

# ADMINISTRAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE:

RELATOS DE PESQUISA

**Volume 1**

Organizadores:

Milena Nunes Alves de Sousa

Larissa de Araújo Batista Suárez

Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino

Denilson Costa de Carvalho

# ADMINISTRAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE:

RELATOS DE PESQUISA

**Volume 1**

Organizadores:

Milena Nunes Alves de Sousa

Larissa de Araújo Batista Suárez

Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino

Denilson Costa de Carvalho

Editora Omnis Scientia

**ADMINISTRAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE: RELATOS DE PESQUISA**

Volume 1

1ª Edição

TRIUNFO – PE

2021

## **Editor-Chefe**

Me. Daniel Luís Viana Cruz

## **Organizador (a)**

Milena Nunes Alves de Sousa

Larissa de Araújo Batista Suárez

Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino

Denilson Costa de Carvalho

## **Conselho Editorial**

Dra. Pauliana Valéria Machado Galvão

Dr. Wendel José Teles Pontes

Dr. Walter Santos Evangelista Júnior

Dr. Cássio Brancalone

Dr. Plínio Pereira Gomes Júnior

## **Editores de Área – Ciências Sociais Aplicadas**

Dra. Helga Midori Iwamoto

Dra. Milena Nunes Alves de Sousa

Dr. Thiago Barbosa Soares

## **Assistentes Editoriais**

Thialla Larangeira Amorim

Andrea Telino Gomes

## **Imagem de Capa**

Freepik

## **Edição de Arte**

Leandro José Dionísio

## **Revisão**

Os autores



**Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons – Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.**

**O conteúdo abordado nos artigos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A238 Administração na contemporaneidade [livro eletrônico] : relatos de pesquisa / Organizadores Milena Nunes Alves de Sousa... [et al.]. – Triunfo, PE: Omnis Scientia, 2021.  
233 p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-88958-31-5

DOI 10.47094/978-65-88958-31-5

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico.  
3. Empreendedorismo. I. Sousa, Milena Nunes Alves de. II. Suárez,  
Larissa de Araújo Batista. III. Claudino, Vera Lúcia Soares de  
Oliveira. IV. Carvalho, Denilson Costa de.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

**Editora Omnis Scientia**

Triunfo – Pernambuco – Brasil

Telefone: +55 (87) 99656-3565

[editoraomnisscientia.com.br](http://editoraomnisscientia.com.br)

[contato@editoraomnisscientia.com.br](mailto:contato@editoraomnisscientia.com.br)



# DEDICATÓRIA

*Dedicamos a todos aqueles, que como nós, amam a administração!*

# AGRADECIMENTOS

*Agradecemos aos nossos alunos e a Faculdade São Francisco da Paraíba por todo apoio.*

## SINOPSE

Esta obra intitulada “*Administração na Contemporaneidade: Relatos de Pesquisa*”, retrata o esforço de gestores, professores e alunos em realizarem estudos atuais na área de gestão. Portanto, traz em seu cerne uma coletânea de 19 artigos que abarcam as mais distintas temáticas.

Entre as abordagens, têm-se enfoques nas áreas de 1) Marketing, com capítulo sobre marketing pessoal; 2) Finanças, contemplando a educação financeira; 3) Empreendedorismo, abarcando a mulher no mercado de trabalho; 4) Recursos humanos, enfocando a comunicação interpessoal nas organizações, liderança, recrutamento e seleção de pessoas; 5) Planejamento estratégico, como o capítulo sobre a implantação de ferramentas do planejamento estratégico em uma empresa do setor varejista; 6) Administração geral, com pesquisas sobre gestão em organizações do terceiro setor, criatividade e inovação, desafios organizacionais no mundo digital, bem com gestão escolar democrática e outros; e por fim, 7) Gestão da Produção, com estudos sobre planejamento da gestão da produção, sobre a curva ABC e classificação XYZ, por exemplo.

Esperamos que este compêndio seja uma valorosa fonte de consulta e de transmissão de saberes!

**Os organizadores**



## ORGANIZADORES

**Milena Nunes Alves de Sousa** – Turismóloga, Administradora e Enfermeira. Especialista em Gestão e Análise Ambiental, Saúde da Família, Saúde Coletiva, Enfermagem do Trabalho, Docência em Enfermagem, Docência e Pesquisa para a Área de Saúde, Formação em Coaching, Administração Estratégica, Administração e Auditoria em Serviços de Saúde, Metodologias Ativas e Enfermagem em Oncologia. MBA em Liderança Sustentável e Coaching Executivo. Mestrado em Ciências da Saúde. Doutorado e Pós-Doutorado em Promoção de Saúde. Pós-Doutorado em Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campus Pombal, Paraíba. Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação no Centro Universitário de Patos (UNIFIP). Docente no Curso de Medicina do UNIFIP, Patos, Paraíba. Docente na Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras-PB, Brasil. E-mail: [minualsa@gmail.com.br](mailto:minualsa@gmail.com.br)

Orcid: 0000-0001-8327-9147

**Larissa de Araújo Batista Suárez** – Administradora e Psicóloga. Doutoranda e Mestre em Psicologia Clínica pela Universidade Católica do Pernambuco (UNICAP). Especialista em Psicologia Organizacional, Psicopedagogia Institucional, Gestão de Marketing, Gestão de Pessoas, Tutoria em EaD e Docência do Ensino Superior e Terapia Familiar. Consultora empresarial, Coordenadora do Curso de Administração e Docente na Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras-PB e Docente na Faculdade São Francisco do Ceará (FASC), Iguatu, Ceará, Brasil. E-mail: [labsuarez@gmail.com](mailto:labsuarez@gmail.com).

Orcid: 0000-0002-6658-5019

**Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino** – Bióloga. Mestrado em Educação. Diretora Presidente da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba. Diretora Presidente da Faculdade São Francisco do Ceará (FASC), Iguatu, Ceará, Brasil. E-mail: [veraluciaclaudino@bol.com.br](mailto:veraluciaclaudino@bol.com.br)

Orcid: 0000-0001-5292-9725

**Denilson Costa de Carvalho** – Administrador. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba. Professor no Curso de Graduação em Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: [denilsoncarvalho.sdm@gmail.com](mailto:denilsoncarvalho.sdm@gmail.com).

Orcid: 0000-0003-3366-9889

## AUTORES

**Afrânio Souto Duque de Abrantes** - Mestre em Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande. Professor da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras. Professor do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: afranioabrant@fsf.edu.br.

**Aleska Ketley Feitosa Ferreira** – Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: aleskaferreira@gmail.com.

**Ana Paula Pinheiro da Silva** - Especialista em Docência do Ensino Superior – IFCE, Doutoranda em Ciência e Engenharia de Materiais (UFSCAR), São Carlos, São Paulo, Brasil. E-mail: anapaulapinh@estudante.ufscar.br.

**André Luiz Dantas Bezerra** – Enfermeiro e Cirurgião Dentista. Mestre em Sistemas Agroindustriais. É estudante na Residência Multiprofissional em Atenção Primária à Saúde pelo Centro Universitário de Patos (UNIFIP). Atualmente é professor do curso de Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP) e do Instituto Superior de Educação de Cajazeiras (ISEC), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: dr.andreldb@gmail.com.

**Brenna Maria Moura Germano** - Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: brennamaria96@gmail.com.

**Bruno Stéfano de Medeiros Plácido** – Graduado em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail:bruno\_placido@yahoo.com.br.

**Cleilson Moraes da Silva** - Graduado em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: cleilson2380@gmail.com.

**Cynthia Monielly de Souza** – Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: moniellycynthia@gmail.com.

**Danilo de Sousa Cezario** - Mestrado em Educação pela Universidade Internacional Três Fronteiras. Doutorando em Ciências da Religião pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). Atualmente é professor do curso de Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP) e do Instituto Superior de Educação de Cajazeiras (ISEC), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: daniloscezar@hot.com.

**Denilson Costa de Carvalho** – Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal da Paraíba. Professor no Curso de Graduação em Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: denilsoncosta@fsf.edu.br.

**Edivânia Maria Leite da Silva** - Graduada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Especialista em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. Mestrado em Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande. Coordenadora da Pós-Graduação da Faculdade de

Filosofia, Ciências e Letras da Paraíba (FAFIC). Professora na FAFIC e na Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E- Consultora e Instrutora do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE Paraíba e Pernambuco) nas áreas de Planejamento Empresarial, Empreendedorismo e Recursos Humanos. E-mail: edivanciasilva@fsf.edu.br.

**Francisca Alves da Silva** - Graduada em Letras. Professora Mestra do curso de Administração Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: neidinhaalves@fsf.edu.br.

**Jael Marla de Souza Albuquerque** - Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: jaelalbuquerque@gmail.com

**Jean Alencar de Oliveira** – Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário de João Pessoa (2001) e mestrado pela Universidade Potiguar (2010). Atualmente é professor do curso de Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: jeanalencar@fsf.edu.br.

**Joandeson Lacerda de Oliveira** – Graduado em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: joandeson\_lacerdak3@hotmail.com.

**José Ciedston Tomaz de Sousa Andrade** - Graduado em Ciências, com habilitação em Matemática. Professor Mestre do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: ciedston@fsf.edu.br.

**Josineuda Vieira de Freitas** - Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: josineudafreitas@hotmail.com.

**Kelly Simonne Sarmiento de Oliveira** - Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: kelly\_simonne18@hotmail.com.

**Larissa de Araújo Batista Suárez** – Administradora e Psicóloga. Mestre e Doutoranda em Psicologia Clínica pela Universidade Católica do Pernambuco (UNICAP). Coordenadora do Curso de Administração e Docente na Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras-PB, Brasil. E-mail: labsuarez@gmail.com.

**Leiana Isis Soares de Oliveira** - Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: isyolliveira@gmail.com.

**Luma Ronnielli Dias Menezes** - Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: lumamenezes@gmail.com.

**Marcos Vinícius Lins Ferreira** - Possui graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Pós-graduação em Metodologia do Ensino e em Estatística Aplicada Mestrando do curso de Ciências da Educação pela Universidade Tecnológica Intercontinental (UTIC). Professor do Curso de Graduação em Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba,

Brasil. E-mail: marcoslins@fsf.edu.br.

**Maria Aparecida Cavalcanti de Oliveira** - Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: macavalcanti@gmail.com.

**Milena Nunes Alves de Sousa** – Turismóloga, Administradora e Enfermeira. Doutorado e Pós-Doutorado em Promoção de Saúde. Pós-Doutorado em Sistemas Agroindustriais. Docente no Curso de Medicina do Centro Universitário de Patos (UNIFIP) e Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP). E-mail: minualsa@gmail.com.br.

**Mirian de Sousa Lira Ferreira** - Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: miriankm123@gmail.com.

**Nethanya Kleysla Faustino Santos** - Graduada em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: nethanyakfaustino@gmail.com.

**Patrick Nobre da Silva** – Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Auditor Interno da Prefeitura Municipal de Cajazeiras. Professor do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: patricknobre@fsf.edu.br.

**Pedro Ítalo Alexandre Coelho** - Graduado em Administração pela Faculdade São Francisco do Ceará (FASC), Iguatú, Ceará, Brasil. E-mail: pedaoalexandre@gmail.com.

**Rafael Andrade Lins de Almeida** – Mestrado em Administração pela Universidade Potiguar. Professor do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: rafaellins@fsf.edu.br.

**Robério Vieira de Meneses** – Graduado em Administração pela Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba, Brasil. E-mail: roberiocz2290@gmail.com.

**Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino** – Bióloga. Mestrado em Educação. Diretora Presidente da Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP), Cajazeiras, Paraíba. Diretora Presidente da Faculdade São Francisco do Ceará (FASC), Iguatu, Ceará, Brasil. E-mail: veraluciaclaudino@bol.com.br.

# SUMÁRIO

**CAPÍTULO 1.....19**

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO  
REALIZADO EM INDÚSTRIA DA PARAÍBA**

Kelly Simonne Sarmiento de Oliveira

André Luiz Dantas Bezerra

Milena Nunes Alves de Sousa

DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/19-27

**CAPÍTULO 2.....28**

**EMPODERAMENTO FEMININO: O PROCESSO DE EXPANSÃO DA MULHER NO  
MERCADO DE TRABALHO NA ÁREA ADMINISTRATIVA**

Aleska Ketley Feitosa Ferreira

Marcos Vinícius Lins Ferreira

Milena Nunes Alves de Sousa

DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/28-36

**CAPÍTULO 3.....37**

**EMPREENDEDORISMO NA PERSPECTIVA DE ESTUDANTES DO CURSO DE  
VESTUÁRIO DE CAJAZEIRAS-PB**

Robério Vieira de Meneses

Edivânia Maria Leite da Silva

Milena Nunes Alves de Sousa

DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/37-44

**CAPÍTULO 4.....45**

**PROCESSO DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA  
PROJETARE SOCIAL**

Maria Aparecida Cavalcanti de Oliveira

Larissa de Araújo Batista Suárez

Milena Nunes Alves de Sousa

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/45-56**

**CAPÍTULO 5.....57**

**CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Pedro Ítalo Alexandre Coelho

Ana Paula Pinheiro da Silva

Larissa de Araújo Batista Suárez

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/57-68**

**CAPÍTULO 6.....69**

**GESTÃO DE ESTOQUES: UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS CURVA ABC E CLASSIFICAÇÃO XYZ EM SUPERMERCADO**

Joanderson Lacerda de Oliveira

José Ciedston Tomaz de Sousa Andrade

Rafael Andrade Lins de Almeida

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/69-83**

**CAPÍTULO 7.....84**

**IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA**

Mirian de Sousa Lira Ferreira

Patrick Nobre da Silva

Rafael Andrade Lins de Almeida

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/84-97**

**CAPÍTULO 8.....98**

**CUSTO DE ARMAZENAGEM: ESTUDO DE CASO NA LERIO'S DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE SANTA CRUZ-PB**

Cleilson Morais da Silva

Afrânio Souto Duque de Abrantes

Rafael Andrade Lins de Almeida

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/98-110**

**CAPÍTULO 9.....111**

**ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO NO PÓS VENDA DOS CLIENTES DE LOJA VAREJISTA DA PARAÍBA**

Josineuda Vieira de Freitas

Larissa de Araújo Batista Suárez

Jean Alencar de Oliveira

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/111-116**

**CAPÍTULO 10.....117**

**PEQUENAS EMPRESAS E DESAFIOS NO MUNDO DIGITAL: ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE CEARENSES**

Juscileudo Lucas Belo

Patrick Nobre da Silva

Denilson Costa de Carvalho

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/117-125**

**CAPÍTULO 11.....126**

**PLANEJAMENTO DA GESTÃO DA PRODUÇÃO EM UMA CERÂMICA**

Jael Marla de Souza Albuquerque

Danilo de Sousa Cezario

Denilson Costa de Carvalho

DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/126-137

**CAPÍTULO 12.....138**

**FINANÇAS PESSOAIS: IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Luma Ronnielly Dias Menezes

Afrânio Souto Duque de Abrantes

Denilson Costa de Carvalho

DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/138-145

**CAPÍTULO 13.....146**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS**

Myllene Dantas da Silva

Denilson Costa de Carvalho

Larissa Araújo Batista Suárez

DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/146-158

**CAPÍTULO 14.....159**

**EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO ESTRATÉGIA DE MINIMIZAÇÃO DE IMPACTOS CAUSADOS PELO COVID-19**

Brenna Maria Moura Germano

Patrick Nobre da Silva

José Ciedston Tomaz de Sousa Andrade

DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/159-170



**CAPÍTULO 15.....171**

**LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NO BANCO DO BRASIL**

Bruno Stéfano de Medeiros Plácido

Larissa de Araújo Batista Suárez

Milena Nunes Alves de Sousa

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/171-180**

**CAPÍTULO 16.....181**

**RELEVÂNCIA DA CONSTRUÇÃO DO MARKETING PESSOAL: ESTUDO COM CONCLUINTEES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Leiana Isis Soares de Oliveira

Larissa de Araújo Batista Suárez

Milena Nunes Alves de Sousa

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/181-192**

**CAPÍTULO 17.....193**

**PERFIL DAS MULHERES EMPREENDEDORAS DE BARRO-CE E OS IMPACTOS DA COVID-19 NOS SEUS NEGÓCIOS**

Nethanya Kleysla Faustino Santos

Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino

Francisca Alves da Silva

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/193-204**

**CAPÍTULO 18.....205**

**AVALIAÇÃO DO USO DO HOME OFFICE NO AMBIENTE VIRTUAL DE ENSINO E APRENDIZAGEM DOS DOCENTES DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cynthia Monielly de Souza

Milena Nunes Alves de Sousa

Denilson Costa de Carvalho

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/205-214**

**CAPÍTULO 19.....215**

**DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM MODELO EM QUE AS VANTAGNES SOBRESSAEM AOS DESAFIOS**

Danilo de Sousa Cezario

Milena Nunes Alves de Sousa

Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino

**DOI: 10.47094/978-65-88958-31-5/215-226**



# CAPÍTULO 1

## COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM INDÚSTRIA DA PARAÍBA

Kelly Simonne Sarmiento de Oliveira  
André Luiz Dantas Bezerra  
Milena Nunes Alves de Sousa

## COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM INDÚSTRIA DA PARAÍBA

Kelly Simonne Sarmiento de Oliveira

André Luiz Dantas Bezerra

Milena Nunes Alves de Sousa

### INTRODUÇÃO

A comunicação teve um impacto pertinente nas escolas de relações humanas (LIMA; ABBUD, 2015). Desde os primórdios a comunicação faz parte da vivência diária. Para Barros e Matos (2015, p. 3) “comunicar-se faz parte do cotidiano das pessoas desde o início da história da humanidade, e é através da comunicação que os relacionamentos são estabelecidos”.

Portanto, a temática tem sido palco de debates e vêm em discussão desde períodos passados, em face de suas inúmeras benesses, especialmente no contexto organizacional. Afinal, a comunicação é além de uma troca de mensagens, mas uma ferramenta para o desenvolvimento de relacionamento entre aquele que emite a informação e aquele que recebe, seja de modo verbal ou não verbal (COSTA; OLIVEIRA, 2020).

No ambiente organizacional têm implicações ainda mais peculiares e relevantes. “A comunicação empresarial é fundamental dentro da organização, sendo uma ferramenta estratégica chave para o sucesso da empresa” (FRANÇA; LISBOA; ERCOLIN, 2017, p. 2).

“É por meio da comunicação que ocorre a transferência e a disseminação das normas de conduta, dos valores, da missão e dos objetivos organizacionais” (HEDLER *et al.*, 2015 p. 169). Pequenas falhas podem contribuir com grandes transtornos, seja pela má interpretação, escassez de informação ou má compreensão (FRANÇA; LISBOA; ERCOLIN, 2017) portanto, quanto mais houver transparência nas informações transmitidas internamente na empresa, maiores serão os benefícios intra-organizacionais, bem como menores conflitos internos serão detectados.

A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na corporação, fazendo com que se sintam parte dela, fez emergir o processo de comunicação merecendo, cada vez mais, maior atenção (SANTOS, 2018). As informações precisam ser repassadas com clareza e objetividade, para auxiliar no alcance dos objetivos e metas corporativas.

Soma-se que uma troca de informação bem feita pode resultar em um bom clima organizacional, pois se torna mais simples evitar as divergências e conseqüentemente permite que os empregados exerçam mais motivados suas atividades (ANDRADE; FISCHER; STEFANO, 2015).

A comunicação pode efetivar-se de maneira pessoal e interpessoal. A primeira acontece quando o indivíduo troca informações entre si de maneira direta. Já “a comunicação interpessoal é interativa (a mensagem é enviada de um para outro com loops de feedback), enquanto a comunicação de massa pode ser interativa ou unidirecional” (CASTELLS, 2009, p. 87-88). Sendo assim, é o compartilhamento de ideias entre dois ou mais indivíduos. É comum que no ambiente organizacional seja estabelecida a comunicação interpessoal, pois as informações transmitidas internamente precisam ser conhecidas por todos os colaboradores.

Ante as explanações, a presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: de que forma a comunicação interpessoal pode reduzir os conflitos internos na Indústria e assim melhorar no desempenho de suas atividades? De modo geral objetiva analisar como a comunicação interpessoal contribui para diminuir os conflitos internos em Indústria localizada no município de Sousa, Paraíba (PB). De modo específico, propõe identificar os confrontos internos na Indústria e propor melhorias que auxiliem a organização a considerar elementos que facilitem a comunicação e conseqüentemente diminuir os conflitos.

Justifica-se esta abordagem pela possibilidade de compreensão da importância de ter uma boa comunicação nas organizações com base no estudo detalhado de uma Indústria, para assim facilitar o desenvolvimento da empresa como um todo, trazendo ao conhecimento possíveis medidas que solucionem os conflitos existentes. Esta pesquisa foi realizada numa Indústria localizada em Sousa-PB, para despertar nos colaboradores melhorias na comunicação para favorecimento da empresa.

## **METODOLOGIA**

Pesquisa de caráter descritivo com abordagem quantitativa, do tipo estudo de caso, realizada em uma indústria, localizada na cidade de Sousa–PB, município brasileiro que está localizado no sertão do Estado da Paraíba. Com uma população de aproximadamente 69.723 pessoas, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020).

A Indústria analisada está a mais de 10 anos atuando no mercado, sendo referência de qualidade nos produtos ofertados, que no caso são derivados do coco. Os produtos que estão sendo comercializados vêm alcançando grande parte do Estado da Paraíba e também outros estados brasileiros.

A mesma conta com 100 funcionários, entretanto, a coleta de dados foi realizada com uma amostra de 20 pessoas (20% do universo de pesquisa), que atenderam aos critérios de inclusão: atua na empresa há pelos menos 12 meses e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, desejando participar do estudo voluntariamente da pesquisa e cientes do anonimato quanto às suas respostas.

Dos funcionários participantes desta pesquisa, 80% (N=16) eram do sexo masculino e 20% (N=4) do feminino. A faixa etária configurou entre 30-40 anos com 53% (N=10), 19-29 anos com 37% (N=6) e 10% (N=2) de 41-50 anos. E o tempo de duração na empresa de 1-5 anos 53% (N=10), de 6-10 anos 42% (N=7) e de 15-20 anos 5% (N=1).

