades coletivas e plenas ascensão dos menos favorecidos, confrontando um Estado que tinha políticas públicas não voltadas para as condições satisfatórias sociais da população (FABRIZ; TEIXEIRA, 2017).

Bem estar esse que veio a se implantar a partir da Constituição de 1988, onde são assegurados a população diversos direitos sociais, sendo eles: educação, saúde, trabalho, moradia, lazer, segurança, previdência social, proteção a maternidade e a infância e a assistência aos desamparados. O Estado passa a considerar importante para uma vida digna, que tais direitos sejam respeitados e assegurados (BARCAROLLO, 2013).

2.2. Funções do Tributo

A partir do entendimento do que é o Estado e de sua função perante a sociedade, podemos visualizar seu direcionamento quanto aos esforços que visem à estabilidade social para ao final alcançar a dignidade de sua população. Esforços estatais esses que podem ser realizados através da arrecadação de tributos.

A sociedade não deve pensar na tributação como uma mera entrega monetária ao poder público, mas sim pensar de modo amplo, modo esse que deve ser interpretado pela população como um investimento que visa retornos necessários para uma vida digna, ou como o autor destaca: do povo para o povo (RIBEIRO; NUNES; ALMEIDA, 2018).

Os tributos exercem papel primário de municiar e fortalecer os cofres públicos, isso de modo geral. O tributo é hoje, uma fonte de recursos importantíssima na formação e implementação de políticas públicas sociais (DUPONT; DIEHL, 2015).

São entendidos como instrumentos de planejamento de governo, sendo uma ferramenta importantíssima para a garantia do seu plano e de seus objetivos. Os tributos são uma maneira essencial de a população adquirir o bem estar social, desde que seu compromisso com o poder público seja concretizado e as posteriores ações sejam elaboradas e executadas de forma eficiente pelo governo em atuação (FARIA, 2018).

2.3. Políticas Públicas

Para garantir tais direitos, o Estado não poderia mais ser o mesmo, portanto ele deveria estabelecer políticas públicas que beneficiassem sua sociedade, seja de uma forma fragmentada – no caso de uma demanda ou público específico - ou geral (DANTAS et al., 2017). As políticas públicas podem ser entendidas como estratégias de gestão

governamentais que tem como objetivo final solucionar problemas até então comuns na sociedade (VIEGAS; SANTANA; NODA, 2020).

Portanto, as políticas públicas são entendidas como os movimentos que o Estado faz que afeta aquilo que é conhecido como ordem social de uma sociedade, como mudança de salário-mínimo e diminuição de impostos de energia elétrica por exemplo. As políticas públicas surgem em dois modos: a de Estado e a de governo. A primeira mais abrangente e que visa à estabilização dessas ações de modo que se perpetue em um espaço, seja ele municipal, estadual, federal ou até mundial. Já a segunda, compreende ações que visam serem adotadas pelo governo em questão, trata-se, portanto de ações políticas transitórias, diferentemente da primeira que tende a se consolidar (ANDRADE; SANTANA, 2017).

Já os discursos e práticas do governo que esteja atuando, podem ser entendidos como respostas pontuais a demandas de específicos públicos. De acordo com o autor, isso pode explicar o porquê de muitas vezes essas práticas não serem planejadas da devida forma, escancarando o modo com que a gestão pública busca resolver o problema, mas não de forma efetiva, ou seja, isso posteriormente pode vir a se tornar outra demanda social ou até ser um fator recorrente. (FAÉ, 2017)

Mais adiante, podemos observar a relação da criação do Terceiro Setor com as políticas públicas, onde a criação desse setor foi entendida como uma resposta a aspectos sociais que aos olhos da sociedade civil eram encarados como problemas. De certa forma esse movimento inicial de criação pode ser encarado como uma ação coletiva (GOIS, 2018).

2.4. Projetos Sociais e Terceiro Setor

Ao saber o que é o Estado, seu meio de arrecadação, um pouco de sua estratégia para direcionamento financeiro e sua posterior responsabilidade frente à sociedade, entra em cena o Terceiro Setor, que vem como uma frente alternativa em resposta aos anseios sociais. Essas organizações emergem de forma proporcional aos problemas sociais na sociedade, sendo uma alternativa desburocratizada para alcançar as pessoas com o intuito de levar cidadania para as periferias, além de passar pela estratégia de Estado em

descentralizar o poder, para fim de racionalização dos trabalhos sociais (JUNQUEIRA, 2004).

Os movimentos sociais dos anos de 1980 começaram a se opor ao Estado, e isso era característica marcante da época, pois de acordo com a autora, tais movimentos eram pautados primeiramente para estar em contraposição ao aparelho estatal – como forma de resistência - para só depois em segundo plano dar ênfase aos anseios sociais e assistenciais visando uma melhoria da sociedade (GOHN, 2011).

Não há unanimidade no conceito de organizações do Terceiro Setor, e isso pode ser comprovado através das definições dos mais diversos autores, mas de forma clara e ampla caracterizam-se como organizações sem fins lucrativos provindo da natureza privada seja ela pela pessoa física ou jurídica (CALIXTO, 2009).

Essas organizações não têm limites de atuação e por isso fica difícil delimitá-las, pois elas atuam em diversas faces socialmente importantes para a comunidade. Essas organizações se adaptam a outros setores – Estado e Mercado - penetrando entre si (MOURA; FERNANDES, 2009).

Após a criação dos atos legais que facilitaram e oficializaram a existência das organizações, pode-se perceber uma maior aceitação do Estado em receber e a acatar as organizações, de certa forma o Estado percebeu o quão importante eram essas organizações para ele próprio, como para a população, visto a aceitação e seus benefícios amplos e multisetorias nas camadas sociais brasileiras, houve a partir daí uma maior relação entre o Primeiro e o Terceiro Setor (CARVALHO; PORTO JUNIOR, 2016).

Para isso, o terceiro setor necessita de recursos financeiros, materiais e humanos. O recurso financeiro sendo o mais importante, pois muitas vezes essas organizações surgem com muito desejo de atender a problemas sociais, a fim de fazer investimentos para a continuidade do trabalho, expansão dos atendimentos por meio de estratégias que façam a instituição mais forte, onde estejam aptas a suportarem a crescente demanda social.

Os convênios, menos rígidos e ferrenhos que os contratos tradicionais, surgem como a celebração entre Estado e Terceiro Setor, onde são ajustados buscando um

objetivo comum; caso haja um repasse de recursos, este terá relação com o objetivo; a organização do Terceiro Setor se compromete a prestar contas ao Estado (RIBEIRO, 2015).

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização da pesquisa, utilizou-se de uma abordagem qualitativa, ao qual se aborda seus atores de pesquisa de um modo mais profundo, se comparada à abordagem quantitativa (MATIAS PEREIRA, 2019). Busca estabelecer a ligação entre o que é subjetivo e o que é real em relação ao que está sendo estudado. Esse tipo de pesquisa visa analisar as qualificações, características e de que forma o objeto de pesquisa se desenvolve (COOPER; SCHINDLER, 2016; MATIAS PEREIRA, 2019).

A abordagem se fez de forma subjetiva, onde o entrevistado teve de elaborar mais seu pensamento, o que exigiu ainda mais da capacidade analítica do pesquisador, pois o mesmo teve de analisar os dados coletados e separá-los de forma organizada para uma maior facilidade na análise dos mesmos. A abordagem qualitativa buscou extrair do entrevistado o que ele teve a dizer sobre o tema, para posteriormente entender como essas qualificações confirmaram ou negaram a hipótese pré-estabelecida, através dos dados subjetivos (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O tipo de pesquisa foi a exploratória, pois ela se aplica para temas onde o assunto foi pouco estudado ou ainda para assuntos que possuem abordagens únicas, e precisam ser abordadas por outro ponto de vista (MATIAS PEREIRA, 2019). Esse tipo de pesquisa também se mostrou a ideal, pois buscou colher os resultados juntamente com as pessoas que estão totalmente ligadas com o tema no cotidiano, fazendo delas uma fonte de informação extremamente relevante para discorrer sobre o objeto de estudo (DE SORDI, 2017; MATIAS PEREIRA, 2019).

Para atender os objetivos pré-estabelecidos na seção de introdução, o método de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, que consistiu em utilizar de um roteiro com questões previamente preparadas, para direcionar a mesma para uma breve discussão entre entrevistador e entrevistado visando extrair os dados que são relevantes para solucionar a problemática por meio das respostas, exigindo assim uma maior insistência e capacidade de entendimento do entrevistador. (COOPER; SCHINDLER, 2016)

Tais entrevistas foram aplicadas de forma remota e virtual junto a cinco coordenadores de projetos sociais e organizações do terceiro setor, visto seu amplo conhecimento e percepção sobre o tema da pesquisa, sendo eles:

- Ator 1: Coordenador(a) Geral de Projeto Social - responsável por grande parcela de ações sociais de alimentos, móveis e vestimentas a pessoas em condições sociais de dificuldade em município de pequeno porte.
- Ator 2: Assistente Social de uma Associação - capacita e direciona jovens para o mercado de trabalho em município de pequeno porte.
- Ator 3: Coordenador(a) Geral de uma Associação - que acolhe jovens e adolescentes em situações precárias em município de pequeno porte.
- Ator 4: Coordenador(a) Geral de Projeto Social de extensão nacional - que atua amplamente no território nacional.
- Ator 5: Presidente de Projeto Social - que utiliza o esporte e a cultura como ferramenta de inclusão social em uma capital do Brasil.

Para analisar os dados coletados, utilizou-se do método de análise de conteúdo, que buscou categorizar as respostas e compará-las à hipótese sendo um caminho que facilita o apuramento, sendo possível analisar as falas, considerando frequência, ordem e outros fatores (BARDIN, 1977). Além disso, entender como falam, quando falam e quem falam os termos, ajudaram o pesquisador a esclarecer resultados relevantes para a confirmação ou não da hipótese previamente apresentada (BARDIN, 1977).

Esse método possui algumas etapas, sendo elas: pré-análise, exploração do material, tratamento de resultados, inferência e interpretação, sendo uma técnica utilizada para analisar e extrair o conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977). O pesquisador deve olhar além do que simplesmente está escrito, devendo ter uma visão em segundo plano nas respostas dos entrevistados para alcançar resultados satisfatórios para sua pesquisa (BARDIN, 1977).

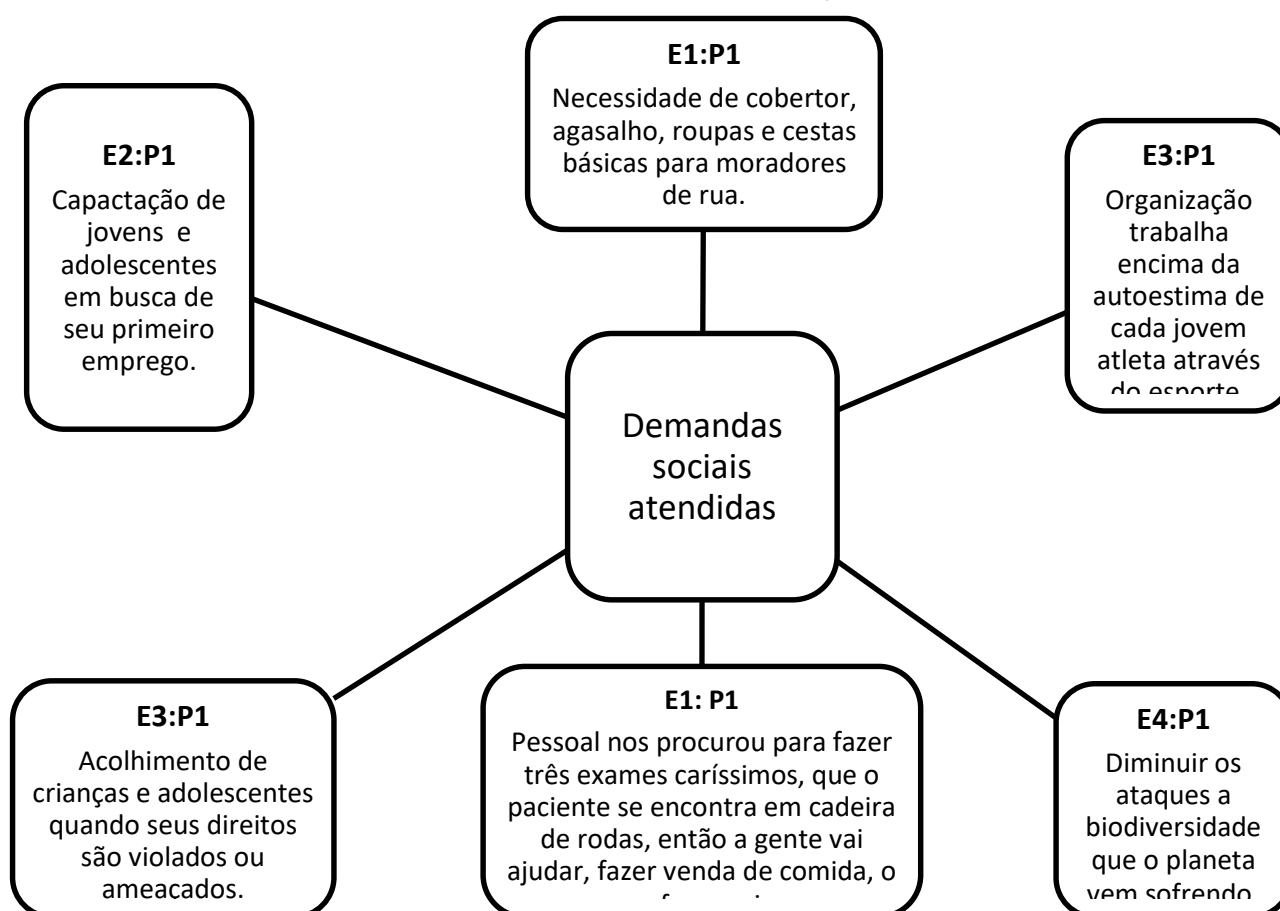
4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Destinações dos serviços prestados pelas organizações sociais

Ao analisar os resultados obtidos por meio das entrevistas, pode-se entender e verificar quais são as vertentes e frentes sociais no qual as organizações atuam, sendo o assistencialismo social, emprego, acolhimento e abrigo, meio ambiente, esporte, cultura e educação, constatou-se que as organizações podem também atuar em frentes secundárias para garantir boas condições de vida a seus usuários.

Abaixo temos a figura 1, que mostra o que dizem os entrevistados sobre tais assuntos.

FIGURA 1 – Demandas sociais atendidas pelas organizações



Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a figura montada por meio das entrevistas, pode-se confirmar o que foi abordado por Moura e Fernandes (2009): que essas organizações atuam em diversas camadas e aspectos sociais, mostrando que é realmente nos problemas que as mesmas

se alicerçam, muitas vezes atuando em setores secundários a fim de atender a comunidade.

Nota-se a diversidade de campos de atuação que tais organizações atendem, mostrando o quanto o Terceiro Setor é amplo e relevante para as condições de vida em comunidade, e como os problemas sociais são amplos na mesma magnitude.

Pode-se notar também que as respostas confirmam o que Gohn (2011) apresentou, onde dizia que se opor ao aparelho estatal foi uma característica primária marcante da época 1980, já atualmente são focadas nos anseios sociais de certo local, a fim de melhorar seus aspectos sociais.

Através dos respondentes, pode se confirmar tal constatação, onde se entende que as demandas por serem amplas e recorrentes, não são pautadas primeiramente na oposição ao Estado, percebe-se a notável mudança de comportamento e atuação perante o aparelho estatal. Atender as carências sociais é o foco principal para essas organizações nos dias atuais.

4.2 Percepções das organizações sobre a atuação do Estado frente às demandas sociais

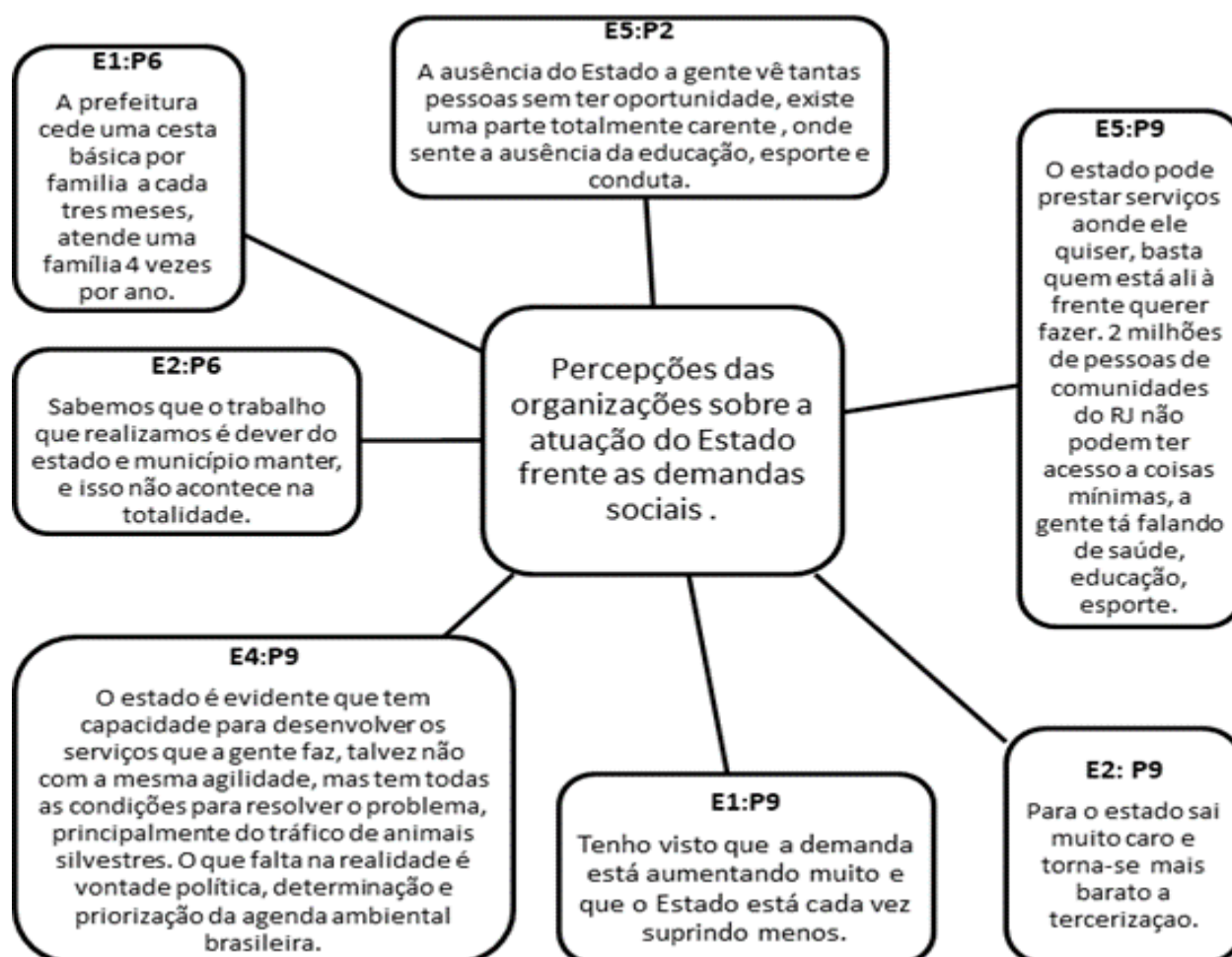
Ao analisar os resultados obtidos por meio das entrevistas, verificou-se a percepção de cada organização sobre o Estado no que diz respeito a sua atuação no combate aos problemas sociais, sua percepção sobre a capacidade do mesmo conseguir solucionar tais problemas e sua parceria com o Terceiro Setor.

Apesar das percepções serem abrangentes, todos os respondentes concordaram que o Estado é o agente responsável primário para a resolução dos problemas sociais, tendo total capacidade de resolvê-lo. Alguns atribuem a questão política como um empecilho para a não realização de políticas sociais que venham a favorecer aqueles que buscam condições melhores para viver em sociedade.

Uma organização atribuiu à questão financeira como justificativa, para que o Estado venha a trazer responsabilidades de sua alçada para o Terceiro Setor, sendo que ao seu modo de ver, esse movimento custa menos aos cofres públicos. Outro respondente atribuiu a falta de agilidade ao não atendimento as políticas públicas sociais.

Abaixo temos as percepções dos respondentes sobre o assunto tratado:

FIGURA 2 – Percepções das organizações sobre a atuação do Estado frente às demandas sociais.



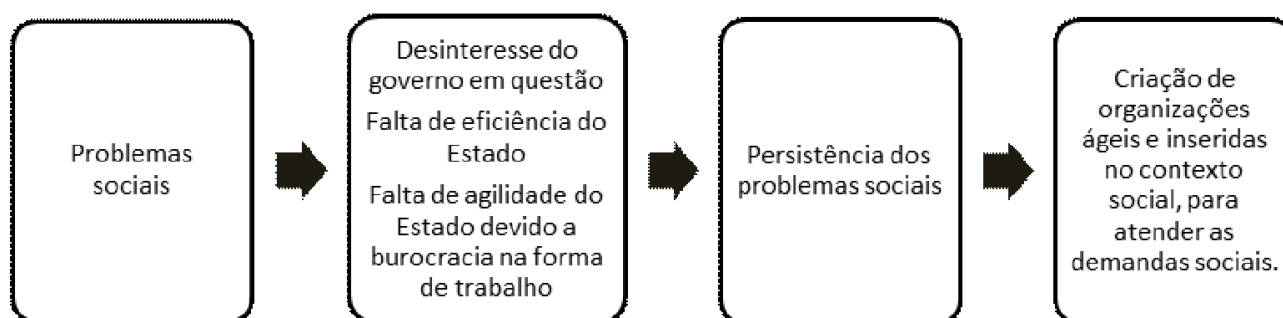
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os entrevistados concordaram que o Estado tem totais condições de desenvolver os serviços que são hoje prestados pelas organizações (DANTAS et al., 2017), mas que por vezes não o faz, seja por opções políticas do governo em questão, desencargo de responsabilidade ou falta de agilidade, devido a forma burocrática de trabalho em que atua o Estado, sendo assim, esse resultado vai de encontro ao que foi apresentado por Faé

(2017), que salientou que políticas públicas não planejadas, tendem a se tornar problemas futuramente, problemas esses que ao persistirem, tendem a se tornar recorrentes, o que consequentemente é o estopim para a criação de novas organizações.

Para compreendermos de forma objetiva tal resultado, observemos a figura a seguir.

FIGURA 3 – Processo de criação de organizações sociais



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nas referências já abordadas e entrevistas coletadas, pode-se concluir que o processo de criação de tais organizações decorre dos problemas sociais, que posteriormente ao não serem resolvidos, tendem a gerar uma movimentação por parte da sociedade civil para conseguir atender as carências, visto que seu grau de interesse para com tais assuntos é alto, sendo que o fato de serem organizações ágeis - diferentemente do Estado – contribui para que possam desenvolver respostas mais rápidas a tais problemas.

4.3 Aspectos gerais sobre a relação Estado-Terceiro Setor

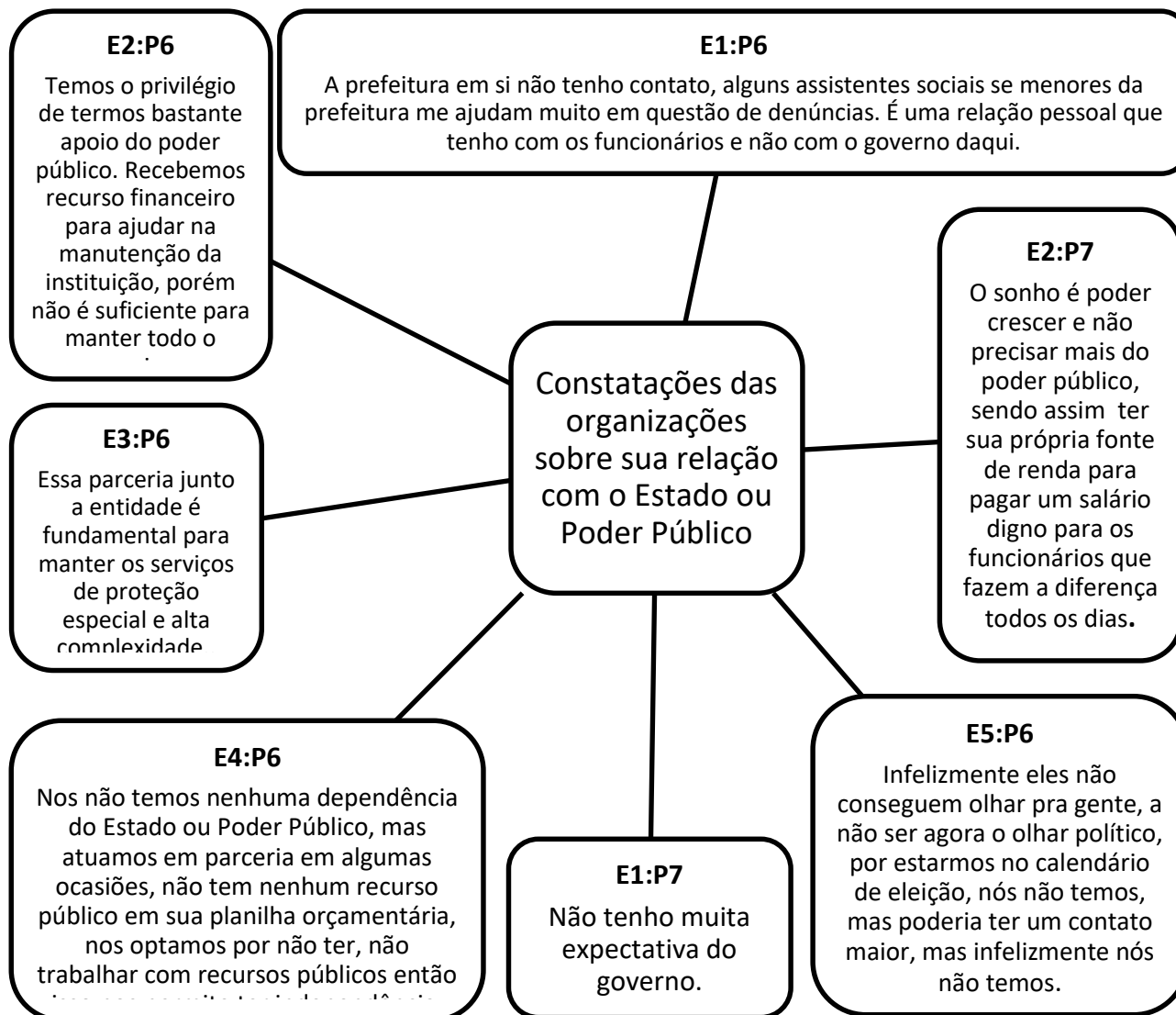
De acordo com as entrevistas realizadas, pode-se perceber que embora considerada importante, a parceria com o poder público é algo que por vezes pode simplesmente ser

ignorado por algumas organizações, visto que essa relação pode ter consequências que desagradam a forma de trabalho delas.