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado com onze questões de múltipla escolha elaborado pelas autoras. A partir da escala tipo Likert, de cinco pontos para as questões 1 a 9 (Concordo Totalmente – CT; Concordo Parcialmente – CP; Neutro – N; Discordo Parcialmente – DP; e Discordo Totalmente - DT), para contemplar as seguintes perguntas: 1) A comunicação é primordial entre os setores da empresa? 2) O nível de satisfação do colaborador está vinculado à comunicação que é estabelecida nos setores da empresa? 3) O seu relacionamento com os demais colaboradores influencia nos resultados da empresa? 4) A comunicação é importante para o desenvolvimento do setor? 5) A comunicação lhe impulsiona a cumprir as metas estabelecidas pela empresa? 6) Quando as informações transmitidas possuem clareza e objetividade, os trabalhos são executados de maneira mais eficiente? 7) A boa comunicação influencia no clima organizacional da empresa? 8) A comunicação ajuda a diminuir os conflitos internos existentes na empresa? e 9) A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

A questão 10 abordava o seguinte questionamento: Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários? Sendo assim utilizavam as seguintes opções de resposta (Adequadamente - A; Razoavelmente – R; e Inadequadamente – I). E, por fim, a 11ª pergunta apresentou nove tipos de comunicação, que foram os seguintes: Ações de Formação, Conversas informais com colegas, *day out*, e-mails/Comunicações Oficiais, Flash News, Imprensa, Intra web, Redes Sociais, Site e Outros. Esta questão permitiu que os colaboradores pudessem indicar até três opções, destacando as principais fontes de obtenção de informação e comunicação desenvolvidas na empresa. Os dados foram analisados mediante estatística descritiva simples.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na Tabela 1, apresentam-se os resultados referentes às questões 1 a 9. Quanto ao primeiro questionamento pode-se perceber que a maioria dos funcionários (90%; N=18) da amostra acha que comunicação é de extrema importância na empresa.

Estudo realizado por Barros e Matos (2015) intitulado “a importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais”, realizado com colaboradores e administradores da área de Recursos Humanos em uma organização multinacional do Segmento Financeiro indicou que quase 1/3 dos pesquisados ressaltam a comunicação e os feedbacks dados pelos gestores tem relevância organizacional, com implicações do desempenho e resultados corporativos.

Tabela 1: Caracterização geral sobre a Comunicação Interpessoal nas Organizações.

Questões	Escala Tipo Likert				
	CT	CP	N	DP	DT
1- A comunicação é primordial entre os setores da empresa?	90%	5%		5%	
2- O nível de satisfação do colaborador está relacionado à comunicação que é estabelecida nos setores da empresa?	76%	24%			
3- O seu relacionamento com os demais colaboradores influencia nos resultados da empresa?	71%	24%		5%	
4- A comunicação é importante para o desenvolvimento do setor?	86%	14%			
5- A comunicação lhe impulsiona a cumprir as metas estabelecidas pela empresa?	76%	14%	5%		5%
6- Quando as informações transmitidas possuem clareza e objetividade, os trabalhos são executados de maneira mais eficiente?	95%	5%	-	-	-
7- A boa comunicação influencia no clima organizacional da empresa?	95%	5%	-	-	-
8- Você acha que a comunicação ajuda a diminuir os conflitos internos existentes na empresa?	85%	10%	-	5%	-
9- A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?	65%	10%	25%		

Fonte: Pesquisa Direta, 2020.

Na questão 2, 76% (N=16) dos funcionários também afirmaram motivados quando estão cientes da comunicação que é estabelecida na empresa (Tabela 1). Este dado corrobora com a pesquisa em uma organização pública do governo do Distrito Federal (HEDLER *et al.*, 2015). Tais autores afirmaram que os colaboradores se sentem mais motivados quando a comunicação é constantemente praticada por todos que compõem a corporação.

Tiburcio e Santana (2014, p. 16), enfatizam que “a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

Ademais, apenas 5% (N=1) discordam parcialmente que o relacionamento com os demais colaboradores não causa impacto nos objetivos da empresa (Tabela 1). Embora um funcionário tenha discordado parcialmente, os demais apresentaram positividade quanto ao questionamento sobre o relacionamento positivo entre os membros do time e o alcance dos objetivos corporativos. Sabe-se que “a comunicação integra os funcionários a ponto de influenciar sobre os resultados da empresa” (BARROS; MATOS, 2015, p. 12).

Analisando as respostas referentes à questão “A comunicação é importante para o desenvolvimento do setor?”, é perceptível que a maioria dos participantes (86%; N=16) concorda totalmente que a comunicação desenvolve o setor em que eles são integrantes (Tabela 1). Pode-se considerar que o resultado outrora apresentado corrobora com os achados de outra pesquisa, em que os funcionários (86%) e gestores (100%) concordaram que o processo de comunicação é vital ao funcionamento ade-

quando do empreendimento (BARROS; MATOS, 2015).

Percebeu-se, também, que 5% (N=1), ou discordam totalmente ou estão neutros em relação ao encorajamento em cumprir as metas que a empresa estabelece. Importante salientar que os feedbacks dados pelos líderes das organizações tem importância sobre o desempenho para o trabalho (BARROS; MATOS, 2015). Destarte, pode-se inferir que o processo de comunicação tem implicações significativas sobre o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Entretanto, houve praticamente unanimidade no quesito 6, pois 95% (N=19) afirmam concordar totalmente que quando existe clareza nas informações, o trabalho é executado de maneira satisfatória (Tabela 1). Quando há entraves na comunicação, é indiscutível que os resultados das empresas podem ser negativos e desastrosos, muitas vezes, irreversíveis. A imagem da organização pode ficar arranhada, devido à falta de comprometimento de seus colaboradores internos (BARROS; MATOS, 2015).

Quando há uma comunicação eficiente, o clima organizacional se torna cada vez mais saudável, conforme 95% (N=19) dos funcionários desta investigação (Tabela 1). Pode-se refletir que a comunicação tem sim impactos sobre o clima da empresa, afinal, quando os colaboradores estão bem informados, ao se comunicarem adequadamente, potencializam a força humana do time (TIBURCIO; SANTANA, 2014).

Quanto à comunicação não contribuir em minimizar os conflitos na organização, apenas 5% (N=1) está neutro referente ao questionamento (Tabela 1). Ressalta-se que a ausência de um processo de comunicação real parte dos gestores pode gerar conflitos internos, como má compreensão, transtornos internos e falhas visíveis na realização das tarefas (FRANÇA; LISBOA; ERCOLIN, 2017).

No mais, existe uma quantidade considerável de 25% (N=4) que estão neutros quanto à receptividade que a empresa oferece em relação às críticas e sugestões dos colaboradores (Tabela 1). Este resultado precisa ser reforçado, uma vez que estudo partilha que quando os funcionários são ouvidos e recebem feedbacks, sentem-se mais orgulhosos em trabalhar na organização (BARROS; MATOS, 2015), portanto, tem uma influência sobre a motivação para o trabalho. Para Tiburcio e Santana (2014), a falta de feedback é uma das principais barreiras vivenciadas pelas empresas na atualidade.

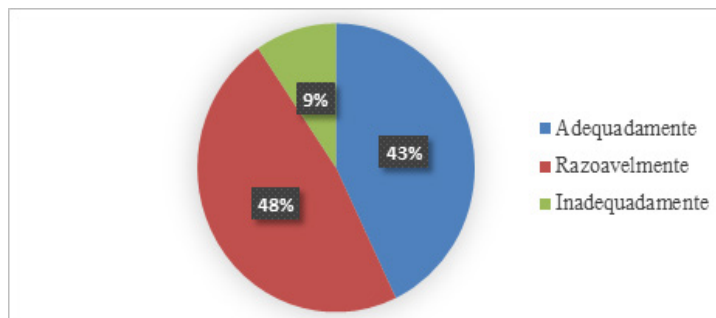
Ademais, “um processo de comunicação interna falho e a inexistência da cultura do diálogo tornam um ambiente insatisfatório para se trabalhar” (NOGUEIRA; CODATO, 2019, p. 63).

No gráfico 1, se observa que 48% (N=8) concordam razoavelmente que gestores têm o hábito de comunicar-se com os colaboradores e 9% (n=2) apontam uma inadequação por parte dos gerentes em expor as informações necessárias. A empresa deve “agregar a comunicação interna como um valor estratégico e colocá-la no contexto dos negócios” (TIBURCIO; SANTANA, 2014, p. 14).



A “falta de comunicação ou informação passada de forma incorreta, seja por não utilização do meio de comunicação mais apropriado, ou simplesmente pelo despreparo em gerenciar os fluxos internos de comunicação comprometem a eficiência produtiva da organização” (BARROS; MATOS, 2015, p. 17).

Gráfico 1: Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?

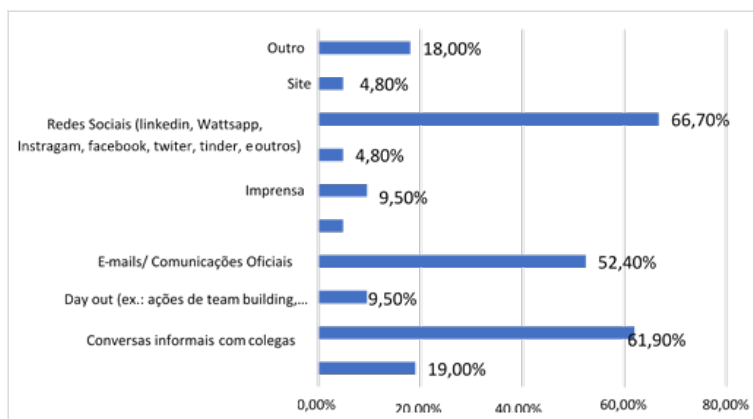


Fonte: Pesquisa Direta, 2020.

No gráfico 2 são observados alguns indicadores de como se obtém a comunicação na empresa como por meio de e-mails, mensagens nas redes sociais, conversas informais, sendo perceptível com 66,70% (N=14) que as redes sociais se constituem em uma ferramenta essencial para a comunicação na organização, e logo em seguida as conversas informais e também os e-mails.

Bahia (1995, p. 9) destaca que a comunicação corporativa deve fazer uso de todos os dispositivos possíveis e para prover o acesso à informação, aderindo a toda e qualquer tecnologia que facilite o processo e o cumprimento de objetivos e metas da empresa. O importante é ter um canal de comunicação, pois esta pode ocorrer de forma verbal ou não verbal (COSTA; OLIVEIRA, 2020).

Gráfico 2: Principais fontes principais fontes de obtenção de informação e comunicação desenvolvidas na empresa.



Fonte: Pesquisa Direta, 2020.

Após os aspectos apresentados, é salutar ponderar que uma comunicação boa representa um diferencial competitivo e responsável por validar o relacionamento interno apropriado entre os pares (SILVA; GÓIS; OLIVEIRA, 2009).

## CONCLUSÃO

Os achados reforçam que a comunicação organizacional vem ganhando um enorme destaque nas entidades através das mídias sociais e é perceptível analisar o quão eficaz ela é nesse meio empresarial, pois auxilia na diminuição dos conflitos existentes, como a má interpretação das informações, desmotivação, baixa produtividade na execução das tarefas, falta de conhecimento sobre os propósitos que são traçados na empresa.

Portanto, cabe-se afirmar que ela é uma ferramenta imprescindível no ambiente corporativo, pois ela proporciona um trabalho dinâmico, um clima organizacional agradável, certificando que todos se sintam integrados nas tomadas de decisões que a empresa venha ter, bem como no empenho para alcançar objetivos e metas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança Organizacional E Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 12, n.2, p. 155-166, 2015.

BAHIA, B. J. **Introdução à comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BARROS, D. M. L.; MATOS, N. S. A Importância da Comunicação Organizacional Interna e dos Feedbacks Gerenciais. **Revista de Administração**, v.12, n.2, p.155-166, 2015. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1553>. Acesso em: 21 set 2020.

CASTELLS, M. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009, p. 87-88. Disponível em: <http://parlamidia.com/images/PDF/castells-comunicacao.pdf>. Acesso em: 24 nov 2020.

COSTA, E.; OLIVEIRA, T. S. Comunicação organizacional. **Revista Alterjor**, v. 02, p. 397-409, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/167282/162133>. Acesso em: 21 set 2020.

FRANÇA, J. R. N.; LISBOA, T. M.; ERCOLIN, E. H. A comunicação empresarial e sua influência no clima organizacional. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico**, v. 10, p. 1-15, 2017.

HEDLER, H. C. *et al.* Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. **Revista de Estudos da Comunicação**, Curitiba, v. 16, n. 40, p.

165-181, maio/ago. 2015. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/comunicacao?dd1=15764&dd99=view&dd98=pb>. Acesso em: 21 set 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IBGE cidades**, Panoramas. Sousa, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sousa/panorama>. Acesso em: 06 out. 2020.

LIMA, M. D. C.; ABBUD M. E. O. P. Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, p. 1- 15, 2015.

NOGUEIRA, G. F.; CODATO, J. M. A influência da comunicação na produtividade das organizações. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 20, n. 1, p. 63-81, jan./jun. 2019.

SANTOS, R. O. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n.72, 2018. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128/171>. Acesso em: 21 set 2020.

SILVA, T. E. R.; GÓIS, I. R.; OLIVEIRA, J. C. A má comunicação e os prejuízos da empresa. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 2, p.1-10, 2009. Disponível em: <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/368/354>. Acesso em: 02 dez 2020

TIBURCIO, S. J.; SANTANA, L. C. de. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v. 1, p. 1-14, 2014.



## **CAPÍTULO 2**

### **EMPODERAMENTO FEMININO: O PROCESSO DE EXPANSÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NA ÁREA ADMINISTRATIVA**

Aleska Ketley Feitosa Ferreira  
Marcos Vinícius Lins Ferreira  
Milena Nunes Alves de Sousa

### EMPODERAMENTO FEMININO: O PROCESSO DE EXPANSÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NA ÁREA ADMINISTRATIVA

Aleska Ketley Feitosa Ferreira

Marcos Vinícius Lins Ferreira

Milena Nunes Alves de Sousa

#### INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a mulher teve uma trajetória de ascensão social, a qual foi conquistada com muitas lutas e reivindicações, o que torna esse percurso ainda mais instigante e admirável. Há que se admitir que as conquistas efetivadas pelas mulheres foram frutos de longos embates, travados no contexto do patriarcalismo, cheio de preconceitos, onde a mulher era vista como objeto, sem nenhum direito igualitário com os homens (ÁVILA, 2004).

Seria errôneo imaginar que as mulheres assistiram passivas a estas dominações, uma vez que sempre buscaram impor-se e conquistar espaços mesmo que a duras penas. O percurso de luta pela conquista por cidadania e igualdade é longo e está longe do fim. O problema é que muitas vezes até essas lutas são apagadas das análises históricas. Sabe-se que seguramente, a resposta à dominação não reside unicamente num consentimento indiferente, resignado ou prazeroso. As formas de resistência feminina informam outras respostas, cujo inventário mal começou (SOIHET; PEDRO, 2017).

O movimento feminista é um exemplo dessa resistência. Enquanto movimento de luta este abrange as esferas sociais, culturais, políticas e simbólicas do espaço social. Para Ávila (2004) o século XIX como um todo foi um período de alvorecer e consolidação das lutas e demandas requeridas nas bandeiras de lutas feministas como, por exemplo, a conquista do voto. O feminismo condensa os principais elementos de luta das mulheres. No âmbito desse movimento estão implícitos elementos fundamentais das relações de gênero.

A problemática que serve de eixo condutor para realização desta pesquisa indaga qual o reflexo da expansão da mulher no mercado de trabalho da administração de empresas? Dessa forma, o objetivo geral deste artigo é reconhecer a expansão da participação da mulher no mercado de trabalho da administração de empresas.

Como objetivos específicos realizar uma historicidade sobre a evolução dos direitos femininos ao longo dos anos; identificar o protagonismo feminino na sociedade contemporânea; destacar os desafios e as possibilidades do empoderamento feminino frente à administração de empresas.

É um tema instigante de grande relevância social, tendo em vista que apresenta um panorama conceitual do papel desenvolvido pela figura feminina frente à administração de empresas na sociedade contemporânea. A justificativa para escolha do tema deve-se ao fato de que essa seja uma temática de preponderância histórica e cultural para que se possa verificar como o atual cenário de empoderamento feminino demarca um território de lutas e conquistas para as mulheres no cenário da administração de empresas.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Ensaio teórico, fundamentado na pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa. Na perspectiva de Mazzaroba e Monteiro (2016) usando os métodos de pesquisa bibliográfica os dados são colhidos por meio de fontes como artigos, revistas eletrônicas, monografias, doutrinas e jurisprudência sobre o caso em tela, qual seja a alienação parental.

Nesse sentido, com o método qualitativo os dados de autores como Gomes (2005), Abramo (2000), Bruschini (2007), Cavalcanti (2007), Hirata e Zarifian (2009), Natividade (2009) foram catalogados para discussão e debate em referida análise sobre o empoderamento feminino e a expansão da mulher no mercado de trabalho.

Os dados foram selecionados a partir de materiais disponíveis publicamente e as citações condizentes com a proposta investigativa foram comparadas mediante diálogos entre os autores.

## RESULTADOS

As conquistas femininas tiveram um percurso de evolução histórica ao longo dos anos que recebeu influência do contexto cultural no qual estavam inseridas. Para se discutir sobre o empoderamento feminino diante da expansão da mulher no mercado de trabalho Hirata e Zarifian (2009) remetem ao fato de que é necessário entender a categoria pertinente ao gênero, permeada por influências que resultam de relações sociais elaboradas historicamente e culturalmente entre mulheres e homens, na perspectiva de quebrar velhos paradigmas machistas e preconceituosos de subordinação da mulher.

Também é interessante destacar aqui a relação de trabalho estabelecida entre homens e mulheres no contexto laboral. Para Natividade (2009) a seara trabalhista sempre teve como marca a desigualdade salarial entre os gêneros, sendo que a mulher travou uma grande luta em prol de seus direitos, os quais vêm sendo conquistados com esforço ao longo dos anos.

Ainda no tocante ao desempenho do trabalho, Gomes (2005) destaca que as tarefas demandadas aos homens sempre foram diferenciadas daquelas empreendidas para as mulheres, ensejando assim, uma diferenciação que demonstra ser desequilibrada a relação trabalhista no tocante à equiparação entre os sexos, gerando segregação e preconceito ao longo dos anos.

Realizar uma análise reflexiva sobre a evolução histórica do empoderamento feminino é assumir a possibilidade de que esse percurso não foi linear, sendo que a luta pelos direitos das mulheres é marcada por embates e conquistas permeadas pela coragem e determinação.

De acordo com Cavalcanti (2007) o cumprimento de tarefas diferenciadas, a desqualificação financeira, a diferenciação salarial são ações simbólicas que representam desrespeito à condição feminina no espaço da administração de empresas. Nesse sentido fica entendido que a conquista por ocupação de cargos importantes e com poder de decisão nos setores empresariais custaram muita perseverança para a categoria feminina.

Na perspectiva de Bruschini (2007) o cenário atual é contemplado com o fato de que a mulher tem conquistado ainda mais espaço na administração de empresas, sendo protagonista de sua própria história no mundo dos negócios.

A partir do estudo realizado por Abramo (2000) o empreendedorismo no Brasil conta com um total de 49% do potencial feminino, o qual é responsável por gerenciar setores da administração de empresas que impulsionam a economia brasileira, mas ainda persiste uma maioria de homens que comandam os cargos de lata patente, o que demonstra ainda não haver uma compatibilidade substancial entre os gêneros nesse contexto.

No tocante aos fatores que explicam a atuação da mulher no mercado empresarial, enquanto pessoa proativa, que percorre o caminho para construção de seus ideais Bruschini (2007) atribui ao fato de que a mulher tem o desejo de possuir seu próprio negócio, gerenciar seu dinheiro e possuir independência financeira. Além do mais cresce a cada dia na sociedade a percepção de que as mulheres precisam demonstrar que são capazes de empreender seus projetos, administrar um grupo de pessoas e tocar uma empresa, com resultados positivos, para demonstrar sua equiparação em todos os âmbitos.

Discorrendo sobre a capacidade de liderança das mulheres no setor de administração de empresas, Cavalcanti (2007) traz a reflexão no sentido de apontar que a economia contemporânea conta com uma participação atuante e significativa das mulheres. A atuação das mulheres repercute tanto nos grandes centros, como em pequenos lugarejos, para que se possa perceber que não mais se concebe ações e sentimentos baseados em preconceitos ou segregações com a justificativa de diferenciação entre homens e mulheres.

Sobre o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho de administração de empresas, Gomes (2005) afirma que a cultura machista tem sido combatida pela marca da competência e da capacidade de gerenciamento demonstrado pela mulher nas últimas duas décadas. O esforço e a capacidade de inovação são as principais características femininas que podem fazer a diferença no mercado empresarial.

Um dos pilares para construção de espaços mais justos no contexto empresarial é o fato de que as mulheres tem sido predominância no setor do empreendedorismo. Segundo afirmam Hirata e Zarifian (2019), as mulheres enfrentam mais desafios na empresa e no mercado de trabalho do que

os homens. Elas precisam saber lidar com o preconceito aliado à questão de gênero, dificuldade em obter confiança e credibilidade em transações comerciais, as dificuldades inerentes a conciliar família e trabalho, além do escasso investimento em seus projetos.

De acordo com Natividade (2009) ao longo dos anos, a história da expansão da mulher no mercado empresarial foi marcada por grandes desafios no tocante a vencer medos, descrença, desigualdades e preconceitos. Mas isso foi vencido com muita garra e hoje o empoderamento feminino veio consolidar um percurso de muito embate, mas que teve no empreendedorismo uma forte arma para vencer todas as possíveis objeções que surgissem no caminho.

Diante tantos fatos, hoje a mulher alcançou seu espaço no mercado de trabalho, mesmo com retrocessos, os avanços foram em maior número. Ainda há muito a evoluir, contudo, a mulher apresenta um histórico de vitórias e demarcação de seu nome na história da administração de empresas.