De forma geral, das 5 organizações entrevistadas, apenas 3 possuem algum tipo de relação contínua com o poder público, sendo que dessas, apenas 2 recebem recursos financeiros do Estado para complementarem sua planilha orçamentária a fim de dar prosseguimento as atividades. Apesar de receber o repasse do poder público, uma organização reforça o desejo de ser independente, pois de acordo com a organização o sonho é ter a própria fonte de renda. Já outra organização que recebe recursos públicos, compreende que tais recursos são fundamentais para manter os serviços prestados.

Outra organização não tem e não pretende ter recursos públicos em sua planilha orçamentária, ela compreende que isso acarretaria menos autonomia no desempenho de suas atividades, apesar de ter uma relação de colaboração em atividades eventuais.

FIGURA 4 – Constatações das organizações sobre sua relação com o Estado ou poder público



Fonte: Elaborado pelos autores.

Carvalho e Porto Junior (2016), dizem que há uma aceitação do Estado em receber e acatar as organizações, de certa forma o Estado percebeu o quão importante eram essas organizações para ele próprio, como para a população, visto a aceitação e seus benefícios amplos e multisetorias nas camadas sociais brasileiras, houve a partir daí uma maior relação entre o Primeiro e o Terceiro Setor. Isso não pode ser dito de uma forma geral, visto

que 4 das 5 organizações entrevistadas tem de alguma forma – se relacionando ou não com o poder público – constatações de no mínimo melhoria na sua relação, seja problemas na insuficiência dos recursos destinados, política que atrapalha as relações, falta de um olhar mais atento para organização ou até mesmo a falta de autonomia após a relação se concretizar, visto a grandeza do Estado frente a organização e a burocracia do mesmo para lidar com os processos.

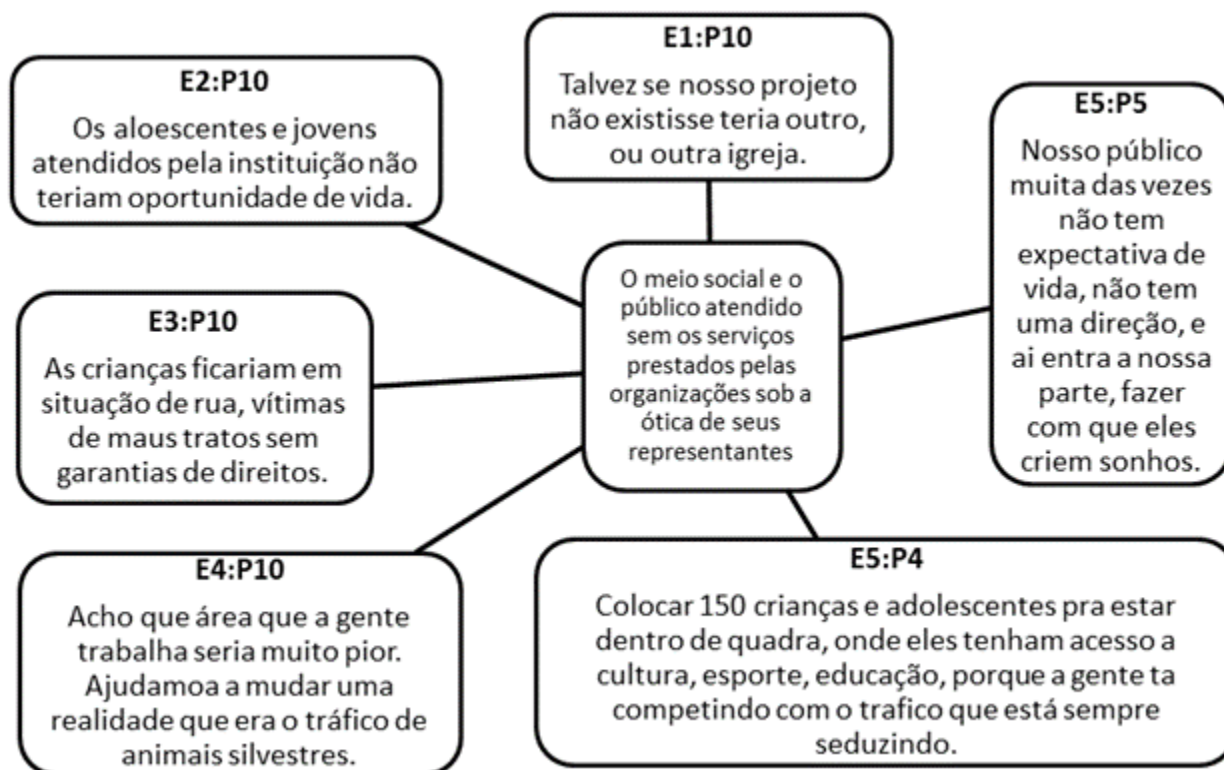
Nota-se um Estado que não consegue manter suas ações sociais de modo contínuo e que também não consegue subsidiar de forma adequada as instituições para que consigam realizar o trabalho a fim de atender as expectativas que são justamente os problemas sociais.

Pode-se perceber de forma notável, a vontade das organizações em desenvolver suas atividades de uma forma autônoma, o convênio que viria pra ser uma alternativa menos ferrenha que os contratos, conforme esclareceu Ribeiro (2015), por vezes vem acompanhado de um benefício que carrega consigo certos empecilhos na sua destinação, o que trava a liberdade das organizações sociais no seu uso, tornando o serviço da organização burocrático, o que vai à contramão do modo de trabalho do Terceiro Setor.

4.4 O meio social sem os serviços prestados pelo Terceiro Setor.

Ao abordar os entrevistados por meio das entrevistas, pode-se constatar como tais representantes das organizações enxergam hipoteticamente a sociedade sem seus respectivos serviços sendo prestados. Pode-se notar o grande enaltecimento que cada representante deu para a sua organização, como cada um demonstrou as melhorias em seu espaço e sua relevância.

FIGURA 5 – O meio social e o público atendido sem os serviços prestados pelas organizações sob a ótica de seus representantes.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar as repostas dos entrevistados, pode-se constatar que a existência, continuidade e qualidade dos serviços prestados pelas organizações contribuiu para um cenário melhor quanto as questões sociais, pois de acordo com o que foi coletado, a sociedade estaria em uma debilidade social em questões de emprego, juventude, meio ambiente e uma briga contra fatores de segurança pública que de certa forma poderiam impactar diretamente nas questões de educação e cultura.

Como conceituado anteriormente por Paes e Santana (2014), o Estado caso queira ser considerado como uma sociedade evoluída deve fornecer a sua população a garantia

da cidadania, por meio de aspectos sociais que são inerentes a todo ser humano, nota-se, portanto uma clara discrepância entre o papel do Estado na questão social de cada cidadão e suas ações de modo a atender aqueles que são seus objetivos, pois como já observado anteriormente, a constante demanda social é filtrada, remodelada e colocada de volta a sociedade com direitos e garantias de dignidade através dessas organizações.

Já como trouxe Barcarollo (2013), é assegurado a população diversos direitos sociais, sendo eles: educação, saúde, trabalho, moradia, lazer, segurança, previdência social, proteção a maternidade e a infância e a assistência aos desamparados. O Estado passa a considerar importante para uma vida digna, que tais direitos sejam respeitados e assegurados, sendo assim nota-se que a vida digna citada pelo Estado está longe de ser assegurada de forma concreta, visto que ele não atende sua população de forma eficaz, onde tais problemas vem sendo tratadas com mais zelo pelo Terceiro Setor, este não presente na constituição de 1988.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito do artigo em questão foi compreender de que forma os projetos sociais e Terceiro Setor suprem a demanda do poder público, visto a grande importância que esse setor vem tendo socialmente e estatisticamente, visto sua grande inserção no país. O presente artigo obteve resultados através de pesquisas semiestruturadas, onde se concluiu que o Terceiro Setor supre a demanda do poder público por meio de seus campos de atuação, a demanda é atendida de forma parcial devido ao aparelho estatal falhar ao subsidiar tal setor, sendo que foi possível concluir que seu papel no âmbito social é suprir as necessidades de seus indivíduos para que esses possam chegar a uma condição de dignidade.

Fatores como: política e governo, esquiva de sua incumbência e a forma de trabalho burocrática são o que atrapalham o Estado para que cumpra seu papel, o que posteriormente acarreta a criação de novas organizações pelo país, o que justifica o número contínuo e crescente apresentados pelo IBGE na introdução deste artigo.

Conclui-se também que as organizações do Terceiro Setor cumprem um papel fundamental na formação cidadã de cada indivíduo atendido, pode-se concluir também que

a relevância das mesmas é tanta quando se imagina uma sociedade sem a prestação dos serviços, distante dos direitos firmados pela constituição de 1988. Notou-se uma vontade das organizações em desenvolverem-se de forma autossustentável e independente, para conseguir realizar suas atividades da maneira que mais agradam.

Quanto às limitações deste estudo, pode-se indicar a amostra entrevistada, que poderia ser maior para conseguir resultados ainda mais abrangentes. Além disso, a busca e encontro por organizações relevantes em suas respectivas comunidades se deu de forma difícil, visto a pouca divulgação que essas organizações possuem. Foram encontradas limitações quanto a sua teoria sobre o assunto que relaciona tais setores, Estado e Terceiro Setor.

Como estudos futuros a serem realizados na área do Terceiro Setor e Estado, recomenda-se uma análise direcionada e mais profunda sobre a independência das organizações do Terceiro Setor para que possam desenvolver suas atividades com foco nos seus ideais. Recomenda-se também a análise bilateral, sendo a confrontação das experiências e constatações tanto do Estado como do Terceiro Setor para com o tema. Ampliar a amostra para conseguir resultados amplos baseados na experiência de cada local ou região, e posteriormente seu respectivo governo, para saber ambas as percepções de Estado e Terceiro Setor de diversas partes do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. M.; SANTANA, H. V.; Avaliação de políticas públicas versus avaliação de impacto legislativo: uma visão dicotômica de um fenômeno singular. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 7, n. 3, p. 781-798, dez. 2017.

BARCAROLLO, F.; O Dever Fundamental De Pagar Impostos Como Condição De Possibilidade Para a Implementação De Políticas Públicas. **Revista de Finanças Públicas, Tributação e Desenvolvimento - RFPTD**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-36, 2013.

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

BASTO L. S. P.; NEVES, O. H. S.; PEREIRA, P. R.; COSTA, R. S.; LOREIRO, V. P.; Organizações públicas brasileiras: a busca da eficiência, da eficácia ou da efetividade?.

Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 142-146, mai. 1993.

CALIXTO, L.; As Interrelações Ongs Ambientalistas, Estado E Setor Privado – Uma Análise À Luz Das Hipóteses De Tocqueville. **Revista Alcance**, v. 16, n. 2, p. 241–259, mai./ago. 2009.

CARVALHO, P. L.; PORTO JUNIOR, F. G. R.; O papel do terceiro setor na promoção do desenvolvimento social no Brasil. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 90–97, jun. 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.; **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. New York: AMGH Editora Ltda, 2016.

DANTAS, M. K. et al. Cross-sectoral assessment of public policies in health and the environment: Scenario of the municipalities in the state of Sao Paulo. **Evaluation and Program Planning**, 65, p.30-39, 2017.

DE SORDI, J. O.; **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

DUPONT, F. R.; DIEHL, R. C.; A função extrafiscal do tributo enquanto vetor das políticas públicas: a juventude brasileira na agenda política. **Revista Barbarói**, n. 44, p. 4-17, 2015/2.

FABRIZ, D. C.; TEIXEIRA, M. T.; A Crise do Estado do Bem-Estar Social na Perspectiva de Jürgen Habermas. **Revista Direito e Liberdade**, v.19, n. 1, p. 59–84, jan./abr. 2017.

FAÉ, R.; O papel do estado no Brasil e o novo desenvolvimentismo. **Revista da UNIFEBE**, Blumenau, v. 1, n. 20, p. 181–203, 2017.

FARIA, A. M. J. B.; Novos rumos da tributação no Brasil. **Revista de Direitos Difusos**, São Paulo, v. 69, n. 1, p. 65-75, jan./jun. 2018.

GOHN, M. G.; Participação de representantes da sociedade civil na esfera pública na América Latina. **Revista Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 10, n. 18, p. 233-244, 2011.

GOIS, M. S.; **Contabilidade Para Entidades Do Terceiro Setor**. Dissertação (Graduação em Ciências Contábeis) - Unime, Salvador, 2018.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <Disponível em: www.ibge.gov.br>. Acesso em 24 ago. 2020.

IGLESIAS, E.; O papel do Estado e os paradigmas econômicos na América Latina.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Revista CEPAL, 2010.

JUNQUEIRA, L. A. P.; **A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor.** *Revista Saúde e Sociedade*, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 25-36, jan./abr. 2004.

MARQUES, B. A.; RODY, P. H. A.; REINA, D.; MOREIRA CAMPOS, G. Terceiro Setor: panorama das tendências de 1998 a 2013 por meio de um estudo bibliométrico. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Maringá, v. 34, n.2, p. 71-89, mai./ago. 2015.

MATIAS PEREIRA, J.; **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MOURA, L. R.; FERNANDES, A. S. A.; Terceiro Setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. **XXXIII EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, 2009.

PAES, J. E. S.; SANTANA, H. L. S.; O terceiro setor como elemento estratégico da sociedade civil em um estado social pós-moderno. **REPATS – Revista de estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, Brasília, v. 1, n.1, p. 176-189, jul./dez. 2014.

RIBEIRO, L. C.; O novo marco regulatório do Terceiro Setor e a disciplina das parcerias entre Organizações da Sociedade Civil e o Poder Público. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, v. 13, n. 50, p. 95-110, jul./set. 2015.

RIBEIRO, M. F.; NUNES, G.; ALMEIDA, P. S. O desenvolvimento dos direitos fundamentais através da tributação: políticas públicas como fomento do bem-estar social. **Meritum**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 128–146, jan./jun. 2018.

SANTOS, A. P.; NOLETO, C.; Crise do Estado e da Gestão Pública. **Revista Multidebates**, Palmas, v. 3, n. 2, p. 62-77, set. 2019.

SANTOS, F. P. V.; **A crise do Estado Social: a desconstrução do pensamento de um Estado Prestador na Proteção Social, no âmbito do Rendimento de Inserção Social, a partir do século XXI.** Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2018.

VIEGAS, E. R. S.; SANTANA, C. F. P. Á.; NODA, C. M. C.; O conceito de política pública e suas ramificações: alguns apontamentos. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 7, p. 43415–43425, jul. 2020.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIA LINKEDIN EM ORGANIZAÇÕES NA REGIÃO DE PRESIDENTE PRUDENTE - SP

RECRUITMENT AND SELECTION VIA LINKEDIN IN ORGANIZATIONS IN THE REGION OF PRUDENT PRESIDENT - SP

Geovana Luz dos Santos – geovanasnts57@gmail.com – Business School Unoeste
Renato Carlos Camacho Neves – camacho@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

O presente artigo investiga como o setor de Recursos Humanos nos dias de hoje vem se adaptando as mudanças crescentes da contemporaneidade, e por esse motivo, cada vez mais os profissionais da área encaminham-se na busca de autonomia e praticidade. O LinkedIn é uma rede social, voltada para perfis profissionais, com intuito de selecionar candidatos. O mesmo é uma das redes sociais mais utilizadas atualmente no meio corporativo, sendo que foi projetado para servir como uma plataforma com objetivos trabalhistas, que visa estreitar as relações entre empresa e colaborador. Desse modo, para alcançar o objetivo almejado, utilizou-se das abordagens qualitativa e quantitativa, sendo que na qualitativa usou-se de pesquisa bibliográfica e na quantitativa coletou-se dados por meio de um formulário online. Os resultados indicam, de modo generalizado, que organizações adeptas ao LinkedIn como meio de recrutar e selecionar candidatos, otimizam seu tempo, podendo reutilizar em outras tarefas, trazendo mais vantagens para a empresa. Por fim, este estudo cooperou para que as organizações pudessem visualizar a importância de sempre procurar estar frente as tecnologias do mundo digital na qual vivenciamos.

Palavras-chaves: Recursos Humanos. Seleção de candidatos. LinkedIn. Redes Sociais.

ABSTRACT

This article investigates how the Human Resources sector today is adapting to the growing changes of contemporary times, and for this reason, more and more professionals in the field are moving towards the search for autonomy and practicality. LinkedIn is a social network, focused on professional profiles, in order to select candidates. It is one of the most widely used social networks in the corporate environment, and it was designed to serve as a platform with labor objectives, which aims to strengthen relations between the company and the employee. Thus, in order to achieve the desired objective, qualitative and quantitative approaches were used, whereas in the qualitative one, bibliographic research was used and in the quantitative one, data was collected through an online form. The results indicate, in a generalized way, that organizations that adhere to LinkedIn as a means of recruiting and selecting candidates, optimize their time, being able to reuse in other tasks, bringing more advantages to the company. Finally, this study cooperated so that organizations could see the importance of always trying to face the technologies of the digital world in which we live.

Keywords: Human Resources. Selection of candidates. LinkedIn. Social networks.

1) INTRODUÇÃO

As redes sociais estão cada vez mais em ascensão e sendo usufruídas pelas organizações, a fim de melhores formas para divulgação e praticidade nos processos internos e de seleção, por volta de 2003 um grupo de amigos resolveram inovar e desenvolveram uma plataforma para todos os tipos de profissionais, que tem por propósito fazer com que os usuários compartilhem conhecimentos, experiências, novidades e oportunidades do mercado de trabalho, criando dessa forma então o LinkedIn (NASCIMENTO; ARAÚJO, 2013)

Os anos se passaram e cada vez mais a plataforma manteve-se em constante crescimento. São inúmeras atividades na qual os cadastrados na plataforma tem acesso disponibilizado, e dentre elas está a praticidade para profissionais na área de RH, sendo que podem divulgar vagas, realizar a análise de candidatos e a seleção de pessoas que se enquadrem na vaga, pois a rede social conta com um algoritmo na qual filtra palavras específicas, como seu objetivo, por exemplo, e liga com a oportunidade em aberta.

Surge então a necessidade das organizações se adaptarem a esse novo momento na qual estamos vivendo da era tecnológica, e os profissionais de RH também. Justificando a existência desse projeto, que procurou responder a problemática, sobre quais são os benefícios e limitações que as empresas na região de Presidente Prudente/SP que utilizam do LinkedIn como um meio para seleção de candidatos enfrentam.

Esta pesquisa se justifica acerca da necessidade das empresas encontrarem novas maneiras de seleção de candidatos, com um menor custo benefício e praticidade no atual cenário que estamos vivendo, por meio de uma rede social que tem como principal função, unir empresa e pessoas que estão em busca de recolocação no mercado de trabalho.

No que se concerne a hipótese, pressupôs que o LinkedIn é sim uma ferramenta importantíssima para as organizações atualmente, e que o setor de RH que utiliza a mídia em questão para selecionar possíveis candidatos, consegue de imediato, por meio do perfil

profissional do selecionado, ter uma visão ampla de como o candidato se porta num “ambiente formal”, podendo ter uma análise mais ampla de seu perfil e podendo ter uma ferramenta gratuita e cheia de recursos, para benefício de sua empresa.

Entretanto nota-se que por se tratar de um ambiente virtual, os recrutadores podem acabar tendo uma visão precipitada do candidato, podendo perder a oportunidade de agregar ao seu quadro funcional, alguém que talvez seja de suma relevância para a organização.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Setor de Recursos Humanos em pequenas, médias e grandes empresas

A terminologia de Recursos Humanos vem sofrendo alterações com o passar dos anos, e já foi considerado como, “Gestão de Talentos Humanos”, “Gestão de Colaboradores”, “Gestão de Capital Humano”, “Administração do Capital Intelectual”, e por fim “Gestão de Pessoas” (DESSLER, 2003). Para ele, este setor é de suma importância dentro das organizações quando se tem um bom gestor, gerando dessa forma melhor desempenho na produtividade, trazendo assim, resultados excelentes, atingindo metas propostas.

A expressão recursos humana diz respeito as pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis no sentido de dinamizar os recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2009). Por meio da seleção a empresa realiza um filtro das pessoas que melhor se enquadram nas responsabilidades propostas para o serviço prestado (COSTA, 2018).

A área de Recursos Humanos dentro da organização, é o setor na qual cuida especificamente dos indivíduos, sejam eles já funcionários ou não. É responsável por cuidar da parte de recrutamento e seleção de possíveis candidatos, quando se tem alguma vaga aberta para algum cargo, da parte de treinamento e instrução para os colaboradores, capacitação e entre outras atividades (AMORIM, 2017).

Em síntese, as pequenas, médias e grandes empresas, necessitam dispor de um setor responsável por recrutar e selecionar candidatos para seu quadro de colaboradores, o tão conhecido setor de Recursos Humanos. Geralmente as de pequeno porte, preferem

por conta do custo benefício terceirizar este departamento, tornando mais ágil e eficaz as suas contratações. Os aspectos que fazem as empresas terceirizarem este setor de RH, podem ser diversos, mas pode-se levar em conta a burocratização, diminuição dos níveis hierárquicos e a dificuldade em continuar obtendo lucratividade para dessa forma, manter as principais atividades da organização em funcionamento (REZENDE, 1997).

Não existe um conceito predominantemente que defina o porte de pequenas, médias e grandes empresas. Entretanto, pode-se levar em consideração alguns critérios como, o valor do faturamento anual, o número de pessoas que integram a organização e por vezes se observa em conjunto esses dois critérios (MAYER, 2001). Segundo Guimarães, Carvalho e Paixão (2018), a característica que mais representa as definições é verificar a quantidade de pessoal que integram a organização. Para Leone (1991), se deve levar em conta fatores quantitativos que dizem respeito aos faturamentos obtidos, e os qualitativos que se observa o uso de trabalho familiar ou próprio, a não produção em escala e não possuir administração qualificada fora da empresa.

2.2. Recrutamento e Seleção

Podemos observar a área de Recursos Humanos com uma visão mais abrangente, desde a revolução industrial, onde o capataz (responsável na época por chefiar um determinado grupo de trabalhadores), era designado a contratar, demitir, supervisionar e pagar seus subordinados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Sendo assim, uma única pessoa era designada para realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, tornando muito mais complexo seu papel, que seria somente de supervisionar e adotar estratégias para o bom desempenho da empresa.

Após este intervalo de tempo, o período da gestão de recursos humanos passou por alguns processos, tais como de aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas. Realizou-se a segmentação de alguns subsistemas, como a parte de recrutamento e seleção de prováveis candidatos, capacitação e desenvolvimento, administração de cargos, honorários e benefícios, e entre outros, que se articulam entre si, formando como se fosse o coração da organização (GASPAR; SCHWARTZ, 2017).

Quando falamos em recrutamento e seleção, estamos nos referindo a uma das ferramentas mais essenciais para a gestão de pessoas dentro das empresas. Sendo assim, é por meio deste método que as organizações estão notando o valor que as pessoas tem, e não apenas trata-los como funcionários, mas sim como parceiros essenciais para o crescimento e desenvolvimento da mesma (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Hoje em dia, os empreendimentos utilizam-se deste setor para obter competitividade e atrair profissionais com competências, habilidades, que sejam criativos e inovadores, para saber lidar às dificuldades recorrentes ao mundo globalizado e moderno na qual vivemos atualmente (FLORENTINO; RUSIGNELLI, 2009).

2.3 A importância do LinkedIn para a seleção de candidatos

Levando em consideração que, organização é um conglomerado de pessoas na qual todos buscam objetivos em comum, e se analisarmos um pouco, veremos que quase tudo que está a nossa volta é feito de organização (LACOMBE; HEILBORN, 2015). Chegaremos então à conclusão de que desde os tempos remotos, o ser humano vem buscando comunicar-se e obter êxito no domínio das ferramentas de trabalho. Ao longo do tempo, percebemos através da cronologia o avanço das invenções e aperfeiçoamento do trabalho humano. Com tais modificações surgiu a necessidade de um departamento que lapidasse a força de trabalho.

Nos dias de hoje, as organizações estão se adaptando ao crescente avanço tecnológico e as maneiras de seleção estão se adequando ao novo contexto social. Um recém chegado conceito online de inclusão no quadro de funcionários, está obtendo ascensão no ambiente empresarial, pois, o mesmo busca praticidade e o menor uso de recursos financeiros (MORESI, 2017).

Segundo Castell (1999), o uso das redes sociais hoje em dia está muito mais presente na vida das pessoas por conta da globalização, tendo em vista as mudanças vivenciadas ao longo dos anos. Grandes impactos puderam ser notados, como o avanço da tecnologia da informação, e as maneiras na comunicação na organização do ser humano em sociedade. O mundo está em constante evolução e com isso os profissionais da área

da tecnologia procuram soluções para problemas enfrentado em nosso dia a dia, levando em conta suas necessidades e apresentando novas funcionalidades (MARQUES, 2016).

Por volta do ano 2003, um grupo de amigos resolveram desenvolver uma plataforma para todos os tipos de profissionais, que tem por propósito fazer com que os usuários compartilhem conhecimentos, experiências, novidades e oportunidades do mercado de trabalho, criando dessa forma então o LinkedIn (NASCIMENTO; ARAÚJO, 2013).

Deste modo, com base em dados obtidos na própria página do site, o LinkedIn é uma rede que possui um modelo de negócio com diferentes funcionalidades, na qual suas receitas provêm de vendas de publicidades, assinaturas e soluções para recrutamento. (LINKEDIN, 2016).

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O corrente artigo exposto, para ser direcionado de forma congruente, necessitou seguir alguns processos e metodologias para se atingir o objetivo esperado. Dessa forma, nota-se que os métodos na pesquisa podem ser especificados pela escolha de técnicas sistemáticas para a caracterização e elucidação de fatos (SAMIR; ADILSON; SILVEIRA, 2008).

As abordagens utilizadas nesta pesquisa são a qualitativa, na qual permite concretizar de forma interpretativa por meio de comparações e análises com outros atores acerca do tema, e a quantitativa que segundo Minayo (1993), acomete a trazer clareza de dados e indicadores, que abrange um amplo conglomerado de informações.

A pesquisa qualitativa também é conhecida como naturalística. A mesma conta com cinco perspectivas. Primeira na qual ela conta com o pesquisador como recurso e fonte direta de dados. Segunda onde os dados coletados tem que ser de cunho descritivos. Terceiro onde tem que ter uma solicitude especial com o processo de progressão. Quarto, na qual tem que se levar em conta a relevância que as pessoas dão as coisas. E quinto, a análise tende ser persuasiva (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Coerentemente com a abordagem, os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados são, a pesquisa bibliográfica que tem grande relevância, pois procura estimular o autor a estudar de maneira acentuada o tema e procura descrever a posicionamento atual

sobre o entendimento sobre o mesmo, proporcionando ao escritor um aspecto científico (CARVALHO; GUIMARÃES, 2015). E um formulário que foi encaminhado via redes sociais para funcionários e empresas da região de Presidente Prudente/SP.

As questões desenvolvidas no formulário foram baseadas na problemática do estudo com o intuito de confirmar ou não a ideia inicial exposta no presente artigo. No início do questionário foram feitas perguntas pessoais, para entender sexo, faixa etária e grau de escolaridade. Após questões relativas ao tema proposto, para entender o tamanho da empresa, se possui um setor específico que trata assuntos da parte de RH, se conhece o LinkedIn, e as limitações ou não vistas por utilizar a rede social para seleção de candidatos.

Os resultados obtidos foram analisados por meio da investigação dos dados alcançados, e com auxílio da análise de conteúdo que tem o propósito de compreender e analisar diversos pontos destacados (BARDIN).

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

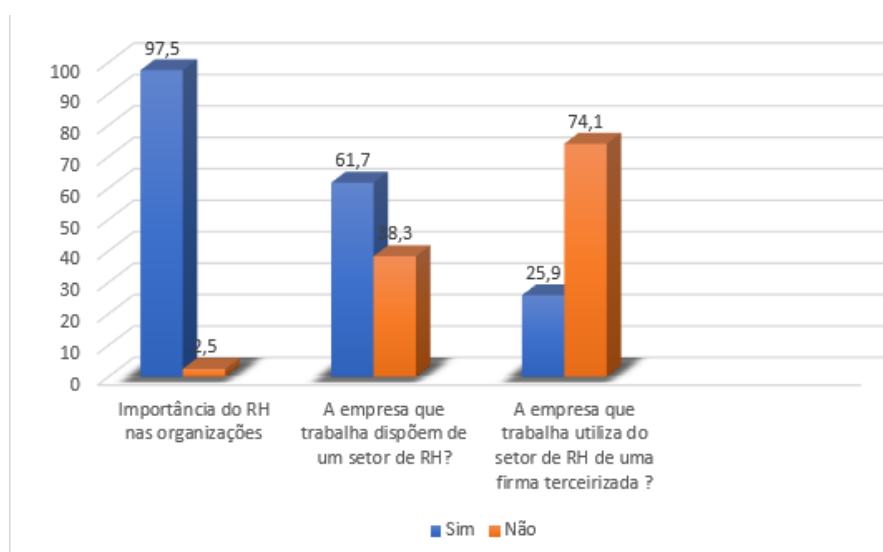
De acordo com a análise realizada por meio do formulário encaminhado em redes sociais, os respondentes trabalham em empresas de grande porte, e atestam ser importante ter um setor responsável por recrutar e selecionar candidatos dentro da empresa.

Alcançou-se o total de oitenta respostas, todas respondidas online, via plataforma do Google Forms, sendo que havia onze questões de alternativa, e uma questão discursiva, onde a pessoa poderia responder abertamente sobre ser limitado ou não a ressalva em realizar uma pré seleção via rede social, totalmente online, pelo o LinkedIn. O perfil na qual houve predominância nas respostas foram de mulheres, que tem entre 18 e 23 anos de idade, que tem ensino superior incompleto, trabalham em empresas de grande porte, a maioria já ouviram falar no LinkedIn e concordam que ter um setor de RH dentro da organização é fundamental para o bom desenvolvimento.

Reafirmando dessa forma o que Dessler (2003) havia dito anteriormente, sobre ser relevante as empresas dispor de um setor de recursos humanos, com uma gestão prudente,

trazendo melhorias contínuas e melhor produtividade por parte de seus colaboradores. Sendo que, este não precisa estar necessariamente alocado dentro do empreendimento, conforme aponta o gráfico abaixo, cerca de 25,9%, aproximadamente 21 pessoas, em seus serviços contam com a terceirização do setor de recursos humanos.

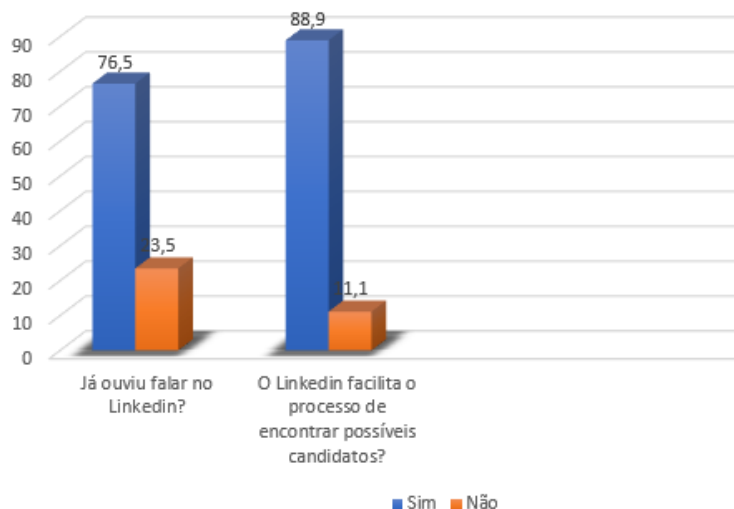
FIGURA 1 – Importância do setor de Recursos Humanos nas empresas



Fonte: Elaborado pela autora.

Essa terceirização advém, por conta da relação com o tamanho da empresa. Organizações de pequeno porte, preferem terceirizar alguns setores por conta de alguns fatores, tais como o da agilidade e a sua redução com recursos monetários. Rezende (1997) atesta este resultado obtido, quando profere enaltecendo a desburocratização e a redução dos níveis hierárquicos.

FIGURA 2 – Rede social profissional



Fonte: Elaborado pela autora.

O número de pessoas que já ouviram falar no LinkedIn é bem expressivo, porém se analisarmos, podemos levar em consideração de que a quantidade que não sabem o que é a rede social é muito significativa também, tendo em vista o mundo moderno na qual estamos inseridos e o avanço tecnológico, cada dia uma ferramenta diferente que podemos utilizar para melhorias nos processos desenvolvidos, facilitando a vida de ambos, tanto empresa quanto funcionários.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste artigo foi analisar e refletir sobre as novas possibilidades na qual o LinkedIn proporciona as organizações da região de Presidente Prudente/SP, tornando os processos da área de recursos humanos mais simplificados e dinâmicos. Tendo em vista que este assunto abordado, é um tema considerado novo, na qual tive algumas dificuldades em encontrar fundamentações acerca do tema.

Levando em consideração os resultados obtidos através das pesquisas bibliográficas e do formulário encaminhado para os trabalhadores, todas comprovam as visões dos autores, na qual acreditam que esta ferramenta está crescendo cada vez mais, e que todos, principalmente as organizações, devem utiliza-los a seu favor.

Por meio do formulário, ficou claro que existe um determinado grupo de pessoas na qual não tem conhecimento aprofundado da rede social, e que a mesma não venha suprir alguns pré requisitos, como talvez seria pessoalmente olho no olho, analisar os gestos e comportamentos. Dessa forma, o recrutador poderia acabar tendo uma visão precipitada do possível candidato, podendo ter a oportunidade de perder um ótimo funcionário, por uma análise mais superficial da rede.

Outro ponto relevante, são as limitações que a rede possui, pois existe uma versão “Premium” na qual dispõem de outras funcionalidades, e nem todos possuem condições de pagar para sua utilização. Algo a ser analisado, pois a pessoa quando está em busca de emprego, não tem condições de pagar determinado valor “x”, para utilizar uma rede, que por vezes não te garantirá uma possível contratação futura.

Contudo, sabemos que muitas empresas já analisam os perfis de possíveis candidatos por meio de suas redes sociais, então o LinkedIn seria uma ferramenta a mais e com um olhar mais profissional, para saber se a pessoa se encaixa a vaga disposta, por meio de uma primeira análise, e após, por meio de uma entrevista mais formal, comprovar se suas impressões estavam corretas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de recursos humanos e relações de trabalho no Brasil: uma análise sob a ótica da teoria dos custos de transação em um conjunto de empresas privadas**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 70. ed. **Presses Universitaires de France**. 1997.

CARVALHO CUNHA, N.; MAGALHÃES MARTINS, S. RETENÇÃO DE TALENTOS FRENTE ÀS MUDANÇAS NO MERCADO DE TRABALHO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA. **Revista GeTeC - Gestão Tecnologia e Ciências**. V. 4, n. 8, 2015. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/705>>.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, o capital humano das organizações. 9ª ed.

ed. **Revista atualizada. Elsevier editora Ltda**, 2009.

COSTA, P. V. . Utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção: uma avaliação de prós e contras à luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose. 2018. **Fundação Getúlio Vargas**. Rio de Janeiro, 2018.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. By pearson education. 2003.

FLORENTINO, Marcia Manochio e RUSIGNELLI, José Benedito. Gestão de Pessoas: Recrutamento e Seleção. **Revista administração – Faculdades Network**, v.2, n.1, 2009.

GASPAR, Denis Juliano e SCHWARTZ, Gisele Maria. Recrutar e Selecionar Pessoas com o Apoio das Tecnologias: Olhares dos Profissionais de Recursos Humanos. 2017. **Centro Universitário Anhanguera de Pirassununga**. SP, Brasil.

GUIMARÃES; CARVALHO; PAIXÃO. **Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas**. p. 26, 2018.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e **ARIEIRA**, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul/dez., 2005.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração princípios e tendências**. 3ª ed. - São Paulo: Saraiva, 2015.

LEONE, N. M. DE C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E's): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 53–59, jun. 1991.

LINKEDIN, **Express**. 2016. Acessado em novembro de 2020, <https://news.linkedin.com/media-resources>.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. p. 44, 1986.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



MAYER, M. M. M. As micros e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Estudos e Pesquisas Informação Econômica. IBGE - **Instituto de Geografia e Estatística**. Rio de Janeiro, 2003.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. (2000) **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade?. **Cadernos de saúde pública**, v. 9, n. 3, 1993.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra et. Al. Tecnologia Social: a doação na perspectiva do aplicativo Solidarius. **RISTI – Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 23, 2017.

NASCIMENTO, S. I. M.; ARAÚJO, J. W. Disseminação da informação profissional no LinkedIn: uma análise sob a ótica das redes sociais. **Biblionline**, João Pessoa, v. 9, p. 40-51, 2013.

REZENDE, W. Organização, Recursos Humanos e Planejamento terceirização: a integração acabou? Recursos Humanos EA/ESP. FGV. ERA - **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.37, n.4, p. 6-15. Out/Dez. 1997

SAMIR DALFOVO, M.; ADILSON LANA, R.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 4, p. 1–13, 2008.

REFORMA TRABALHISTA: A REDUÇÃO DOS CUSTOS EMPRESARIAIS POR MEIO DA TERCEIRIZAÇÃO

LABOR REFORM: A REDUCTION IN BUSINESS COSTS THROUGH OUTSOURCING

João Vitor Moreira Tokawa – joaotokawa@hotmail.com – UNOESTE
Tallys Rogerio Cruz Ramos – Tallysramos99@gmail.com – UNOESTE

RESUMO

Este trabalho científico objetivou, por meio dos métodos científicos bibliográfico e comparativo, analisar a possibilidade de redução de custos empresariais de mão de obra por meio da terceirização. Sabe-se que o empregado não só custa ao empregador seu salário base, sendo que diversos outros custos não a àquele inerentes, chegando-se a 70 ou 80% do salário do empregado, o que possibilita que o empregador busque meios para a diminuição destes custos. Nestes termos, este trabalho científico contextualizou o tema da terceirização, esboçando certas considerações iniciais, tais como origem e aplicações na contemporaneidade, bem como realizou a análise teórica dos custos inerentes ao empregado. Posteriormente, foi realizada análise comparativa entre um empregado cujo salário é de R\$ 1.045,00 (um mil e quarenta e cinco reais), colocando-o sob o regime de contratação direta e a contratação terceirizada. De acordo com o estudo, é possível que os custos empresariais de mão de obra sejam reduzidos por meio da utilização da terceirização.

Palavras-chaves: Custos empresariais. Mão de obra. Terceirização.

ABSTRACT

This scientific work aimed, through bibliographic and comparative scientific methods, to analyze the possibility of reducing business labor costs through outsourcing. It is known that the employee not only costs the employer his base salary, but several costs other than that inherent, reaching 70 or 80% of the employee's salary, which allows the employer to seek ways to reduce these costs. In these terms, this scientific work contextualized the theme of outsourcing, outlining certain initial considerations, such as origin and applications in contemporary times, as well as carried out the theoretical analysis of the costs inherent to the employee. Subsequently, a comparative analysis was carried out between an employee whose salary is R\$ 1,045.00 (one thousand and forty-five reais), placing him under the regime of direct hiring and outsourcing. According to the study, it is possible that business labor costs are reduced through the use of outsourcing.

Keywords: Business costs. Labor. Outsourcing.

1) INTRODUÇÃO

O Decreto-lei nº 5.452 de 1943, mais conhecida como Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), promulgada durante o Estado Novo, dos anos de 1930 a 1945, objetivou a unificação das leis trabalhistas que se encontravam esparsas no ordenamento jurídico brasileiro, bem como a inserção de direitos trabalhistas na legislação brasileira definitivamente. Sobretudo, regulamentou as relações individuais e coletivas de trabalho.

Por sua vez, o país latino-americano, abalado por graves crises econômicas desde o ano de 2014, viu diversos setores da economia afetados, a taxa de desemprego chegou a patamares de 12,7% (IBGE, 2017). Assim, teceu-se a ideia acerca da necessidade de realização de reformas legislativas, tanto no poder público quanto nas relações particulares – dentre estas, as relações trabalhistas.

Com isso, editou-se a Lei federal nº 13.467 de 2017, denominada como reforma trabalhista, que trouxe grandes alterações ao Decreto-lei nº 5.452 de 1943.

Seu trâmite legislativo foi bastante conturbado, vez que deputados e senadores barravam as votações e argumentavam sua inconstitucionalidade, face a suposta extinção de direitos com promulgação da norma federal. Entretanto, a norma foi promulgada e as relações trabalho atuais têm seu custo reduzido em razão da reforma; ademais, um dos objetivos, a diminuição da quantidade de ações trabalhistas na justiça, foi alcançado. É possível sua visualização por meio dos dados obtidos pelo Tribunal Superior do Trabalho, que por meio de sua Coordenadoria Estatística, demonstrou a queda de 34% (trinta e quatro por cento) das lides judiciais novas, comparando os anos de 2018 e 2017 no mesmo período:

GRÁFICO 1 – Comparativo do número de ações trabalhistas entre 2017 e 2018.

Fonte: Tribunal Superior do Trabalho (2019).

Um dos principais motivos para a promulgação daquela nova legislação que trata das relações trabalhistas é moderniza-las, diminuindo os custos empresariais que amedrontam o empregador: uma das formas de moderniza-las é a partir da utilização do instituto da terceirização.

Como forma de diminuição dos custos operacionais de mão de obra, o instituto da terceirização foi inserido na ciência da administração como forma de impulsionar a produtividade e desburocratizar o cenário empresarial, sobretudo nos países com baixa liberdade econômica (ISSAYAMA, 2018).

De fato, a eficiência no âmbito gestor da terceirização é atestada pelo subsídio teórico (ISSAYAMA, 2018), e cria, ademais, relações jurídicas trilaterais entre prestador e tomador de serviço e a empresa intermediária de mão de obra.

Com o objetivo de realizar estudo acerca da terceirização, este trabalho científico, por meio do método bibliográfico que se embasou principalmente na Consolidação das Leis Trabalhistas, bem como na Lei Federal nº 13.467 de 2017, e na seara doutrinária do direito e da administração, concluiu-se que haveria a possibilidade de se demonstrar a diminuição dos custos empresariais por meio da terceirização, o que foi confirmado a partir do estudo comparativo entre a contratação terceirizada e a contratação direta.

Dessa forma, com o presente estudo pôde-se concluir que a terceirização pode diminuir os custos empresariais desde que haja o prévio estudo da atividade da sociedade empresária, vez que sua utilização sem que se observe a contratação de profissional habilitado pode ensejar no inverso, isto é, no aumento dos custos empresariais de mão de obra.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aspectos iniciais dos custos da mão de obra

Sabe-se que a mão de obra onera os produtos e serviços disponibilizados pelo empregador no mercado, uma vez que referenciado custo é repassado ao consumidor final, aumento o preço daqueles. Muito se busca, pelos empregadores, por formas de diminuir quaisquer custos, aumentando seu lucro sem colocar empregados em situações degradantes.

É que além dos custos de mão de obra, o empresário lança-se ao mercado e absorve os riscos inerentes da atividade empresarial, pesada tributação, custos administrativos (com alvarás exigidos por prefeituras e outros órgãos que compõem a Administração Direta e Indireta), além dos custos de mão de obra.

Pastore (2005, p. 31) verifica que o Brasil participa do topo dos países nos quais os encargos de contratação são exorbitantes – atinge-se, conforme o estudioso mencionado, mais de 100% do valor original do salário contratado. Necessário, então, que o empregador

conheça as inovações legislativas que buscam diminuir os custos – especificamente para este trabalho, da mão-de-obra.

TABELA 1 – DESPESAS DE CONTRATAÇÃO EM PAÍSES SELECIONADOS

Países	% sobre o Salário
Brasil	103,46
França	79,7
Argentina	70,27
Alemanha	60
Inglaterra	58,3
Itália	51,3
Holanda	51
Uruguai	48,06
Bélgica	45,4
Paraguai	41
Japão	11,8
Dinamarca	11,6
Tigres Asiáticos (média)	11,5
Estados Unidos	9,03

Fonte: Pastore (2005).

Não bastasse a diferenciação entre salário e remuneração existente no país realizada pela Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, os custos de mão de obra ainda são integrados pelos chamados encargos trabalhistas que, no Brasil, representam mais de 100% (cem por cento) do salário mensal percebido pelos empregados.

No ano de 2012, a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), divulgou relatório que observa os reais custos do empregado para com o empregador. O estudo conclui que o salário em si corresponde a apenas 32% (trinta e dois por cento) do custo do funcionário para a empresa no caso de um vínculo empregatício de 1 ano. Veja-se a tabela a seguir retirada do relatório:

TABELA 2 – COMPONENTES DO CUSTO DO TRABALHO PARA AS EMPRESAS

Tabela 4 – Componentes do custo do trabalho para as empresas

	12 meses	60 meses
<i>Salário mensal bruto</i>	730,00	730,00
I. Salário base	32%	36%
Salário mensal líquido	671,60	671,60
II. Recebimento	11%	9%
13o. Salário	54,62	54,62
Adicional de férias	20,03	20,03
Férias indenizadas	64,16	11,38
Vale transporte	88,20	88,20
III. Compensação do empregado	18%	18%
FGTS	64,05	64,05
INSS Trabalhador	64,89	64,89
Multa FGTS (40% sobre saldo)	25,11	23,15
Aviso prévio indenizado	54,48	14,34
<i>Benefícios/Negociação Coletiva</i>		
Vale alimentação	106,00	106,00
Auxílio creche	12,37	12,37
Cesta básica	43,80	43,80
IV. Demais custos	39%	37%
<i>Impostos/Encargos trabalhistas</i>	12%	12%
INSS Empregador	169,72	160,15
Multa FGTS (10% sobre saldo)	6,28	5,79
Salário educação	21,21	20,02
SAT (2%)	16,97	16,01
IN CRA (0,2%)	1,70	1,60
Sistema S (3,1%)	26,31	24,82
<i>Obrigações acessórias</i>	4%	5%
Licença maternidade	17,03	17,03
Quota de deficientes	14,86	14,86
Quota de aprendizes	32,03	32,03
Obrigações de segurança	24,70	24,70
<i>Treinamentos</i>	7%	3%
Treinamento das reposições	100,01	18,42
Ginástica laboral	36,37	33,49
Treinamentos diversos	5,42	5,42
<i>Custos gerenciais</i>	16%	17%
Administração de pessoal	153,61	153,61
Manutenção de refeitório	2,34	2,34
Festas e eventos motivacionais	10,57	10,57
Custo do tempo não trabalhado	159,03	141,46
<i>Proteção Social</i>	-	-
Total	2.067,44	1.858,89
	100%	100%

Fonte: Fundação Getúlio Vargas (2012).

Pode-se somar aos custos, ainda, a possibilidade de o empregado ajuizar ação trabalhista com o intuito de receber verbas que por vezes são devidas, mas por vezes indevidas.

Com o intuito de diminuir o número das ações trabalhistas, de garantir maior liberdade das relações dos contratos de trabalho (isto porque as relações de trabalho eram verdadeiramente engessadas), de diminuir o desemprego da população, e de diminuir os encargos das relações de emprego, a reforma trabalhista foi implementada por meio da Lei Federal nº 13.476/2017.

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Dentre as alternativas que podem se valer os empregadores para a diminuição dos encargos trabalhistas, encontra-se a terceirização.

Por meio da intensificação das relações trabalhistas e do aumento dos custos para o empresariado brasileiro no decorrer dos anos, empresas de médio e grande porte têm corriqueiramente se valido da terceirização, objetivando enxugar seu quadro de funcionários, desonerando sua folha de pagamentos; é que com o vínculo empregatício não reconhecido, é possível que previna ações trabalhistas futuras.

A terceirização pode ser conceituada nos termos de Carvalho (2013, p. 78):

O vocábulo 'terceirização' é utilizado para designar uma moderna técnica de administração de empresas que visa ao fomento da competitividade empresarial através da distribuição de atividades acessórias a empresas especializadas nessas atividades, a fim de que possam concentrar-se no planejamento, na organização, no controle, na coordenação e na direção da atividade principal.

Por meio da técnica em estudo, possibilita-se às empresas terceirizantes o maior foco em sua atividade principal, seja a prestação de serviços ou o comércio de produtos, enquanto que a empresa terceirizada realiza as atividades acessórias da empresa que a contratou. Assim, tem-se que o objeto principal das empresas terceirizadas é, para as empresas terceirizantes, atividade acessórias.

É que, sabidamente, os encargos sociais nas relações empregatícias no Brasil são bastante pesados, o que acaba por restringir o espaço de negociação; dentre aqueles encargos, encontram-se: previdência social, fundo de garantia por tempo de serviço, repouso semanal, férias etc.

O presente estudo é importante na medida que os custos advindos da mão de obra representam parcela significativa do faturamento bruto da empresa e, caso haja sua diminuição daqueles custos por meio da terceirização, possibilitam-se maiores investimentos no serviço ou, ainda, maior número de contratação em outros setores da empresa.

2.2 Terceirização e possibilidade de diminuição dos custos empresariais

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



A expressão “terceirização” resulta de neologismo originário da palavra terceiro, compreendido como intermediário. O neologismo foi criado pela área de administração de empresas, visando enfatizar a descentralização empresarial de atividades para outrem, um terceiro à empresa (DELGADO, 2009, p. 407).

Tal como expõe Carvalho (2013, p. 68), a terceirização nasceu na II Guerra Mundial, quando as indústrias responsáveis pela fabricação de materiais bélicos não conseguiam abastecer o mercado, passando para terceiros as atividades de suporte, reservando para si as atividades essenciais, gerando aumento de empregos na época (VENTURA; COSTA; MOLINA, 2012, p. 03).

No Brasil, a terceirização teria sido introduzida pelas multinacionais automobilísticas, nas décadas de 50 e 60, mas só na década e 70 e 80 o processo terceirizante ganhou espaço com a edição de normas autorizando contratações de mão de obra por intermédio de terceiros no setor privado (VENTURA; COSTA; MOLINA, 2012, p. 05).

De acordo com as palavras de VENTURA; COSTA; MOLINA, 2012, p. 06, a contratação de mão de obra, seja ela qual for, deve ser realizada da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

Por outro lado, o Presidente da Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho, José Nilton Pandelot, em entrevista para Repórter Brasil Agência de Notícias, explica que a terceirização foi idealizada para dar mais eficiência à produção, mas o que acontece é que os empresários se utilizam dela para reduzir o custo de mão de obra, e esquecem que os trabalhadores têm uma redução drástica em seus salários, diminuindo o fomento à economia e a circulação de bens (VENTURA; COSTA; MOLINA, 2012, p. 06).

Há um equívoco quando se pensa que a redução do valor de mão de obra beneficia a economia. Quem movimenta a economia são os trabalhadores e eles têm que estar ganhando bem para os bens circularem no mercado. Se continuar dessa forma, com uma terceirização que serve para a redução e a precarização de mão de obra, haverá um grande prejuízo à sociedade brasileira.

A terceirização pode ser aplicada em todas as áreas da empresa definidas como atividade-meio, ou seja, aquela que não é inerente ao objetivo principal da empresa como,

por exemplo, uma indústria alimentícia que terceiriza serviços de limpeza, vigilância, carga e descarga. Já a atividade-fim, é entendida por aquela que caracteriza o objeto principal da empresa, normalmente expresso no contrato social.

Elisângela de Pieri Ventura, Jose Manoel da Costa e Marcelo Molina (2012, p. 07) expõem que, segundo a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), um funcionário efetivo, tem direito à:

- carteira de trabalho assinada desde o primeiro dia de serviço;
- exames médicos de admissão e demissão;
- repouso semanal remunerado (uma folga por semana);
- salário pago até o 5º dia útil do mês;
- primeira parcela do 13º salário paga até 30 de novembro e, segunda parcela, até 20 de dezembro;
- férias de 30 dias com acréscimos de 1/3 do salário;
- vale-transporte com desconto máximo de 6% do salário;
- licença maternidade de 120 dias, com garantia de emprego até 5 meses depois do parto;
- licença paternidade de 5 dias corridos;
- FGTS: depósito de 8% do salário em conta bancária a favor do empregado;
- horas-extras pagas com acréscimo de 50% do valor da hora normal e em algumas convenções garantido acréscimos de 100%;
- garantia de 12 meses em casos de acidente;
- adicional noturno de 20% para quem trabalha das 22h00 às 05h00;
- faltas ao trabalho nos casos de casamento (3 dias), doação de sangue (1 dia/ano), alistamento eleitoral (2 dias), morte de parente próximo (2 dias), testemunho na Justiça do Trabalho (no dia), doença comprovada por atestado médico;
- aviso prévio de 30 dias, em caso de demissão;
- seguro desemprego.