## DISCUSSÃO

As mulheres têm conquistado um grande espaço no mercado de administração de empresas e Abramo (2000) atribui a isso a necessidade de abertura do seu próprio empreendimento e desejo de independência financeira. Nesse sentido, as empresas são administradas e gerenciadas pela figura feminina que cada vez mais demonstra competência e equilíbrio em suas ações.

Discutindo sobre os resultados de seus estudos Gomes (2005) o espaço ocupado pelas mulheres apresenta um panorama diversificado, o que demonstra que competência para empreender no contexto da administração de empresas independe de gênero, profissão, classe social, raça, religião. O ato de realizar um trabalho pautado na ética empresarial, conquistando bom desempenho é fruto de ações baseada em motivação, equilíbrio entre riscos e possibilidades de ganhos e gerenciamento eficaz dos seus recursos.

De acordo com Hirata e Zarifian (2009) a mulher tem o privilégio de se manter no mercado empresarial tendo como explicação para a expansão de sua atuação na administração de empresas a capacidade para utilizar suas habilidades com o foco em ultrapassar seus limites, projetando suas metas em conformidade com os objetivos da empresa e aliando uma percepção equilibrada de possibilidades.

O empoderamento feminino ao longo dos anos fez com que a presença da mulher junto ao mercado de administração de empresas conjugasse as maneiras de empreender com custos e resultados que confirmassem o potencial feminino (NATIVIDADE, 2009). Isso fez com que alguns setores empresariais tivessem à frente figuras femininas que pudessem gerenciar a equipe na perspectiva do trabalho em conjunto, por meio de diálogo para resolução dos conflitos internos. Essa é uma capacidade, por excelência da mulher, a qual tem seu instinto próprio para acolher, desmistificando embates e criando harmonia no espaço de trabalho.



A economia tem sido marcada por uma participação intensa da mulher, enquanto possuidora de uma personalidade compatível com o setor empresarial, que demonstra a necessidade de competências para empreender, para conciliar conflitos em equipe e motivar competências conjuntas para o trabalho em equipe. Segundo Cavaalcanti (2007) são os pilares básicos para justificar a tamanha e expressiva participação da mulher no mercado de trabalho.

Os estudos de Bruschini (2007) demonstram que o empoderamento feminino tem respaldo na sua competência empreendedora, habilidade para apresentar soluções em situações de instabilidade no mercado. Ao longo dos anos as empresas, cuja representação feminina tem sido mais efetiva demonstram a probabilidade de renda e investimentos, capazes de superar a instabilidade financeira.

Mesmo com um cenário que representa grandes atuações femininas, ainda há um retrocesso em situações de equiparação salarial entre homens e mulheres. De acordo com Gomes (2005) mesmo com fatores que resultam em habilidades eficientes para a gestão de empresas, a mulher sofre discriminação e ainda há muito a se avançar nesse sentido.

O sucesso da organização em muitos casos está associado à presença da mulher no mercado de trabalho, com possibilidades de encorajamento da equipe. Para Abramo (2000) a liderança feminina à frente da administração de empresas garante o sucesso da organização. A mulher demonstra ao longo dos anos capacidade para empreender e habilidades para lidar com situações desafiadoras, pois tem liderança forte em sua prática diária.

No tocante ao empoderamento feminino, Bruschini (2007) diz que o mesmo está ligado à capacidade da mulher em liderar, em demonstrar coragem para atuar em compromissos, cujo objetivo máximo seja o crescimento da organização para cumprir metas estabelecidas sempre de forma proativa. Sem sombra de dúvidas o empoderamento faz toda a diferença em uma empresa, pois a partir dessa atuação feminina, baseada em uma administração forte, equilibrada e bem-sucedida, a organização demonstra credibilidade no mercado empresarial.

A expansão da ocupação feminina na administração de empresas, na concepção de Gomes (2005) tem sido positiva para o setor econômico, pois apresenta uma maior estabilidade da organização, maior tempo de vida e permanência no mercado. Para a mulher isso vem associado a uma independência financeira e maior credibilidade, impulsionando assim resultados significativos para tal setor.

Nessa perspectiva é possível concordar com Cavalcanti (2007) quando ele discorre sobre o atual cenário empresarial da sociedade contemporânea com vistas à atuação da mulher e demarcação de seu empoderamento, gerando maior produção de renda para essa parcela da sociedade e diminuindo as desigualdades sociais. Claro que nem tudo são maravilhas, pois mesmo diante de tamanho avanço, ainda é latente a necessidade de diminuir as contradições salariais e distribuição de renda existente entre homens e mulheres.

Pela dimensão econômica de um país e o perfil de gerenciamento de empresas nas mãos de mulheres é possível fazer um balanço de como há a credibilidade para as mulheres à frente de grandes

organizações empresariais (HIRATA; ZARIFIAN, 2009). Hoje se consagra o entendimento de que o papel da mulher no mercado de trabalho da administração de empresas tem sido determinante para o sucesso dessa área.

Segundo aponta Gomes (2005), a diferenciação de renda e empregabilidade entre homens e mulheres ainda se consolida como um entrave para o crescimento econômico nacional e a distribuição igualitária de renda. O empoderamento feminino vem demonstrando que a mulher tem maior capacidade para equilibrar situações que envolvam emoções e pode resultar em ganhos para a organização. De certa forma, a inserção da mulher na administração de empresas não está isenta de discriminação e disparidades salariais, pois mesmo ocupando grandes cargos, seu salário é inferior ao dos homens.

Não é verdade que a expansão da figura feminina no mercado de administração de empresas diminuiu os óbices e discrepâncias entre gêneros. Para Bruschini (2007) o empoderamento feminino favoreceu a ocupação da mulher em setores onde antes eram cargos exclusivos de figuras masculinas, também veio acompanhado de investimentos em ganhos e fatores que podem elevar as categorias de sucesso, mas não foi capaz de acabar com discriminação, desigualdades e dificuldades que perpassam a luta em empreender.

Mesmo possuindo a mesma escolaridade e ocupando os mesmos postos de trabalho, mulheres e homens ainda não possui total equiparação salarial (NATIVIDADE, 2009). Essa afirmação tem impacto direto no que se refere ao panorama social que emerge de problemáticas culturais já arraigadas no tempo. O empoderamento feminino e a expansão da mulher no mercado de trabalho de administração de empresa são frutos de conquistas em longo do tempo, cujo investimento em formação inicial e profissional das mulheres foi primordial para alavancar tal cenário.

A partir do momento em que as mulheres foram inseridas no mercado de trabalho, houve a necessidade de profissionalização. Para Cavalcanti (2007) as mulheres investiram em suas formações e isso resultou em progresso pessoal e profissional, ao passo que a resposta foi positiva. Uma preparação técnica e científica pode trazer benefícios para a mulher que deseja ingressar no mercado de trabalho.

Merece também destaque na questão da expansão da mulher no mercado de trabalho as afirmações de Abramo (2000) ao ressaltar que esse é um cenário que ocorre tanto no mercado formal, quanto no informal. Dessa forma, fica entendido que a mulher tem tido uma expressiva conotação do seu empoderamento tanto em setores que não são tão formais e registrados, como vendas, consultorias, empreendedorismo financeiro, como também em organizações de grande porte.

Resta compreender que o empoderamento feminino e a atuação da mulher no mercado de trabalho em administração de empresas se configuram em uma realidade na sociedade contemporânea. Isso traz à tona diversas reflexões sobre igualdade de gênero, equiparação salarial, desempenho setorial, dentre tantas outras questões. Mas é importante perceber que é notório o crescimento da atuação feminina nas organizações e que mesmo com tantos avanços, ainda há desequilíbrios e inconstâncias nesse processo.

## CONCLUSÃO

A mulher no mercado de trabalho e na profissão de empreendedora, administradora é empoderada e consegue demonstrar sua qualificação e preparo para protagonizar qualidade à gestão.

A partir dos achados e do avanço histórico e cultural pela qual a sociedade brasileira vem passando nos últimos anos é possível perceber que a mulher vem conquistando amplo espaço nas organizações e demonstrando sua capacidade de gerenciamento e direção.

Surge, nesse sentido o termo empoderamento feminino como a capacidade para motivar sua equipe, destacando métodos de atuação que sejam compatíveis com as demandas vigentes de uma sociedade marcada pelo mercado de trabalho competitivo, criativo e cheio de inovações.

Mesmo com tantos avanços ainda é verificada a presença de preconceito entre as posições ocupadas por homens e mulheres, que mesmo com a devida e igual escolarização e desempenhando funções parecidas, não tem a mesma equiparação salarial.

O que resultou na expansão da mulher no mercado de trabalho da administração de emprego foi a inserção da mulher em campos de atuação que demonstram a necessidade de capacitação. Dessa forma a mulher investiu em sua formação pessoal e profissional, ficando preparada para atuar com maestria em setores empresariais que antes só eram ocupados por homens.

Esse estudo contribuiu significativamente para ampliação do conhecimento acerca do tema aqui em destaque e foi pertinente para apropriação de um debate sobre os limites e as possibilidades da expansão da mulher e sua participação no mercado de administração de empresas, por meio da aquisição do empoderamento feminino que hoje está em grande destaque.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. **A situação da mulher latino-americana**. O mercado de trabalho no contexto da reestruturação. Mulher e Trabalho Experiências de ação afirmativa S.P, Boitempo Editorial, abril de 2000.

ÁVILA, Maria Betânia. A vida Cotidiana e o uso do tempo pelas mulheres. 2004. Disponível em: <https://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel29/MariaBetaniaavila.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2020.

BRUSCHINI, Maria Cristina A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

CAVALCANTI, Marly. O Ensino do Empreendedorismo no Brasil na Universidade Pública e o Apoio à Mulher Empreendedora: Algumas Reflexões Críticas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 1, p. 99-117, 2007.

GOMES, Almiralva Ferraz. O outro no trabalho: mulher e gestão. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 3, p. 1-9, 2005.

HIRATA, Helena; ZARIFIAN, Philippe. Trabalho (conceito de). **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Unesp, p. 251- 256, 2009.

MAZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Claudia S. **Manual de metodologia da pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2016.

NATIVIDADE, Daise Rosas da. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 231-256, 2009.

SOIHET, Rachel; PEDRO, Joana Maria. **A emergência da pesquisa da história das mulheres e das relações de gênero**. **Rev. Bras. Hist.** [online]. 2017, v.27, n.54, p. 281-300. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-01882007000200015>. Acesso em: 10 nov. 2020.



## **CAPÍTULO 3**

### **EMPREENDEDORISMO NA PERSPECTIVA DE ESTUDANTES DO CURSO DE VESTUÁRIO DE CAJAZEIRAS-PB**

Robério Vieira de Meneses  
Edivânia Maria Leite da Silva  
Milena Nunes Alves de Sousa

### EMPREENDEDORISMO NA PERSPECTIVA DE ESTUDANTES DO CURSO DE VESTUÁRIO DE CAJAZEIRAS-PB

Robério Vieira de Meneses

Edivânia Maria Leite da Silva

Milena Nunes Alves de Sousa

#### INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil é um país com diversas atividades empreendedoras. Estudo realizado pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) em 2015 indicou que o mesmo figurava em primeiro lugar entre as nações empreendedoras mundiais (DORNELAS, 2015). Adicionalmente, ainda pode-se afirmar que o país, em comparação com o mapeamento de mais 49 países, conta com a maior parcela mundial de empreendedores individuais (MATOS, 2019). Conforme o relatório global da GEM, de 2019, “53% dos empreendedores brasileiros atuam sem cofundadores ou funcionários” (MATOS, 2019, p. 1).

É possível notar que determinadas pessoas apresentam um olhar diferenciado para as oportunidades, e conseqüentemente, criam uma nova forma de ganhar dinheiro, inovando e calculando os futuros riscos, daí que são chamadas de empreendedor. Para Schumpeter (1985), o empreendedor é aquele indivíduo que rompe com as esferas produtivas convencionais, que além de ser um sujeito criativo, ousado, idealizador e implementador, disposto a assumir riscos, deve ter condições financeiras de gerir um “novo” negócio.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), o título de empreendedor não é criado pelas aptidões exclusivas de empresários ou ainda de quem está à frente dos negócios, é uma atitude peculiar de determinados indivíduos. Ainda, em se tratando das características próprias do empreendedor, especialmente o empreendedor por oportunidade, é possível citar três delas: visão estratégica, liderança e capacitação. Estes atributos quando aplicados refletem em resultados promissores.

De forma pontual, podem-se conceber duas vertentes para o empreendedorismo, a primeira vinculada “criação (ou tentativa de criação) de uma nova atividade econômica” (LOPES; LIMA, 2019, p. 286) e a segunda contempla “qualquer coisa que concerne àqueles que criam e dirigem seus próprios negócios/empresas/organizações”.

O empreendedorismo atualmente é um assunto amplamente discutido nos ambientes educacionais, empresariais ou ainda nas instituições governamentais. “A prática empreendedora, por sua

vez, tem sido cada vez mais vista, como uma fonte de geração de empregos, riqueza e desenvolvimento. No Brasil, nas últimas décadas, o termo empreendedorismo tem se popularizado” (BERNARDO; VIEIRA; ARAUJO, 2013, p. 1).

Neste presente foi possível observar qual era o perfil profissional dos estudantes no curso de vestuário da referida Escola no ramo de Empreendedorismo local, por meio das ferramentas utilizadas nas aulas técnicas/ práticas pelo corpo discente de vestuário.

Segundo Ramos e Krakauer (2018) é senso comum de que o fenômeno empreendedor está vinculado à abertura de uma empresa, entretanto, os autores afirmam que o empreendedorismo possui diversas perspectivas. Importante frisar a fala de Bernardo, Vieira e Araújo (2013) para quem o empreendedorismo por oportunidade incita a positividade da prática empreendedora mundial, entretanto, há de enfatizar-se o empreendedorismo por necessidade, indicando a busca por subsistência, realidade comum entre os países em desenvolvimento, como o Brasil.

Diante das assertivas outrora apresentadas, o objetivo deste estudo foi identificar a percepção de empreendedorismo entre os estudantes de vestuário da Escola Cidadã Integral (ECIT) Professora Nicéa Claudino Pinheiro, localizada no município de Cajazeiras, Paraíba.

## METODOLOGIA

Foi realizada pesquisa exploratória, descritiva, do tipo levantamento, com abordagem quantitativa. Para Vergara (2007) o estudo exploratório ocorre quando não se tem ainda um conhecimento aprofundado sobre determinado assunto, no sentido de explorar mais profundamente a fim de buscar novas informações que serviram para alcançar novos objetivos de pesquisa. Quanto ao estudo descritivo, utiliza-o para descrever de forma clara e objetiva o assunto em questão a ser pesquisado e o seu público alvo.

Quanto aos meios, foi adotado o levantamento ou *survey*, modelo apropriado para obter dados e/ou informações sobre atributos, opiniões ou características de um grupo (LAKATOS; MARCONI, 2003; SOUSA; SANTOS, 2016), possibilitando a “quantificação e processamento das variáveis estudadas” (DELALIBERA; LIMA; TURRIONI, 2015, p. 394). Quanto à abordagem quantitativa, “se centra na objetividade. [...] recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.” (FONSECA, 2002, p. 20).

A pesquisa apresentou uma população alvo de 215 estudantes do curso de vestuário da Educação Básica da ECIT Professora Nicéa Claudino Pinheiro. Entretanto, foi adotada uma amostra por conveniência, isto é, não probabilística de 37,2% do universo populacional.

A coleta de dados foi feita virtualmente, tendo sido necessário o apoio da coordenação pedagógica para disponibilizar os e-mails dos 215 (duzentos e quinze) estudantes das turmas de vestuário do 1º 2º e 3º anos. Um questionário com as questões de múltipla escolha preparado no *Google forms* foi enviado para o e-mail de todos os alunos regularmente matriculados, recebendo o retorno de ape-

nas 80 instrumentos preenchidos adequadamente.

Contemplaram-se os seguintes questionamentos: 1) Sexo, 2) Faixa etária, 3) Ano de estudo na ECIT, 4) Motivos para escolha do curso de técnico de vestiário, 5) Características próprias de um bom empreendedor, 6) Melhor perfil profissional empreendedor, 7) Setor que deseja empreender e 8) Maior desejo como futuro empreendedor.

O preenchimento do questionário foi acompanhado diariamente para verificar o andamento da pesquisa. A análise dos resultados foi efetivada mediante estatística descritiva, a partir de frequências relativas (%) e absolutas (n).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com os achados (Quadro 1), verifica-se que a maioria dos estudantes era do sexo feminino (58%; n= 47) e estavam, majoritariamente, matriculados na da turma 2º Vest A - 2º Vest B (36%; n=29). O maior percentual estava na faixa etária de 16-17 anos (42,5%; n=34).

Quadro 1: Levantamento das variáveis idade, sexo e turma

IDADE	MASCULINO	FEMININO	1º Vest A- 1º Vest B	2º Vest A- 2º Vest B	3º Vest A- 3º Vest B
<16 anos	04	12	14	02	00
16-17 anos	16	18	08	23	03
>18 anos	13	17	06	04	20
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>47</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>23</b>

Fonte: Dados de pesquisa, 2020.

“[...] O aumento da atividade feminina na economia do Brasil, tem levado à um intenso crescimento da população ativa reduzindo o número de jovens do sexo masculino no mercado de trabalho” (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014, p. 2 *apud* SILVA; MUNIZ; LYRA, p.74).

Quanto aos motivos para escolha do curso de técnico de vestiário, destacaram: conhecimento sobre o mercado de moda (42%), realização profissional (16%), tornar-se independente (14%), conseguir um emprego na área (14%) e influência de pais, amigos e familiares (12%).

Estudos indicam que entre os motivos de escolha de um curso, estão elementos de ordem pessoal, familiar, social e econômica (TRENTIN; SILVA, 2010; ALMEIDA; MAGALHAES). Portanto, as razões direcionam-se a “ao mercado de trabalho, ao outro, à profissão, aos familiares e às outras pessoas, à área do conhecimento e/ou curso e aos motivos voltados para o processo educacional” (BIASI, 2008, p. 7).



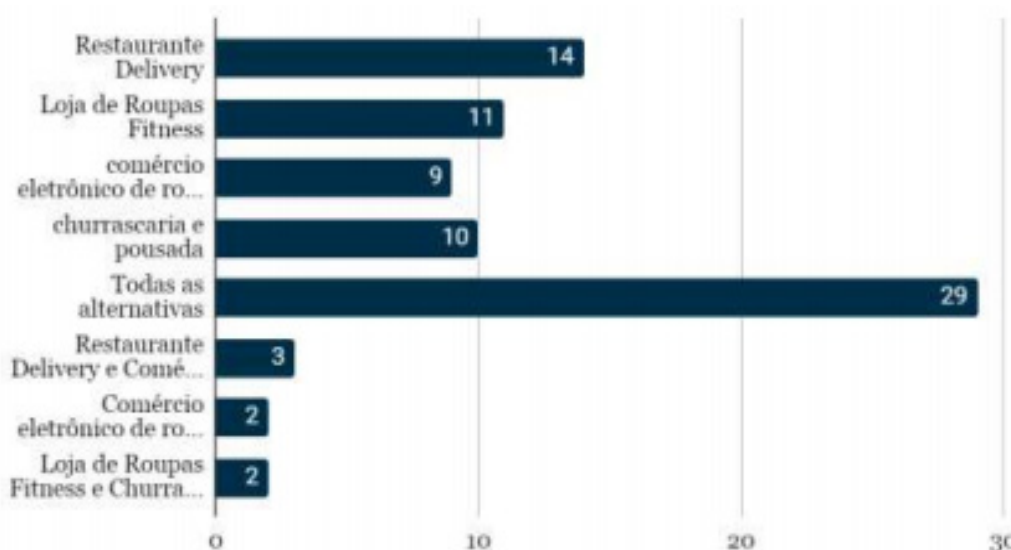
Referindo-se às características próprias de um bom empreendedor, destacaram boa comunicação (48,8%; n=39), coragem e atitude (48,8%; n=39), visão de negócios (23) e criatividade (5%; n=4).

Para Silva (2014), a partir de estudo objetivando apontar as características e as tipologias de um empreendedor de sucesso, enfatiza que é um profissional dinâmico, inovador com coragem e atitude, pois é um criador de oportunidades.

Sobre o maior desejo como empreendedor, enfatizaram a realização pessoal e foco no negócio (50%; n=40), além da possibilidade de além de trabalhar e liderar bem a equipe (30%; n=24) e ter sucesso (20%; n=16).

Constatou-se, também, que o curso de vestuário tem importante papel na vida dos estudantes, pois a maioria dos alunos afirmou que ao concluí-lo o curso pretende abrir um Restaurante Delivery (17,5%; n=14), uma loja de roupas fitness (14%; n=11) ou um comércio eletrônico de roupas no geral (11%; n=9), pois há um grande crescimento econômico na venda de roupas e vestuários tanto nesta região como cidades vizinhas (Gráfico 1).

Gráfico 1: Setor que deseja empreender



Fonte: Autoria própria, 2020.

Destacou-se, quanto ao ramo de atividade a empreender, o ramo de alimentício e de vestuário. A ação de empreender é como um meio para criar emprego e desenvolvimento loco-regional. Importante salientar que o ramo da moda no Brasil apresenta relevância econômica e social (CITTADIN et al., 2020).

Para Falholm, Abrahamsson e Kallhammer (2010, p. 54) “[...] o estudo do empreendedorismo está focado nas *startups* e pequenas empresas, incluindo indivíduos que trabalham por conta própria como empreendedores”.

Para Carrijo e Ferreira (2017), independente do negócio, é preciso dedicar tempo e esforço para realizar o trabalho. “As oportunidades geram mudanças para o gestor empreendedor. No segmento do varejo do vestuário quem possui diferenciais competitivos está à frente” (CHITTOLINA; MACHADO, 2020).

Estudo realizado em pequenas empresas do setor de vestuário afirmou que tais organizações utilizam “práticas de marketing de interação, de rede e, principalmente, digital, inclusive, com planejamento, avaliação de desempenho e intensidade, variando em função das orientações empreendedora e para o mercado” (CITTADIN *et al.*, 2020, p. 408).

Quanto ao *Delivery*, importante salientar que tal preferência dos estudantes, pode advir do momento de pandemia do novo coronavírus (COVID 19). Afinal, “afetou a rotinas dos negócios e da sociedade em geral” (MONTEIRO; MARÇAL; SCHNORRENBERGER, 2020, p. 1).