Ademais, deve-se verificar sobretudo a realização de convenções coletivas de trabalho que por vezes oferecem direitos suplementares àqueles dispostos na Norma Trabalhista. Referidas convenções são acordos realizados entre sindicatos de empregados e empregadores que podem estabelecer direitos superiores àqueles previstos em lei. Vê-se, assim, que o custo efetivo do trabalhador não é apenas seu salário.

As sociedades empresárias que não são enquadradas no SIMPLES Nacional, por sua vez, devem realizar o recolhimento de outras contribuições:

- 20% de INSS sobre folha de pagamento;

- de 1, 2 ou 3% de RAT- Risco Ambiental de Trabalho sobre folha de pagamento, podendo ser majorado a taxa de acordo com o FAP – Fator Acidentário de Prevenção, atribuído a empresa;
- 8% de FGTS sobre folha de Pagamento;
- 5,80% de Contribuições para Instituições denominadas Terceiros, como como Sesc, Senai, INCRA, etc. (VENTURA; COSTA; MOLINA, 2012, p. 08)

Acrescenta-se a estes custos a realização de treinamento, vales, seguros, planos de saúde, uniformes, etc., que por ventura as empresas devem arcar.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada no presente trabalho, inicialmente, objetivando-se obter conceitos-chave para o futuro desenvolvimento e conclusão, foi a revisão bibliográfica. Foi necessária, posteriormente, a análise de dados bibliográficos que visam a diminuição dos custos empresariais por meio da terceirização como noção inovadora que pode resultar em consequências positivas à atividade empresária.

Necessária, pois, a identificação dos meios pelos quais a minoração da folha de pagamento se consubstancia como ferramenta essencial à atividade empresarial, realizando estudos empíricos acerca do percentual de diminuição dos custos.

A análise do referencial teórico foi de suma importância quando da visualização da hipótese, podendo-se definir os institutos fundamentais da reforma trabalhista, cujo foco será a terceirização.

A pesquisa bibliográfica, nesses termos, foi utilizada para o fim da pesquisa, isto é, demonstrar a redução dos custos empresariais por meio da terceirização, na medida que “implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório” (LIMA; MIOTO, 2007, p. 38). Assim, os conhecimentos obtidos com a pesquisa bibliográfica, como o relatório dos “custos do Trabalho no Brasil” (FGV, 2012), bem como livros, tais como o de José Pastore (2005), “A modernização das Instituições do Trabalho: Encargos Sociais e Reformas Trabalhista e Sindical”

Em primeiro momento, coletou-se informações sobre quais seriam os custos operacionais que o empregador teria que arcar por meio da contratação de pessoal. Posteriormente, comparou-se, com subsídio da Lei Federal nº 5.452/1943 e 13.467/2017, qual seria mais adequado para a redução de custos empresariais, se a contratação direta ou a contratação por meio da terceirização.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo desta seção é expor quais foram os resultados encontrados por meio do método científico bibliográfico, cujo objeto da presente pesquisa é a comparação dos custos empresariais de mão de obra, quando da contratação direta e da contratação de mão de obra terceirizada. Objetivou-se, com o presente trabalho científico, expor que, por vezes, desde que alinhada à legislação trabalhista, a sociedade empresária pode diminuir seus custos de mão de obra quando se utiliza da contratação de mão de obra terceirizada.

Alguns foram os trabalhos científicos encontrados neste sentido. Notadamente o relatório “Custos do Trabalho no Brasil”, estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas no ano de 2012, foi de grande valia, na medida que trouxe quais eram os custos da contratação de mão de obra direta, aquela realizada entre empregador e empregado, sem qualquer terceiro que fizesse parte da relação empregatícia.

No relatório mencionado, analisou-se, sob a ótica da empresa, o custo total de contratar e manter um trabalhador sob o regime tradicional, da CLT. Aplicou-se, à época do relatório, a metodologia com vistas à valoração do custo empresarial levando-se em contato o salário médio de uma indústria têxtil, de R\$ 838,00 brutos e R\$ 671,60 líquidos.

Por sua vez, encontrou-se outros trabalhos científicos que titularizavam a mesma pesquisa aqui esboçada, de comparar os custos de um trabalhador terceirizado e trabalhador celetista. Demonstraram-se relevantes ao presente estudo apenas três trabalhos, expostos na **TABELA 3** a seguir:

	Meio de divulgação	Ano de publicação	Autores	Título	Objetivo do trabalho
1	Revista de Estudos Contábeis (UEL)	2012	VENTURA, Elisangela de Pieri; COSTA, José Manoel da; MOLINA, Marcelo	Análise comparativa entre contratação e terceirização de mão de obra: um estudo de caso em uma indústria alimentícia	Análise comparativa entre os regimes de contratação direta e terceirizada de mão de obra no setor alimentício
2	ENESEP	2006	GARCIA, Roberto Bertoldo	O impacto da terceirização sobre os custos de mão-de-obra	Análise de estudo de caso de empresa de telecomunicações.
3	ENCITEC	2017	LOPES, Simone Maria; SILVA, Cristiana Demski da.	Comparação Dos Custos Entre A Mão De Obra Terceirizada E Própria No Setor De Limpeza	Auxiliar os empresários a analisar a possibilidade de redução de gastos, usando como alternativa a contratação dos serviços de uma empresa

					especializada em terceirização
4	3º CCF (UFSC)	2009	Desconhecido	Qual a melhor opção na contratação de funcionários em um condomínio: terceirização ou contratação direta	Analisar os custos incorridos no processo de terceirização e também no processo de contratação de forma direta de funcionários que atuam na prestação de serviços de portaria e zeladoria em condomínios situados na cidade de Florianópolis/SC

Todos os artigos mencionados tiveram o enfoque de comparar os custos de mão de obra entre trabalhadores terceirizados e a contratação direta, entretanto, os artigos tiveram diferentes enfoques: o artigo selecionado publicado na ENEGEP utilizou-se da análise comparativa de duas empresas fictícias e concluiu que a atividade organizada da terceirização racionaliza a mão de obra, o que permite que a empresa que contrata o serviço terceirizado foque em sua atividade fim.

Por sua vez, o artigo publicado na UFSC analisou o processo de contratação de forma direta de funcionários que atuassem na prestação de serviços de zeladoria e portaria em condomínios sítos à cidade de Florianópolis-SC, apontando qual a melhor forma de contratação de condomínios e, ao contrário da conclusão imediata que pode ser tomada, o trabalho científico concluiu que a terceirização dos serviços seria mais dispendiosa do que a contratação direta.

O artigo analisado da ENCITEC comparou os custos de mão de obra direta e terceirizada no setor de limpeza, e concluiu que há de se considerar a frequência com que a empresa precisa do serviço em questão, a limpeza, pois, caso se julgue necessário o serviço por apenas alguns dias alternados da semana, o custo benefício a longo e curto prazo seriam favoráveis, contudo, se a necessidade do serviço ser diário, levando em consideração os custos, é mais vantajoso para a empresa a contratação direta desta mão de obra.

Por último, o artigo publicado na revista de estudos contábeis trouxe a terceirização aplicada numa indústria alimentícia, entretanto, não concluiu tão bem, vez que deixou à empresa a opção pela melhor forma de contratação.

Vê-se, por meio do referencial teórico adotado, que diversas foram as conclusões, ao contrário do que se pode inicialmente concluiu pela terceirização como sendo menos custosa. É necessário que sejam consideradas diversas variáveis nos diversos setores do mercado de trabalho para que a resposta seja concreta.

O presente trabalho científico não se utilizou de qualquer análise empírica, tão somente aplicou o questionamento “os custos da terceirização são melhores ou piores às empresas?” de forma genérica, utilizando-se do salário mínimo nacional como ponto de partida para a obtenção do resultado.

A **TABELA 4** a seguir demonstra os custos de mão de obra direta caso o trabalhador receba o salário mínimo nacional estipulado para o ano de 2020, isto é, R\$ 1.045,00 (um mil e quarenta e cinco reais), considerando a contratação menor que 12 meses, fazendo-se incidir as verbas salariais dispostas na CLT, tais como o recolhimento do FGTS e INSS, vale transporte e alimentação:

Salário base	Ano	FGTS (8%)	INSS (11%)	Vale transporte (6%)	Vale alimentação (10%)	Salário
R\$ 1.045,00	2020	R\$ 91,96	R\$ 126,44	R\$ 62,70	R\$ 104,50	R\$ 1.212,20

Salienta-se que a Consolidação das Leis do Trabalho assevera que o recolhimento do FGTS e do INSS deve ser feito com base no salário bruto do empregado. Por ter natureza salarial, o vale alimentação deve integrar o cálculo para o recolhimento do FGTS e INSS.

Por sua vez, para o cálculo do vale transporte foi considerada a jornada diária de um trabalhador que se utiliza do transporte público para ir e voltar ao trabalho. Considerando-se uma tarifa de R\$ 4,00 (quatro reais) por passagem e 22 dias úteis trabalhados são R\$ 8,00 (oito reais) diários, multiplicados por 22, cujo resultado será de R\$ 176,00 (cento e setenta e seis reais). No entanto, a CLT estipula que o máximo a ser descontado na folha de pagamento a título de vale transporte é 6% (seis por cento), daí que se considerou o valor de R\$ 62,70 (sessenta e dois reais e setenta centavos). Ocorre que neste caso exemplificado, a jornada do trabalhador é mais custosa do que o valor de seu vale transporte, o que faz com que o empregador arque com o excedente do vale transporte, isto é, R\$ 113,30 (cento e treze reais e trinta centavos).

Do mesmo modo, a mesma lei federal limita o desconto do vale alimentação a 20% do salário do empregado. Daí que se utilizou de um patamar equânime de 10%. Assim, chegou-se ao desconto de R\$ 104,50 (cento e quatro reais e cinquenta centavos).

Repise-se que o cálculo realizado não considerou outros custos que podem vir a ocorrer no caso em concreto, tais como auxílio creche, planos de saúde e odontológicos, treinamentos realizados, recolhimento do SAT, sindicatos, PLR's, gratificações, multa de 50% do FGTS, aviso prévio, etc.

Ademais, considerando-se um trabalhador cujo contrato de trabalho superou os 12 meses, há de ser implementado também os custos do 13º salário e férias, conforme a **TABELA 5** a seguir:

	Mês	Valor	FGTS (8%)	INSS (11%)
13º	dezembro	R\$ 1.212,20	R\$ 91,96	R\$ 126,44
Férias	janeiro	R\$ 1.616,26	R\$ 129,30	R\$ 177,78

Para melhor explicação dos valores, veja-se que o valor correspondente às férias deve ser de, além da remuneração paga pelo empregador ao empregado, deve-se pagar o adicional de 1/3 (um terço) do salário do empregado.

Sendo assim, a tabela a seguir demonstra o percentual dos custos que o trabalhador representa ao empregador quando do regime de contratação direta da CLT. Somou-se o valor correspondente dos encargos trabalhistas e posteriormente houve sua divisão por 12, correspondentes a quantidade de meses em um ano e que chegariam ao valor mensal de custos absorvidos pelo empregador. É possível sua visualização na **TABELA 6** a seguir:

Encargos	FGTS	INSS	Vale transporte	Vale alimentação	13º	Férias
Valor mensal	R\$ 91,96	R\$ 126,44	R\$ 62,70	R\$ 104,50	R\$ 1.212,20	R\$ 1.616,26
Valor anual	R\$ 1.103,52	R\$ 1.517,28	R\$ 752,40	R\$ 1.254,00	R\$ 1.212,20	R\$ 1.616,26

Encargos excedentes					+ R\$ 91,96 (FGTS) e R\$ 126,44 (INSS)	+ R\$ 129,30 (FGTS) e R\$ 177,78 (INSS)
Valor anual de encargos	R\$ 7.981,14					
Valor mensal de encargos	R\$ 665,09					

A coluna de Encargos Excedentes diz respeito ao recolhimento de FGTS e INSS correspondentes, respectivamente, ao 13º salário e as férias.

É possível concluir, assim, que um trabalhador cujo valor do salário é base é de R\$ 1.045,00 traz, ao empregador, mais R\$ 665,09 mensais de encargos trabalhistas mínimos, uma vez que, como anteriormente mencionado, outros encargos que poderiam ser incluídos no cálculo não o foram. Há, pois, um comprometimento de R\$ 1.710,00 que devem ser pagos mensalmente oriundos de apenas um trabalhador. Os encargos trabalhistas, nestes termos, foram quantificados em 63,64% do salário base.

Por sua vez, quando há a contratação por meio de serviço terceirizado, deve-se reportar a Lei Federal nº 13.429 de 2017, que instituiu novas regras para a prestação de serviços por meio da terceirização. Diz respeito ao recolhimento previdenciário (INSS) o artigo 5º-A, § 5º, segundo o qual:

Art. 5º-A. Contratante é a pessoa física ou jurídica que celebra contrato com empresa de prestação de serviços determinados e específicos.

[...]

§ 5º A empresa contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer a prestação de serviços, e o recolhimento das contribuições previdenciárias observará o disposto no art. 31 da Lei n.º 8.212, de 24 de julho de 1991.

Assim, o recolhimento previdenciário nos casos de terceirização será feito com base na Lei de Custeio da Previdência social, cujo artigo 31 dispõe:

Art. 31. A empresa contratante de serviços executados mediante cessão de mão de obra, inclusive em regime de trabalho temporário, deverá reter 11% (onze por cento) do valor bruto da nota fiscal ou fatura de prestação de serviços e recolher, em nome da empresa cedente da mão de obra, a importância retida até o dia 20 (vinte) do mês subsequente ao da emissão da respectiva nota fiscal ou fatura, ou até o dia útil imediatamente anterior se não houver expediente bancário naquele dia, observado o disposto no § 5.º do art. 33 desta Lei.

Dessa forma, o recolhimento dos 11% relativos à contribuição previdenciária se darão pela empresa tomadora dos serviços terceirizados, isto é, a empresa que contrata a empresa terceirizada, que posteriormente terá o mesmo percentual retido na nota fiscal emitida contra a empresa que prestará os serviços de terceirização. Assim sendo, a contratação por meio da terceirização acaba que não enseja em custos para a empresa.

Por sua vez, o recolhimento do FGTS se dará pela empresa contratada, apenas incidindo a responsabilidade subsidiária à empresa tomadora, também não incluso nos custos da empresa que celebra contrato de terceirização.

Os valores oriundos de décimo terceiro e férias, finalmente, serão pagos pela empresa contratada, na medida que é ela quem intermedeia o serviço e ela quem assina a CTPS do empregado.

Vê-se, nestes termos, que apenas de forma subsidiária, em eventual ação trabalhista que busque o ressarcimento dos direitos trabalhistas do empregado da empresa prestadora de serviços terceirizados que haverá responsabilização da empresa que contrata a empresa terceirizada. Possível, então, concluir, sob esta análise, que o regime de contratação por meio da terceirização é vantajoso, sob o enfoque de custos de mão de obra, para a empresa que terceirizará os serviços. É evidente, no entanto, que devem ser consideradas diversas variáveis para que seja sopesada a melhor forma de contratação, sendo os custos de mão de obra apenas um deles.

5) CONCLUSÃO

O presente estudo científico cuidou de analisar o instituto da terceirização como forma de diminuir os custos empresariais de mão de obra do empregador. É que, como visto ao longo do trabalho científico, os custos de mão de obra não são apenas os salários que o empregador paga; com ele, diversos outros custos vêm inerentes a ele, tais como o recolhimento de FGTS e INSS, vales transporte e alimentação, etc.

Explicitou-se na fundamentação teórica certas noções acerca do custo do empregado ao empregador. Viu-se, em estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas no ano de 2012, que o salário do empregado representa apenas 32% do custo final para o empregador no caso de vínculo empregatício de 1 ano. Posteriormente, apresentou-se certos aspectos da terceirização, tais como seu surgimento e aplicação hodiernos. Visualizou-se que a terceirização, teoricamente, pode representar na diminuição dos custos de mão de obra ao empregador.

Daí tornou-se necessária a análise comparativa entre os custos de mão de obra de um trabalhador sob o regime de contratação direta e um trabalhador terceirizado. Como o presente trabalho científico não se utilizou de qualquer análise concreta de empresa com este ou aquele ramo, não considerou suas eventuais particularidades que podem resultar em conclusão diversa. Para tanto, realizou comparação entre os dois regimes quando da contratação de empregado com o salário mínimo federal de 2020, isto é, R\$ 1.045,00 (mil e quarenta e cinco reais). Desta análise decorreu a conclusão de que a empresa contratada (terceirizada) deve realizar o recolhimento de FGTS e INSS, bem como realizar o pagamento de outras verbas trabalhistas, o que faz com que os custos empresariais da empresa terceirizante reduzam drasticamente.

É, portanto, possível, que sejam reduzidos os custos empresariais de mão de obra caso haja a aplicação correta da terceirização como regime de contratação da empresa, desde que sejam estudadas as particularidades de cada caso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Consolidação das Leis do trabalho**. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm . Acesso em: 10 ago. 2017.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 10 ago. 2017.

CARVALHO, Moisés Nepomuceno. **Terceirização, Atividade-fim e Vinculo de Emprego**: um estudo de caso da jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho – TST. Dissertação – Universidade Candido Mendes. Brasília, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1999.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2009.

FGV. **Custo do trabalho no Brasil**: proposta de uma nova metodologia de mensuração. 2012. Disponível em: [https://cmicro.fgv.br/sites/cmicro.fgv.br/files/file/Custo%20do%20Trabalho%20no%20Brasil%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final\(1\).pdf](https://cmicro.fgv.br/sites/cmicro.fgv.br/files/file/Custo%20do%20Trabalho%20no%20Brasil%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final(1).pdf). Acesso em: 27 fev. 2020.

IBGE. **Taxa de desemprego**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 21 fev. 2020.

ISSAYAMA, Eric Catelan Yano. **Os efeitos da reforma trabalhista no instituto da terceirização.** Disponível em: <https://servicos.toledo.br/repositorio/handle/7574/1775>. Acesso em: 26 fev. 2020.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. katálysis**, Florianópolis, v. 10, n. spe, p. 37-45, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802007000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 mar. 2020.

PASTORE, José. **Flexibilização do mercado de trabalho e contratação coletiva.** São Paulo: Ed. LTr, 2005.

VENTURA, Elisangela de Pieri; DA COSTA, Jose Manoel; MOLINA, Marcelo. Análise comparativa entre contratação e terceirização de mão de obra: um estudo de caso em uma indústria alimentícia. *In: Revista de Estudos Contábeis*, v. 3, n. 04, 2012. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rec/article/download/14465/12075>. Acesso em: 12 mar. 2020.

**REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: REVISÃO SISTEMÁTICA NO
ENCONTRO DO SEMEAD DE 2009 A 2018
COMPENSATION REMUNERATION: SYSTEMATIC REVIEW AT SEMEAD
MEETING FROM 2009 TO 2018**

Henrique Magalhães dos Santos – henriquemagalhaes@gmail.com - Unoeste
Valdecir Cahoni Rodrigues - cahoni@unoeste.br - Unoeste
Gustavo Yuho Endo - gustavo@unoeste.br - Unoeste

RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar as publicações sobre remuneração por competências publicadas no seminário de administração – SEMEAD entre os anos de 2009 a 2018. A remuneração é um conjunto de formas de pagamentos que os trabalhadores recebem como recompensa pelas atividades trabalhistas que eles executaram, enquanto a remuneração por competências baseia-se nas competências individuais e profissionais do indivíduo. Oferecer a remuneração correta faz com que a organização possa ter um clima organizacional satisfatório, aumentar a sua produtividade e acima de tudo tornar-se competitiva perante os seus concorrentes. Os métodos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, a abordagem qualitativa e a revisão sistemática das publicações disponíveis nas edições do evento SEMEAD de 2009 a 2018. Concluiu-se que a remuneração por competência vêm sendo muito pouco abordada na literatura brasileira levando em consideração o evento SEMEAD. Embora as organizações estão a procura de novas formas de remunerar os seus colaboradores no intuito de ser uma ferramenta de motivação e aumento da produtividade, neste sentido a academia ainda está deixando muito a desejar no campo de pesquisas.

Palavras-chaves: Remuneração. Competências. Organização. Semead.

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze the publications on remuneration for competences published in the seminar of administration - SEMEAD between the years 2009 to 2018. Remuneration is a set of forms of payments that workers receive as a reward for the labor activities that they performed, while remuneration for competences is based on the individual and professional competences of the individual. Offering the right remuneration means that the organization can have a satisfactory organizational climate, increase its productivity and above all become competitive with its competitors. The methods used were the literature search, the qualitative approach and the systematic review of the publications available in the editions of the SEMEAD event from 2009 to 2018. It was concluded that the remuneration for competence has been very little addressed in the Brazilian literature taking into account the SEMEAD event. Although organizations are looking for new ways to remunerate their employees in order to be a tool for motivation and increased productivity, in this sense the academy is still leaving much to be desired in the field of research.

Keywords: Remuneration. Skills. Organization. Sown.

1) INTRODUÇÃO

Com a constante mudança nas organizações e com o crescimento das mesmas, é considerável que os gestores avaliem modelos relevantes de gestão de remuneração para seus funcionários. De acordo com (ORSI,2015) foi a partir da década de 1990 que se deu início ao uso de novos modelos como o de competências e habilidades. Essa modificação na estrutura de remunerar por sua vez é de grande valia para motivar as pessoas atuantes no meio corporativo.

A motivação é essencial para que se alcancem efeitos e resultados positivos, assim sendo o tradicional, e, em algumas empresas atual sistema de remuneração já não está contribuindo para que haja motivação nas pessoas. Chiavenato, (2009) ressalta que por ser fixo, o clássico modelo de remuneração tradicional não faz com que as pessoas se sintam motivadas, o que não leva a um desempenho melhor. Por sua vez os colaboradores estão em busca de mais. Na organização o fator esforço humano é imprescindível, por isso para uma melhor produtividade a empresa precisa implementar modelos estratégicos de remunerar seus funcionários.

O sistema de pagamento do funcionário atualmente pode-se dizer que é o tradicional, ou seja, o pagamento baseado em seu cargo e função. Pode-se destacar o salário direto como meio na maioria das empresas, os funcionários que trabalham por hora recebem de forma monetária o correspondente a contraprestação do serviço.

É importante para uma empresa que seus colaboradores estejam motivados e satisfeitos com o cargo que exercem, por isso é essencial que as organizações pequenas, médias ou grandes usem estratégias que visa motivar seus funcionários e que os mesmos sintam prazer em trabalhar.

Sendo assim, a questão central que sustentou o desenvolvimento dessa pesquisa foi: como a remuneração por competências vem sendo abordada por meio da literatura brasileira?

Dessa forma esta pesquisa objetivou analisar as publicações sobre remuneração por competências publicadas no seminário de administração – SEMEAD entre os anos de 2009 a 2018. A relevância deste estudo justificou-se pela necessidade de motivar autores brasileiros a envolverem temas relacionados à remuneração por competências, devido a notável carência de pesquisas acerca do tema. O resultado ainda poderá ser de ajuda na tomada de decisão dos gestores ao analisar que este tipo de remuneração pode ser usado como uma estratégia competitiva.

Como objetivos específicos teve-se, realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema abordado e realizar uma revisão sistemática referente ao encontro do SEMEAD de 2009 a 2018.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Remuneração

Dentre as mais variadas funções de uma organização, remunerar é uma das mais importantes, merecendo atenção especial dos acionistas, dirigentes e administradores de empresas. No cenário atual de remuneração aplicado aos colaboradores, pode-se notar o empenho das pessoas em realizar suas atividades trabalhistas com a expectativa de receber sua gratificação pelo trabalho oferecido.

No dizer dos autores remuneração é o “conjunto de todas as formas de pagamento e recompensas que os trabalhadores recebem. É uma atividade delicada na área de pessoas, pois lida com a questão das recompensas que as pessoas recebem em troca de seu desempenho” (STADLER; PAMPOLINI, 2014, p. 32)

O remunerar dentro das organizações deve ser tratado como um assunto delicado. Tomando todo o cuidado para que não haja falha no momento de recompensar os funcionários. Caso contrário, falhas nesse sentido podem acarretar mudanças no clima da organização, além de causar desconfortos e descontentamentos (STADLER; PAMPOLINI 2014).

Pode-se enxergar a remuneração como um assunto de mais importância a ser discutido pelas organizações atuais. Ao longo das últimas décadas o modo de remunerar vem sofrendo mudanças, mas isso não afeta na sua lógica, ou seja, existem pessoas, que por sua vez realizam o esforço do trabalho para alcançarem o resultado. E paga-se pelo resultado que foi alcançado. Anteriormente o resultado era absorvido pelo proprietário do negócio. Mas com as mudanças há cada vez mais um compartilhamento da recompensa com quem participou do resultado.

Vale salientar a importância da remuneração para as pessoas atuantes no mercado de trabalho e o negócio. Além de ser uma ferramenta motivacional poderosíssima, ela impacta no sucesso das táticas estratégicas do negócio. E pode-se enxergá-la como o maior componente de custo operacional (HANASHIRO,2008).

A seguir será particularizado as formas de remuneração existentes dentro das organizações. Podendo ser elas divididas em recompensas financeiras e não financeiras.

2.1.1 Remuneração não financeiras

Hanashiro e Marcondes (2002, p. 1), comentam que embora a remuneração monetária desempenhe um papel importante nas organizações, as recompensas não financeiras possuem papel relevante para as pessoas: conduzir os comportamentos especificamente direcionados aos objetivos empresariais [...], o dinheiro como ferramenta de estímulo comportamental tem suas limitações. As recompensas não financeiras são valorizadas pelas pessoas e consagradas na literatura como fatores centrais da motivação humana [...]. Logo, devem fazer parte do pacote de recompensas.

Ainda segundo Chiavenato (2015 p. 30) “as recompensas não financeiras – embora não monetárias, como orgulho, autoestima, reconhecimento e segurança no emprego – afetam profundamente a satisfação das pessoas com o sistema de compensação oferecido pela organização”.

2.1.2 Remuneração Financeiras

Dentro dessa classificação, as recompensas financeiras podem ser diretas ou indiretas. Sendo as diretas o salário, prêmios e comissões. O salário pode ser conceituado como a contraprestação devida e paga de forma direta por um empregador a todos os seus empregados. Todavia, para que a remuneração por meio do salário ocorra de forma justa é preciso que os responsáveis por essa remuneração, ou seja, a administração de salários conheça o cargo ocupante pelo funcionário.

Segundo (CHIAVENATO, 2015) todo cargo tem seu valor em uma organização. E além de conhecer o cargo a organização deve levar em consideração a situação do mercado, ou seja, ter conhecimento sobre outras organizações similares e fazer a análise de como essas organizações remuneram seus colaboradores.