“Com o mundo passando por transformações através das mídias sociais e a globalização de smartphones, o mercado gastronômico se adaptou para ganhar público e mercado utilizando tal tecnologia” (VIEIRA, 2019, p. 5).

## CONCLUSÃO

Os achados referentes à perspectiva de estudantes do curso de vestuário de Cajazeiras-PB indicaram que os estudantes da ECIT, entre as características próprias que julgam necessárias para um bom empreendedor, destacaram boa comunicação, coragem e atitude. Sobre o maior desejo como empreendedor, enfatizaram a realização pessoal e foco no negócio. No mais, os principais ramos de atividade que desejam empreender foram o alimentício e de vestuário.

Para os grupos que dizem ter experiência profissional, ficou definido que a maioria é mulher, 1/5 são jovens que nunca trabalharam. Embora os dois públicos ainda estejam se profissionalizando na área, indicou-se que os principais motivos da escolha desse curso foram conseguir um emprego na área e tornar-se independente.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. G. G. de; MAGALHAES, A. S. Escolha profissional na contemporaneidade: projeto individual e projeto familiar. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 205-214, dez. 2011. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200008&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 21 nov. 2020.

BERNARDO, N.; VIEIRA, E. T.; ARAUJO, E. A. S. A relevância da atividade empreendedora para o desenvolvimento econômico de um país. **Revista Científica on-line-Tecnologia, Gestão e Humanismo**, v. 2, n. 1, p. 2-11, 2013.

BIASE, E. G. **Motivos de escolha do curso de graduação**: uma análise da produção científica nacional. 2008. 130p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/251853>. Acesso em: 04 dez 2020.

CITTADIN, J. *et al.* Práticas contemporâneas de marketing: o caso de pequenas empresas de confecção de vestuário. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 3, p. 408-442, 2020.

DELALIBERA, P. H. A.; LIMA, R. S.; TURRIONI, J. B. Pesquisa levantamento para análise do modelo de compras conjuntas adotado em arranjos produtivos locais de Minas Gerais. **Production**, v. 25, n. 2, p. 391-402, 2015.

DORNELAS, J. **Brasil é o país mais empreendedor do mundo, mas falta inovação**. UOL, 2015. Disponível em: [https://economia.uol.com.br/ultimas\\_noticias/colunistas/josedornelas/2015/04/06/brasil-e-o-pais-mais-empreendedor-do-mundo-mas-falta-inovacao.htm](https://economia.uol.com.br/ultimas_noticias/colunistas/josedornelas/2015/04/06/brasil-e-o-pais-mais-empreendedor-do-mundo-mas-falta-inovacao.htm). Acesso em: 01 dez. 2020.

FALTHOLM, Y.; ABRAHAMSSON, L.; KALLHAMMER, E. Academic entrepreneurship: gendered discourses and ghettos. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 5, n. 1, p. 51-63, 2010.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, R. M. A.; LIMA, E. Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 59, n. 4, p. 284-292, Ago. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v59n4/0034-7590-rae-59-04-0284.pdf>. Acesso em: 01 dez 2020.

MATOS, P. **Brasil é o país com o maior número de empreendedores individuais do mundo**. Sistema Mineiro de Inovação, 2019. Disponível em: <http://www.simi.org.br/noticia/Brasil-e-o-pais-com-o-maior-numero-deempreendedores-individuais-do-mundo>. Acesso em: 01 dez. 2020.

MONTEIRO, J. J.; MARÇAL, R. R.; SCHNORRENBERGER, D. Desafios na gestão empresarial frente à COVID-19: O caso do restaurante Bom-Apetite Rodrigo Rengel Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). In: **Anais...** 10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2020. Disponível em: [http://dvl.ccn.ufsc.br/10congresso/anais/10CCF/20200706180449\\_id.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/10congresso/anais/10CCF/20200706180449_id.pdf). Acesso em: 03 dez. 2020.

RAMOS, M. A.; KRAKAUER, P. V. C. Fomento ao Empreendedorismo para Deficientes no Estado

de São Paulo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n.1, p. 195-225, 2018.

SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e ME**. SEBRAE, 2016.

SILVA, A. C. A da. **Perfil empreendedor**: as principais características e os tipos de um empreendedor de sucesso. 2014. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/5375/1/20650723.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

SILVA, D.; MUNIZ, S.; LYRA, J. Empreendedorismo feminino e o mercado de trabalho: o perfil da mulher empreendedora em Araguaína-TO. **J Business Techn.**, v. 10, n. 2, p. 64-89, 2019.

SOUSA, M. N. A.; SANTOS, E. V. L. **Medicina e Pesquisa**: um Elo Possível. Curitiba: Editora Prismas, 2016.

TRENTIN, F.; SILVA, E. M. C. Motivos para escolha do Curso de Turismo. **Turismo-Visão e Ação**, v. 12, n. 2, p. 204-215, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2610/261056082005.pdf>. Acesso em 04 dez 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, W. S. **As percepções dos gestores das empresas virtuais do ramo alimentício Ifood e Delivery Much de Rondonópolis – MT**. 2019. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Rondonópolis, 2019.



## **CAPÍTULO 4**

### **PROCESSO DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA PROJETARE SOCIAL**

Maria Aparecida Cavalcanti de Oliveira  
Larissa de Araújo Batista Suárez  
Milena Nunes Alves de Sousa

### PROCESSO DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: O CASO DA PROJETARE SOCIAL

Maria Aparecida Cavalcanti de Oliveira

Larissa de Araújo Ribeiro Suárez

Milena Nunes Alves de Sousa

#### INTRODUÇÃO

O surgimento do capitalismo no Brasil gerou um grande impacto na sociedade, tanto com melhorias econômicas, como o aumento das desigualdades sociais, conflitos étnicos, crime organizado, corrupção, privatização de serviços essenciais e a desregulamentação de políticas sociais, que prejudicaram a sociedades como um todo (MORAIS; TEIXEIRA; GUIMARÕES, 2017). Diante das necessidades de suprir as lacunas não atendidas pelo Estado, emergiram as organizações do terceiro setor, ou organizações não governamentais (ONG's).

O terceiro setor “[...] é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, que dão continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato” (FERNANDES, 2005, p. 25).

Neste cenário, a cidadania ganha outro estatuto, em que a responsabilidade e ação passam também a ser dos cidadãos por meio da participação ativa, já que as ONG's advêm de iniciativas de indivíduos que atuam como agente transformador social, dedicando-se a defesa dos direitos humanos ou não e a melhoria da qualidade de vida da sociedade (ALENCAR, 2016).

Atualmente, mencionado setor vem ganhando destaque. No Brasil, segundo Falconer (1999), um dos maiores problemas desse setor é a deficiência no gerenciamento dessas organizações. “Por ser também um modelo emergente carece da necessidade de uma ação planejada, fundada em uma base gerencial sólida, pois agregar valor a uma organização depende, sobretudo, da forma que está sendo gerenciada e apta à transformação e à mudança” (ALENCAR, 2016, p. 15).

As atividades executadas por administradores são fundamental e aplicável em todas as tipologias de organizações, com ou sem fins lucrativos (ADAM *et al.*, 2018). Destarte, tem função capital (ADAM *et al.*, 2018; SILVA *et al.*, 2019).

“O gestor tem um papel fundamental dentro das organizações, “sendo este figura basilar na concepção de líder de equipe, responsável pela atuação daqueles por ele conduzidos, motivados e influenciados ao alcance dos objetivos organizacionais” (SILVA *et al.*, 2019, p. 360).

Por isso, é necessário refletir sobre o processo de gestão dessas organizações, bem como aperfeiçoá-la, estabelecer meios de planejamento, definir objetivos, metas, desenvolver estratégias e, assim, atingir melhores resultados, com eficiência, eficácia e efetividade.

Falconer (1999) identifica quatro aspectos principais a serem desenvolvidos na gestão do Terceiro Setor. São eles: transparência, sustentabilidade, qualidade de serviços e capacidade de articulação. Ou seja, para garantir a formação de uma imagem institucional positiva fortalecendo o espaço mobilizador de reflexão e, sobretudo, de ação que essas organizações possuem, elas devem sempre agir de forma clara e correta, mostrando sua capacidade interlocução, atuação e principalmente convencer dos seus benefícios para a sociedade civil.

A gestão desse setor também se diferencia em relação a vários aspectos estruturais e de operações, como: origem dos recursos, perfil dos *stakeholders* e forma de relacionamento interno e externo, exigindo desempenhar papéis gerenciais diferenciados e capacidades técnicas específicas (PEREIRA *et al.*, 2013).

Embora apresente nuances distintas, importante salientar que, independente, da organização ou mesmo do setor, as funções administrativas devem ser implementadas, validando o processo administrativo. Segundo Coltre (2014 *apud* ADAM *et al.*, 2018, p. 3), “Henri Fayol foi o primeiro teórico a definir as funções básicas do administrador, as quais, no entendimento do referido teórico, seriam planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar. Posteriormente, tais funções foram aprimoradas por Peter Drucker, que definiu as funções do administrador como planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC)”.

Fayol (1990 *apud* MADRUGA; COLOSSI; BIAZUS, 2016, p. 185) descreveu que a essência da administração contempla: “prever (perscrutar o futuro e traçar o programa de ação); organizar (constituir o duplo organismo, material e social, da empresa; comandar (dirigir o pessoal); coordenar (unir e harmonizar todos os atos e esforços); e controlar (velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas)”. Comandar e Coordenar hoje contemplam a direção.

Amparado nos motivos expostos, objetiva-se analisar a efetivação das funções administrativas pela Projettare Social do município de São José de Piranhas. “É instigante descobrir como o emprego dessas ferramentas gerenciais são feitas na atualidade” (DIÓGENES; PINHEIRO; ABREU, 2016, p. 1998).

## MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa utilizou como procedimento técnico o estudo de caso qualitativo. Para Yin (1989, p. 23), o estudo de caso é definido como “[...] uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

A abordagem qualitativa “não reside na produção de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno” (RICHARDSON, 1999, p. 102).

O estudo foi realizado na *Projetare Social* localizada em São José de Piranhas- PB, município brasileiro localizado no interior do estado da Paraíba, distante 505 quilômetros de João Pessoa, capital estadual. Ocupa uma área de 677,305 km<sup>2</sup>, com sua população, conforme estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), de 20.251 mil habitantes.

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevista estruturada presencial com o gestor responsável, tomando as devidas precauções e cuidados nesse período de pandemia. “Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos” (DUARTE, 2004, p. 215).

Adotou-se um roteiro com questões que contemplavam ações preconizadas pelo processo administrativo, por contemplar todas as funções gerenciais (PODC).

A técnica de análise temática foi utilizada para tratamento dos dados. Braun e Clarke (2006) caracterizam-na como uma técnica flexível ao ser essencialmente independente de uma teoria ou epistemologia específica e que pode ser aplicada com uma variedade de abordagens. Por não ser apegada a qualquer arcabouço teórico pré-existente, pode ser utilizada em diferentes quadros teóricos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A *Projetare Social* é definida como uma Rede de Desenvolvimento, Impacto e Transformação (REDIT) e também uma Organização Não-Governamental, mas ainda não tem Razão Social, pois juridicamente não possui CNPJ. Apesar da informalidade, está em atuação desde 28 de março de 2016, embora tenha sido pensada e iniciada as primeiras ações para a efetivação desde meados de novembro de 2015.

A idealização foi arquitetada por Railson Walter, formado em Administração, em busca por doações de cinco centavos para causas sociais. A maioria das atividades é realizada na casa de um dos voluntários, em São José de Piranhas/PB, embora também ocorram nas residências de outros voluntários.

O nascimento da *Projetare Social* efetivou-se mediante divulgação em diferentes locais (faculdades, escolas, igrejas etc.). De modo geral, as divulgações eram realizadas em locais com muita circulação e/ou reunião de pessoas, pois assim facilitaria apresentar a ideia para muitas pessoas ao mesmo tempo e muitas pessoas já colaboravam na mesma hora após a apresentação da ideia. A partir de então, começaram a estruturar mais detalhadamente o que seria a *Projetare Social* por meio de algumas perguntas, analisando e definindo de que maneira atuaria para fazer e espalhar o bem comum (Quadro 1).



Independente da inserção formal ou informal, ou mesmo do setor, “conhecer as atribuições do administrador é uma das primeiras necessidades daqueles que se propõem a empreender ou a liderar equipes” (DIÓGENES; PINHEIRO; ABREU, 2016, p. 1998).

Quadro 1: Finalidade da Projetare Social

<b>Perguntas disparadoras da Projetare Social</b>	
<b>Por que criaremos a Projetare Social?!</b>	<i>“Porque acreditamos que Desenvolvimento, Impacto e Transformação requerem o envolvimento de pessoas e de organizações”.</i>
<b>Como atuaremos com a Projetare Social?!</b>	<i>“Engajando jovens a partir de uma Rede de Atuação e Liderança Juvenil por meio da tecnologia”.</i>
<b>O que faremos na Projetare Social?!</b>	<i>“Projetaremos, criaremos e desenvolveremos ações, projetos e negócios sociais contribuindo para uma Sociedade Justa, Humanitária, Solidária, Sustentável e Circular”.</i>

Fonte: Dados de Pesquisa, 2020.

A Projetare Social é conduzida, essencialmente, por pessoas voluntárias. No momento, conta com 20 voluntários. Contudo, tem se tentado mobilizar outras pessoas para fazerem parte do time. Nas ONG’s, percebe-se “mais facilmente [...] práticas como a autogestão, trabalho em grupo e responsabilidade mútua” (OLIVEIRA *et al.*, 2019, p. 1).

A Projetare Social tem como objetivo geral a projeção, criação e desenvolvimento de ações, projetos e negócios sociais, tendo como principais áreas de atuação o Desenvolvimento Humano, Educação, Cultura, Sociedade e Sustentabilidade e seu público-alvo são as pessoas/famílias em vulnerabilidade social e financeira.

Até o momento, são ações e projetos em andamento (Quadro 2).

*“Essas atividades são desenvolvidas mediante uma análise prévia de um teste simples em campo. Buscando analisar o desenvolvimento de cada atividades já realizadas e os aprendizados obtidos para que, após algumas observações, possam realizar um planejamento para meses seguintes, embora não possuam um planejamento formal, uma das atividades inerentes ao processo de gestão, capaz de prover melhor atuação e evolução continuamente” (GESTOR, 2020).*

Quadro 2: Ações e projetos em andamento da Projetare Social

<b>Ações e projetos em andamento da Projetare Social</b>	
<b>Meus Úteis e Valiosos 5 Centavos MUV5C (MOVA/SE!)</b>	<i>“Entrega cestas alimentícias a partir da arrecadação de 5 centavos ou mais (até o momento, foram entregues mais de 200 cestas alimentícias)”.</i>
<b>Quod Sustentare</b> (O projeto ambiental)	<i>“Incentiva a prática contínua dos 5R’s da Sustentabilidade Ambiental (até o momento, foram recolhidos mais de 2.000kg de materiais recicláveis)”.</i>
<b>Dia das Crianças na Zona Rural</b> (Ação anual)	<i>“Leva alegria por meio de brincadeiras e guloseimas à criançada (até o momento, foram realizadas duas ações em dois anos consecutivos)”.</i>
<b>Bazar Solidário</b>	<i>“Disponibiliza vestuário a preços acessíveis (até o momento, foram realizados mais de 5 edições do bazar)”.</i>
<b>Bate Papo sobre Sustentabilidade Ambiental</b> (versões Conversado e Teatralizado)	<i>“Leva um despertar reflexivo e de maneira dinâmica sobre a importância de juntos colocarmos a Mão na Massa para cuidarmos da nossa Mãe Natureza (até o momento, foram realizadas mais de 20 apresentações).”</i>

Fonte: Dados de Pesquisa, 2020.

Segundo o idealizador da ONG Projetare Social, localizada em São José de Piranhas, PB, a Missão, Visão e Valores da ONG estão especificadas no Quadro 3.

Quadro 3: Missão, Visão e Valores da Projetare Social

<b>MISSÃO</b>	<b>VISÃO</b>	<b>VALORES</b>
<i>“Criarmos estratégias para a projeção, a idealização e o desenvolvimento de ações, projetos e negócios sociais, de modo a contribuímos com a consolidação de uma Sociedade Justa, Humanitária, Solidária, Sustentável e Circular”.</i>	<i>“Seremos fonte de desenvolvimento, impacto e transformação, sendo referência em colaborarmos para a melhoria da humanidade, principalmente nas áreas de Desenvolvimento Humano, Educação, Cultura, Sociedade e Sustentabilidade”.</i>	<i>“Altruísmo e Amor Solidário. Cidadania e Resiliência. Comprometimento e Responsabilidade. Desenvolvimento Humano e Social. Educação e Transformação. Empatia e Solidariedade. Ética e Transparência. Valorização das Pessoas e das Culturas”.</i>

Fonte: Dados de Pesquisa, 2020.

Nem todas as estratégias de atuação da Projetare Social estão formalizadas.

*“[...] Buscamos estruturá-las e compartilhá-las entre todas as pessoas do time de voluntários por meio do ambiente formal de trabalho. E sempre que necessário, fazemos os ajustes nas estratégias, montando um banco de aprendizados para a cultura organizacional, de modo que tenham um arcabouço de melhorias contínuas” (GESTOR, 2020).*

Entre as ações de planejamento, tem-se a elaboração do planejamento estratégico, que para Souto-Maior (2013 *apud* CASTRO; ANES; DALCIN, 2019), é entendido como uma ferramenta capaz de elucidar o propósito (missão) de uma organização, em que condição ela deseja estar no futuro (visão), como vai chegar lá (estratégia), e se está no percurso certo (monitoramento).

O planejamento estratégico é interpretado como a definição de um conjunto de providências a serem realizadas pelo gestor para a situação em que o futuro é propenso a ser diferente do passado. No entanto, a organização possui condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de maneira que consiga operar alguma influência. O planejamento também é um processo contínuo, um exercício mental que é realizado pela organização, independentemente de desejo específico de seus gestores, por isso, determinadas organizações não possuem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, têm algumas ações que podemos denominar de planejadas (OLIVEIRA, 2013).

Referindo-se a organização, a mesma depende da atividade e/ou ação a ser realizada...

*“[...] montam-se equipes para fazer divisão de trabalho que facilita a participação de todas as pessoas mediante a flexibilidade, buscando ajustar turnos e horários conforme a necessidades colocadas por cada pessoa” (GESTOR, 2020).*

“A organização é a função que permite a distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização, definindo quem tem autoridade sobre quem e quando e onde devem tomar decisões, de forma que se obtenha a estrutura organizacional” (SOBRAL; PECI, 2013 *apud* ADAM *et al.*, 2018, p. 3).

Segundo Chiavenato (1999 *apud* MORITZ, 2011, p. 41) “a tomada de decisão é tarefa mais característica do administrador. Porém, os gestores não são os únicos a decidir, pois o trabalho do executivo consiste em, não apenas, tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva”.

A administração da Projettare Social tem cunho participativo, em que as equipes são divididas por lideranças: liderança administrativa, liderança de projetos, liderança de pessoas, liderança de marketing, liderança de finanças e a liderança jurídica.

*Cada pessoa é colocada na área que esta em formação acadêmica ou na que tiver mais conhecimento, alocando-as para equipes correspondes (GESTOR, 2020).*

Figura 1: Liderança da Projettare Social



Fonte: Elaborado a partir de Dados de Pesquisa, 2020.

Por conseguinte, a direção é realizada por meio da:

*“[...] Conversação com o time de voluntariado através de um canal de comunicação da Projettare Social, buscam dialogar de maneira contínua para organizar as atividades, mediante cada necessidade. Quando se faz necessário, há uma conversa com cada pessoa individualmente, visando analisar quais aspectos podem melhorar para a melhoria da atuação de cada um(a)” (GESTOR, 2020).*

Segundo Nassar (2004, p. 74 *apud* TALLONE, 2017, p. 65), a comunicação interna faz com que todos possam ter acesso às “mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar, e agrupar os integrantes de uma organização”. Uma ONG não existiria sem voluntários prontos para doarem seu tempo e serviço, e a comunicação interna é peça-chave para que esse voluntariado queira cada vez ajudar mais e crescer de papel dentro da organização, afinal, o processo de comunicação é fundamental (TIBURCIO; SANTANA, 2014; TALLONE, 2017).

E pela adoção de estratégias de comunicação que se efetiva “a transferência e a disseminação das normas de conduta, dos valores, da missão e dos objetivos organizacionais” (HEDLER *et al.*, 2015 p. 169). E, mediante cada ação deliberada para os voluntários e, conseqüentemente, realizada...

*“[...] fazemos uma avaliação informal por meio de troca de ideias entre alguns voluntário(a)s que participaram da ação, analisando o que podem melhorar e quais outras estratégias podem utilizar para a realização da próxima ação, implementando as melhorias” (GESTOR, 2020).*

O engajamento e o sentimento de pertencimento fazem com que se alinhem objetivos, de forma com que colaboradores se esforcem para atingi-los e, com isso, se realizem pessoalmente (TALLONE, 2017). Por isso, é importante que os dois lados (líderes e empregados) busquem a prática do *feedback* como forma de conhecimento mútuo e até de autoconhecimento para exercerem melhor as suas funções e tragam para o ambiente de trabalho um pouco de si, facilitando a criação de confiança e acabando com o mito de que chamar para conversar é o mesmo que “vamos falar sobre seus pontos negativos” (WAKRAT, 2016, p. 108 *apud* TALLONE, 2017, p. 65). Quanto às ações de controle, realizam um acompanhamento financeiro periodicamente por meio de Planilhas de Entradas e Saídas Financeiras, para que possam ter um controle e visão de como está e do que podem melhorar.

*“[...] A maior parte da Receita é advinda das ações, projetos e/ou negócios sociais realizadas. Realizam vendas de itens, recebem colaborações financeiras de dezenas de pessoas solidárias, recebem doações de vestuário para venda e doação, recebem entregas de materiais recicláveis para venda e também recebem apoio financeiro e não financeiro de algumas organizações do setor privado, cada um apresenta uma maneira diferente de fontes de Receita” (GESTOR, 2020).*

Vale ressaltar que não possuem nenhum tipo de vínculo com quaisquer outras organizações - tais como política, religião, acadêmica etc. Por conseguinte, os principais desafios que perpassam na gestão da *Projetare Social* então em...