As comissões também podem ser incluídas como remuneração aos colaboradores, sendo elas mais direcionadas para os vendedores no setor comercial, corretores, promotores etc. Elas acontecem quando de forma efetiva ocorra vendas concretizadas. Semelhante a comissões podemos citar também a forma de remunerar por premiação, esta, porém decorre de fatores pessoais do empregado como produção ou assiduidade.

Ressalta (PEQUENO, 2012), que a remuneração por comissão se relaciona com a premiação, a diferença se dá na abrangência maior de profissionais que ela pode atingir. Pessoas de outras áreas como marketing, administração etc., podem ser remunerados por premiação. Não existe regra para qual deve ser a forma de premiação, desde que o fator humano consiga ter uma boa participação na produção. A premiação pode ser feita em dinheiro ou em utilidade (televisão, computador etc.).

Quanto as recompensas financeiras indiretas, Segundo CHIAVENATO (2005 p. 292) trata-se “dos benefícios e serviços aos colaboradores que visam satisfazer vários objetivos econômicos, sociais e individuais”. Dentre estes temos as férias, na qual é um benefício oferecido obrigatoriamente no Brasil. Todo funcionário trabalha por um período considerável na organização, e, por conseguinte são concedidas a ele férias remuneradas. Esse tempo de férias é benéfico para que o funcionário descanse e revigore seu ânimo,

assim quando retornar à empresa poderá trazer melhor eficácia em sua produção. (IVANCEVICH, 2008).

Já o descanso semanal remunerado é a recompensa e um direito que é previsto na Constituição Federal. É obrigatoriedade de toda organização dar um descanso a seus funcionários ao menos uma vez na semana.

Quanto a gratificação é um valor pago pelo reconhecimento do funcionário. Segundo LACOMBE (2011) “as gratificações são de vários tipos: licença remunerada em caso de doença, invalidez ou luto, seguro de vida em grupo, seguro-saúde ou assistência médico-hospitalar e odontológica, ambulatório na empresa, check-up anual, assistência farmacêutica, refeições subsidiadas, cesta básica, bolsas de estudo, auxílio-moradia ou aluguel de casa” entre outros. A remuneração adicional ela se dá quando o ambiente onde o funcionário exerce o serviço pode trazer algum tipo de risco. Dessa forma o salário deve ser acrescido de adicionais. Pode-se citar como exemplos: adicional de insalubridade e periculosidade. O primeiro é quando o funcionário é exposto a agentes nocivos a sua saúde, e o segundo é quando há exposição ao perigo devido aos métodos de trabalho, como, transporte de inflamáveis, manutenção de energia elétrica, exposição de produtos radioativos entre outros.

As horas extras podem ser remuneradas com adicional de pelo menos 50% a 100%. Varia de acordo com o período e a situação de trabalho. Quando o trabalhador excede a sua jornada normal de trabalho, este deve ser remunerado com adicional de 50%, já em ocasiões onde o empregado realiza o trabalho extraordinário aos feriados e domingos aí é de obrigação que as horas extras sejam pagas com o adicional de 100% a hora normal.

No caso dos trabalhadores horistas a remuneração é feita para cada hora trabalhada. Com base no assunto CHIAVENATO (2015 p. 31) vê-se que: “no caso dos empregados horistas, corresponde ao salário proporcionado pelo número de horas efetivamente trabalhadas no mês.”

A gratificação de Natal, ou como é conhecida popularmente conhecida pela expressão 13º salário também é uma forma de recompensa paga pelos empregadores aos

seus colaboradores. FREDIANE (2011 p. 39) diz a respeito desse meio de recompensa: “Corresponde à remuneração devida no mês de dezembro na base de 1/12 de salário por mês trabalhado, considerando a fração igual ou superior a 15 dias como mês integral”.

As gorjetas podem ser enxergadas como uma pequena importância monetária que se é paga para alguém que está realizando um bom serviço cujo é satisfatório para quem está pagando a gorjeta. Ela pode ser paga espontaneamente pelo cliente ou cobrada na nota de despesa e depois designada a rateio entre os funcionários. FREDIANE (2011).

2.2.3 Remuneração Estratégica

Pode-se entender como remuneração estratégica a forma de compensar determinado funcionário da empresa que de uma forma, ou de outra, se destacou positivamente entre os demais em um período de tempo. Essa afirmativa supõe, portanto, que a remuneração estratégica faz com que os empregados passem a ser considerados em concordância a um conjunto de fatores que possuem e que podem influenciar de forma positiva diretamente nos resultados oferecidos à companhia (Marras, 2012, p. 122).

Podemos hoje definir remuneração estratégica como uma ponte que interliga os indivíduos à nova realidade das organizações. Wood; Picarelli (1999, p. 44) ressaltam que essa ponte ocorre de duas maneiras: “*primeiro*, no sentido de considerar todo o contexto organizacional; ou seja, de levar em conta as grandes categorias que dão forma e conteúdo à empresa: a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial. Além disso, a concepção de um sistema de remuneração estratégica parte não somente do que a empresa é hoje, mas também considera o que ela deseja ser amanhã (sua visão de futuro); *Segundo*, à medida que os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que afeta sua contribuição para o sucesso do negócio: as características pessoais, suas características do cargo e o vínculo com a organização. Além das atividades e responsabilidades, o projeto de um sistema de remuneração estratégica também considera conhecimentos, habilidades, competências, desempenho e resultados”.

A remuneração estratégica também é um catalisador que visa para a centralização de energias na organização. Ao passo que o sistema de remunerar está alinhado ao

contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, dessa forma irá ajudar a gerar consensos e atuará como alavanca de resultados. (Wood; Picarelli, 1999).

A princípio o objetivo da remuneração estratégica é fazer com que os colaboradores de uma organização possam compartilhar as conquistas de seus esforços ao encerrar um trabalho, através de várias alternativas de remuneração. Tem a função de tirar o funcionário para fora do casulo (Pontes, 2011).

No cenário atual as empresas tendem a praticar algum tipo de remuneração estratégica como forma de aumentar os seus resultados de curto, médio e longo prazo. Por meio desses sistemas de remuneração, acreditam que conseguem energizar a organização ao ponto de oferecer o que falta para obter um nível de produtividade e competitividade exigida pelo atual contexto globalizado dos negócios. (Marras, 2012, p. 122).

2.2.4 Remuneração funcional:

O foco desse modelo de remuneração se concentra nas necessidades do posto de trabalho e, conseqüentemente, apresenta-se com alta divisão do trabalho. É o modelo mais tradicional que se vê ativo hoje nas empresas, e é também conhecida pela sigla PCS – Plano de Cargos e Salários.

Porém esse tipo de remuneração não dá a oportunidade de os funcionários adquirirem outras habilidades e conhecimentos. Bohlander; Snell (2009. p. 361) expõem a seguinte visão: “O sistema de remuneração que predomina ainda é o baseado em cargos. Infelizmente, esse sistema com frequência deixa de recompensar os funcionários por suas habilidades, pelo conhecimento que possuem ou para incentivá-los a aprender uma nova habilidade relacionado ao cargo. Além disso, os sistemas de pagamento baseados em cargos podem não reforçar uma cultura organizacional que ressalte a participação do funcionário ou que forneça mais flexibilidade ao funcionário para que ele atenda aos requisitos de serviços ou de produção geral”.

Entretanto, esse sistema acaba propiciando um equilíbrio com os salários praticados no mercado e promovendo uma igualdade de salários dentro da empresa, ocasionando assim um sentimento de justiça entre os empregados.

2.2.5 Salário indireto:

Engloba benefícios e outras vantagens. Nesse modelo a grande tendência é a flexibilização dos benefícios. Em seu modelo mais usual, os benefícios variam de acordo com o nível de hierarquia. Já na forma mais flexibilizada, cada colaborador escolhe os benefícios que podem ser colocados em “pacotes”, a escolha é baseada nas preferências e necessidades da pessoa e sua família. A flexibilização maximiza o investimento da empresa em benefícios, proporcionando uma alocação mais racional de recursos e um aumento do valor percebido pelo colaborador.

2.2.6 Remuneração por habilidade:

Esse tipo de remuneração se baseia no conhecimento que determinada pessoa possui. Avalia o desenvolvimento adquirido e as respectivas habilidades ou blocos de habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema. À medida que o trabalhador aumenta sua capacidade cognitiva a tendência é também aumentar sua remuneração financeira. Nesse modelo conseguimos ver de forma explícita que o foco é a capacitação dos empregados.

2.2.7 Planos privados de aposentadoria:

Wood; Picarelli (1999, p. 45) “o crescimento dos fundos de pensão relaciona-se diretamente à disseminação dos sistemas de previdência privada. Tal componente complementar de remuneração tem atraído a atenção de empresários e executivos. Contribui de forma inequívoca para a valorização do compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários.

2.2.8 Remuneração variável:

Responsável pelo aumento da produtividade das pessoas, esse modelo de remuneração pode ser vista como a parcela da remuneração total creditada periodicamente

– trimestral, semestral ou anual – a favor do funcionário. Tem caráter seletivo, ou seja, para alguns funcionários e executivos e depende dos resultados pela empresa alcançados – seja na área, no departamento ou no cargo – em determinado período, por meio do trabalho da equipe ou do trabalho isolado de casa funcionário. Tem como objetivo tornar o funcionário um aliado e um parceiro nos negócios da organização.

2.2.9 Participação nos lucros e resultados:

O sistema de participação nos lucros permite contemplar com uma parcela em espécie todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no final de certo período. Quando a empresa chegar no fim de um período e obteve lucro, o mesmo é distribuído para todos os funcionários.

Já a participação nos resultados é:

a forma mais praticada pelas empresas no mercado brasileiro. O objetivo dela é vincular o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa (Marras; Neto, 2012, p. 40).

2.2.10 Participação acionária:

Se aplica mais comumente nos níveis estratégicos da organização (cúpula da empresa; gerentes; diretores; vice-presidentes, presidentes) e visa remunerar resultados conseguidos, por meio da concessão de ações da empresa, tornando esses executivos sócios do negócio e, portanto, muito mais comprometidos e com possibilidade de obter lucros com o jogo dessas ações (Marras, 2012, p. 125).

2.2.11 Remuneração por competências:

Como sabe-se, hoje em dia nas empresas a remuneração dos funcionários é baseada no cargo que a pessoa está ocupando. Porém outras alternativas de remunerar estão sendo adotadas pelos gestores de empresas e uma das alternativas que será dissertado é a remuneração por competências/habilidades. Mas como ela funciona? Diferente da remuneração tradicional (cargo) a remuneração por competências usa como critério a quantidade de habilidades que a pessoas possui ou a variedade de funções que

ela é capaz de desempenhar, com isso pode-se estabelecer o nível salarial do funcionário (Robbins 2005).

Outro conceito segundo (CHIAVENATO, 2015, p. 99) é: “a remuneração por habilidades que visa a pagar salários com base naquilo que os funcionários demonstram saber e não em seus cargos ocupados”. Ainda segundo o autor os planos baseados em habilidades podem ser categorizados em dois grupos, sendo o primeiro “Plano baseado no conhecimento”, nesse a remuneração se vincula com a profundidade do conhecimento relacionado a um cargo ou função, exemplos disso são professores e cientistas. É necessário um diploma de graduação e para alcançar maiores salários e avançar na carreira o funcionário deve buscar adicionar mais educação. A remuneração se baseia no conhecimento em vez do conteúdo do trabalho. O segundo grupo por ele citado é “Plano baseado em multi-habilidades”, já nesse é necessário um amplo conhecimento no que diz respeito à cargos e funções, no qual a remuneração se vinculará. Para o aumento de salário é necessário a busca por novos conhecimentos, mas estes são voltados para um conjunto de tarefas inter-relacionadas. Pode-se ver a diferença entre esses dois planos, no segundo as responsabilidades do colaborador pode mudar drasticamente em um curto período. No primeiro a pessoas se aprofunda em conhecimento para uma única função básica, e no segundo desempenham várias funções. (CHIAVENATO 2015).

Esses planos de pagamento é um incentivo para os funcionários a buscarem um maior salário, aprender e desenvolver uma variedade mais ampla de habilidades/cargos ou exibir uma soma de competências que possa ser aplicado a diversos requisitos organizacionais.

Quanto aos benefícios (BOHLANDER; SNELL, 2009, p. 361) relatam que:

os benefícios mais citados de pagamento por competências incluem maior produtividades, maior aprendizado do funcionário e seu maior compromisso com o trabalho, melhor flexibilidade no preenchimento de cargos para atender às demandas de produção ou de serviços e redução dos efeitos do absenteísmo e da rotatividade, visto que os gerentes podem dar incumbências aos funcionários onde e quando necessário.

Além disso, também incentiva os funcionários a irem em busca de treinamento quando a empresa necessita de habilidades novas e atualizadas.

Do ponto de vista de alguns dirigentes, a remuneração por competências é um atrativo pois é flexível. Pois há mais facilidade em atender a necessidade de provimento de cargos quando os funcionários são polivalentes. E isso é verdade, pois quantas empresas reduziram o número de pessoal nos seus quadros de colaboradores. Além disso (Robbins, 2005, p. 176) ressalta:

além de estimular os trabalhadores a ampliar o leque de suas competências, esses planos ainda trazem outros benefícios. Eles facilitam a comunicação dentro das organizações por que as pessoas passam a entender melhor o trabalho das outras. Também enfraquecem o comportamento disfuncional de "proteção do território".

Onde esses planos são adotados, é menos comum ouvir a frase "isto não é meu serviço!". Além disso, esses planos podem ajudar a satisfazer as necessidades daqueles funcionários mais ambiciosos, que não têm muitas oportunidades de progresso em seu cargo.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se como um estudo bibliográfico, qualitativo e revisão sistemática.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com coleta de dados secundários nos principais materiais que abordam sobre o assunto. Entende-se que a pesquisa bibliográfica, em termos genéricos, é a junção de conhecimentos reunidos em obras de toda natureza. Tem como finalidade conduzir o leitor à pesquisa de determinado assunto, proporcionando o saber. (Fachin 2006). Quanto a pesquisa qualitativa, o pesquisador utilizou para realizar uma análise crítica sobre o problema abordado e para as conclusões.

Por fim foi utilizada a revisão sistemática. Esse tipo de técnica busca a união de vários materiais de determinado banco de dados. A seleção das obras para a atual pesquisa tem origem do evento científico Seminários em Administração (SEMEAD), "evento que ocorre anualmente com a finalidade de contribuir para o fortalecimento e o aprimoramento

da produção e difusão do conhecimento voltado à comunidade acadêmica e profissional da área de Administração. ” (Bervian 2007).

Quanto a revisão sistemática e análise dos dados foi realizada uma pesquisa no site do SEMEAD referente aos anos de 2009 a 2018, ou seja, dez edições do evento. Para a pesquisa foi nomeado os termos remuneração por competências. Foi verificado nos temas dos artigos aqueles que atendiam a esta regra.

Nas 10 edições do evento foram encontrados 146 artigos e destes apenas 06 contemplaram as regras estabelecidas que foram publicados no ano de 2010, dois em 2011, dois em 2012 e um em 2015. Nos anos de 2009, 2013, 2014, 2016, 2017 e 2018 não foram encontrados nenhum artigo.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico foi apresentado os dados resultantes da pesquisa sistemática, onde o objetivo proposto foi verificar como a literatura brasileira vêm abordando temas sobre a remuneração por competências.

Foi-se analisado no site do SEMEAD (Seminários em Administração) dos anos de 2009 a 2018, onde localizou-se no total um número de 146 artigos publicados sobre o tópico gestão de pessoas no decorrer das 10 edições realizadas. Mas conforme as regras estabelecidas nos métodos foram selecionamos 6 periódicos que dissertam sobre o tema de remuneração por competências nas organizações.

Para uma compreensão objetiva utilizou-se um quadro organizado e separado por número do evento, título do artigo, ano da publicação, autores, síntese do objetivo, tema base e métodos de abordagem.

Quadro 01: Resumo dos dados coletados

Nº evento	XIII
Título	A Incorporação do Conceito de Competências Nas Práticas da Área de Gestão de Pessoas

Ano de publicação	2010
Autores	MIRIAM RODRIGUES
Síntese do objetivo	A complexidade das situações pertinentes ao mundo do trabalho exige que as empresas busquem formas de se manterem competitivas, sendo a gestão de competências a base de sustentação para o gerenciamento das capacidades que diferenciarão uma organização das demais.
Tema base	COMPETÊNCIAS
Métodos de abordagem	Separação dos dados, mediante associação livre.
Nº evento	XIV
Título	Gestão Por Competências Na Legitimação do Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas
Ano de publicação	2011
Autores	VERA LÚCIA DA SILVA VENTURA; MARCOS AURÉLIO DE ARAUJO FERREIRA; JUCELIA APPIO TIBOLA; JAIRO PEREIRA.
Síntese do objetivo	O modelo de gestão por competências evoluiu na última década, revelando sua legitimação nos modelos estratégicos de gestão de pessoas. Neste estudo de caso, de orientação metodológica exploratório-descritiva de natureza teórico-empírica, com abordagem qualitativa, tem-se como base o método de “Autoconfrontação Simples” proposto por Clot (2007) que considera como recurso para coleta e análise de dados o trabalho em várias situações encadeadas.
Tema base	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
Métodos de abordagem	Estudo de caso, de orientação metodológica exploratório-descritiva de natureza teórico-empírica, com abordagem qualitativa.
Nº evento	XIV
Título	Índices de Rentabilidade Versus Remuneração e Benefícios: Uma Análise Nas Empresas de Capital Aberto Listadas Na Revista Você S/a – Melhores Empresas Para Você Trabalhar 2010.
Ano de publicação	2011
Autores	RONY PETSON S. DE SOUZA; ILSE MARIA BEUREN; LUCILENE DA SILVA GOVEIA;
Síntese do objetivo	Dentro de uma empresa, a motivação se faz cada vez mais necessária para fazer com que todos os envolvidos no processo passem a exercer suas potencialidades em favor da empresa de uma maneira mais eficiente e eficaz. Como método de motivação mais utilizado

	está o pagamento de remuneração variável aos colaboradores e administradores que podem ou não estar vinculado ao alcance de metas estabelecidas para um período.
Tema base	Remuneração variável.
Métodos de abordagem	Estudo de múltiplos casos. Quantitativo.
Nº evento	XV
Título	A Relação entre a Remuneração dos Executivos e o Desempenho Financeiro nas Empresas Brasileiras.
Ano de publicação	2012
Autores	ELIZABETH KRAUTER; ALMIR FERREIRA DE SOUSA
Síntese do objetivo	O objetivo desta pesquisa foi investigar a relação entre a remuneração dos executivos e o desempenho financeiro nas empresas brasileiras.
Tema base	Remuneração
Métodos de abordagem	A pesquisa é descritiva e utiliza o método quantitativo.
Nº evento	XV
Título	A Remuneração de Empregados e O Índice de Rotatividade Nas Maiores Empresas de Capital Aberto do Brasil
Ano de publicação	2012
Autores	ANA CLARA APARECIDA ALVES DE SOUZA; ANDRÉ AROLDI FREITAS DE MOURA; MÁRCIA MARTINS MENDES DE LUCA
Síntese do objetivo	Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo identificar a relação entre a remuneração dos empregados e o índice de rotatividade nas 100 maiores empresas de capital aberto do Brasil, listadas pela Revista Exame Melhores e Maiores, edição 2011.
Tema base	Remuneração
Métodos de abordagem	Descritiva, quali-quantitativa, análise estatística, documental.
Nº evento	XVIII
Título	O Estudo da Remuneração Estratégica Como Fator de Atração Para Os Formandos em Administração da Ufscar.

Ano de publicação	2015
Autores	FRANCISCO JUNIOR DA SILVA LEITÃO; JOÃO PAULO CORRÊA DA SILVA; CRISTINA LOURENÇO UBEDA.
Síntese do objetivo	O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo de caso que busca identificar os principais tipos de remuneração atraentes aos formandos do curso de Administração da UFSCar. Um sistema de remuneração estratégica envolve a combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração a fim de alcançar três principais objetivos: atrair, reter e motivar colaboradores alinhados aos objetivos organizacionais.
Tema base	Remuneração Estratégica.
Métodos de abordagem	Estudo de caso

Fonte: Organizado pelo próprio autor

O primeiro artigo foi publicado no ano de 2010, tem como autora a Miriam Rodrigues. A pesquisa dela teve como objetivo analisar nos estudos acadêmicos publicados no ENANPADs, como o conceito de competência tem sido incorporado à estruturação e práticas de Gestão de Pessoas. Em conclusão, a autora reconheceu que as atividades do setor gestão de pessoa é muito importante para as empresas e completou afirmando que para que as organizações que desejam perpetuar e crescer, devem resgatar o papel estratégico da função da área.

Os responsáveis por essa área (Gestão de Pessoas) devem ser participantes ativos nas definições estratégicas das empresas, para que assim possam efetuar avaliações constantes de competências necessárias, dessa forma os profissionais estarão preparados para os desafios que lhe são impostos no dia-a-dia.

O segundo artigo publicado em 2011 pelos autores Vera Lúcia da Silva Ventura, Marcos Aurélio de Araújo Ferreira, Jucelia Appio Tibola e Jairo Pereira, teve como foco identificar a relação entre gestão estratégica de RH e gestão por competências. Ainda no ano de 2011, os autores Souza, Beuren e Gouveia, procuraram responder há similitude entre empresas que possuem maiores resultados representados pelos índices de rentabilidade com empresas que mais pagam remuneração extra aos seus administradores. Em conclusão a pesquisa mostrou que para uma empresa conseguir atender as exigências que o mercado impõe, é necessário que haja envolvimento entre os

funcionários, dessa forma, prosseguir desenvolvendo planos de gestão da organização. E para que isso ocorra é preciso motivação por parte dos funcionários, assim exercerão suas potencialidades em prol da empresa.

No ano de 2012, os pesquisadores Krauter e Souza procuraram responder se há relação entre a remuneração dos executivos e o desempenho financeiro nas empresas brasileiras. Um dos resultados encontrados nessa pesquisa foi de que as empresas estão oferecendo poucos mecanismos de estímulo e suporte à carreira e também à educação de seus executivos. Há muitas oportunidades a serem exploradas pelas empresas, para atrair e reter profissionais qualificados. Não foi permitido comprovar que exista relação entre as variáveis de remuneração e as variáveis de desempenho financeiro.

No mesmo ano, Souza, Moura e Luca analisaram a existência de uma relação entre a remuneração de empregados e o índice de rotatividade nas maiores organizações de capital aberto do Brasil. Em um dos resultados vê-se que em 68 de 99 empresas se verifica algum tipo de programa que possibilita a participação dos funcionários nos resultados obtidos pela empresa. A pesquisa alcançou o primeiro objetivo específico, ao constatar que benefícios em geral e a participação nos resultados da empresa foram os dois itens mais presentes na política de remuneração variável das empresas pesquisadas.

Por fim, no ano de 2015 os autores Leitão, Silva e Ubeda pesquisaram sobre quais tipos de remuneração seria mais atraente para os formandos da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Como resultado, o principal tipo de remuneração que interessa aos formandos é o salário direto seguido dos benefícios. A remuneração variável é utilizada apenas para o atingimento de objetivos de incentivo e motivação, e os benefícios são usados para retenção de funcionários.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atual pesquisa utilizou de métodos como revisão sistemática e a pesquisa bibliográfica para atingir o seu objetivo geral assim como os específicos para discutir os conceitos de remuneração por competências ou habilidades. Pode-se concluir que foram

oferecidos subsídios para que se possa entender de forma mais objetiva os conceitos e compreender como as organizações implantam a remuneração para seus funcionários.

Para responder ao problema de pesquisa o pesquisador utilizou de artigos de um dos maiores eventos que ocorre anualmente denominado Seminário de Administração (SEMEAD) levando em consideração as edições dos anos de 2009 até 2018, para investigar como os autores pesquisadores brasileiros estão dissertando sobre o tema Remuneração por competências nas empresas do país, e trazendo mais informações para as organizações.

Contudo, nos artigos analisados e inseridos nesta pesquisa, muito se foi destacado sobre o tema remuneração, porém, apenas 2 dos artigos realmente nos deu informações de como as competências – (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) de seus colaboradores ajudam no processo de estabelecer uma remuneração mais justa e conseqüentemente aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários.

Destaca-se que as demais pesquisas ofereceu também um amplo conhecimento sobre o tema Remuneração e ajudou o pesquisador a ampliar o seu conhecimento sobre o tema abordado de forma a entender as especificidades de cada tipo de remuneração.

Desta maneira concluiu-se que a remuneração por competência vêm sendo muito pouco abordada na literatura brasileira levando em consideração o evento SEMEAD. Embora as organizações estão a procura de novas formas de remunerar os seus colaboradores no intuito de ser uma ferramenta de motivação e aumento da produtividade, neste sentido a academia ainda está deixando muito a desejar no campo de pesquisas.

Uma sugestão final é a realização de uma pesquisa ampla de novas pesquisas, em eventos diversos brasileiros e internacionais relacionados ao tema remuneração por competências no intuito de verificar e analisar se há mais publicações sobre o tema abordado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001.

BARNEY, Jay B. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

CONTE, A. C. C.; FLÁVIO RAMOS; SÉRGIO SATURNINO JANUÁRIO. Especificidades de aprendizagem nas organizações de um município de médio porte sob a ótica de modelos de universidades corporativa: um estudo de multicasos. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1, p. 181-181-206, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FEDERAL, U.; CATARINA, D. S. **COMPETITIVA ANALISADA SOB A ÓTICA DA VISÃO**. 2019.

FREIRE Denilson A. L. **Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos: Encenando e Efetivando Resultados**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

GRACIOLI, C. et al. Intellectual Capital: an innovative Tool in the Search for Competitive Advantage. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 9, n. 4, 2012.

IZIDORO, Cleyton (Org.). **Análise e Pesquisa de mercado**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 163 p. v. 1.

JUNIOR, Joaquim Martins. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: Instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. 60 p

BARNEY, Jay B. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

NOE, Raymond A. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: Teoria e Prática**/ Raymond A. Noe; tradução: Amanda Alice Weber Schmitt; Revisão Técnica: Ana Carolina de Aguiar Rodrigues. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, P.H. DE et. al. **Visão Baseada em Recursos da Empresa, Inteligência Competitiva e Balanced Scorecard**: em busca da vantagem competitiva sustentável 1 introdução. p. 60 - 82, 2010.

STEWART, Thomas A. **CAPITAL INTELECTUAL**: A nova vantagem competitiva das empresas. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1998. 221 p. Acesso em: 06 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**: Fundamentos Básicos. 7. ed. São Paulo: Editora Manole, 2009. Acesso em: 06 set. 2020.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da.; **METODOLOGIA CIENTÍFICA**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO SISTEMÁTICA NO ENCONTRO DO SEMEAD DE 2008 A 2019

ORGANIZATIONAL TRAINING AND DEVELOPMENT AS A COMPETITIVENESS PRACTICE IN ORGANIZATIONS: SYSTEMATIC REVIEW AT THE SEMEAD MEETING FROM 2008 TO 2019

Marcos Breno Lopes Beck Neviani - marcosbreno22@gmail.com - Unoeste
 André Sobradriel Cangussu Reis - andre@infomaster.inf.br - Unoeste
 Valdecir Cahoni Rodrigues - cahoni@unoeste.br - Unoeste
 Érika Mayumi Kato - Erikakato@unoeste.br - Unoeste

RESUMO

A presente pesquisa desenvolvida teve como objetivo analisar o treinamento e o desenvolvimento como uma ferramenta de competitividade entre as organizações. identificou-se que o treinamento e o desenvolvimento organizacional é uma via de mão dupla entre a empresa e seu colaborador, ou seja, quanto maior investimento por parte da empresa mais capacitada ficará o seu capital intelectual enquanto que para o colaborador o manterá preparado para o mercado de trabalho. O aprendizado pode ser adquirido de diversas maneiras, como cursos, pesquisas e capacitação, mas o que tem tido mais efeito é a experimentação, onde o indivíduo coloca em pratica suas habilidades e aprende com a execução, além de poder tirar um bom ensinamento de suas próprias falhas. A pesquisa mostrou-se importante uma vez que ajudará os gestores a compreenderem a importância do investimento sobre o desenvolvimento do seu colaborador, aumentando a competitividade da própria organização e facilitando na motivação, satisfação e retenção de seus colaboradores. Para alcançar o objetivo principal utilizou-se como métodos a pesquisa qualitativa e bibliográficas através de uma revisão sistemática do encontro do SEMEAD de 2008 a 2019. Concluiu-se que o tema é pouco investigado pelos autores do evento pesquisado, apresentando uma porcentagem baixa de números de artigos publicados na janela de tempo determinado, o que mostra que as academias têm realizado poucas pesquisas dentro do tema como prática de competitividade nas organizações.

Palavras-chaves: Treinamento. Desenvolvimento. Competitividade. Organizações.

ABSTRACT

The present research developed aimed to analyze training and development as a tool for competitiveness among organizations. it was identified that training and organizational development is a two-way street between the company and its employee, that is, the greater investment by the company the more qualified its intellectual capital will be, while for the employee it will keep him prepared for the labor market. Learning can be acquired in different ways, such as courses, research and training, but what has had the most effect is experimentation, where the individual puts into practice his skills and learns from execution, in addition to being able to learn a good teaching from his own flaws. The research proved to be important since it will help managers to understand the importance of investment on the development of their employees, increasing the competitiveness of the organization itself and facilitating the motivation, satisfaction and retention of its employees. To achieve the main objective, qualitative and bibliographic research were used as methods through a systematic review of the SEMEAD meeting from 2008 to 2019. It was concluded that the theme is little investigated by the authors of the researched event, presenting a low percentage of numbers of articles

published in the window of determined time, which shows that the academies have done little research on the subject as a practice of competitiveness in organizations.

Keywords: Training. Development. Competitiveness. Organizations.

1) INTRODUÇÃO

O treinamento nas organizações sempre teve uma visão de ensinamento aos colaboradores para que de alguma forma fosse possível obter maior conhecimento técnico em suas atividades, para se conseguir melhores resultados conforme o objetivo da empresa. Atualmente o cenário vem mudando e as pessoas tem se tornado um grande capital dentro das empresas, o que torna o treinamento e o desenvolvimento das mesmas não só desejável como indispensável como estratégia de gestão. As pessoas se tornaram ferramentas potentes que diferem a qualidade de uma empresa comparada a outra, o que a torna mais competitiva no mercado.

O principal objetivo de um treinamento é que os funcionários maximizem seus conhecimentos e desenvolvam suas atividades de maneira eficaz, transformando-a em um potente diferencial competitivo. Ao contrário do que pensam, é um grande passo para que esses profissionais possam aproveitar o investimento das organizações em seu crescimento tornando-se assim mais completo e competente.

Todavia, é válido ressaltar que a empresa deve ter um plano muito bem embasado de desenvolvimento profissional para que consiga suprir a expectativa de crescimento desse capital humano, tornando assim uma jornada benéfica para ambos os lados. Sabe-se que o mercado é constante e a luta por mão de obra qualificada é cada vez maior e quando a empresa investe em seu profissional ela entende que o investimento realizado deve retornar a ela.

Ter um plano de desenvolvimento de carreira tem sido a estratégia para que a empresa consiga reter o seu capital intelectual e ainda tornar-se um grande diferencial competitivo perante seus concorrentes, consumindo o máximo de suas habilidades, competências, conhecimento e atitudes.

Quando fala-se em competências, é possível referenciar-se na ferramenta de desenvolvimento “CHA”, termo utilizado que se expõe ao conhecimento, habilidades e atitudes de um indivíduo. Tem se tornado uma ferramenta muito utilizada no mercado

atualmente, considerando que estuda o conceito de competência de um ser. Cada elemento é uma análise individual desse ser, e seu objetivo é desenvolver essas características de forma consciente, compreendendo quais deles está mais avançado e qual precisa de maior atenção para prosperar, para que ambos estejam alinhados pois trabalhando essas competências em conjunto é possível alcançar melhores resultados, colocando seu conhecimento em pratica através de habilidades adquiridas e executando-as de maneira eficiente com suas atitudes.

Essa metodologia (CHA) traz benefícios não só profissionais mais pessoais para o indivíduo, que consegue compreender suas competências e pratica-las de maneira mais conveniente, observando também as falhas para que se consiga adquirir experiências e aprendizados, explorando os limites do indivíduo.

A pesquisa realizada teve como objetivo principal detectar e analisar através das publicações no evento do Semead nos anos de 2008 a 2019, se as academias têm abordado o Treinamento e Desenvolvimento Organizacional como práticas de competitividade nas organizações, baseando-se na literatura brasileira.

Para alcançar o objetivo geral, foi proposto os seguintes objetivos específicos:

- Compreender e entender por intermédio de um estudo bibliográfico o conceito e a importância do treinamento e desenvolvimento organizacional assim como também competitividade.
- Realizar uma pesquisa sistemática e analisar os artigos do ano de 2008 ao ano 2019 publicados e disponíveis no Semead.

A problemática abordada nesse estudo buscou responder o seguinte questionamento: "As academias têm abordado o treinamento e o desenvolvimento organizacional como prática de competitividade?"

Justificou-se esta pesquisa uma vez que o seu resultado serviu tanto para o meio acadêmico quanto para o meio organizacional entender qual o tratamento que vem sendo dado para o processo de treinamento e desenvolvimento junto aos profissionais.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Treinar refere-se a uma atividade onde a finalidade é obter novas habilidades e o método a ser utilizado pode ser através de estudo e ensino. Tem como característica o curto prazo, ou seja, a aquisição de habilidades deve ser quase que imediato frente a uma necessidade. Desse modo, Lacombe (2005, p. 380) diz que:

Prefiro definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Na visão de Lacombe (2005), a principal razão para que as organizações busquem o treinamento é para os colaboradores descobrirem novas habilidades, ou até mesmo evoluir habilidades que já possuem, mas precisam recicla-las. Ainda com este pensamento, Dessler (2014) aborda que o treinamento dará aos colaboradores habilidades que eles necessitam para executar as tarefas dentro da empresa. Colaboradores que não sabem fazer, irão tentar improvisar ou fazer algo pouco útil, causando assim prejuízo para a organização.

Segundo Noe (2015) o objetivo do treinamento é que os colaboradores aprimorem ainda mais o conhecimento, habilidades e comportamentos de modo a utilizá-los no seu dia a dia no desenvolvimento de suas atividades diárias. Somente o treinamento não é suficiente para manter o capital intelectual de uma organização competitiva, faz-se necessário ter também um programa de desenvolvimento.

Parte importante dentro da estratégia de uma organização é o desenvolvimento dos seus colaboradores. A partir do momento que a organização se preocupa em desenvolver habilidades que vão além das técnicas, ela tem um crescimento maior.

No entender de Marras (2016) quando uma empresa busca o desenvolvimento dos seus colaboradores, ela busca explorar suas potencialidades, buscando o crescimento até o nível desejado de resultados. Ainda Freire (2014) justifica que o desenvolvimento busca o aperfeiçoamento de capacidades e motivações de seus colaboradores, preparando-os para novas tarefas dentro da organização em um futuro próximo.

Segundo Dutra (2019) conforme pesquisas feitas no Brasil, a formação é responsável por apenas 15% do desenvolvimento das pessoas, os outros 85% está ligado a

experimentação, ou seja, o nosso dia a dia, os desafios que os colaboradores enfrentam nas organizações é que propiciam esse desenvolvimento.

Entende-se assim que as organizações são essenciais para o desenvolvimento dos colaboradores, afinal, é o líder que orienta sobre as possibilidades de treinamento e desenvolvimento, entretanto, a maior responsabilidade de desenvolvimento é do próprio indivíduo.

De acordo com Dutra (2019, p. 108) “A responsabilidade pela construção e pela gestão do plano individual de desenvolvimento é da própria pessoa”, ou seja, cabe principalmente a pessoa este desejo de querer crescer, de querer desenvolver novas habilidades ou aprimorar habilidades que ela já domina.

Para Dutra (2019) é de responsabilidade da área de gestão de pessoas da organização detectar, avaliar e propor técnicas de melhorias para os pontos em que o colaborador precisa se desenvolver. De maneira geral o treinamento e desenvolvimento tem como objetivo aumentar as competências dos colaboradores e consecutivamente expandir a competitividade da organização. Para que o treinamento e desenvolvimento aja como uma ferramenta de competitividade na organização faz-se necessário que haja um trabalho de mudança de cultura na empresa.

2. 2 Competitividade Organizacional

Uma organização com vantagem competitiva fica menos sujeita a crises e isso é fundamental para a sua sobrevivência, além do que consegue trabalhar com maior lucratividade. Mas segundo Noe (2015), para se obter vantagem competitiva é necessário que haja uma ligação com o treinamento e desenvolvimento e a estratégia de negócio da empresa.

As organizações investem em treinamento e desenvolvimento por acreditar que seus colaboradores são fundamentais para cumprir os objetivos traçados pela organização, ou seja, colaboradores treinados consequentemente estabelecem vantagem competitiva, visto que eles são os protagonistas da organização.

Para obter vantagem competitiva as organizações têm investido no desenvolvimento das pessoas. O capital intelectual é um aspecto muito importante, que além de gerar valor e solidez para a organização, torna-se um diferencial de mercado.

De acordo com Barney (2011), Vantagem competitiva é quando uma organização tem maior capacidade de gerar valor econômico que seus concorrentes.

Para Gracioli (2012), investir no aprimoramento intelectual é vital para aquelas organizações que buscam aumentar o seu desenvolvimento, isso por que, o conhecimento é o seu ativo mais importante.

Analisa-se então que a vantagem competitiva está diretamente ligada ao valor econômico que uma organização estabelece em relação ao seu concorrente, e que o capital intelectual pode ser um ponto de desequilíbrio, sendo feito de modo permanente e contínuo, pois a tecnologia, produção e os demais processos estão constantemente mudando. Dessa maneira se cria uma vantagem invisível, pois o capital intelectual não aparece em balanços ou declaração de receita, esses intangíveis conduzem um melhor desempenho econômico e são fonte de vantagem competitiva. As pessoas são consequências de bons resultados e crescimento das organizações, ou seja, quando se investe no seu capital humano, é possível adquirir maior eficiência e competitividade no mercado, compreendendo quais são as forças presentes dentro de cada equipe e qual a necessidade de cada empresa para que se busque o aperfeiçoamento de cada indivíduo para execução de suas atividades.

O capital intelectual de uma empresa efetiva sua evolução e confia nas decisões que serão tomadas por seus colaboradores, a partir de sua individualidade e aprendizado acrescido de suas obrigações.

O mercado está em constante busca por profissionais que busquem soluções fáceis e simplificadas, que estejam sempre em constante aprendizado e que seus talentos sejam aproveitados para que a organização adquira vantagens perante seus concorrentes, o que agrega mais valor não somente para a própria empresa como também para o indivíduo como profissional.

Segundo Chiavenato:

Em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torna-la mais ágil e competitiva. (CHIAVENATO, 2009, p. 173).

Um profissional que esteja comprometido com a missão da empresa traz melhores resultados e na medida que ele se sente valorizado e compreende que seu papel é fundamental para uma parceria de sucesso o caminho para o desenvolvimento dele se torna uma consequência. Essa parceria viabiliza o crescimento e desenvolvimento e faz com que cada um conquiste um espaço conforme seus objetivos planejados. Para um profissional, qualquer atividade ou conhecimento agregado ao seu currículo o torna mais qualificado e valorizado, o que pode gerar retornos mais vantajosos e planos de carreira mais estruturados. Em contrapartida para uma empresa ter tal profissional a torna mais competitiva e com melhores resultados, trazendo maior lucratividade e crescimento no mercado.

O conhecer do seu capital intelectual auxilia a empresa a considerar estratégias que partem para um fator de detentora de resolutivas, onde em um mercado é mais vantajoso vender informações do que ter gastos em busca de soluções, o que faz com que a empresa não dependa de outras para solução de problemas e não perca oportunidades de ganhar maior espaço no mercado.

Muitos empregos ainda precisam e sempre precisarão de máquinas caras e grandes, adquiridas por outra pessoa. No entanto, na era do capital intelectual, as partes mais valiosas desses trabalhos tornaram-se essencialmente tarefas humanas: sentir, julgar, criar, desenvolver relacionamentos. Longe de estar alienada das ferramentas de seu ofício e do fruto do seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os leva consigo, com seu cérebro. (STEWART, 1998, p. 47)

Portanto, quando falamos sobre o desenvolvimento de pessoas dentro das organizações, é necessário compreender o papel desempenhado por ambos para um caminho vantajoso e de bons resultados, mais do que os bens tangíveis, o capital intelectual faz parte do patrimônio da empresa e gerenciar e explorar ao máximo essa fonte de conhecimento, faz com que uma empresa tenha uma ferramenta crucial para aumentar seu poder competitivo.

Quando se fala de treinamento e desenvolvimento, não se pode deixar de citar as universidades corporativas. Universidades corporativas são instituições que estão diretamente ligadas a empresas, seja elas públicas ou privadas. O objetivo delas é oferecer cursos específicos para colaboradores, buscando sempre o desenvolvimento de ambos.

De acordo com (CONTE; RAMOS; JANUÁRIO, 2010) a expressão “Universidade Corporativa” surgiu em meados de 1980, a partir de necessidades que as organizações tinham de se adaptarem a novos contextos organizacionais. Ainda dentro do estudo dos mesmos autores para as ações de uma universidade corporativa seja considerada qualificada, é necessário ter requisitos mínimos que vão além de treinamentos; segundo o autor as atividades organizacionais precisam ter uma ligação clara com a estratégia corporativa.

Para (ALPERSTEDT, 2001) as organizações buscam as universidades corporativas motivadas por integrar o trabalho e aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de desenvolver habilidades do seu capital intelectual.

É fundamental destacar que os cursos formais das universidades corporativas não se restringem apenas a seara da administração ou gerência, abrange também informática, engenharia e outras áreas consideradas fundamentais para o tipo de negócio da empresa.

2.3 Visão Baseada em Recursos (VBR) ou Resource Based View (RBV)

Trata-se de uma teoria da área de vantagem competitiva que pode ser aplicada no RH. De acordo com Catarina (2019), a Visão Baseada em Recursos é a teoria que analisa a vantagem competitiva de acordo com os recursos que a organização possui. Isso é analisado de como os recursos elevam a vantagem competitiva da organização e consequentemente maior lucratividade.

Ainda dentro dos estudos da autora), a Visão Baseada em Recursos é dividida em três categorias: capital humano, capital físico e capital organizacional. Estes recursos para se tornarem vantagem competitiva, precisam ser raros, valiosos e de difícil imitação.

Para Oliveira et al., (2010), o capital humano pode ser um recurso fundamental para uma organização, isso porque trata-se da inteligência da organização, ou seja, o

treinamento, experiência e a inteligência do colaborador são capazes de desenvolver valiosos recursos humanos e isso gera vantagem competitiva.

Analisa-se então que os recursos que uma organização possui pode ser tangíveis e intangíveis, e que para um recurso se tornar uma vantagem competitiva, ele precisa ser valioso, raro e de difícil imitação. Quando trata-se do capital humano (recurso intangível) está falando-se dos colaboradores, e, para que este recurso se torne uma vantagem sobre o concorrente, as organizações necessitam de investimento em novos treinamentos, mas não somente isso, a experiência, o relacionamento e visão individual que o colaborador trás consigo é fundamental para evolução deste recurso dentro da organização.

Oliveira et al., (2010) diz que empresas podem atuar no mesmo ramo, com o mesmos recursos físicos e ainda assim obter diferentes resultados, isso por que os recursos humanos não podem ser imitados.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos de pesquisa utilizados auxiliaram na análise do assunto proposto. A pesquisa proposta foi uma investigação científica e sistemática ao qual foi analisado os artigos do ano de 2008 ao ano de 2019 publicados e disponíveis no SEMEAD, afim de esclarecer a problemática sobre se as academias tem abordado o treinamento e desenvolvimento organizacional como pratica de competitividade.

Foi realizada uma investigação qualitativa, que teve como objetivo compreender o problema avaliado, pois os dados levantados não são métricos e sim causados através de interações. Como define Mascarenhas (2012), esse tipo de metodologia é sobreposto a partir de uma percepção mais detalhada do tema, que auxilia na estruturação da solução do problema, além de melhor compreensão por parte do leitor.

Foi realizado pesquisas exploratórias na qual os autores realizaram um estudo através de levantamento de informações sobre a problemática, que auxiliou na compreensão do assunto abordado, onde as informações necessárias para a análise do problema foram definidas através da pesquisa. Conforme Izidoro, (2015) uma pesquisa exploratória se baseia em examinar e explorar determinado problema para que haja a compreensão da questão que o envolve, obtendo o máximo de informações acerca do

assunto, para que se possa desenvolver uma conclusão que consiga direcionar, a partir de conceitos e análises, como o treinamento e desenvolvimento do colaborador pode envolver os resultados das organizações.

A pesquisa foi baseada em uma análise dos estudos publicados no SEMEAD 2008 a 2019, no qual foi apresentado a subjetividade do tema abordado frente aos artigos analisados através de uma pesquisa bibliográfica, com a finalidade de conhecer a visão teórica sobre o tema abordado através da literatura já existente. Esse método de pesquisa complementou as informações já obtidas para a resolução do problema, tanto quanto a comprovação das informações adquiridas através do estudo efetuado.

A análise dos dados foi realizada através de uma pesquisa no site do SEMEAD referente aos anos 2008 a 2019. Para isso foi nomeado os termos Treinamento e Desenvolvimento e Competitividade. Com estes termos o pesquisador verificou por intermédio do título dos artigos disponíveis no evento aqueles que contemplavam os termos.

A revisão sistemática seguiu o seguinte método:

Acessou o site do SEMEAD e pesquisou-se as publicações referente as edições dos anos de 2008 a 2019. Nas edições dos anos de 2008, 2009, 2011, 2013, 2015, 2016 e 2017 não foram encontradas pesquisas referentes aos termos pesquisados. Já nos anos de 2010, 2012, 2014, 2018 e 2019 foram encontrados 131 artigos publicados e destes apenas 6 atendiam os requisitos necessários estabelecidos.

A partir dos 6 artigos selecionados foi realizado uma leitura do resumo, da metodologia e por fim da conclusão para detectar os requisitos desejados para a pesquisa.

4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram pesquisados artigos no site do SEMEAD (Seminários em Administração) dos anos de 2008 a 2019, ou seja, 12 edições. Destes foram selecionados 6 periódicos de relevância, que abordam o treinamento e o desenvolvimento como pratica de competitividade nas organizações, ou seja 4,6%.

Com a proposta de melhor compreensão da pesquisa, criou-se um quadro que expõe os dados:

Nº evento	XIII
Título	O papel da Empresa no Desenvolvimento da Carreira do Profissional Considerado de Alto Desempenho. Um estudo sobre a IBM.
Ano de publicação	2010
Autores	Ligia Zotini Mazurkiewicz; Otavio Tosi da Silva; Karine Settevall Moraes.
Síntese do objetivo	O objetivo desse artigo é discutir a influência da empresa sobre a carreira dos profissionais de alto desempenho, os considerados talentos.
Tema base	Desenvolvimento
Métodos de abordagem	Estudo de caso
Nº evento	XV
Título	Treinamento e Desenvolvimento: Abordagens Para os Servidores Públicos.
Ano de publicação	2012
Autores	Daysa Andrade Oliveira; Renata Marques Drumond; Fabiana de Oliveira Andrade; Yana Torres Magalhães.
Síntese do objetivo	O presente artigo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores públicos municipais sobre a influência do treinamento e desenvolvimento na sua qualificação.
Tema base	Treinamento e desenvolvimento
Métodos de abordagem	Estudo de caso
Nº evento	XV

Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD) – ISSN 2674-8304 – Volume 3, Número 1 – 2020

Parceiros:



Título	Treinamento e Desenvolvimento: Um estudo de caso em uma Empresa de Soluções Customizadas em Alimentação e Serviços.
Ano de publicação	2012
Autores	Vivian Flores Costa; Taís de Andrade; Juliana Betina Marquardt; Vania de Fátima Barros Estivalet; Tarízi Cioccarri Gomes.
Síntese do objetivo	O estudo tem o objetivo principal de analisar a percepção dos colaboradores e gestores sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento realizadas por uma Empresa de Soluções Customizadas em Alimentação e Serviços.
Tema base	Treinamento e desenvolvimento
Métodos de abordagem	Estudo de caso
Nº evento	XVII
Título	O Coaching e o Processo de Desenvolvimento de Competências e Habilidades na Aprendizagem Gerencial
Ano de publicação	2014
Autores	Leonice Holanda Alves de Melo; Diego de Queiroz Machado; Fátima Regina Ney Matos.
Síntese do objetivo	Essa pesquisa tem como objetivo geral avaliar a influência da aplicação do coaching no desenvolvimento das competências emocionais e habilidades gerenciais dos gestores em uma empresa de serviços.
Tema base	Desenvolvimento
Métodos de abordagem	Estudo de caso
Nº evento	XXI
Título	Desenvolvimentos de lideranças: O coaching como estratégia no processo de desenvolvimento de líderes
Ano de publicação	2018

Autores	Patrícia Martins Fagundes Cabral; José Carlos da Silva Freitas Júnior; Luciane Wolf.
Síntese do objetivo	O objetivo desse artigo é apresentar uma intervenção aplicada onde a temática do coaching se insere em nível conceitual e prático.
Tema base	Desenvolvimento
Métodos de abordagem	Estudo de caso
Nº evento	XXII
Título	Plano de Desenvolvimento de Competencias Profissionais: Integrando Gestão de Desempenho e Educação Corporativas às Competências do Empregados.
Ano de publicação	2019
Autores	Penelope Ramos Muylaert; Beatriz Quiroz Villardi
Síntese do objetivo	Elaborar diretrizes para promover aprendizagem organizacional na Empresa X, integrando os resultados das avaliações de desempenho dos empregados e as ações da área de treinamento aos objetivos estratégicos institucionais
Tema base	Desenvolvimento
Métodos de abordagem	Pesquisa Qualitativa

Analisando os artigos coletados, nota-se que o primeiro artigo deu ênfase ao objetivo proposto a esta pesquisa onde foi publicado em 2010 pelos autores Mazurkiewicz, Tosi e Moraes, sendo um estudo sobre a IBM (International Business Machines Corporation), empresa americana que atua na área da informática. Foi feito uma coleta de dados com 57 profissionais de alto desempenho de diversas áreas, idades e tempo de carreira na empresa. No final, 38 profissionais responderam o questionário onde foi observado que os profissionais de alto desempenho da IBM são reforçados pela política de treinamento da companhia. O estudo concluiu que os colaboradores de alto desempenho da empresa são diretamente influenciados e desenvolvidos pelos programas de treinamento que a empresa

proporciona constantemente. A pesquisa deixa claro que se o indivíduo seguir os programas que a IBM cria, as chances dele se tornar um colaborador de alto desempenho são altas.

O segundo publicado em 2012 pelos autores Oliveira e Drumond, cita o treinamento e o desenvolvimento para os servidores públicos municipais de um município localizado no interior do estado de Minas Gerais. Os sujeitos da pesquisa foram 12 servidores públicos municipais. Os dados coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e tratadas pela análise de conteúdo. A pesquisa concluiu que a prefeitura não tem um programa de treinamento e desenvolvimento, e sim cursos pontuais para os servidores, segundo a pesquisa isso torna-se um fator desestimulante para os que ali trabalham.

Ainda no ano de 2012, os autores Costa, Andrade, Marquardt, Estivalet e Cioccarri realizam uma pesquisa que analisa a percepção dos colaboradores e gestores sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento realizadas por uma empresa de soluções customizadas em alimentos e serviços. O método de pesquisa caracteriza-se como estudo de caso de natureza descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. Concluiu-se a importância do treinamento e desenvolvimento, mas vale ressaltar o descontentamento dos colaboradores em relação aos treinamentos, pois segundo a pesquisa os colaboradores querem escolher os tipos de treinamento que querem ter, dependendo da sua necessidade.

Em 2014 os autores Holanda, Queiroz e Matos realizaram uma pesquisa que avaliou a influência na aplicação do programa de coaching no desenvolvimento das competências emocionais e habilidades gerenciais em uma empresa de serviços. A pesquisa utilizou-se da metodologia de pesquisa-ação, desenvolvida com a aplicação do coaching junto aos cinco principais gestores da empresa, durante um período de três meses. Segundo a pesquisa, este programa trouxe benefícios e avanços na melhoria dos padrões cognitivos, emocionais e comportamentais. Além do aprendizado a empresa consequentemente obteve melhores resultados. Ainda dentro do assunto que mostra a importância dos programas de coaching, em 2018 os autores Martins, Freitas e Wolf dizem que esta prática podem trazer muitos benefícios no desenvolvimento de liderança. No ano seguinte (2019)

os autores Muylaert e Villard realizaram uma pesquisa na Empresa X, onde foram entrevistados 20 colaboradores cuja idade variam de 54 e 28 anos, dos 20 empregados, 10 são seniores, 8 plenos e 2 júniores. A pesquisa foi qualitativa interpretativa, utilizou-se da análise indutiva com a aproximação à análise fenomenográfica. A pesquisa concluiu que para o levantamento de necessidades de desenvolvimento de competências aos gestores se recomenda partir das metas dos empregados, isto é, para cada meta uma competência, caberá ao empregado desenvolver, com isso facilitaria o atingimento do resultado.