*“[...] conduzir bem as atividades técnicas/operacionais de forma organizada, com flexibilidade para a realização dessas atividades, a montagem de equipes internas, o diálogo contínuo com todas as pessoas do nosso time de voluntariado para que todas as pessoas participem das atividades, ter que está sempre incentivando-as a despertarem o seu comprometimento para com a *Projetare Social*” (GESTOR, 2020).*

A ONG tem como perspectivas futuras conseguir um local físico para a sede, visando realizar as atividades internas, ampliar a atuação localmente, bem como atuar fisicamente com suas ações em cidades circunvizinhas a São José de Piranhas/PB, realizar a abertura do CNPJ, visando possuir Personalidade Jurídica, conseguir um veículo, de modo que facilite a realização das atividades, realizar a criação do Site da *Projetare Social*, para terem um canal oficial de comunicação e abrir Conta Bancária para ampliar as possibilidades de arrecadações.

A partir dos resultados apresentados pela ONG, pode-se afirmar que a mesma tem buscado a efetivação dos princípios da Administração. Para Taylor (1990), são quatro os princípios da gestão, sendo eles: princípio do planejamento (deixando de lado a improvisação de ações), princípio de Preparo (organizar antes de fazer as ações), princípio de Controle (controlar para certificar se as ações estão sendo executadas segundo o plano) e princípio da Execução (distribuição das ações para melhorar o resultado).

A efetivação dos citados princípios, pode juramentar a resolução de problemas (resultados indesejados), comuns em todas as organizações. No mais, adotar mecanismos de melhoria contínua pode corroborar com resultados mais adequados e alcance de objetivos e metas (OROFINO, 2009).

Destaca-se que o método PDCA é uma das ferramentas mais conhecidas e utilizadas pelas organizações para gerenciar os seus processos internos de forma a garantir o alcance de metas esta-

belecionadas, tomando as informações como fator de direcionamento das decisões (MARIANI, 2005). Afinal, “administrar significa, portanto, alcançar resultados, atingir objetivos e realizar uma missão. Assim, o estudo da Administração visa formar profissionais para gerir e gerenciar, organizações em geral” (MADRUGA; COLOSSI; BIAZUS, 2016, p. 185).

## CONCLUSÃO

Aponta-se como resultados desta pesquisa que quanto ao planejamento a Projettare Social tem realizado ações que se caracterizam como de planejamento, avaliando possibilidades e traçando metas para que a equipe possa desempenhar suas funções com êxito. As ações realizadas bem como as metas traçadas refletem a estratégia da gestão e equipe, que organizam suas ações mediante prévio delineamento.

No que tange a organização constatou-se que há uma distribuição das tarefas entre os membros. Quanto à direção, nota-se que a Projettare Social apresenta uma figura diretiva que valoriza a comunicação como princípio fundamental para a concretização dos objetivos almejados, valorizando o uso da tecnologia como aliada para rapidez e praticidade das ações coletivas, além de uma liderança participativa. E finalizando as funções administrativas (processo administrativo), verifica-se a transparência como uma premissa da gestão, que clarifica a entrada e saída dos ganhos e custeio, para que toda a equipe conheça o alcance da causa que participa e sinta-se motivada para continuar participando da Projettare Social, o que implica nas ações de controle.

## REFERÊNCIAS

ADAM, B. C. N. *et al.* As funções do administrador e a formação de novos administradores na percepção de egressos do mestrado da Universidade Federal Do Pampa–UNIPAMPA. In: XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2018, Loja, Equador. **Anais...** Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2018.

ALENCAR, M. E. **O Processo de Gestão no Terceiro Setor: O Caso da Associação dos Renaiscrônicos e Transplantados do Pará.** Lisboa, 2016. Disponível em: <http://docplayer.com.br/31118976-O-processo-de-gestao-no-terceiro-setor-o-caso-da-associacao-dos-renais-cronicos-e-transplantados-do-para.html>. Acesso em: 17 out.2020.

BRAUN, V.; CLARK, V. Usando análise temática em psicologia. **Pesquisa qualitativa**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CASTRO, S. S.; ANES, C. E. R.; DALCIN, D. **O Planejamento na Área da Saúde Pública: um estudo na fundação municipal de saúde de Santa Rosa/RS.** Desenvolvimento Regional: Processos, Políticas e Transformações Territoriais Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 11 a 13 de setembro de 2019. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/18957/1192612657>.

Acesso em: 02 dez.2020.

DIÓGENES, A. S. M.; PINHEIRO, A. B.; ABREU, M. C. S. As funções do administrador: um estudo de caso no Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE). **Revista Encontros Universitários da UFC**, v. 1, p. 1998, 2016.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

FALCONER, A. P. **A promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. (org.). **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 25-33.

HEDLER, H. C. *et al.* Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. **Revista de Estudos da Comunicação**, Curitiba, v. 16, n. 40, p. 165-181, maio/ago. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IBGE cidades, Panoramas**. São José de Piranhas, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sao-jose-de-piranhas/pesquisa/23/27652?detalhes=true>. Acesso em: 20 out. 2019.

MADRUGA, R. S.; COLOSSI, N.; BIAZUS, C. A. Funções e competências gerenciais do contador. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 2, p. 182-191, 2016.

MARIANI, C. A. Método PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais: um estudo de caso Rai. **Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.

MORITZ, G. O. **Processo decisório**. 2. ed. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2010. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/206389/2/CST%20GP%20-%20Processo%20de-cis%C3%B3rio%20-%20MIOLO.pdf>. Acesso em: 02 dez.2020.

MORAIS, R. M.; TEIXEIRA, T. C.; GUIMARÃES, I. Pl. O Desafio da contabilidade diante do terceiro setor nas prestações de contas. **Cairu em Revista**, v. 06, n. 09, p. 83-95, 2017.

OLIVEIRA, N. P. *et al.* Atuação do Terceiro Setor da Economia na geração de emprego e renda nas cidades. In: **Anais... IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**, Ponta Grossa, 2019.

OROFINO, A. C. **Processos com resultados**: A busca da melhoria continuada. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PEREIRA, R. S. *et al.* Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 18, p. 167-195, jul.-dez. 2013.

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

SILVA, S. M. *et al.* Evolução dos papéis e funções desempenhados pelos gestores nas organizações. **Revista Multidisciplinar do Sertão**, v. 1, n. 3, p. 352-362, 2019.

TALLONE, M. A eficácia da comunicação interna nas Organizações Não Governamentais (ONGs). P. 64-69. In: CARRAMENHA, B.; MANSI, V. R.; PAULA, M. (Orgs.). **Comunicação com Líderes e Empregados**. Jundiaí, São Paulo, 2016, p. 64-69. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/ComunicacaoLideresEEmpregados-II.pdf>. Acesso em: 01 dez.2020.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas.1990.

TIBURCIO, S. J.; SANTANA, L. C. de. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v. 1, p. 1-14, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.





## **CAPÍTULO 5**

### **CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Pedro Ítalo Alexandre Coelho  
Ana Paula Pinheiro da Silva  
Larissa de Araújo Batista Suárez

### CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Pedro Ítalo Alexandre Coelho

Ana Paula Pinheiro da Silva

Larissa de Araújo Batista Suárez

#### INTRODUÇÃO

A globalização facilitou o processo da expansão tecnológica e implicou, dentre outras coisas, no surgimento de novos prismas e necessidades no que concerne aos diversos segmentos da economia como, por exemplo, a emergência da criação e/ou aprimoramento de fundamentos ligados às especificidades de inovação e criatividade (ABREU, 2014).

A criatividade e inovação, numa visão de amplo espectro, são fatores primordiais para a eficácia do desenvolvimento político, social e econômico, principalmente nos dias atuais, onde a sociedade encontra-se imersa na chamada revolução 4.0, ou seja, a revolução tecnológica (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Segundo Fleming (2018), o mercado mundial está cada vez mais competitivo e no Brasil não é diferente, com tantas opções, os envolvidos nesse mecanismo em inflação, deverão apresentar habilidades para além da competência técnica, como no caso da sensibilidade, imaginação produtiva e na capacidade de suprir as demandas das necessidades atuais da sociedade seguindo a mesma velocidade na qual a tecnologia está sendo consumida por ela.

Segundo Tardif (2014) toda organização que almeje destaque possui emergência em inovar, portanto, há urgência de estratégias metódicas e dinâmicas para que a inovação aconteça de forma constante e sistêmica e, para tal, faz-se necessário um maior investimento tanto na dimensão tecnológica, quanto na capacitação dos colaboradores, bem como na promoção de subsídios motivacionais destes, uma vez que, a motivação assume um papel primordial nas tomadas de decisões, na criatividade, na proatividade e na capacidade de protagonismo crítico, sendo essas as principais idiossincrasias esperadas de um colaborador/empreendedor (LINHARES; FREIREM; ÁVILA, 2017).

Todavia, além das qualidades anteriormente citadas, os empreendedores necessitam de suporte técnico-gerencial e, logicamente, apoio financeiro e científico-tecnológico por parte do governo para que seus empreendimentos surtam efeitos reais, viabilizando assim a geração de impactos socioeconômicos com valores expressivos e positivos, sendo outro grande destaque a liberdade de inovação, que necessita ir além de uma oportunidade inerente à criação de um novo negócio e/ou de crescimento de mercado, mas, fundamentalmente, como forma estratégica para redefinir a organização de um sistema (TURCHI; MORAIS, 2017).

Infelizmente, de acordo com Capra (2019), nas empresas do Brasil percebe-se a insuficiência de políticas voltadas para a disseminação do desenvolvimento da gestão da inovação, bem como as dificuldades do exercício de sua aplicabilidade, o que pode vir a ser um dos maiores desafios para empreendedores, pois a ausência/baixa capacidade em elaborar novos recursos criativos e atrativos podem determinar possíveis falências de produtos empreendidos e/ou desvalorização do próprio nicho.

A relevância dessa pesquisa perpassa a própria contribuição acadêmica sobre o tema abordado, pois ao expor a realidade contemporânea de assuntos tão significantes para toda sociedade, promove então uma reflexão crítica. Os achados desse trabalho poderão nortear empresas/empreendedores na promoção de novas possibilidades estratégicas de capacitação de gestão de inovação, culminando assim numa maior produtividade de qualidade.

O presente estudo pretende apresentar um panorama atual sobre inovação e criatividade no âmbito geral do desenvolvimento, identificar possíveis desafios das temáticas em questão e avaliar seus impactos no desenvolvimento econômico brasileiro.

Diante do exposto, surge a questão norteadora desta pesquisa: qual o atual cenário das práticas de gestão e inovação no Brasil e qual sua influência no desenvolvimento econômico do país? Logo, a inquietação supramencionada, requer uma profunda análise de como está sendo arquitetada a dimensão inovação no contexto do atual cenário econômico brasileiro. Para tal, faz-se necessário a discussão de aspectos inerentes a temática em questão para que se possibilite uma maior compreensão dos fatos e do processo organizacional das ideias inovadoras.

Nesse sentido, a inovação científica ou tecnológica é como a transformação de uma ideia em um novo produto ou em um produto aprimorado introduzido no mercado, em um novo processo ou em um processo aprimorado utilizado na indústria ou comércio, ou em uma nova abordagem de um serviço de cunho social (CANIËLS; STOBBELEIR; CLIPPELEE, 2014).

Tal abordagem incita a importância da inovação para o sucesso de qualquer organização. A inovação organizacional é a transformação nos métodos de negócio da empresa e pode ser considerada como inovação qualquer tipo de mudança no local de trabalho ou na relação com mercado, clientes e fornecedores, ou seja, a inovação trata-se de mudanças significativas na proposta de entrega de produto ou serviço aos seus clientes.

De modo que, para criar uma cultura de inovação na organização é preciso estratégia, na qual cada membro da mesma empresa deve ser integrado, atualmente, se fala muito em inovar, mas pouca gente conhece formas práticas de fazer, mas inovar não é só um ato de criatividade, mas um processo coordenado que envolve muitos agentes, recursos e análises, assim inovação é o resultado de três fatores importantes: criatividade, viabilidade e demanda (CHEDLI, 2014).

Ainda na visão de Chedli (2014), a inovação organizacional é quando uma empresa descentraliza os seus processos; amplia a comunicação; busca melhorar a prática de sua gestão; melhoras mudanças na sua estratégia empresarial e oferta programa de treinamento para seus colaboradores, portanto, inovação organizacional é basicamente o desenvolvimento de um novo método organiza-

cional ou de logística nas práticas da empresa, na organização do trabalho ou suas relações externas, e as empresas que usam dessa tática são maleáveis quando se trata de processos que otimizam a produtividade e o empreendedorismo.

Empreendedorismo é perceber as vantagens de ter a inovação organizacional bem aplicada e estruturada podem proporcionar benefícios para as empresas, tais como, melhorias nos métodos de trabalho e nos resultados finais da empresa, onde muitas dessas vantagens são alcançadas através das mudanças que ocorrem durante a implementação deste modelo de gestão, dentre elas, é possível citar o uso eficiente dos recursos; maior eficácia no atendimento; maior lucratividade e melhorias nos processos (CANIËLS; STOBBELEIR; CLIPPELEE, 2014).

E importante que se torne rotina nas empresas a ótica da importância de se estabelecer um processo contínuo de mudanças e melhorias dos processos e produtos, tendo em vista que inovar é essencial para que a organização esteja sempre um passo à frente da concorrência, deste modo, percebe-se que empresas que têm uma cultura voltada para inovação demonstram maior agilidade para identificar tendências de mercado e atender as novas demandas que elas trazem (SOHMEN, 2015)

De acordo com Fleming (2018) hoje não só no Brasil, mas, também no mundo, já se tem como senso comum que toda organização precisa buscar inovação para uma melhor eficácia em relação a suas metas, devendo ainda se adequar ao mercado para garantir sua sobrevivência e, conseqüentemente, lucrar mais. Todavia, um dado que preocupa muito no sentido da inovação das empresas e na motivação dos funcionários brasileiros para tonarem a mudança real é a alta rotatividade de material humano nas empresas e falhas nos processos criativos e de gestão.

Para Motta (1999) a criatividade é uma característica que existe em todas as pessoas, mas são poucos os que a desenvolve com propriedade, sendo o primeiro passo, ou seja, o pressuposto para inovação os estímulos no trabalho, ambiente ou até mesmo mediatizada por situações simuladas para que essa criatividade se torne uma inovação.

Para ressaltar as dimensões inovação e criatividade nos colaboradores, inicialmente deve-se transgredir a ideia de que um erro seja o fim, mas, um meio para recomeçar e tentar novamente. Tal perspectiva deve ser fixada na metodologia da empresa e esse primeiro passo depende do papel central dos gestores no incentivo a criatividade individual dos colaboradores, pois deve-se aprender a gerir os pontos positivos dentro de uma situação conflituosa, e assim estimular as pessoas a buscarem novos objetivos, metas e saídas para determinado problema (FLEMING, 2018).

De acordo com Motta (1999) para criar condições organizacionais e individuais favoráveis à condução do processo de inovação é preciso identificar possíveis bloqueios (seja físico ou subjetivo) que possam atrapalhar esse processo. São exemplos de bloqueios o comodismo, insegurança, instabilidade e frustrações anteriores, podendo assim prejudicar o trabalho criativo. Para que se tenha um ambiente favorável ao controle desses bloqueios deve se ter uma organização incentivadora, transparente e flexível para com os seus recursos humanos, que é de onde o capital criativo será aflorado.

Um dos passos mais importantes, talvez, seja a parte mais difícil, pois pode vir a sofrer problemas na sua execução desde a não aceitação do novo centro das organizações à desmotivação, sendo bastante recorrentes nas empresas brasileiras, mas, em contrapartida, quando gestores e colaboradores aderem à implementação da ideia como resolução de problemáticas torna-se mais fácil a aplicabilidade de uma ideia conjunta (TARDIF, 2014).

Fazer uso de dinâmicas de relação humanas pode ser de grande valia para um trabalho de inovação, pois as interações sociais tendem a propiciar a mutualidade ainda que no traçar de pequenos objetivos alcançáveis em curto prazo, pois permite inclusive a formação de grupos competidores, salientando que muitas vezes os grupos buscam pelo reconhecimento de suas ideias, além da remuneração (CAPRA, 2019).

Uma ideia individual só poderá se tornar uma inovação de fato quando houver interesses de outros e que eles acreditem nessa ideia, pois não deixa de ser um processo democrático, mas o que também não quer dizer que se não tiver a aceitação de todos no primeiro momento, deve-se desistir da ideia primária (CAPRA, 2019).

## MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo pretende descrever as práticas de inovação e criatividade no contexto do desenvolvimento; identificar possíveis desafios das temáticas em questão e avaliar possíveis impactos na economia nacional. Para tal, realizou-se uma revisão sistemática a qual fez uso da pesquisa qualitativa e quantitativa com abordagem descritiva. Minayo (2001) reflete que a importância desse tipo de estudo consiste na interpretação de significados, valores, realidade contemporânea. É também descritiva, uma vez que irá abordar uma temática específica, visando aprofundar no assunto proposto e expor as questões pertinentes as dimensões investigadas (GIL, 2008).

O universo dessa pesquisa encontra-se delimitado em obras cuja temática aborde as dimensões relacionadas à inovação e criatividade, bem como seus respectivos desafios e possibilidades para empresas, bem como seus empreendedores/colaboradores, voltando-se para elementos de investigação relacionados ao desenvolvimento econômico do país e dinamismo do próprio setor.

Visto isso, para a coleta de dados, fizeram-se buscas no portal de periódicos CAPES com a finalidade de obter pesquisas capazes de contemplar todos os objetivos propostos por este estudo utilizando-se de descritores (Inovação; Criatividade; Desenvolvimento econômico e Empreendedorismo), obtendo inicialmente (n=10) obras, estas foram selecionadas por leitura preliminar dos resumos e relevância do conteúdo e após uma leitura minuciosa restaram (n=5) obras. Foram inclusos os trabalhos similares ao desta pesquisa, em idioma português, visto que, o enfoque da presente obra é o cenário brasileiro. Excluíram-se todos os estudos que apresentaram ambiguidade ou se encontravam fora da margem estabelecida de significância e contemporaneidade, especificadamente os últimos cinco anos (2016 a 2020). Além disso, também se recorreu a dados do DataSebrae para se avaliar o percentual da atividade das empresas.

Para análise dos dados utilizou-se o método de Bardin (2011) no qual consiste na identificação de eixos de sentido gerados a partir de aspectos semelhantes entre os resultados do objeto de estudo, ou seja, os principais resultados dos artigos obtidos após as filtrações, foram agrupados e discutidos segundo suas respectivas similaridades.

A análise aplicada nesta pesquisa transcorreu em três fases. Na primeira fase, a pré-análise é desrespeito à escolha dos documentos a serem estudados, onde ocorre a leitura flutuante, formulação e reformulação de hipóteses e objetivos. Nessa primeira etapa é determinada a unidade de registro (palavras-chave) e a unidade de contexto (delimitação do contexto de compreensão da unidade de registro).

Na segunda fase, exploração do material, constitui-se de uma ação classificatória que tem como objetivo alcançar o núcleo de entendimento do texto, sendo dessa maneira a forma como os temas serão organizados mediante a especificação e anexação da informação, implicando na representação de um compacto de ideias a serem discutidas.

E, por fim, a terceira fase, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, aqui os achados da análise passaram por um processo no qual são traçadas hipóteses para execução das interpretações, surgindo novas teorias e entendimentos após a leitura minuciosa do material, sendo essa a etapa final da análise que culminou nos achados desta pesquisa, os quais serão discutidos no tópico a seguir.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Feita a análise dos cinco artigos da amostra, optou-se por contextualizar os eixos (similaridades) encontrados e posteriormente apontar percepções críticas acerca das especificidades dos objetivos e resultados. Todos os artigos demonstram relação estreita com os impactos do processo de inovação aplicado na realidade brasileira, como demonstra o quadro abaixo.

Quadro 1 – Filtragem de artigos para construção do *Corous* discursivo, 2020.

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Costa (2020)	Pandemia e desemprego no Brasil.	Apontar as consequências que a crise sanitária vem promovendo para os trabalhadores brasileiros, bem como propomos medidas de enfrentamento que não se limitem aos auxílios emergenciais.	A recuperação e a criação de ocupações dependerão, entre outros fatores, da retomada dos gastos com programas sociais e econômicos que reduziram as desigualdades sociais no início deste século, como o Programa de Aceleração do Crescimento econômico.
Freire, Maruyama e Polli (2017)	Inovação e empreendedorismo: políticas públicas e ações privada.	Examinar a importância crescente do empreendedorismo nos processos de inovação no século XXI.	Os espaços para desenvolvimento de novos negócios podem assumir diferentes modelos, destacando-se as incubadoras e as aceleradoras.
Guerrazzi e Serra (2017)	Declínio em pequenas empresas: abordagens e trabalhos relevantes.	Ampliar a criatividade coletiva a partir de ações orquestradas, ancoradas na cultura da organização, no processo de liderança e no indivíduo em suas relações sociais.	Há quatro principais temas pesquisados entrelaçando causas internas e externas como causadoras do declínio: empreendedorismo; administração estratégica e desempenho; inovação e evolução e ambiente.
<b>Autores (Ano)</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>
Lopes e Lima (2019)	Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo.	Apresentar uma revisão de literatura, e informações adicionais quanto aos principais desafios. Identificar caminhos promissores para seu avanço.	Uma leitura crítica indica que o campo de pesquisas de empreendedorismo enfrenta o desafio de superar a cilada do caminho mais seguro para seus estudos e publicações, que usa abordagens já estabelecidas, o que leva ao crescimento incremental das pesquisas respondendo a questões estreitas.
Muzzio (2017)	Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade.	Analisar a prática gerencial do que se chama aqui gestão da criatividade, a partir do indivíduo em seu grupo, do processo de liderança e da cultura.	A atividade econômica baseada na criatividade requer novos valores e novas práticas, como gestões da criatividade, com ações envolvendo o indivíduo, o líder e a cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em artigos extraídos do Portal Periódicos CAPES, 2020.