Cabe ressaltar que nos anos de 2008, 2009, 2011, 2013, 2015, 2016 e 2017 não houveram publicações de artigos que atenderam as regras estabelecidas para a pesquisa.

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou através da fundamentação teórica os conceitos de treinamento e desenvolvimento e sua importância para as organizações como vantagem competitiva, e analisou como o treinamento e o desenvolvimento vem sendo abordado pelos autores brasileiros, considerando as publicações XIII ao XXII SemeAd (Seminários em Administração) por meio da aplicação da revisão sistemática.

O objetivo principal foi detectar e analisar se as academias têm abordado o Treinamento e Desenvolvimento Organizacional como práticas de competitividade nas organizações. O objetivo foi alcançado, mas constatou-se que o tema é pouco investigado pelos autores do evento pesquisado, apresentando uma porcentagem baixa de números de artigos publicados na janela de tempo determinado. Isso mostra que as academias têm realizado poucas pesquisas dentro do tema como prática de competitividade nas organizações.

Como limitações do presente artigo destaca-se a seleção unicamente nos eventos SemeAd (Seminários em administração) dos anos de 2008 a 2019, desconsiderando quaisquer outros eventos, anos anteriores e línguas estrangeiras. Cabe ressaltar que o evento SemeAd é um dos mais importantes eventos científicos do Brasil.

Sugere-se para novos estudos utilizar não somente um evento, mas outros eventos de importância similar assim como também eventos estrangeiros para comparar se fora do Brasil está havendo mais pesquisa dentro do tema proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 149-165, 2001.
- BARNEY, Jay B. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: Fundamentos Básicos**. 7. ed. São Paulo: Editora Manole, 2009. Acesso em: 06 set. 2020.
- CONTE, A. C. C.; FLÁVIO RAMOS; SÉRGIO SATURNINO JANUÁRIO. Especificidades de aprendizagem nas organizações de um município de médio porte sob a ótica de modelos de universidades corporativa: um estudo de multicasos. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1, p. 181-181-206, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- FEDERAL, U.; CATARINA, D. S. **COMPETITIVA ANALISADA SOB A ÓTICA DA VISÃO**. 2019.
- FREIRE Denilson A. L. **Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos: Encenando e Efetivando Resultados**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- GRACIOLI, C. et al. Intellectual Capital: an innovative Tool in the Search for Competitive Advantage. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 9, n. 4, 2012.
- IZIDORO, Cleyton (Org.). **Análise e Pesquisa de mercado**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 163 p. v. 1.
- JUNIOR, Joaquim Martins. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso: Instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. 60 p
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

NOE, Raymond A. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: Teoria e Prática**/ Raymond A. Noe; tradução: Amanda Alice Weber Schmitt; Revisão Técnica: Ana Carolina de Aguiar Rodrigues. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

OLIVEIRA, P.H. DE et. al. **Visão Baseada em Recursos da Empresa, Inteligência Competitiva e Balanced Scorecard**: em busca da vantagem competitiva sustentável 1 introdução. p. 60 - 82, 2010.

STEWART, Thomas A. **CAPITAL INTELECTUAL**: A nova vantagem competitiva das empresas. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1998. 221 p. Acesso em: 06 set. 2020.

VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM A PERFORMANCE DOS ALUNOS NA EDUCAÇÃO INFANTIL: UMA CONTRIBUIÇÃO AOS GESTORES PÚBLICOS DE ENSINO

VARIABLES THAT INFLUENCE STUDENTS PERFORMANCE IN CHILDHOOD EDUCATION: A CONTRIBUTION TO PUBLIC TEACHING MANAGERS

Gabriel Marcos Cavalheri – gabrielmarcoscavalheri@gmail.com – Business School
Unoeste
Leonardo Teixeira da Silva – leo_082999@hotmail.com – Business School Unoeste
Marco Antonio Catussi Paschoalotto – marcocatussi@unoeste.br – NOVA School of
Business and Economics
Gustavo Yuho Endo – gustavo@unoeste.br – Business School Unoeste

RESUMO

A educação infantil é fundamental para o desenvolvimento estudantil das pessoas e entender o que pode influenciar, tanto negativamente como positivamente é essencial para buscar excelência no desempenho das crianças. Apesar disso, há poucos estudos na área em questão, que procuram entender essas variáveis que interferem na educação infantil. Por isso, o objetivo geral deste artigo é compreender as variáveis que possam influenciar a performance escolar a partir do olhar de gestores escolares. Para alcançar o objetivo, foi utilizado as abordagens qualitativas e exploratória, bem como o uso de revisão bibliográfica e entrevistas com 1 ex-diretor de escola e 2 ex-professores de escolas públicas. Para analisar os dados coletados, foi empregado a análise de conteúdo. Dentre os resultados obtidos, foi constatado que as condições socioeconômicas e o ambiente familiar interferem diretamente no desempenho escolar das crianças, bem como o ambiente escolar e a formação do educador infantil. Ao final do artigo, fica constatado que o estudo desenvolvido contribuiu com a academia ao aprofundar o tema sobre as interferências que ocorrem na educação infantil nas escolas públicas das redes municipais, através de ex-diretor e ex-professores.

Palavras-chaves: Educação Infantil. Qualidade de Ensino. Gestão Escolar. Desempenho Escolar.

ABSTRACT

Early childhood education is fundamental for people's student development and the meaning that it can influence both negatively and positively, is essential to seek excellence in children's performance. Despite this, there are few studies in the area in question, which seek to define these variables that interfere in early childhood education. Therefore, the general objective of this article seeks to understand the variables that can have a school performance from the perspective of school managers. To achieve the objective, qualitative and exploratory approaches were used, as well as the use of bibliographic review and disclosure with 1 ex-school principal and 2 ex-public school teachers. When analyzing the collected data, content analysis was applied. Among the results to got, it was found that socioeconomic conditions and the family environment directly interfere in the school performance of children, also the school environment and the formation of child educators. At the end of the article, it appears that the study developed contributed to the academy by deepening the theme about the interferences that occur in early childhood education in public schools of the municipal education, through ex-director and ex-teachers.

Keywords: Child Education. Teaching Quality. School Management. School Performance.

1) INTRODUÇÃO

A educação é um fator que deve estar presente no cotidiano das pessoas durante toda a sua trajetória de vida, sendo essencial para que o indivíduo se desenvolva e expanda seus potenciais frente a uma sociedade globalizada (MELO; DE MELO; NUNES, 2009). Em especial, a educação deve estar presente nos anos iniciais de vida do indivíduo, pois é nesse momento no qual a criança apresenta o surgimento de suas habilidades cognitivas, mentais afetivas e psicossociais (DA SILVA; MONTEIRO; RODRIGUES, 2017). Nesse sentido, Almeida (2003) nos mostra em sua pesquisa que é nessa fase escolar onde a criança absorve os conhecimentos contemplados, iniciando uma compreensão de seus atos e um novo olhar para o mundo em conjunto com seus semelhantes.

Ainda, Candau (2012) destaca os desafios enfrentados pela esfera pública em garantir um sistema educacional igualitário para todos, destacando a busca por superar as desigualdades ao mesmo tempo que procura reconhecer sua vasta diversidade. O autor ainda complementa que ao longo dos anos o sistema foi se expandindo, atendendo mais crianças e grupos sociais diferentes ao mesmo tempo, logo, por consequência desse processo torna evidente a heterogeneidade do sistema educacional e suas deficiências, colocando em pauta a qualidade de todo o sistema.

O ambiente extraclasse se faz presente na educação, Bourdieu e Passeron (2008) nos mostra que o desempenho escolar das crianças está interligado as condições socioeconômicas das famílias dos alunos, como patrimônios econômicos, de capitais e culturais, logo, o desempenho da criança sofrerá interferências ocorridas pela desigualdade social. Bem como por meio da educação universal e de qualidade combate de forma eficaz a desigualdade social (STEINER, 2006).

De acordo com isso, Corbucci *et al.* (2009) ressaltam as influências da desigualdade social refletida diretamente no desempenho dos estudantes das classes sociais populares, que acabam tendo baixos níveis de escolaridade que resultam em reprovações e evasão escolar. Nesse contexto Dos Santos, Nascimento e Menezes (2012) expõem os desejos depositados pelos alunos no âmbito escolar, no qual buscam executar seus projetos de vida e adquirir conhecimentos para adentrarem no mercado de trabalho.

Diante disso, a problemática deste estudo é: Quais as principais variáveis que influenciam a performance escolar na ótica de gestores escolares? Para responder a essa problemática, o objetivo geral deste artigo é apontar as variáveis que influenciam a performance escolar a partir do olhar de gestores escolares. Como objetivos específicos, pretende-se: discutir as variáveis que influenciar a performance escolar e aprofundar a literatura dos fatores influenciadores da performance escolar.

Com isso, ao compreender essas questões, os gestores públicos poderão elaborar estratégias para saná-las e atender com maior amplitude e efetividade os indivíduos que se encontram dentro do processo escolar (NUNES *et al.*, 2014). Outro ponto a ser levado em questão é a preocupação pelas causas sociais das grandes instituições mundiais, como o Fundo Internacional de Emergência das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) (2017), Organizações das Nações Unidas (ONU) (1945), World Bank (2018), dentre elas, se preocupam com a educação, garantindo a todos seu acesso com o mínimo de qualidade. Em relação à justificativa e a importância do tema, o estudo surgiu com a intenção de atender a uma lacuna presente no mundo acadêmico no campo da educação, buscando entender quais variáveis podem interferir diretamente no processo educacional das crianças alocadas da educação infantil.

2) FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Influência do Estado

A educação é um direito garantido por lei para todos no Brasil, segundo o art. 6º da Constituição de 1988, que estabelece a educação como um direito social para todos. A educação volta a ter destaque no art. 205º, transferindo ao Estado o protagonismo em oferecer a educação pra todos, cabendo a família e a sociedade o papel de colaborar e estimular o indivíduo no processo educacional. No ano de 1996, entra em vigor a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei Nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996). Está lei foi um marco para a educação, pois por meio dela houve uma organização da estrutura do sistema educacional, no qual dentre as suas propostas, a educação infantil foi reconhecida e

começou a compor a Educação Básica, determinando a transferência de creches para o ambiente educacional (CAMPOS, 2017; KRAMER; NUNES; CARVALHO, 2017).

Seguindo nesse contexto, o Estado procura criar políticas públicas a fim de assegurar os direitos dos cidadãos, podendo ser focalizadas ou universais. As políticas focalizadas tem o cunho de atender um grupo específico da população. Já as políticas universais tem uma ação expressiva maior e mais ampla, buscando atender a toda a população (MORAES NETO, 2017). Ao relacionar com a educação, uma política pública de universalização é a lei de obrigatoriedade da educação que foi ampliada (antes era a partir dos 6 anos e diminuiu, partindo dos 4 anos) (COUTINHO; SILVEIRA, 2016).

Ainda citando o autor, apesar de haver a lei da obrigatoriedade escolar, o Brasil tem diversos problemas estruturais e sociais e entre eles se encontra a desigualdade social e econômica, fatores acabam dificultando o seu cumprimento, principalmente em regiões pobres e rurais. Outro fator importante, é disparidade entre uma maior demanda de crianças requerendo vagas do que oferta de vagas para alocar elas, fazendo com que o Estado crie alguns critérios de análise das condições sociais das famílias para selecionar os contemplados as vagas, elucidando a escassez de vagas que o sistema sofre.

No entanto, outro problema que deve ter atenção por parte do poder público é a qualidade do ensino. Apesar do aumento dos gastos com a educação e alocação de recursos adicionais, essas ações somente não são capazes de melhorar a qualidade da educação, pois deve haver uma mudança na forma de ensinar e utilizar esses novos recursos, utilizando-os para complementar os meios de aprendizagem das crianças (MURNANE *et al.*, 2014). Igualmente a isso deve ocorrer um empenho dos órgãos públicos, como a Secretarias de Educação, para que não haja comodismo nos trabalhos em atividade, e ocorra prejuízos nos resultados já obtidos (RIBAS; PIRES; ARAÚJO, 2020).

Segundo Morais *et al.* (2016), os programas de transferência de renda para a população mais desfavorecida do Brasil tem se tornado muito importante para combater a desigualdade socioeconômica da sociedade, não isso, deve ocorrer a criação de políticas públicas por parte do Estado e municípios para melhorar o acesso à educação. Junto da saúde, a educação são indicadores importantes no desenvolvimento da criança. Entretanto,

deve haver fiscalização para que os investimentos e as metas do governo estejam sendo cumpridas e disseminadas para a sociedade.

Ainda nesse sentido, Pacelli, Lustosa e Gartner (2017) mostra em sua pesquisa que uma forma de reduzir as desigualdades de renda da população deve se ter investimentos em saúde e educação infantil, quanto maior o investimento os efeitos serão mais nítidos para diminuir essa desigualdade social.

2.2 Influencia da sociedade

Berger e Luckmann (1966) abordam a construção de uma realidade onde o indivíduo procura absorver as informações da sociedade que são passadas a ele e as interioriza, a partir disso ele entende seus semelhantes e compreende a realidade social dotada de sentido. Em consonância com isso os autores retratam a socialização de duas formas, uma primária e outra secundária. A socialização primária é caracterizada pela construção de mundo por parte da criança, no qual ela recebe as informações que são passadas pelos adultos responsáveis por ela, aceitando tudo o que for passado a ela sem que haja questionamentos. Nesse contexto, a socialização secundária se baseia na interiorização dos aprendizados adquiridos durante a vida, após a socialização primária, fazendo com que o sujeito adentre novas realidades no mundo.

Segundo as pesquisas de Zequinão *et al.* (2017), alunos que se encontram em um estado de vulnerabilidade social acabam tendo desempenho escolar abaixo do que é esperado para o ano/série que eles se encontram, expondo as dificuldades que os alunos que cursam a escola pública e têm vulnerabilidade social de sofrem. Em outras palavras, Ribeiro e Vóvio (2017) ilustra como alguns fatores, como situações socioeconômicas, estruturais e culturais podem influenciar negativamente no âmbito escolar das crianças de populações mais pobres, onde acaba se encontram em situações de maior vulnerabilidade, refletindo diretamente nas políticas públicas e seus desafios para garantir uma educação de qualidade e isonômica para todos os cidadãos.

Ainda nesse contexto, é necessário que haja empenho do poder público no combate à exclusão de crianças das escolas, propondo meios de alocar todas as crianças nas

escolas, principalmente as que se encontram na pobreza, que sofrem com os problemas socioeconômicos. E não obstante, erradicar o preconceito com o pobre, que é marginalizado e atrelado, por uma parcela da sociedade, como delinquentes, crimes e violência (RODRIGUES; JATOBÁ, 2018). Inclusive, através da educação básica começa-se o preparo do indivíduo para que se capacite, tanto para conhecimento próprio como para o mercado de trabalho, e não somente isso, para os indivíduos excluídos da sociedade, seja pela cor, orientação sexual ou nacionalidade possam se integrar aos demais, fazendo com que essas diferenças sejam meros detalhes e promovam uma transformação (GOMES; DUARTE, 2019).

Além disso, a baixa instrução dos pais e o ambiente onde a criança convive influenciam diretamente o desempenho estudantil da criança, que acaba por não ter recursos que possam estimular a aprendizagem e o desenvolvimento estudantil (ALMEIDA *et al.*, 2018). Em outras palavras, a baixa instrução dos pais culminam em uma dificuldade, por parte deles em demonstrar o real sentido e a importância dos estudos para suas crianças (CALEJÓN, 2011).

2.3 Influencia do ambiente escolar

De acordo com Nascimento e Cavalcante (2017), o gestor educacional e a comunidade têm papel excepcional no processo de educação dos alunos por meio de uma gestão democrática, contribuindo para uma excelência no processo educacional e na formação de cidadãos e futuros profissionais. Ainda de acordo com os autores, o gestor educacional trabalha para criar uma escola aberta para todos com qualidade no ensino, criando mecanismos e condições necessárias para ocorrer o processo educacional.

Outrossim, Lima e Santos (2018) mostram como o sistema educacional pode dificultar a aprendizagem dos alunos, influenciando negativamente nos trabalhos do professor, que acaba tendo o seu trabalho em sala de aula reduzido ou limitado apenas em atividades de leitura e escrita, dificultando o desenvolvimento pleno e moral do aluno, por parte do professor ou educador.

Desta forma, Mendes (2015) traz uma reflexão sobre como formação continuada do professor vem a ser importante para o desenvolvimento em sala de aula e pessoal, não limitando a formação como forma de aprender formas “inovadoras” de educar. Sendo assim, ter a continuidade dos aprendizados é fundamental para o que o profissional possa exercer um trabalho mais aprimorado em sala de aula.

Além do mais Ghedin, Terán e Ghedin (2011) salientam como a formação do professor é importante e deve ser dada a atenção, já que irá participar do desenvolvimento inicial da criança, algo que será refletido no futuro dela para que torne em um cidadão com responsabilidade social e crítico. A formação continuada tem papel fundamental para que o professor tenha sucesso em sua trajetória na sala de aula, como é relatado por Franco e Silva (2015) em seus estudos, o professor ao iniciar sua carreira acaba tendo um abalo ao se deparar com realidade vivida na sala de aula, evidenciando o despreparo que os alunos acabam tendo ao sair da faculdade, logo, procuram de alguma forma suplantar esta situação, utilizando de cursos como meio de adquirir os conhecimentos necessários para tal situação.

Inclusive também, Santos e Oliveira e Silva (2016) abordam em sua pesquisa, que as crianças que se encontram na educação infantil procuram estabelecer relações sociais entre elas, trazendo sentido aos seus atos, proporcionando experiências afetivas e exercitando sua capacidade memorial. Desta forma, construir um ambiente democrático acaba por proporcionar um espaço capaz de as crianças poderem se expressar e socializar entre elas, sendo o ator principal dessa sua relação social.

Em seus estudos, Loro (2015) mostra como o lúdico pode ser utilizado como auxiliador na aprendizagem, através de brincadeiras e entre outras interações a criança desenvolve suas habilidades cognitivas e sociais. Santos (2016) complementa e traz a importância do brincar na infância, e como influencia o desenvolvimento das crianças, onde suas experiências e aprendizados são compartilhados pelas brincadeiras. O autor cita também a relevância do lúdico na educação infantil, através das atividades lúdicas, as crianças conseguem aprender de uma forma satisfatória.

3) PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo tem uma abordagem qualitativa, trazendo uma compreensão subjetiva e múltipla, descrevendo de formas diferentes a realidade por meio de análises individuais, compreendendo desta forma as características subjetivas para cada indivíduo. (FLICK, 2009; GERGEN; GERGEN, 2006). Além disso, o artigo tem a concepção de pesquisa exploratória, usado para definir o problema de uma pesquisa e conseguir dados adicionais antes mesmo de prosseguir com uma abordagem, adquirindo informações de forma ampliada nesta etapa, tendo um processo flexível e não estruturado (MALHOTRA, 2012).

Esta pesquisa acabou se dividindo em três pontos essenciais: coleta de dados bibliográficos, aplicação de entrevistas e análise de dados empíricos. A técnica de coleta de dados bibliográficos foi utilizada para obter fundamentação e embasamento teórico para constituir esse artigo. Por meio da pesquisa bibliográfica realizou-se análises e discussões sobre as contribuições científicas já publicadas, a fim de obter referências para resolução de um problema (BOCCATO, 2006).

Diante desse contexto, as entrevistas foram realizadas com ex-gestores públicos (já aposentados ou exercendo outra atividade) e ex-professores com ampla experiência da educação infantil pública, sendo efetuadas de forma semiestruturadas. Os entrevistados foram escolhidos conforme a comodidade e o retorno dos mesmos. São profissionais que atuaram na Rede municipal de educação de uma cidade de médio porte. Esse tipo de entrevista foi escolhido devido a flexibilidade em desenvolver e direcionar todo o processo, tendo como base um questionário, explorado mais a fundo o assunto abordado, podendo acrescentar ou retirar algumas perguntas ao decorrer da entrevista, a fim de obter dados relevantes dos entrevistados, mas sem que haja perda do foco proposto (MICHEL, 2015)

A terceira e última etapa do projeto de pesquisa se baseou na análise dos dados e discussão. Para a análise de dados empíricos foi utilizado a análise de conteúdo como forma de levantar e discutir as principais ideias desenvolvidas e colhidas de cada estudo de forma qualitativa, sendo a análise de conteúdo uma forma de compreender os

significados que se escondem por traz de um discurso. Esse processo acabou por ser dividido em três partes, a pré-análise, a exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 2011).

Ainda nesse sentido, a pré-análise é identificada como a fase de organização. Tendo como objetivo sistematizar e operacionalizar as ideias iniciais, estabelecendo um esquema de trabalho categórico, no entanto, podendo ser flexível. A primeira fase é marcada por três pontos principais, sendo eles a escolha dos documentos a serem analisados, formulações de hipóteses e indicadores que irão conduzir a interpretação final. A segunda fase procura interpretar os dados, organizando os dados brutos por meio de classificações e categorizações. A última fase é marcada pelo tratamento das informações, transformando-as em algo significativo e valido, sendo comprovado por meio de testes de validação e a provas estatísticas (BARDIN, 2011).

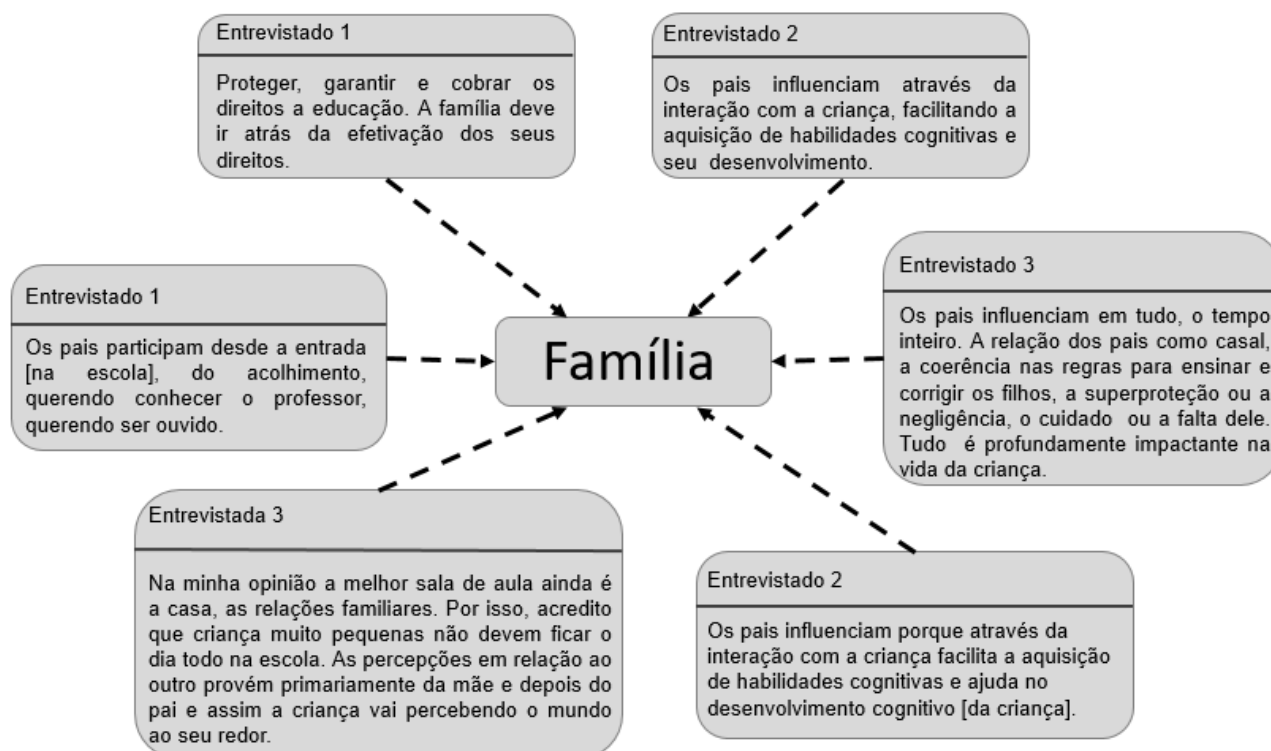
4) RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Influência da família

Por meio das entrevistas é notável o papel do âmbito familiar na educação das crianças, os pais tem papel essencial na educação infantil, desde apoio e incentivo a aprendizagem das crianças através ações que busquem proporcionar um amparo, fazendo com que elas tenham estímulos, como brincadeiras, incentivos a realizar suas lições e outros meios de vivenciar experiencias extraclasse que agreguem a educação. Desta forma, os alunos poderão ter uma base educacional solidificada e completa para que nos próximos anos ela tenha mais facilidade em aprender.

Outro fator, é o ambiente familiar, um ambiente familiar problemático ou uma relação conturbada entre pais e criança pode interferir negativamente no desenvolvimento do aluno na educação infantil, causando danos na sua aprendizagem, prejudicando-os diretamente seu desempenho e dificultando a absorção do conteúdo que é passado pelos educadores infantis e professores do ensino fundamental-anos iniciais. A seguir, na figura 1, elucida as respostas dos entrevistados.

FIGURA 1 – Influência da família



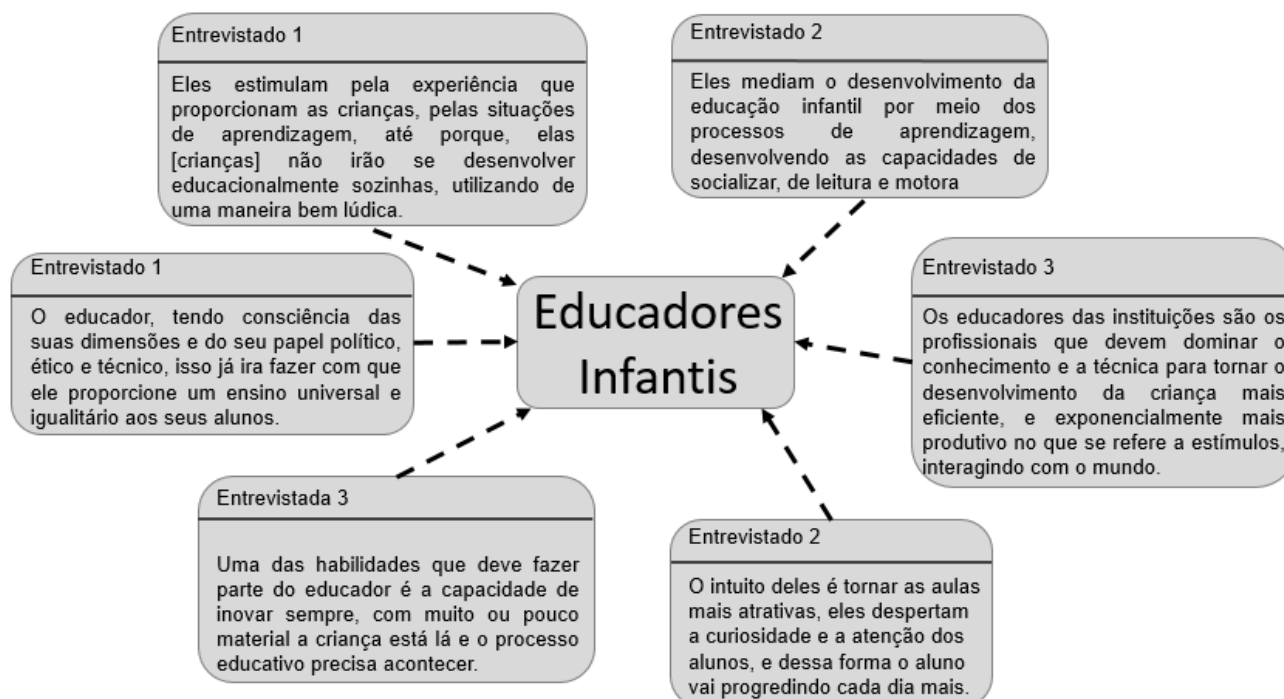
Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Influência do educador infantil

Fica comprovado, segundo os entrevistados, como o papel do educador infantil vai além da sala de aula. O educador torna-se um ator fundamental na relação entre os pais com a criança, criança e escola e pais e escola. Além de detentor do conhecimento no ambiente escola, tem por função transpassar esse conhecimento as crianças, fazendo com que elas aprendam e descubram sensações, formas, objetos.... um mundo novo para elas. Essa é uma fase de descobertas e o educador acaba por ser um dos mediadores (em conjunto com a família). O educador tem que procurar ensinar as crianças e fazer com que todas aprendam tal conteúdo, logo, ele tem que aprender a lidar com as dificuldades pontuais das crianças.

Ainda sobre o educador, adquiri o papel de observador das condições das crianças, observando como a criança chega na escola, sua aparência física, roupas, comportamentos e entre outros indícios que a criança pode transparecer que algo pode estar ruim ou não dentro do esperado sem que haja a fala. A figura 2 abaixo mostra as falas dos entrevistados sobre o ponto levantado.

FIGURA 2 – Influência dos educadores infantis



Fonte: Elaborado pelos autores

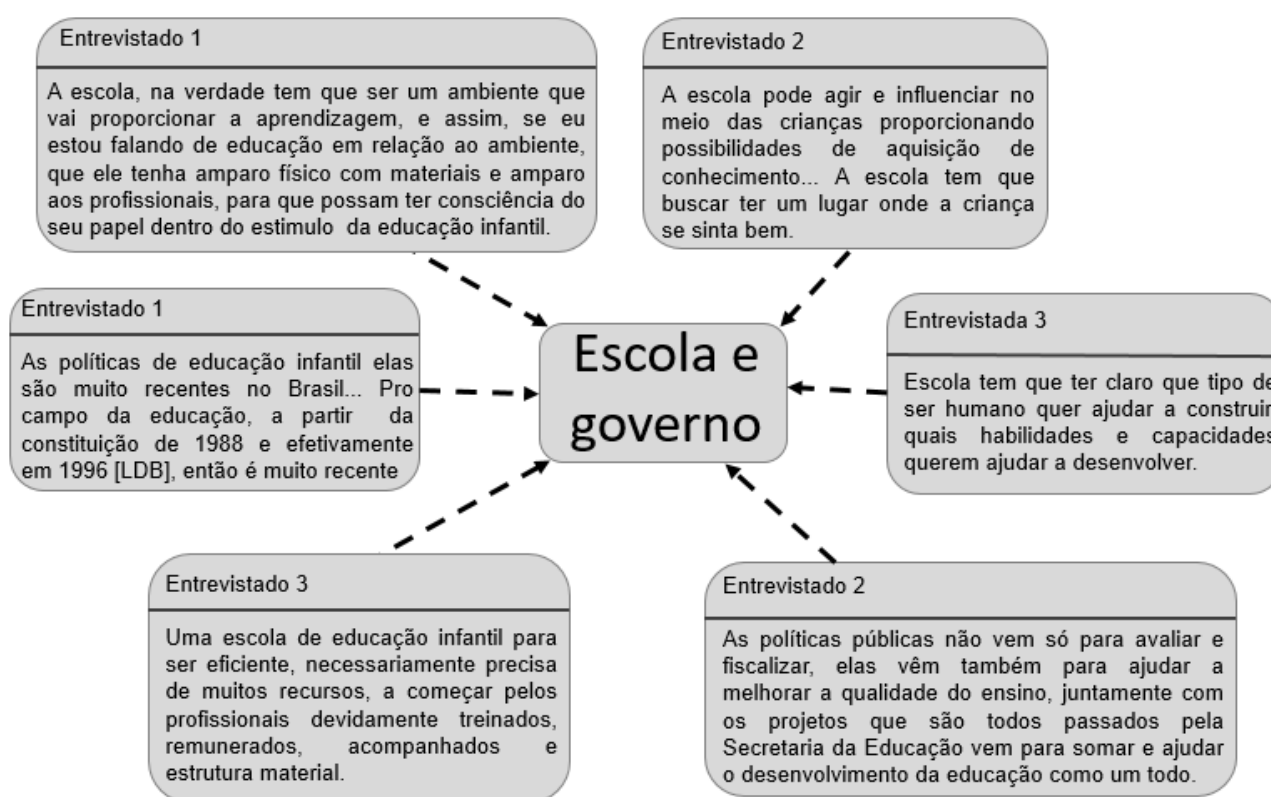
4.3 Influência da escola e governo

Como constatado pelos entrevistados, a escola e o Estado não se isentam no processo educacional, fazendo parte deste processo. O Estado, mediante ao seu poder, implementa políticas públicas a fim de garantir o direito básico a educação para as crianças, indo além da esfera educacional. O Estado junto dos municípios tem que buscar, por meio das políticas públicas a efetivação da educação, entrando nesse quesito políticas

assistencialistas as famílias carentes, distanciando o risco de evasão das crianças das escolas.

Por outro lado, a escola faz seu papel no sistema educacional, criando toda uma esfera de estímulo ao desenvolvimento educacional, propondo espaços, eventos e entre outras situações que estimulem a criança a aprender, que não seja somente e exclusiva a sala de aula, e trabalhando formas de atender os alunos com dificuldades na aprendizagem

FIGURA 3 – Influência da escola e governo



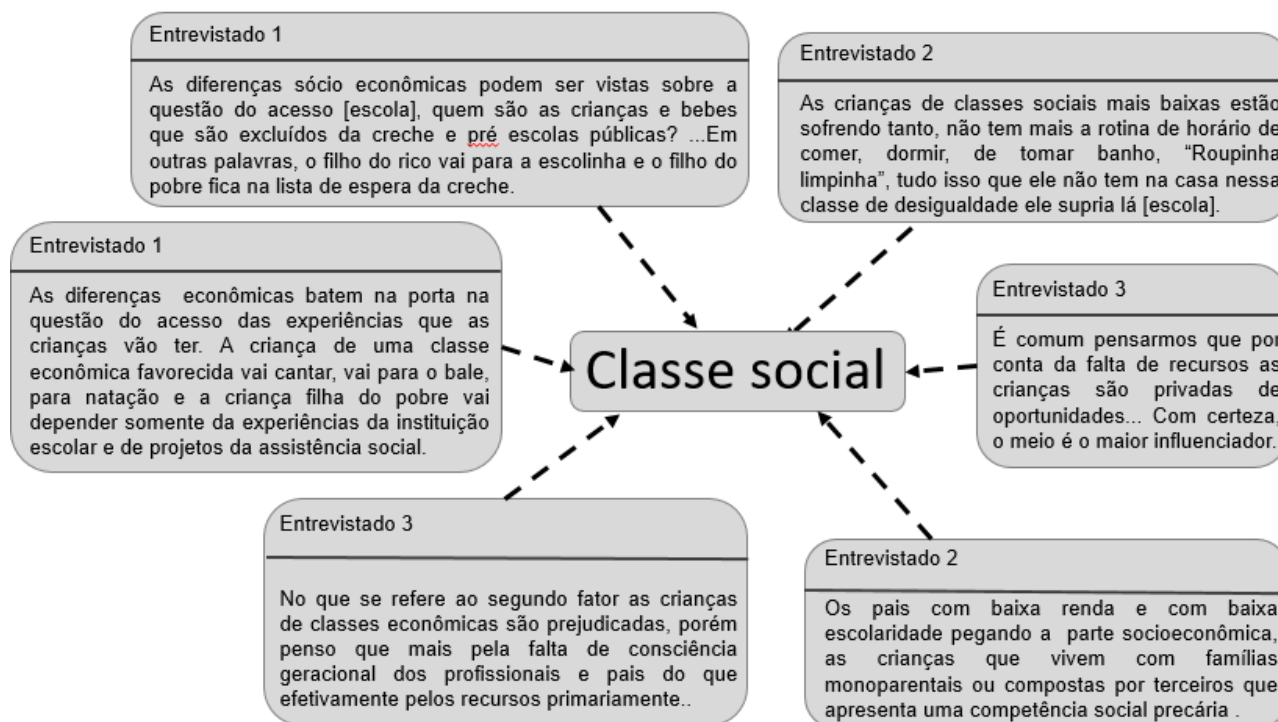
Fonte: Elaborado pelos autores

4.4 Influências da classe social

Ao relacionar as falas dos entrevistados, o assunto acaba sendo contraditório entre eles, para a maioria é evidente como os recursos financeiros estão ligados a educação, dentro e fora da escola. Por meio dos recursos financeiros, os pais podem proporcionar maiores experiências educacionais e culturais, fazendo com que a criança aprenda na

prática e fora da sala de aula. Já para outro entrevistado, os recursos financeiros não são tão importantes, pois os educadores conseguem trabalhar com poucos recursos devido a reutilização de materiais e a criatividade.

FIGURA 4 – Influências da classe social



Fonte: Elaborado pelos autores

4.5 Discussão

De acordo como é visto nos tópicos anteriores, as figuras revelam como as variáveis atingem todo o sistema educacional de diversas formas, mostrando, dessa forma, como a esfera pública sofre para proporcionar um sistema educacional igualitário e democrático para todas as crianças, na educação infantil (CANDAU,2012).

Logo, não somente a esfera pública interfere na educação infantil, há outros atores principais que influenciam, como os pais, condições socioeconômicas e escola (ZEQUINÃO *et al.*, 2017; RIBEIRO; VÓVIO 2017; ALMEIDA *et al.*, 2018). No entanto, fica claro como o Estado tem dificuldade para proporcionar o ensino para todos, apesar de haver

financiamentos e investimentos em recursos materiais como na estrutura das escolas, tendo precarização também de incentivos aos profissionais ligados diretamente a educação para que se sintam motivados e empenhados no trabalho de escolarização das crianças (RIBAS; PIRES; ARAÚJO, 2020; LIMA; SANTOS, 2018; FRANCO; SILVA, 2015).

Ademais, as condições socioeconômicas das crianças e suas respectivas famílias também trazem à tona como é evidente tamanha interferência na educação infantil, ilustrando consigo fatores exponenciais, tal como as dificuldades extraclasse que as crianças de classe sociais desfavorecidas sofrem se comparado com aquelas pertencentes as classes socioeconômicas superiores (ZEQUINÃO *et al.*, 2017; RODRIGUES; JATOBÁ, 2018; ALMEIDA *et al.*, 2018).

Em relação a escola, cabe a ela utilizar dos recursos que dispõem para proporcionar experiências e atividades de cunho educacional, a fim de criar situações de aprendizado, auxiliando o educador infantil ou professor responsável pelos alunos na educação das crianças, fazendo com que possam obter conhecimento de forma prática e manual, através de experiências e vivências nos ambientes extraclasse, criando um espaço de aprendizado contínuo (LIMA; SANTOS, 2018; LORO, 2015).

Não somente isso, o educador tem papel fundamental para o desenvolvimento da criança. Por meio deles que o conhecimento será transmitido a criança, através dos recursos que detêm, utilizando sua bagagem intelectual (formação) e os recursos materiais da escola, algo que pode atrapalhar, devido a escassez de recursos, ambientes e outros meios para mediar os processos para repassar o conhecimento as crianças (MENDES, 2015; GHEDIN; TERÁN; GHEDIN, 2011).

5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto pode-se observar que o estudo conseguiu atingir seu objetivo geral alcançado por meio das análises das entrevistas realizadas com ex-diretores e ex-professores da Rede Municipal de Educação. Desta forma, fica ilustrado como alguns fatores podem interferir diretamente ou indiretamente a educação das crianças. Logo, fica

lucido como existem diversas variáveis que podem interferir no desenvolvimento educacional das crianças, sendo dentro ou fora da escola.

Fica comprovado como as diferenças socioeconômicas entre os alunos interferem diretamente no seu desempenho educacional, elucidando como as diferenças entre rendas fazem a diferença no meio educacional, já que as famílias mais abastadas conseguem proporcionar maiores experiências se comparado com uma criança que acaba por depender do governo para conseguir realizar outras experiências e vivências fora da sala de aula.

Outro ponto importante é a precarização da formação dos educadores infantis e/ou professores que detêm uma formação defasada para a realidade de dentro da sala de aula, vide Silva (2015), que aborda esse ponto em sua pesquisa. O profissional da educação infantil acaba por se assustar com a realidade e procura outros meios de complementar sua formação para encarar a sala de aula. Vale ressaltar também o sucateamento dos ambientes escolares, com falta de recursos fazendo com que os educadores infantis tenham criatividade para reutilizar alguns materiais para educar as crianças.

Portanto esse estudo contribuiu com a academia ao levantar e discutir as principais influências sobre a performance escolar em um município de médio porte, de forma aprofundada e qualitativa. Como limitações do estudo, pode-se apontar o número de entrevistas realizadas devido ao período de pandemia realizado, o que afastou muito dos(as) entrevistados(as). Para estudos futuros propõe-se a quantificação de tais variáveis em uma análise de performance escolar, assim como o aumento do número de entrevistas realizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. *et al.* Educação infantil e desempenho cognitivo e socioemocional. **Rev. Psicopedagogia**, v. 35, n. 108, p. 281–295, 2018.

CALEJÓN, L. Desempenho escolar e vulnerabilidade social. **Revista Exitus**, v. 1, n. 1, p. 149–164, 2011.

- CAMPOS, R. **Educação infantil após 20 anos da LDB: Avanços e desafios.** [s.l.: s.n.]. v. 11, 2017.
- CANDAU, V. M. F. Direito à Educação, diversidade e educação em direitos humanos. **Educacao e Sociedade**, v. 33, n. 120, p. 715–726, 2012.
- COUTINHO, A. S.; SILVEIRA, A. D. As políticas de priorização para o acesso ao direito à educação infantil em creches. **Revista Trama Interdisciplinar**, v. 7, n. 2, 2016.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.
- GHEDIN, L. M.; TERÁN, A. F.; GHEDIN, I. M. A Educação científica na Educação Infantil. **Revista Areté | Revista Amazônica de Ensino de Ciências**, v. 6, n. 1984–7505, p. 42–52, 2011.
- GOMES, M. P.; DUARTE, A. J. Desigualdade Social e o Direito à Educação no Brasil: Reflexões a Partir da Reforma do Ensino Médio. **Revista Inter Ação**, v. 44, n. 1, p. 16–31, 2019.
- LIMA, J. D. S.; SANTOS, G. L. DOS. Valores, Educação Infantil e Desenvolvimento Moral. **Educação & Formação**, v. 3, n. 8, p. 153–170, 2018.
- LORO, A. R. **A Importância Do Brincar Na Educação Infantil.** [s.l.] Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2015.
- MELO, P. A.; MELO, M. B. DE; NUNES, R. D. S. A Educação a Distância como Política de Expansão e Interiorização da Educação Superior no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 24, p. 278–304, 2009.
- MENDES, K. M. A Pesquisa na Formação Continuada de Professores: Possibilidades e Limites. **Revista Triângulo**, v. 6, n. 2175–1609, 26 maio 2015.
- MORAES NETO, F. J. DE. **Focalização e Universalização: As Ações do Estado.** [s.l.] Universidade Federal da Grande Dourados, 2017.
- MORAIS, R. L. DE S. *et al.* Primeira infância e pobreza no Brasil: uma análise integrada a partir de indicadores em saúde, educação e desenvolvimento social. **Revista Políticas Públicas**, v. 19, n. 1, p. 303, 2016.
- MURNANE, R. J. *et al.* Improving Educational Outcomes in Developing Countries : **NBER Working Paper Series**, 2014.
- NASCIMENTO, L. F. DO; CAVALCANTE, M. M. D. Gestão democrática na educação infantil. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 21, n. 1, p. 190–214, 2017.

NUNES, T. G. R. *et al.* Fatores de risco e proteção na escola: Reprovação e expectativas de futuro de jovens paraenses. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 18, n. 2, p. 203–210, 2014.

PACELLI, G.; LUSTOSA, C.; GARTNER, I. R. O efeito da função orçamentária alocativa na redução da desigualdade de renda no Brasil: uma análise dos gastos em educação e saúde no período de 1995 a 2012. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 2, p. 264–293, 2017.

RIBAS, G. F.; PIRES, E. D. P. B.; ARAÚJO, S. B. A educação inclusiva no município de Itapetinga-BA: avanços e desafios de uma política em ação. **Revista Exitus**, v. 10, p. e020006, 2020.

RIBEIRO, V. M.; VÓVIO, C. L. Desigualdade escolar e vulnerabilidade social no território. **Educar em Revista**, v. 22, n. spe.2, p. 71–87, set. 2017.

RODRIGUES, R. D. A.; JATOBÁ, A. L. H. DE S. Um Estudo de Caso sobre a Educação Infantil, Pobreza e Desigualdade Social no Município de Afrânio- PE. **Revista de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 279–294, 31 out. 2018.

SANTOS, L. G. DOS. A importância do brincar para o desenvolvimento cognitivo da criança na educação infantil pré-escolar sob a percepção de professores. **Projeção e Docência**, v. 7, n. 2178–6275, p. 23–34, 2016.

SANTOS, R. DOS; NASCIMENTO, M.; MENEZES, J. Os sentidos da escola pública para jovens pobres da cidade do Recife. **Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud**, v. 10, n. 1, p. 289–300, 2012.

SANTOS, S. V. S. DOS; OLIVEIRA E SILVA, I. DE. Crianças na educação infantil: a escola como lugar de experiência social. **Educação e Pesquisa**, v. 42, n. 1, p. 131–150, 2016.

SILVA, S. DA; MONTEIRO, S. S.; RODRIGUES, M. F. A importância da Educação Infantil para o pleno desenvolvimento da criança. **Revista Mosaico**, v. 8, n. 2, p. 30, 2017.

STEINER, J. E. Conhecimento: Gargalos para um Brasil no futuro. **Estudos Avancados**, v. 20, n. 56, p. 75–90, 2006.

ZEQUINÃO, M. A. *et al.* Desempenho escolar e bullying em estudantes em situação de vulnerabilidade social TT - Academic performance and bullying in socially vulnerable students. **Rev. bras. crescimento desenvolv. hum**, v. 27, n. 1, p. 19–27, 2017.

ORIENTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DENTRO DAS UNIVERSIDADES E SEU REFLEXO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

GUIDANCE ON THE CAREER PLAN WITHIN THE UNIVERSITIES AND THEIR REFLEX IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Valdecir Cahoni Rodrigues - cahoni@unoeste.br – Unoeste

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo relacionar a importância de se trabalhar o plano de carreira dentro da universidade de maneira a orientar os alunos para que os mesmos após a sua conclusão já tenham o caminho definido para o seu futuro profissional. A discussão foi pautada no tripé que relacionou universidade x organização x profissionais. Os métodos utilizados foram a pesquisa exploratória, bibliográfica e qualitativa. A pesquisa exploratória foi utilizada para ampliar o conhecimento dos pesquisadores. A pesquisa bibliográfica para desenvolver o referencial teórico e a qualitativa para construir as discussões. Concluiu-se a pesquisa mostrando que quando é colocado em prática o tripé universidade x organização x profissionais, todos saem ganhando, ou seja, ganha o aluno que consegue estabelecer um planejamento de sua carreira enquanto ainda é aluno, ganha a organização que receberá ou manterá um profissional decidido em seu futuro profissional e ganha a universidade que estará cumprindo com o seu papel social.

Palavras-chave: Plano de carreira; Orientação; Planejamento; Universidade; Organização.

A SÍNDROME DE BURNOUT NO TRABALHO ATUAL BURNOUT SYNDROME IN CURRENT WORK

Joselene Lopes Alvim - joalvim@unoeste.br - UNOESTE

RESUMO

O mercado de trabalho vem sofrendo alterações ao longo dos anos, exigindo dos colaboradores conhecimento e novas competências. Tais modificações tem causado danos biopsicossociais, consequência das pressões do ambiente organizacional, desencadeando algumas enfermidades como a Síndrome de *Burnout*, trazendo prejuízos para a organização e para o indivíduo. O objetivo geral deste estudo foi descrever a Síndrome de *Burnout* no trabalho atual. Como específicos, almejou caracterizar a Síndrome; verificar os fatores de risco que a desencadeia; e apresentar as consequências desta Síndrome para o indivíduo e a organização. Para isso, como metodologia, foi realizada a abordagem qualitativa, por intermédio da revisão de literatura, e a utilização da técnica de análise de conteúdo. A pesquisa concluiu que, apesar das mudanças ocorridas no mercado de trabalho no sentido de obter qualidade de vida para o colaborador, ainda é cada vez maior o número de trabalhadores acometidos por doenças relacionadas ao trabalho, como a Síndrome de *Burnout*, sendo esta considerada um grande problema para o mercado de trabalho em geral, necessitando, assim, que as empresas se conscientizem dos seus prejuízos adotando ações preventivas para combatê-la.

Palavras-chave: Síndrome de Burnout. Trabalho. Organização. Estresse. Exaustão

OS DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO E-SOCIAL PARA AS ORGANIZAÇÕES E COLABORADORES

THE CHALLENGE OF THE IMPLANTATION OF E-SOCIAL SYSTEM FOR COMPANIES AND EMPLOYEES

Valdecir Cahoni Rodrigues - cahoni@unoeste.br - Unoeste

RESUMO

O eSocial consiste em um sistema criado a fim de unificar as informações de contratações de funcionários dentro de uma organização. Todos os empregadores estão obrigados a se adequar a este novo processo de entrega de informações, caso contrário correrá o risco de a organização ser multada. Essa nova implementação irá exigir do empregador uma maior necessidade do empreendedor de conhecer a cultura organizacional existente em sua empresa, porque ocorrerá muitas mudanças na rotina do processo trabalhista. O objetivo desta pesquisa foi o de analisar e apontar quais os relevantes impactos da implementação do eSocial tanto para as organizações quanto para os próprios colaboradores. Esta pesquisa tem sua justificativa na explanação do tema ora tratado, uma vez que os resultados obtidos servirão de base para que outros gestores passem a ter conhecimento acerca das dificuldades e dos impactos da implantação do Esocial. A metodologia utilizada teve uma abordagem exploratória e bibliográfica buscando nos dados secundários as principais referências sobre o tema abordado. Como resultados, possibilitou-se uma compreensão do processo de implementação do referido programa dentro da gestão organizacional. Conclui-se, portanto, que o referido programa vem trazer uma maior agilidade e modernização para as organizações nacionais.

Palavras-chave: ESocial. Recursos Humanos. Direito. Administração.

O CLIMA ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR EM UMA EMPRESA DE SUCESSO

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND THE INFLUENCE ON EMPLOYEE MOTIVATION IN A SUCCESSFUL COMPANY

Joselene Lopes Alvim - joalvim@unoeste.br - UNOESTE

RESUMO

Sabe-se que na atualidade, produtividade, qualidade e competitividade são palavras chave para as empresas no alcance dos objetivos organizacionais. No passado, o que identificava uma empresa competitiva era basicamente o preço de seus produtos. Hoje, as organizações insistem muito mais no aperfeiçoamento de suas relações com todos os públicos com os quais se relacionam: clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores. Deste modo, este trabalho objetivou realizar um estudo com o propósito de mostrar que o clima organizacional satisfatório é um diferencial competitivo que as empresas necessitam para que possam competir adequadamente no mercado e gerarem satisfação interna. Os objetivos específicos foram discorrer sobre a importância do clima organizacional nas empresas; mostrar os fatores que contribuem com o clima organizacional. Para sua realização, será utilizada a pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica, com uso da análise de conteúdos para interpretar os estudos encontrados. Concluiu-se que o clima organizacional será sempre mais favorável ao desenvolvimento das atividades, das pessoas e da empresa, na medida em que, os investimentos em ações que valorizem a pessoa do colaborador promovam sua autoestima e favoreçam a integração dos membros da equipe e estes com o trabalho e a organização.

Palavras-chaves: Clima Organizacional. Colaboradores. Motivação. Desempenho. Satisfação.

MERCADO FINANCEIRO PARA ADMINISTRADORES FINANCIAL MARKET FOR ADMINISTRATORS

Giovana Scarmagnani de Barros – giovana.barros@outlook.com - Unoeste
Thaíssa Scarmagnani de Barros – thaissa_barros@hotmail.com -Unoeste
Alexandre Godinho Bertencello – bertencello@unoeste.com.br - Unoeste

RESUMO

Os egressos do curso do bacharelado em Administração de empresas podem atuar em várias áreas profissionais, as Instituições de Ensino Superior (IES), para montar os cursos, seguem as diretrizes do Conselho Nacional. Apesar da formação acadêmica do Administrador validar a atuação no mercado financeiro, nota-se que poucos administradores atuam no mercado, e é ainda menor, aqueles que se destacam na área, não obstante há inúmeros relatos de rápida ascensão para os profissionais que trabalham no mercado financeiro. Esta pesquisa teve como objetivo identificar os gatilhos de entrada para o administrador no mercado financeiro. Para tal, utilizou-se uma revisão bibliográfica sistemática para identificar as principais ferramentas para entrada neste mercado, em seguida, uma abordagem quantitativa comparativa para verificar os possíveis ganhos de rendimentos dos administradores que atuam no mercado financeiro com dados do mercado e da RAIS. Como resultado, conclui-se que os administradores quando formados podem atuar em várias áreas, entre estas possíveis colocações, o mercado financeiro é uma das mais bem pagas e é carreira que possibilita maior ascensão e em menor tempo, porém os cursos ainda não tem como objetivo as principais certificações que garantem a entrada no mercado financeiro.

Palavras-chaves: Certificações Financeiras, CPA 10, CPA 20, CEA.