Os artigos selecionados pontuaram diversas dimensões equivalentes, uma das mais relevantes foi justamente a falta de investimento na formação técnica dos sujeitos. Além do quesito financeiro, acessibilidade, adequação de espaço, recursos didáticos e técnicos são escassos.

Há uma insuficiência na grade curricular dos cursos de gestão e também quanto ao investimento significativo da união nesse setor, mesmo com a implantação da Portaria nº 615 de 2007 que instituiu Diretrizes Curriculares Nacionais gerais com o foco do desenvolvimento de cursos de aprendizagem, visando à formação dos alunos que tenham como prioridade a qualificação tanto profissional como social de maneira correta, tendo como foco as diversidades e demandas tanto no quesito

trabalho como sociedade (BRASIL, 2007; LOPES; LIMA, 2019).

Outro grande desafio no âmbito da criatividade e inovação é a ausência de criticidade, ou seja, os indivíduos apenas reproduzem métodos, alguns até obsoletos. Justifica-se tal ato, segundo o achado desta pesquisa, a falta de preparo também científico, pois as condições para pesquisa e aprendizado não estão sendo motivadas como deveriam pelas escolas e universidades (FREIRE; MARUYAMA; POLLI, 2017).

Nesse sentido os cursos de gestão e desenvolvimento deveriam ter o enfoque na formação holística do aluno, através de um aprendizado técnico geral e com conhecimentos e habilidades que serão específicas, e assim fazer com que o jovem tenha um maior aporte de conhecimentos em relação a essa temática já na educação básica, mas para que isso é preciso que ocorra o incentivo à realização de esforços nas áreas trabalho, educação, da tecnologia e da ciência, tendo em vista que tal ação seria profilática em relação às dimensões satisfação e criatividade (LOPES; LIMA, 2019).

A insatisfação despontou como outro enorme desafio para a inovação e apresentou unanimidade entre os artigos estudados, principalmente por parte dos colaboradores, que ressaltaram a desvalorização, a pressão constante e a supressão de incentivos motivacionais.

Identificou-se que a motivação é o aspecto fundamental que move os sujeitos em suas tomadas de decisões, direcionamentos e/ou busca na realização de uma determinada tarefa/ação, o que desencadeia reações bastante persuasivas nos sujeitos, influenciando sua permanência, persistência diante do que almeja. Ou seja, a motivação está inserida no processo de desenvolvimento do indivíduo, na percepção de sobrevivência, em suas necessidades, personalidade e potencialidade (LUBART, 2007; MUZZIO, 2017).

Outro aspecto chave é a identificação da não realização do desejo de estabilidade. Os estudos direcionaram para o entendimento da frustração mediante ao não reconhecimento de ideias e ações, logo, os sujeitos adquirem certo desânimo e descrença do objetivo de meta, uma vez que, seu objetivo inicial (realização pessoal e estabilidade) não se concretizou. A motivação gera impulsos primários, intermediários e de alto nível que são influenciadores na adesão e manutenção do reforço de meta (MALAVASI; BOTH, 2005; GUERRAZZI; SERRA, 2017).

Ao analisar a motivação nos sujeitos, identificou-se que alguns fatores motivacionais eram, relevantemente, pois o homem tende primeiramente a satisfazer suas necessidades primárias (fisiológicas, segurança, psíquica e física) antes de almejar as consideradas necessidades de alto nível (MASLOW, 1987).

Verificou-se que a motivação atuante nos indivíduos, pode ser primária e/ou secundária, variando de acordo com a premissa inicial, indicando direções intencionais divergentes que remetem a tomadas de decisões entre o prazer e a obrigatoriedade de eventos e/ou circunstâncias (COSTA, 2020). A dimensão conflitos pessoais, obteve um notório destaque na maioria dos artigos estudados, e este fator pode estar associado diretamente ao declínio da empresa, podendo inclusive acarretar para o empreendedor um desequilíbrio financeiro.



Os dados alarmantes desta pesquisa revelam que em relação a falências de pequenas empresas apontam como motivo real os problemas enfrentados “na deficiência no planejamento prévio à abertura da empresa, a má gestão dessa empresa, conflitos particulares, divergências entre sócios, problemas conjunturais, custos elevados, dentre outros” (NEVES; PESSOAS, 2006, p. 178). Diante disso, é essencial que todos os tramites entre sócios sejam previamente discutidos e formalizados em um documento oficial, para que todos os envolvidos possam estar cientes do processo desde a sua fase de planejamento até a sua aplicabilidade.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004) de São Paulo (2004), os empresários falham por não terem o hábito de planejar e estabelecer metas para serem atingidas, ademais, não dedicam tempo para uma pesquisa inicial de levantamento de dados referentes aos aspectos pertinentes da empresa, há ausência de preparo técnico do empreendedor ou até mesmo de estrutura da empresa para comportar os produtos/serviços. Logo, a insuficiência ou ausência de inovação delimita o desenvolvimento do negócio e impacta negativamente a economia.

Outro grande fator explicativo é que muitos microempresários não identificam sua incapacidade de gestão e, por sua vez, “não contratam sequer um profissional da área que possa auxiliá-lo nessa atividade de gestão, esse fato implica no fechamento da empresa por incompetência administrativa” (NEVES; PESSOAS, 2006, p. 178). Ou seja, é de suma importância que haja um profissional qualificado para exercer suas funções em seus negócios, implicando fortemente no desempenho da empresa.

Ressaltando que, no ano de 2020, a pandemia do novo coronavírus influenciou fortemente na extinção das micro e pequenas empresas a nível global (COSTA, 2020). No Brasil, pode-se perceber que o quantitativo de empresas abertas no comparativo de 2016 a 2020 apresentou um aumento significativo, mas, na contramão, um declínio acentuado de empresas que fecharam (Tabela 1).

Tabela 1 – Comparação da abertura e fechamento de empresas 2016/2020, DataSebrae.

EMPRESAS ATIVAS - TOTAL		NOVAS EMPRESAS		EMPRESAS FECHADAS	
2016	2020	2016	2020	2016	2020
5.000.000	19.228.025	1.199.373	319.227	70.800	88.175

Fonte: Pesquisa DataSebrae segundo a Receita Federal do Brasil, em 11 de agosto, de 2020.

Diante disso, é inquestionável a disparidade entre as empresas abertas no ano de 2016 e 2020, a crise econômica causada pela pandemia atual enfraqueceu principalmente os negócios de pequeno e médio porte, gerando uma enorme onda de desemprego no país, onde os dados da apontam cerca de 9 milhões de trabalhadores perderam seus empregos por conta das falências de empresas nesse mesmo período, sendo os setores mais afetados encontram-se em destaque o comércio e hotelaria (DATASE-

BRAE, 2020).

Tonetto e Schorr (2020) refletem que as empresas que permanecem ativas foras as que adaptaram seus produtos ou serviços para um mercado virtual ou de sistema delivery devido à situação de isolamento social, ou seja, a capacidade de se reinventar repeliu a falência e diminuiu os cortes exacerbados na mão de obra.

## CONCLUSÃO

O cenário atual no contexto da temática abordada enfrenta desafios severos quanto às valências de inovação e criatividade, pois há falta de capacitação técnica na formação inicial e continuada, notou-se também uma lacuna quanto ao investimento tecnológico de qualidade por parte do governo.

Essas séries de fatores podem vir a tornar um empreendedor de sucesso em potencial num mero reprodutor, em suma, alguém que não planeja ações, diretrizes e nem gerencia uma escolha satisfatória de profissionais qualificados, buscando sempre mão de obra barata. Esses elementos culminam numa desvalorização em massa da empresa, do produto e dos colaboradores.

No contexto do desempenho econômico e financeiro, a desmotivação e a inabilidade técnica e de gestão, afetam o desempenho das empresas de tal modo que algumas até decretam falência. A crise passou ser também um resultado do despreparo diante de uma sociedade cada vez mais dinâmica e que por isso urge a emergência de ideias inovadoras. Isso afeta também a economia, pois aumenta o número de desemprego no país e faz com que os sujeitos acumulem dívidas e, conseqüentemente, há uma diminuição do consumo.

Ademais, sugere-se que as lacunas deixadas por esta pesquisa se tornem ponto de partida para novos estudos mais investigativos e assim possa ampliar a ótica e reflexão dos leitores sobre a temática em questão.

## REFERÊNCIAS

ABREU, I. Criatividade e inovação. **Revista da SET**, 2014. Disponível em: [http://www.set.org.br/artigos/ed145/145\\_revistadaset\\_94.pdf](http://www.set.org.br/artigos/ed145/145_revistadaset_94.pdf). Acesso em: 23 set 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria n. 615, de 13 de dez. 2007**. Diário Oficial da União, Brasília, 14 dez. 2007. Disponível em: [http://www.mte.gov.br/legislacao/Portarias/2007/p\\_20071213\\_615.pdf](http://www.mte.gov.br/legislacao/Portarias/2007/p_20071213_615.pdf). Acesso em: 2 set 2020.

CANIËLS, M. C. J.; STOBBELEIR, K.; CLIPPELEE, I. The antecedents of creativity revisited: a process perspective. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 96-110, 2014.

CAPRA, R. **Reflexões sobre o impacto dos dados na sociedade e nos negócios em 2019**, CAPRA INSTITUTE, E-book: Data Thinking 2019. Disponível em: <http://innovationinsider.com.br/wp-content/uploads/2019/01/datathinking2019-capra-compressed.pdf>. Acesso em: 10 ago 2020.

COSTA, S. S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 969-978, 2020.

CHEDLI, M. K. E. Obtained resources through individual networking inside the organization, creativity of the supervisor and innovation. **Economics, Management, and Financial Markets**, v. 9, n. 4, p. 376-394, 2014.

DATASEBRAE. **Indicadores: Total de Empresas**. Pesquisa e dados extras. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 210 out 2020.

FREIRE, C. T.; MARUYAMA, F. M.; POLLI, M. Inovação e empreendedorismo: políticas públicas e ações privadas. **Novos estudos**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 51-76, 2017.

FLEMING, T. A economia criativa brasileira. **Criativa online**, 2018. Disponível em: [https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/brasil\\_economia\\_criativa\\_online2.pdf](https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/brasil_economia_criativa_online2.pdf). Acesso em: 2 ago 2020.

GIL, A. C. **Didática do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2012.

GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, F. A. R. Declínio em pequenas empresas: abordagens e trabalhos relevantes. **Rev. eletrôn. Administração**. Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 206-238, dez. 2017.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LINHARES, R. N.; FREIRE, V. P.; ÁVILA, E. G. **Educação, criatividade inovação e as tecnologias da informação e comunicação**. Aracaju: EDUNIT, 2017.

LOPES, R. M. A.; LIMA, E. Desafios atuais e caminhos promissores para a pesquisa em empreendedorismo. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 59, n. 4, p. 284-292, 2019 .

LUBART, T. I. **Psicologia da criatividade**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MALAVASI, L. M.; BOTH, J. Motivação: uma breve revisão de conceitos e aplicações. **Revista Digital**, v. 8, n. 1, p. 247-265, 2005.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. Princeton Imprensa universitária, Princeton, 1987.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2010.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOCELIN, D. G.; AZAMBUJA, L R. Empreendedorismo intensivo em conhecimento: elementos

para uma agenda de pesquisas sobre a ação empreendedora no Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, n. 46, p. 30-75, 2017.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, 1999.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. **Rev. adm. Contemporânea**. Curitiba, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.

NEVES, J. A.; PESSOAS, R. W. N. Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center. **Organizações em contexto**, v. 2, n. 4, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Por que implantar micros e pequenas empresas**. São Paulo: Sebrae, 2004.

SOHMEN, V. S. Reflections on creative leadership. **International Journal of Global Business**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 2015.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 17ª edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

TONETTO, A. P.; SCHORR, J. S. Lei complementar nº 167/2019: uma análise do recente instituto da empresa simples de crédito. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 6, n.5, p.29795- 29811, 2020.

TURCHI, L. M.; MORAIS, J. M. **Políticas de apoio à inovação tecnológica no Brasil: avanços recentes, limitações e propostas de ações**. Instituto de pesquisa econômica aplicada, Brasília, 2017.



## **CAPÍTULO 6**

### **GESTÃO DE ESTOQUES: UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS CURVA ABC E CLASSIFICAÇÃO XYZ EM SUPERMERCADO**

Joandeson Lacerda de Oliveira  
José Ciedston Tomaz de Sousa Andrade  
Rafael Andrade Lins de Almeida

### GESTÃO DE ESTOQUES: UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS CURVA ABC E CLASSIFICAÇÃO XYZ EM SUPERMERCADO

Joandeson Lacerda de Oliveira

José Ciedston Tomaz de Sousa Andrade

Rafael Andrade Lins de Almeida

#### INTRODUÇÃO

A gestão de estoques estuda a adequada maneira de administrar os recursos duráveis ou não duráveis; processar e manter insumos dentro das empresas e fazer com que não haja falta de controle nos níveis, rotatividade e nos custos desses estoques e etc., uma vez que pode acarretar em prejuízos às empresas. Conforme Dias (2010) alguns problemas como a falta de capital de giro para investimentos; prejuízos com atrasos na disponibilização dos produtos e insatisfação dos clientes podem e devem ser evitados com uma gestão de estoques competente.

Nesse sentido o comércio supermercadista, passa por grandes transformações e adaptações de forma que, precisa-se gerenciar seus estoques de modo otimizado, para que não gere custos excessivos ou ruptura.

Quando as empresas possuem estoques elevados retêm o capital de giro no estoque, contudo, baixos estoques podem trazer problemas à demanda e fornecimento aos clientes, pois podem acontecer atrasos na entrega, bem como levará a replanejamento de distribuição dos insumos e provocar custos desnecessários (POZO, 2010).

Gerenciar nível de estoque adequado em um supermercado é de suma importância para evitar futuros problemas e precisam ser administrados de forma eficiente, uma vez que são serviços essenciais e possuem uma alta demanda de seus produtos. A adequada gestão de estoques é essencial para o bom fornecimento do estoque.

Nesse contexto, as ferramentas da gestão de estoque são fundamentais para que o processo de gestão seja um sucesso, de modo eficiente e eficaz, proporcionando vantagem competitiva frente aos concorrentes e satisfazendo seus clientes.

O objetivo geral do trabalho é analisar a participação dos produtos cesta básica no faturamento do supermercado através das ferramentas ABC e XYZ. A pesquisa busca aperfeiçoar as técnicas de controle de estoque com o intuito de melhorar a gestão de estoque da empresa estudada.

Considerando o objetivo geral apresentado, segue os objetivos específicos que são: Classificar os produtos que compõem a cesta básica de acordo com a importância no faturamento da empresa estudada; Elaborar a curva ABC dos produtos estudados; Definir a classificação XYZ dos produtos estudados.

A escolha pelo tema se deu porque a área de administração de estoques é uma área bastante promissora na região interiorana do estado da Paraíba, visto a demanda dos pequenos empreendimentos com profissionais especializados para gerir a área, uma vez que tem se mostrado um grande problema nos pequenos negócios.

Desta forma, a pesquisa se apresenta é muito importante e relevante para empresa devido ao não gerenciamento adequado da gestão de estoques em sua realidade.

## GESTÃO DE ESTOQUES

A gestão de estoques é considerada um fator definitivo para que as organizações que trabalham com insumos e que visam lucro possam lograr êxito nos resultados, haja vista que gestão de estoques é responsável por gerir os recursos que trarão retorno financeiro para às empresas, sendo necessário manter os custos de estoques o mais baixo possível para que os custos não sejam inseridos no produto final e acabe por aumentar os preços ao consumidor final.

Leva-se em consideração ainda a necessidade de se manter capital de giro para manter a empresa em pleno funcionamento, com isto o setor de estoques deve ser analisado e controlado constantemente para que os administradores não se deparem com problemas como falta de capital de giro e altos custos pelo não atendimento a demanda, bem como a falta ou excesso de materiais.

A gestão de estoques tem, portanto, três objetivos: 1) Maximizar sistematicamente o nível de serviço ou o nível de atendimento da demanda, por meio do aumento da disponibilidade de item em estoque. 2) Reduzir sistematicamente os custos totais de estoques, por meio do aumento do giro de estoques ou por meio da redução do investimento em estoques, bem como a redução de seus custos. 3) Maximizar sistematicamente a eficiência operacional dos processos de suprimento (aquisições, transferências e/ou produção de matérias ou produtos acabados, por meio de redução de custos (SILVA, 2019, p. 27).

Nesse sentido, as funções principais da gestão de estoques são basicamente maximizar a eficiência do uso dos recursos visando o pleno atendimento às demandas proporcionando o giro dos estoques, bem como, reduzir os custos correntes na operação, uma vez que os estoques são um dos maiores geradores de custos.

## CLASSIFICAÇÃO ABC

A classificação ABC é uma ferramenta de gestão de estoques que auxilia os gestores na tomada de decisão, pois permite entender quais os produtos têm melhor participação no faturamento da empresa. “A curva ABC é um importante instrumento para o administrador”, pois “permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa” (DIAS, 2012, p. 73).

Também se deve considerar que a curva ABC faz uma relação de quantidade e valor financeiro, sendo que aqueles itens com maior valor financeiro, ou seja, mais caros, estão entre os itens com menores quantidades, pois se subentende que aqueles itens mais caros tendem a ser comprados pelos clientes em quantidades menores.

A classificação ABC permite hierarquizar e agrupar os materiais em classes, chamadas de A, B e C. Os de classe “A” são em pequena quantidade, porém com alto valor financeiro; por outro lado os de classe “C” são em grande quantidade e com baixo valor financeiro. Já os de classe “B” ficam numa condição intermediária (CAMPOS, 2010, p. 61)

O processo de montagem da tabela onde estarão contidos os itens e valores ordenados por classes de relevância e, posteriormente, à montagem da curva ABC onde se terá noção gráfica da situação do estoque em relação aos itens em estoque, bem como a sua importância, se dá, primeiramente com o levantamento dos itens; custo unitário; o consumo unitário; em seguida, o levantamento dos valores por unidade: valor total das unidades e, por último, e somatório total dos itens acumulados, bem como a sua porcentagem. Após completarem-se as etapas, devem-se alocar os dados obtidos ordenados de forma decrescente na tabela (POZO, 2010).

Após a obtenção dos dados da tabela prontos, o passo seguinte para se obter a curva ABC é projetar os dados de valores acumulados de forma crescente e vertical no eixo esquerdo e os números correspondentes aos itens de forma horizontal e crescente, e por fim traçar a curva que vai do ponto de início “0%” a “100%” que seria o ponto final da curva.



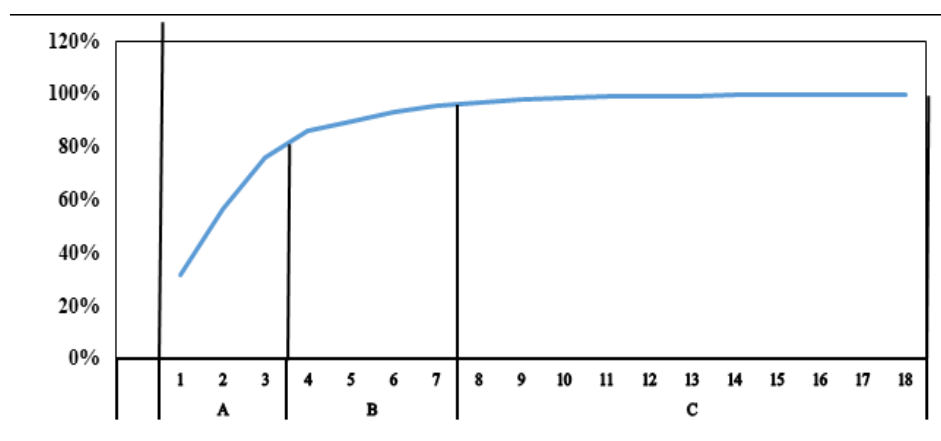
Tabela 1 - Montagem da Curva ABC

Item	Peça	Custo/Unid/ R\$	Cons. peças	Valor/Mês R\$		%
				Total	Acumulado	
A	1	50,00	500	25.000,00	25.000,00	31,7
	2	10,00	2000	20.000,00	45.000,00	57,0
	3	3,00	5000	15.000,00	60.000,00	76,1
	4	8,00	1000	8.000,00	68.000,00	86,2
B	5	5,00	600	3.000,00	71.000,00	90,0
	6	2,50	1000	2.500,00	73.500,00	93,2
	7	20,00	100	2.000,00	75.500,00	95,7
	8	1,00	1000	1.000,00	76.500,00	97,0
C	9	2,20	400	880,00	77.380,00	98,1
	10	0,50	1000	500,00	77.880,00	98,7
	11	3,00	150	450,00	78.330,00	99,3
	12	1,50	100	150,00	78.480,00	99,5
	13	0,70	200	140,00	78.620,00	99,7
	14	1,00	100	100,00	78.720,00	99,8
	15	1,50	50	75,00	78.795,00	99,9
	16	0,50	100	50,00	78.845,00	99,94
	17	0,50	80	40,00	78.885,00	99,99
	18	0,50	20	10,00	78.895,00	100,00
<b>Total acumulado</b>					78.895,00	100,00

Fonte: Pozo (2010, p. 83).

Portanto, a tabela informará quais serão os produtos de maior e menor relevância monetária e a curva dará uma noção esquemática da relevância dos produtos de acordo com os itens à empresa e consequentemente os itens que proporcionam mais retorno.

Gráfico 1 - Curva ABC



Fonte: Pozo (2010, p. 84).

## CLASSIFICAÇÃO XYZ

A classificação XYZ é uma ferramenta que visa avaliar a criticidade dos itens, ou seja, o quanto imprescindível ele é e se o item ocasiona paradas na produção, caso esteja em falta, ou pode ser facilmente substituído. Pode ser também levado em consideração nesta classificação, a criticidade em relação à aquisição do item, como casos de fornecedor único e tempos de ressurgimento longos.

A classificação XYZ de materiais faz distinções qualitativas entre os diferentes materiais e estoques, diferentemente da classificação ABC, que se baseia na importância quantitativa (valor monetário) dos itens. Em geral os materiais variam quanto ao grau de imprescindibilidade: alguns são indispensáveis para que as corporações cumpram com eficiência suas metas; outros são auxiliares e dispensáveis (SILVA, 2019, p. 170).

A ferramenta classifica os itens por categorias, sendo que na categoria “X” vão estar contidos os itens de baixa criticidade, ou seja, não imprescindíveis; na categoria “Y” vão estar contidos os itens de média criticidade; e por fim, na categoria “Z” os itens de alta criticidade, ou seja, afetam muito as operações da empresa.

**Classe X:** são enquadrados aqui todos cuja falta não proporciona nenhum problema significativo no desenvolvimento dos trabalhos da empresa. Além do transtorno de não atender instantaneamente ao solicitante. Geralmente, são materiais auxiliares, que dispensam controle rigoroso da oferta física no estoque, visto não serem indispensáveis. **Classe Y:** são os materiais cuja indisponibilidade física implica alguma consequência mais grave, embora não obrigue a interrupção dos trabalhos ou da operação da empresa. A falta de estoque, porém, exige a solução alternativa para evitar maiores danos aos processos administrativos, operacionais e/ou comerciais. Naturalmente, tais mercadorias exigem controle de estoques mais rigoroso, a fim de evitar transtornos na operação. Faltas devem ser evitadas. **Classe Z:** aqui estão todos os itens indispensáveis à atividade da empresa. Faltas de estoque acarretam prejuízos imensos, com interrupções nas operações e outras consequências bastante serias que não são admitidas de forma alguma. Essa condição demanda controle rigoroso, assegurando a oferta física em qualquer momento da solicitação (DIAS, 2012, p. 25).

Dessa maneira, a ausência de materiais de alta criticidade, classe Z, paralisa operações essenciais; os itens de média criticidade, classe Y, podem ser substituídos por similares ou equivalentes com relativa facilidade, porém a falta dos itens de baixa criticidade, classe X, não acarreta prejuízo para a organização.

A classificação XYZ demonstrada juntamente com a classificação ABC, uma análise com dois tipos de resultado. “Observa-se que tal classificação serve complemento para a classificação ABC, visto que a primeira considera fatores quantitativos, e esta por sua vez, considera fatores qualitativos” (CICILIATO, 2018, p.19). Desta forma de acordo com Silva, (2019, p. 172), a exposição dos dados em dois formatos proporciona uma melhor interpretação sobre a importância dos itens os classificando em nove tipos.

Quadro 1 - Relação das Classificações ABC e XYZ junto aos produtos.

Classes	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

FONTE: SILVA, (2019, p. 172).

## CESTA BÁSICA

O conceito mais aceito e amplamente difundido é que a cesta básica é um conjunto de itens que uma família consome durante um mês, a qual é essencial às suas necessidades básicas. “A Cesta consiste em produtos considerados básicos para uma família de quatro pessoas todo mês” (FLYNN, 2019, p 39).

Através do Decreto-lei nº 399/38, as unidades federativas da união, ou seja, os estados podem criar leis que especifiquem e determinem que alguns itens de alimentos que são considerados básicos para atender as necessidades daquela população. “Os produtos da Cesta Básica e suas respectivas quantidades mensais são diferentes por regiões e foram definidos pelo Decreto 399 de 1938, que continua em vigor” (DIEESE, 2019). Com isto, as unidades federativas tem encaixe legal para criar leis ou decretos que listem os itens considerados básicos àquela população.

No ano de 2014 foi promulgada uma lei que delimita os produtos de cesta básica de alimentos no estado da Paraíba, a lei nº 10278 de 09/04/2014 (BRASIL, 2014). Recentemente, no início do mês de agosto de 2019, foi inserida na cesta de alimentos a loção solar ou protetor solar.

Lei nº 10278 de 09/04/2014, que trata dos itens de cesta básica de alimentos no estado da paraíba, em seu artigo 2º dispõe que:

Art. 2º Os produtos a que se refere o artigo anterior são os a seguir relacionados: 1. Feijão; 2. Arroz; 3. Açúcar; 4. Leite; 5. Café; 6. Pão; 7. Óleo de soja; 8. Flocos ou Fubá de milho; 9. Ovo; 10. Batata; 11. Legumes; 12. Frutas; 13. Manteiga; 14. Creme dental; 15. Sabonete; 16. Papel higiênico; 17 - água mineral natural, água natural ou água adicionada de sais em embalagens retornáveis de 10 (dez) ou 20 (vinte) litros. (Redação do item dada pela Lei Nº 10956 DE 18/07/2017); 18 - preparado antissolar (protetor solar) com fator de proteção solar igual ou superior a 60 (sessenta). (Item acrescentado pela Lei Nº 11407 DE 07/08/2019).

Diante do disposto, a lei nº 10278 de 09/04/2014 (BRASIL, 2014) tem o objetivo precípua de atender as necessidades da população paraibana como um todo e não somente e especificamente produtos alimentícios, visto que a cesta básica é composta de outros produtos não alimentícios.

## MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa é do tipo estudo de caso, descritivo com abordagem quantitativa. A pesquisa foi realizada em empresa de Conceição-PB, localizada no alto-sertão do estado da Paraíba.

Nesse sentido, estudo de caso é caracterizado pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (GIL, 2011, p. 58).

De acordo com Malhotra *et al.* (2005), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever funções ou características do mercado, de forma conclusiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52): “[...] quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à abordagem quantitativa, tem a finalidade de transformar os dados coletados em números, para simplificar e categorizar as informações visando uma melhor interpretação, aplicando uma análise estatística (MALHOTRA *et al.*, 2005).

A amostra da pesquisa é composta pelos produtos que compõem a cesta básica de acordo com a legislação vigente do estado da Paraíba. A coleta de dados correu entre março e abril de 2020 com os dados do sistema gerencial da empresa a partir do levantamento do material datado entre 05 de outubro de 2019 a 29 de fevereiro de 2020. Ressalta-se que a este momento aconteceu junto à gerência do supermercado e forneceu as informações do banco de dados. Após a realização da coleta das informações, junto ao sistema Data base do supermercado, o tratamento dos dados se dará de acordo com a regra de classificação ABC e XYZ com o auxílio da ferramenta do Microsoft Office Excel 2013.

## ANÁLISES DOS RESULTADOS

Os dados da pesquisa foram processados através da ferramenta Excel 2013. Os dados obtidos do supermercado alvo deste trabalho foram analisados de acordo com a metodologia indicada à obtenção da classificação ABC e XYZ e do gráfico com a curva ABC.

Os dados sobre os itens de cesta básica foram extraídos do sistema computacional do supermercado de acordo com os itens contidos na lei nº 10278 de 09/04/2014 no período de 01 de outubro de 2019 a 29 de fevereiro de 2020. Com isso, o supermercado obtém 16 dos 17 itens indicados na lei.

Tabela 2 - Itens estudados e seus respectivos valores

<b>Itens Estudados</b>	<b>Preço Médio R\$</b>
Açúcar	1,90
Arroz	3,39
Cafê	4,58
Creme dental	4,64
Feijão	6,62
Flocos de milho	1,29
Legumes e frutas	3,74
Leite	5,42
Margarina	6,73
<b>Óleo de soja</b>	<b>7,25</b>
Ovo	5,82
Pão	6,61
Papel higiênico	5,86
Sabonete	1,64

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Após a obtenção dos itens e seu valor unitário, pode-se obter o consumo médio e o faturamento médio bruto dos produtos por item e, com isso, saber o faturamento por item e o seu total. No tocante ao consumo médio, o supermercado obteve um total de vendas de 211.503 itens de cesta básica durante o período de cinco (5) meses. O item mais vendido da cesta básica foi o arroz com a venda de 71.020 unidades e o item menos vendido foi o sabonete com 1.459.

Considerando os três (3) itens com um o consumo maior que 25.000 unidades, ou seja, arroz, café e o açúcar e os demais itens com um total de quatorze (14) itens, a média do consumo médio por item é de 15.107 itens. Desconsiderando estes três (3) itens mais consumidos, um total de onze itens (11), tal média de consumo cai para apenas 6.675 itens no período. Portanto, com a retirada dos três itens, pode-se observar que o consumo caiu para menos da metade, equivalente a 44,18%.

Em relação ao faturamento médio bruto o supermercado obteve um resultado de R\$791.572,46 durante o período de tempo de cinco (5) meses; O item da cesta básica que obteve maior receita foi o arroz com R\$ 240.642,82 de receita média bruta, e o item que obteve o menor resultado foi o sabonete com receita média bruta de R\$ 2.389,11. Considerando os quatro (4) itens com um faturamento médio bruto superior a R\$50.000, ou seja, arroz, café, óleo e o açúcar e os demais itens com um total de quatorze (14) itens, o faturamento médio bruto por item é de R\$56.540,89. Desconsiderando estes quatro (4) itens de maior faturamento médio, um total de dez (10) itens, tal faturamento cai para apenas R\$27.036,38 no período. Portanto, com a retirada dos quatro itens, pode-se observar que o faturamento médio bruto caiu para menos da metade, equivalente a 47,82%.

Tabela 3 - Montagem da classificação ABC.

Itens	Preço Médio R\$	Consumo Médio	Faturamento Médio Total em R\$
Arroz	3,39	71.020	240.642,82
Café	4,58	26.143	119.734,94
<b>Óleo de soja</b>	7,25	10.712	77.626,29
Açúcar	1,90	40.914	77.532,03
Feijão	6,62	7.255	48.028,10
Margarina	6,73	6.532	43.960,36
Papel higiênico	5,86	6.418	37.609,48
Legumes e frutas	3,74	9.902	37.023,79
Pão	6,61	3.548	23.434,54
Leite	5,42	4.305	23.311,58
Ovo	5,82	3.583	20.853,06
Flocos de milho	1,29	15.549	20.110,04
Creme dental	4,64	4.163	19.316,32
Sabonete	1,64	1.459	2.389,11
<b>TOTAIS</b>		<b>211.503</b>	<b>791.572,46</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com isto, pode-se observar que, tanto para receita média bruta como para consumo médio, os itens arroz e sabonete ficaram em primeiro e último lugar, respectivamente, porque ambos têm uma taxa de preço e de consumo distintos. O arroz, por se tratar de item alimentício, tem maiores vendas, com isto, o seu consumo é maior. Já o sabonete, por ser um item não-alimentício, tem consumo menor, bem como, o seu preço é quase irrelevante em comparação ao item arroz. Como se observou também, apenas alguns itens representou significativa relevância em consumo e faturamento para o supermercado: três (3) itens em relação ao consumo e quatro (4) itens em relação ao faturamento dentre os quatorze (14) itens.

Após a obtenção do consumo médio e do faturamento médio bruto unitário dos produtos e o seu total, é possível concentrar as suas porcentagens.

As porcentagens dos itens de forma unitária têm uma variação média de 2,15% em comparação uma com as outras. A maior variação é a do primeiro colocado na lista, o item arroz, chegando a uma diferença de variação de 15,27% em relação ao segundo item. A variação média acumulada de todos os itens é de 4,97% e a maior variação é também do item arroz com 15,13%. Portanto, a classificação ABC demonstra que os itens de cesta básica têm níveis baixos e parecidos de variação quando ao seu faturamento.

Tabela 4 - Montagem da classificação ABC.

Itens	Preço	Consumo	Faturamento	%	%
	Médio R\$	Médio	Total em R\$	Porcentagem	Acumulada
Arroz	3,39	71.020	240.642,82	30,40	30,40
Cafê	4,58	26.143	119.734,94	15,13	45,53
<b>Óleo de soja</b>	7,25	10.712	77.626,29	9,81	55,33
Açúcar	1,90	40.914	77.532,03	9,79	65,13
Feijão	6,62	7.255	48.028,10	6,07	71,20
Margarina	6,73	6.532	43.960,36	5,55	76,75
Papel higiênico	5,86	6.418	37.609,48	4,75	81,50
Legumes e frutas	3,74	9.902	37.023,79	4,68	86,18
Pão	6,61	3.548	23.434,54	2,96	89,14
Leite	5,42	4.305	23.311,58	2,94	92,08
Ovo	5,82	3.583	20.853,06	2,63	94,71
Flocos de milho	1,29	15.549	20.110,04	2,54	97,26
Creme dental	4,64	4.163	19.316,32	2,44	99,70
Sabonete	1,64	1.459	2.389,11	0,30	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>211.503</b>	<b>791.572,46</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Após a obtenção de todos os dados necessários, podem-se classificar os itens de acordo com a relevância no faturamento, tabela ABC. Portanto, é possível observar que os itens básicos não comestíveis não estão contidos na classe A, e a sua maioria contida na classe C (2 itens) e um item na classe B. Contudo, não significa que os itens não-alimentícios não são demandados, pois se assim fosse não estariam contidos na legislação de itens básicos.

Tabela 5 - Classificação ABC dos itens de cesta básica do Supermercado.

Itens	Preço	Consumo	Faturamento Médio	%	%	Classificação
	Médio R\$	Médio	Total em R\$	Porcentagem	Acumulada	
Arroz	3,39	71.020	240.642,82	30,40	30,40	A
Cafê	4,58	26.143	119.734,94	15,13	45,53	
<b>Óleo de soja</b>	7,25	10.712	77.626,29	9,81	55,33	
Açúcar	1,90	40.914	77.532,03	9,79	65,13	
Feijão	6,62	7.255	48.028,10	6,07	71,20	
Margarina	6,73	6.532	43.960,36	5,55	76,75	
Papel higiênico	5,86	6.418	37.609,48	4,75	81,50	B
Legumes e frutas	3,74	9.902	37.023,79	4,68	86,18	
Pão	6,61	3.548	23.434,54	2,96	89,14	
Leite	5,42	4.305	23.311,58	2,94	92,08	

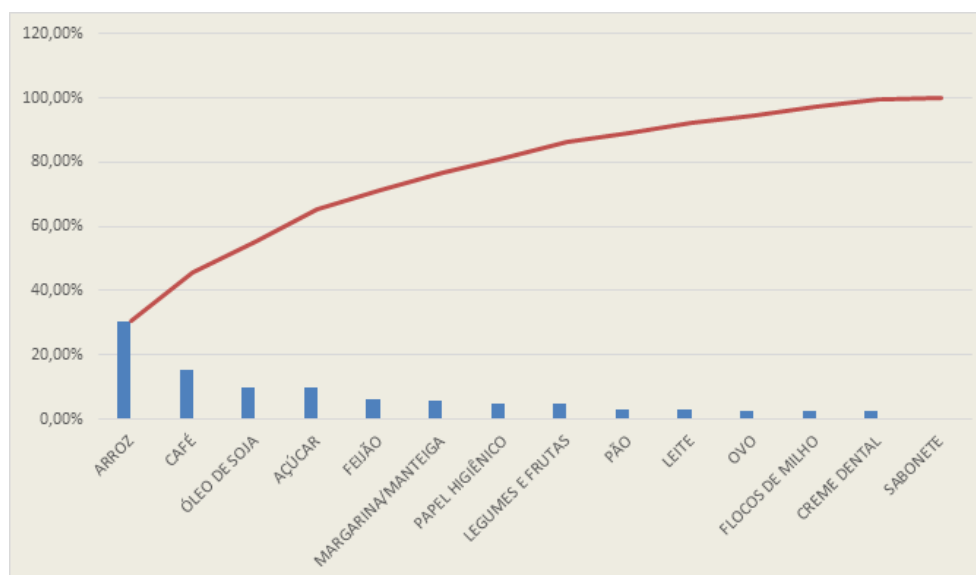
Ovo	5,82	3.583	20.853,06	2,63	94,71	C
Flocos de milho	1,29	15.549	20.110,04	2,54	97,26	
Creme dental	4,64	4.163	19.316,32	2,44	99,70	
Sabonete	1,64	1.459	2.389,11	0,30	100,00	
<b>TOTAL</b>		<b>211.503</b>	<b>791.572,46</b>	<b>100,00</b>		

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O resultado demonstra apenas que estes itens foram classificados como classes C e B pela sua baixa taxa de retorno financeiro à empresa, uma vez que são itens baratos em relação à sua média de preços.

A porcentagem dos itens está demonstrada em barras azuis e a porcentagem acumulada dos itens está na linha de tendência em laranja. Com isto, a curva mostra que os itens que mais geram faturamento à empresa são os que estão com a linha e a barra mais próximas uma da outra, assim como expõe Pozo (2010, p. 80): “Os itens mais importantes são em pequenos números e de alto valor, e devem ser controlados rigidamente”.

Gráfico 2 - Curva ABC dos itens em relação ao faturamento médio bruto.



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Portanto, a participação no faturamento tem uma taxa percentual maior por item, bem como a sua taxa percentual acumulada, em comparação com todos os outros itens, também é maior, isto levando em consideração que a curva ABC tem valor de importância decrescente em relação ao percentual acumulado.



Quadro 2 - Classificação dos Itens através da ABC e XYZ.

	X	Y	Z
A		MARGARINA	ARROZ CAFÉ ÓLEO DE SOJA AÇÚCAR FEIJÃO
B	OVO PÃO	LEGUMES E FRUTAS PAPEL HIGIÊNICO LEITE	
C	CREME DENTAL SABONETE	FLOCOS DE MILHO	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A classificação XYZ dos itens de cesta básica do supermercado demonstrada juntamente com a classificação ABC, aponta que existem cinco (5) itens cuja criticidade é alta, Z e estão em categoria A: são itens à alimentação; existem também cinco (5) itens de criticidade média, Y e que estão na categoria A, B e C: são itens alimentícios e não alimentícios; e por fim, existem quatro (4) itens de criticidade baixa, X e que estão na categoria B e C: são itens alimentícios e não alimentícios. Com isto, entende-se que há heterogeneidade entre a distribuição dos itens de cesta básica dentro da classificação XYZ que mede a criticidade dos itens de cesta básica através da sua importância.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho propôs uma investigação através de um estudo de caso sobre a relevância dos itens que compõe a cesta básica através das ferramentas de gestão, classificação ABC e XYZ. Estas ferramentas de gestão têm a finalidade de demonstrar tanto a participação dos produtos no faturamento da empresa como sua criticidade nas operações da empresa.

Diante das informações, obteve-se que o supermercado obtém uma média de preço de R\$4,68 dentre os 16 itens, mas a sua margem de diferença total média de preços dos itens é de apenas R\$1,96. Portanto, a taxa de faturamento do supermercado com os itens de cesta básica é considerada baixa, tendo em vista que dentro do faturamento com os produtos de cesta básica, ainda exista a retirada dos custos gerais desde o pedido até a venda ao consumidor final.

A classificação ABC aponta ainda que os itens estão divididos nas classes A, B e C de forma

praticamente igual, pois para a classificação A, possui cinco (5) itens; à classificação B, possui cinco (5) itens e a classe C, possui quatro (4) itens. Tal resultado apresenta uma distribuição homogênea dos itens, ou seja, não existe uma classe de itens que se sobressaia sobre as outras em relação ao quantitativo de itens. A curva ABC reafirma tal posição apontando que a taxa percentual (%), por item, é paralela à taxa percentual acumulada dos itens. Ou seja, enquanto a taxa percentual dos itens decresce, a taxa percentual acumulada, cresce, e sempre paralelamente.

Portanto, embora os itens estejam classificados em taxas percentuais distintas por haver um grau de importância maior para o item mais vendido, a divisão dos itens por classes é praticamente igual em quantidade e, com isso, há heterogeneidade de importância quantitativa.

Observou-se que, quando retiradas da análise itens com rentabilidade ou consumo muito superiores aos demais itens, percebe-se que tanto a rentabilidade quanto o consumo caem para menos da metade. Portanto, entende-se que há uma quantidade mínima de itens cuja rentabilidade e o consumo são acima do padrão médio para as duas categorias.

Com relação à classificação XYZ, reafirma tal posicionamento quando demonstra que os itens da cesta básica estão classificados de forma heterogênea quanto ao tipo de produto, uma vez que os itens alimentícios estão presentes em todas as classes e os itens não alimentícios não estão presentes em apenas uma das classes. Portanto, há uma heterogeneidade quanto a importância qualitativa, ou seja, por tipo de produto.

A partir da apuração e processamento dos dados, é possível concluir que a cesta básica de alimentos não proporciona um grau elevado de faturamento ao supermercado, embora tenha uma boa saída, uma vez que, a sua classificação ABC juntamente à classificação XYZ e juntamente com a demonstração gráfica da curva ABC dos itens, demonstra uma relação de heterogeneidade entre os itens quanto a pontos quantitativos, preços e qualitativos, por produto, bem como a criticidade de importância por item.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto-Lei nº 399, de 30 de dezembro de 1938**. Altera a legislação sobre fiscalização de mercadorias de procedência estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1968]. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-399-30-abril-1938348733-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: Nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 10278 de 09/04/2014**. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=269219>. Acesso em: 20 set. 2019.

CAMPOS, Antônio Jorge Cunha. **A gestão da cadeia de suprimentos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

CASTRO, Rodrigo Renno Cunha de Magalhães. **Administração de recursos materiais para con-**

**ursos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CICILIATO, Jansley A.S. **Planejamento de uma política de estoques com base em análises e técnicas de gestão de estoques**. 2018. 55 f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) - Curso de engenharia de produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFP, Londrina. 2018.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico, gestão via TI, multimodal**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, Mário; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do Comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras**. São Paulo: Saraiva, 2012.

DIEESE. **Cesta Básica de Alimentos Metodologia**. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/metodologia/metodologiaCestaBasica.pdf>. Acesso em: 10 Nov. 2019.

DIEESE. **Quem Somos**. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/materialinstitucional/quemSomos.html>. Acesso em: 10 nov. 2019.

FLYNN, Sean Masaki. **Economia Para Leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MALHOTRA, Naresh K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PARAÍBA. **Diário Oficial Do Estado Da Paraíba (DOEPB)** De 11 De Abril De 2014. Portal Jus-Brasil, 11, abr. 2014. Disponível em: [https://www.jusbrasil.com.br/diarios/68996923/doespb-11-04-2014-pg-6?ref=next\\_button](https://www.jusbrasil.com.br/diarios/68996923/doespb-11-04-2014-pg-6?ref=next_button). Acesso em: 20, set. 2019.

PONTES, Ana Edite L. **Gestão de estoques: utilização das ferramentas curva ABC e classificação XYZ em uma farmácia hospitalar**. 2013. 44 f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) - Departamento de Ciências Farmacêuticas, Universidade Federal da Paraíba – UFPB, João Pessoa. 2018.

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

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani César. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Bráulio Wilker. **Gestão de Estoques: Planejamento, Execução e Controle**. 2. ed. João Monlevade: BWS Consultoria, 2019.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



# **CAPÍTULO 7**

## **IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA**

Mirian de Sousa Lira Ferreira  
Patrick Nobre da Silva  
Rafael Andrade Lins de Almeida

### IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA

Mirian de Sousa Lira Ferreira

Patrick Nobre da Silva

Rafael Andrade Lins de Almeida

#### INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo a busca acirrada por clientes torna o dia a dia das empresas uma verdadeira batalha, pois o universo comercial exige capacidade e força das grandes e pequenas empresas. As Pequenas Empresas absorvem uma parcela surpreendente da força de trabalho em todos os países e são as maiores geradoras de emprego por capital investido. Apesar de pagar salários inferiores aos das grandes empresas, menos segurança de estabilidade e menos condições de trabalho no geral, representam para um grande contingente de pessoas a possibilidade de inserção no mercado de trabalho, isto é, oportunidade de sair do desemprego (OLIVEIRA, 2010).

Marras (2011) acredita que com um cenário de instabilidade econômico em todos os segmentos e um mercado saturado pela concorrência é indispensável criar uma estratégia organizacional que permita que a empresa sobressaia e seus produtos ou serviços se destaquem. Neste viés, um aspecto que ganha visibilidade e cada dia mais é valorizado, sobretudo nas pequenas empresas, é o planejamento estratégico, pois os gestores percebem o diferencial proporcionado quando se realiza este processo. Entretanto, o planejamento deve estar em constante atualização, para suprir as necessidades que acompanham o desenvolvimento destas instituições, de forma atualizada.

Assim, a pesquisa tem como objetivo geral desenvolver o planejamento estratégico em uma empresa varejista do setor alimentício, e como objetivos específicos definir as diretrizes estratégicas da empresa; realizar as análises dos ambientes externos e dos ambientes internos da empresa e definir as ações do planejamento estratégico na empresa estudada. Diante do exposto, adentrou-se na seguinte problemática do trabalho: Como o planejamento estratégico pode ser utilizado de forma eficiente e eficaz nas pequenas empresas?

Nesse sentido, a pesquisa teve como pressuposto motivador possibilitar uma análise estratégica que mostrasse os caminhos para uma pequena empresa de São José de Piranhas obtivesse melhores resultados e destaque no mercado de atuação, servindo assim de amostra para outras empresas de mesmo porte. A observação da importância do tema para as empresas instigou o pesquisador sobre o aprofundamento do assunto. Assim, houve o despertar, para um aprofundamento na pesquisa em

relação aos benefícios do planejamento estratégico como um investimento de competitividade, sobrevivência e diferencial em relação aos concorrentes da empresa. Para elaboração do trabalho seguiu-se um percurso metodológico que inclui um estudo de caso e análise da literatura sobre o planejamento estratégico e suas contribuições para as pequenas empresas.

A contribuição deste trabalho está em possibilitar a empresa estudada um entendimento, investimento e reflexão quanto à valorização do planejamento estratégico para o progresso do empreendimento como organização contemporânea. Desse modo, se viabiliza uma pesquisa onde se propõe a oportunidade de adquirir informações reais e a partir daí analisar o grau de relevância do planejamento estratégico utilizado na empresa estudada, contribuindo para torná-la cada vez mais em destaque, além de dar suporte a produção literária para posteriores publicações.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico de uma empresa de pequeno porte ou micro empresa é entendido como parte constituinte subsidiando seus serviços e sua forma de atuar no mercado. Pereira (2011) salienta que o planejamento está associado às funções administrativas existentes no interior das instituições. Conhecer uma empresa e suas potencialidades possibilita traçar objetivos para alcançá-los com êxito. Nessa perspectiva, planejar exige reconhecimento da natureza do próprio negócio, a realidade da empresa e do contexto em que está inserida. Ainda conforme Pereira (2011), o conceito de planejamento estratégico considera a empresa em sua totalidade.

Planejamento Estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolatividade (PEREIRA, 2011, p. 59).

Com a implantação de um planejamento estratégico na pequena empresa é possível unir esforços de todos, eliminando divergências internas e ganhando alcançar o objetivo principal da organização, que geralmente é a permanência e destaque no mercado de forma rentável. Para entender o planejamento estratégico é fundamental conhecer o conjunto de ferramentas existentes para esta prática, sobretudo as duas principais delas, que são: a matriz de análise SWOT e a BSC. A análise SWOT é uma ferramenta estrutural da administração, que permite sistematizar a análise do cenário, macroambiente e microambiente. Esta ferramenta é uma das mais conhecidas e utilizadas e se baseia na análise da força, fraqueza, oportunidades e ameaças para a empresa (SAMONETTO *et al.*, 2013).

A Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de administração estratégica que mostra os indicadores de desempenho sob as perspectivas das finanças ou vida financeira da empresa, clientes, processos internos, pessoas e aprendizado, abrangendo a missão, visão, valores essenciais, fatores críticos de sucesso, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de melhoria organizacionais da empresa como um todo. Logo, esta ferramenta constitui atualmente uma poderosa metodologia para a comunicação, acompanhamento, medição e análise da estratégia de uma

organização (RAMPERSAD, 2004).

As possibilidades da aplicação da análise de SWOT são fundamentais para identificar os parâmetros do ambiente externo e interno, que impactam no crescimento e sobrevivência da organização, e desta maneira ajudam otimizar o uso do BSC para permitir a organização desenvolver e implementar um efetivo sistema de formulação estratégica. A ideia central do BSC é enxergar de forma balanceada, todas as métricas de negócio de uma empresa, agrupadas em objetivos estratégicos e que tenham uma relação de causa e efeito entre elas. Logo, ambas são complementares e atuam concomitantemente.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo tem por objetivo expor de maneira detalhada os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração deste trabalho, propiciando assim uma melhor compreensão do mesmo. As finalidades da pesquisa podem ser agrupadas em dois grupos distintos sendo estes de ordem intelectual ou de ordem prática de acordo com a necessidade e objetivo do pesquisador.

No primeiro caso, o objetivo da pesquisa é alcançar o saber, para a satisfação do desejo de adquirir conhecimentos [...] contribui para o progresso da ciência. No outro tipo, a pesquisa visa às aplicações práticas, com o objetivo de atender as exigências da vida moderna. [...] contribui para fins práticos, pela busca de soluções para problemas concretos [...] (ANDRADE, 2010, p. 110).

Assim sendo, esta pesquisa visa abordar ambos os objetivos, tendo em vista que o trabalho realizado pelo pesquisador irá contribuir para estudos posteriores sobre o assunto, tendo grande relevância no meio acadêmico. Bem como, a mesma propicia a resolução prática de possíveis problemas encontrados durante o estudo na empresa em pauta.

Este trabalho constitui-se em um estudo de caso aplicado em uma empresa varejista nascida de São José de Piranhas – PB, visando elaborar um planejamento estratégico para o empreendimento, tendo em vista a relevância e notoriedade que este método vem ganhando nos últimos anos na área de administração empresarial.

Utilizou-se a pesquisa do tipo exploratória, descritiva e estudo de caso. Define-se como pesquisa de cunho exploratório segundo Andrade (2010, p. 112) “[...] a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”. Parte, pois, do desconhecido, objetivando o melhor entendimento da questão a ser estudada e de sua possível resolução.

Quanto à abordagem utilizada neste trabalho, desenvolveu-se a partir do método quanti qualitativo. As intervenções foram realizadas diretas dentro da organização.

A pesquisa se realizou em São José de Piranhas-PB na empresa Expedita de Sousa M.E. A cidade de São José de Piranhas localiza-se no interior do estado da Paraíba, mais precisamente a

Região Geográfica Imediata de Cajazeiras, onde predomina o clima semiárido. Sua área territorial é de 677 km<sup>2</sup> e sua população, conforme estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2018 era de 20.053 mil habitantes. No âmbito empresarial, de acordo com dados da Consolide Assessoria Empresarial Online Ltda. (2020), existem em São José de Piranhas aproximadamente 220 empresas atuantes gerando renda e contribuindo para a economia local.

Dentre as pequenas empresas existentes na cidade, se consolida no mercado de distribuição de mercadorias na função de mercantil a Expedita de Sousa M.E., que possui mais de 20 anos de existência. O local da empresa ainda é os mesmo desde a sua criação, atuando na Rua Firmino Faustino - Centro da cidade.

O primeiro dono do negócio se chama Neto Delfino, e fundou a instituição comercial no final de década de 90 com a função de *bodega*, algum tempo depois o empreendedor passou a administração da empresa para sua esposa Expedita de Sousa que até os dias atuais pertence à razão social da organização. Hoje, a empresa possui um espaço físico de 58.5 m<sup>2</sup> (mercado), e uma área de estoque com espaço de 140 m<sup>2</sup>. O mesmo possui um mix de produtos em 3.420 unidades e um atendimento com a média de clientes de 250 clientes, e aproximadamente 15 fornecedores.

A pouco menos de 05 anos mudou-se a administração, assumindo a organização o gerente Idinaldo de Andrade Lira, junto à sua família. É uma empresa familiar formada por um conjunto de seis pessoas no total. Trabalha com o sistema G5, e possui um contador. Hojetem uma vasta clientela pela cidade e regiões vizinhas, destacando-se pelo bom atendimento ao cliente e bons preços ofertados, o que vem melhorando conforme elaboração de planos e estratégias para atrair e fidelizar clientes. A empresa Expedita de Sousa ME, realiza tarefas como: atendimento ao cliente, vendas, assistência nas compras e fornecedores, cadastro de mercadoria, entre outras. Como o setor administrativo é responsável por quase todos os processos da empresa fica difícil não exercer tarefas que não são do setor, o que configura funções diversas para todos os setores, sem uma especificidade determinada.

O trabalho realizou-se no setor administrativo da empresa mediante observação e colaboração dos proprietários. Como instrumento da pesquisa, utilizou-se de uma entrevista com o gestor e o setor administrativo da empresa para coletar as informações sobre as diretrizes estratégicas, as análises ambientais internas e externas.

A coleta de dados se deu através da vista in loco do pesquisador na empresa estudada no mês de Abril de 2020. Ao término da coleta, os dados foram reunidos e tratados dentro das ferramentas do planejamento estratégico com o auxílio do Microsoft Office 2013. Os seus respectivos resultados foram interpretados gerando os resultados da pesquisa.

Na construção deste estudo a ética foi vista como o conjunto de procedimentos baseados em princípios morais e valores aceitos e desejáveis pela sociedade, na perspectiva bem individual e coletivo, ou seja, ações que não tragam nenhum tipo de dano ou constrangimento nas interações praticadas.

Isto envolveu o sigilo sobre as informações obtidas na empresa concedente, bem como, as



opiniões pessoais acerca dos processos e da organização da empresa. O comportamento ético, a urbanidade, a interação respeitosa nos ambientes da concedente foram fundamentais também, para o sucesso e realização de todas as etapas previstas.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

O Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011) utiliza de dois critérios para classificar o tamanho da empresa, o primeiro é pela receita bruta anual e a segunda pela quantidade de empregados, considerando micro empresas aquelas com até 19 funcionários, pequena empresa de 20 a 99, média de 100a 499, e grande acima de 500 empregados.

Além disso, há divergências na classificação quanto ao tipo de produto oferecido em cada estabelecimento, entre outras características.

Quadro 1. Identificação da empresa estudada

Razão Social	Mercantil Expedita de Sousa
Ramo de Atividade	Pequeno porte - Micro empresa
Porte da Empresa	Prestar serviço de atendimento, distribuição de alimentos, produtos de higiene e demais itens varejistas típicos de um mercantil.
Nº de Colaboradores	02
Endereço	Rua Firmino Faustino – Centro
Cidade	São José de Piranhas – PB
Telefone	(83) 99373-7158
E-mail	miriankm123@gmail.com
Objetivo Empresarial	Prestação de Serviços

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Nesse sentido, o varejo mercadista no Brasil apresenta uma diversificação de formatos, atendendo as necessidades específicas de cada região. Diante disso, Parente (2014) classifica mercado de varejo alimentar em diferentes critérios sendo elas: por tamanho, quantidade de itens vendidos, número de *checkout* e principais seções. Nesse sentido a Expedita de Sousa M.E se classifica como minimercado.

## DIRETRIZES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA

As diretrizes estratégicas de uma empresa é a linha de conduta definida para os caminhos, que levam até aos objetivos da organização. São normas de procedimentos que determinam a meta a ser cumprida. Para a empresa estudada, o planejamento estratégico pode nortear as atividades e orientar os rumos que a organização irá tomar, e por isso é considerada em longo prazo. Conforme Andrade

e Amboni (2010, p. 42) o planejamento estratégico “é um processo formal, realizado de cima para baixo, para formar um conjunto de estratégias para as organizações alcançarem seus objetivos”. Uma das primeiras etapas para este processo é a definição da missão, visão e valores da empresa, que são consideradas primordiais para a condução desta pesquisa.

Compreendendo que a missão é uma declaração da razão de ser da própria organização, a visão refere-se em termos gerais àquilo que a empresa pretende realizar e os valores são os princípios e virtudes que a organização possui, pode-se afirmar que na empresa Expedita de Sousa M.E

**A missão da empresa é:** propiciar aos clientes satisfação, garantindo-lhes a melhor experiência de compra, criando vínculos fortes e duradouros fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.

**A visão da empresa é:** tornar-se uma rede de supermercados que busca tornar-se a empresa mais admirada por sua excelência, inovação, eficiência, e responsabilidade socioambiental, para assim contribuir para o crescimento, desenvolvimento e geração de renda no mercado brasileiro.

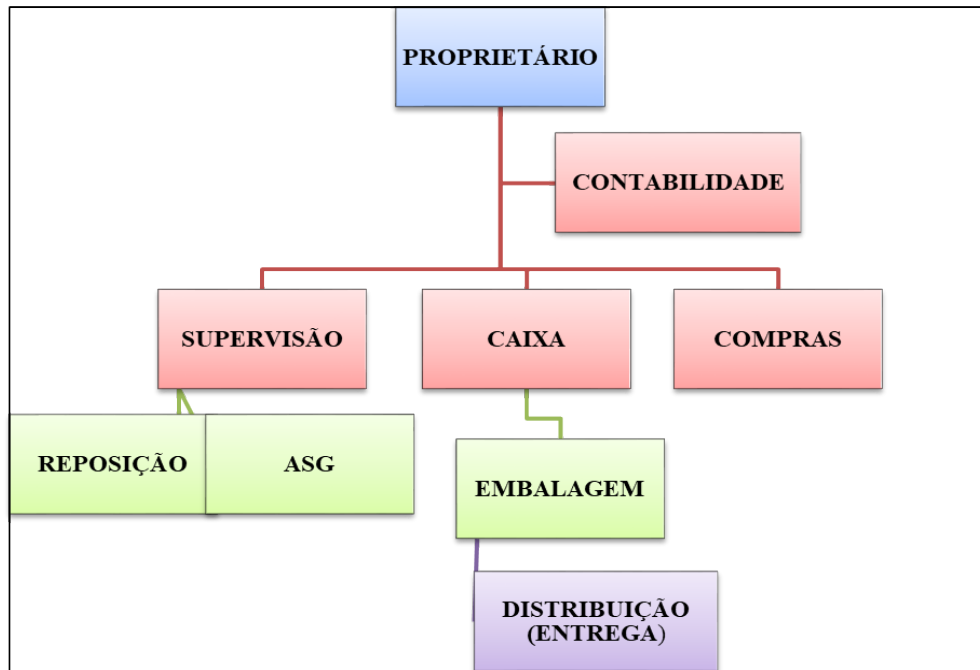
**Os valores organizacionais são:** O respeito, a ética, honestidade, afeto, valorização da família, atendimento e compromisso,

Como principais serviços oferecidos pela empresa estão: a comercialização de produtos alimentícios, higiene e produtos de limpeza, atendimento ao cliente e entrega.

## FLUXOGRAMA DA EMPRESA

O Fluxograma de uma empresa é um diagrama que descreve processos da organização, são utilizados para análises, estudos, planejamento e principalmente para melhorar e comunicar sobre os processos da empresa. Desse modo o quadro abaixo representa o fluxograma da empresa Expedita de Sousa ME, descrito nele cada processo da organização, proprietário, contabilidade, supervisão, caixa, compras, reposição, asg, embalagens e distribuição.

Figura 01. Fluxograma da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

## ANÁLISE SWOT DA EMPRESA ESTUDADA

A análise SWOT é uma ferramenta que auxilia os gestores a refletir e pontuar sobre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa. Segundo Kotler e Armstrong (2003) os pontos fortes incluem habilidades internas da organização, recursos e fatores situacionais positivos. Os pontos fracos incluem limitações internas e fatores negativos que podem atrapalhar o desempenho da empresa. As oportunidades são fatores no ambiente externo que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor. Já as ameaças são tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho.

Quadro 2. Análise SWOT da empresa estudada

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
		<b>ANÁLISE INTERNA</b>	<p>Saúde financeira da empresa</p> <p>Processos administrativos</p> <p>Processos contábeis</p> <p>Atendimento</p> <p>Qualidade do produto</p> <p>União entre todo o corpo da organização</p> <p>Força de vontade</p> <p>Horário de funcionamento</p> <p>Localização</p> <p>Higiene</p> <p>Uso de energia solar</p>
<b>ANÁLISE EXTERNA</b>		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		<p>Novas instalações</p> <p>Capacitação de pessoal</p> <p>Qualificação tecnológica</p> <p>Formação de novas parcerias</p> <p>Contratação de um profissional de administração</p>	<p>Decisão política governamental</p> <p>Crise financeira</p> <p>Novos entrantes</p> <p>Concorrência em expansão</p> <p>Inflação dos preços</p> <p>Concorrência com melhores instalações</p> <p>Frequentes promoções dos concorrentes</p> <p>Situação econômica local</p> <p>Alta porcentagem de clientes que compram Parcelado</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

É observável que na Expedita de Sousa M.E. alguns fatores pertencentes ao setor administrativo, como qualidade do atendimento e organização no horário de funcionamento são itens que apresentam falhas, e podem ser melhorados com a contratação de uma administradora, por exemplo. A inserção de uma profissional que conhece técnicas de administração na empresa pode promover soluções para os empecilhos encontrados, sugerindo outras oportunidades e propondo metodologias

de trabalho embasadas no incentivo ao funcionário, organização do ambiente para melhor satisfação e locomoção de clientes e relações saudáveis entre todos os envolvidos na unidade comercial.

A análise interna e externa da empresa permite a observação de outras possibilidades, desafios e tendências positivas referentes ao progresso da instituição comercial pesquisada, ajudando neste viés, para o planejamento estratégico e hábitos que contribuam para a vida saudável da empresa. Afinal, “a qualidade vem sendo indispensável para as organizações se manterem competitivas” (VEIGA et al., 2013, p. 72).

## ELABORAÇÃO DO PAINEL ESTRATÉGICO

O painel Estratégico é uma ferramenta de avaliação de desempenho, focada no apoio atomada de decisão do gestor. Baseia-se em painéis com o nome, divididos em estratégico, tático e operacional.

Nesta perspectiva, foram elaborados indicadores e fórmulas para se alcançar as metase objetivos planejados para a empresa. No quadro 4 se apresentam as metas do planejamento estratégico dividido em quatro perspectivas correspondentes a empresa, nessas perspectivas foram identificados os indicadores, as metas e a fórmula para se chegar ao objetivo planejado. O mapeamento da estratégia e a utilização de indicadores de medição permitem avaliar os fatores que influenciam cada um dos objetivos estratégicos. Desta forma, a BSC representa uma metodologia de elevado nível de planejamento e controle, sendo importante para autocorrekções da empresa.

Quadro 3. Painel Estratégico da empresa Estudada

Perspectivas	Objetivo	Indicador estratégico	Resultados		Iniciativa (o que fazer?)
			2019	Meta 2020	
Financeira	Aumentar o lucro operacional	Lucratividade	0,15%	0,18%	Aumentar a receita; Diminuir despesas.
	Manter o equilíbrio financeiro	Endividamento Total	0,74%	0,65%	Montar orçamento quanto à receita, despesa e investimento;
Clientes	Promover a satisfação do nosso cliente	Índice de satisfação	Não tem	< 75%	Avaliar a satisfação do cliente através da pesquisa de satisfação
	Fortalecer a Imagem da Empresa	Taxa de alcance do Marketing	Não tem	< 70%	Analisar o alcance das campanhas de marketing da empresa em todos os segmentos de divulgação.
Processos	Melhorar o desempenho dos setores da empresa	Índice de Eficiência Administrativa	Não tem	<60%	Monitorar o desempenho dos departamentos e estimular melhorias nos processos.

Pessoas	Fortalecer o nível de conhecimento da força de trabalho	Índice de escolaridade dos colaboradores	Não tem	Todos com nível médio	Montar o processo de recrutamento e seleção; criar o banco de currículos; Potencializar o grau de escolaridade dos colaboradores.
---------	---	--	---------	-----------------------	---

Fonte: dados da pesquisa (2020).

Quadro 4. Quadro de metas do planejamento estratégico

Metas a serem atingidas		
Perspectiva Financeira		
Indicador	Meta	Fórmula
Lucratividade	Aumento de 3%. De 15% para 18%.	Lucratividade = Lucro Líquido / Receita total x 100.
Endividamento Total	Redução de 0,10%. De 0,75 para 0,65.	E.T = Passivo (circulante e não circulante) / Ativo x 100
Perspectiva do Cliente		
Indicador	Meta	Fórmula
Índice de satisfação	Satisfazer acima de 75% dos clientes da empresa	Satisfação = número de clientes cadastrados na empresa / por total de clientes entrevistados
Taxa de alcance do Marketing	Alcançar 70% do público alvo nas campanhas de marketing da empresa em todos os segmentos de divulgação	Fórmula: valor gasto com anúncios / alcance. É o valor gasto para cada pessoa impactada, não importando o número de vezes (frequência) que ela visualizou uma publicação.
Perspectiva de Processos Internos		
Indicador	Meta	Fórmula
Índice de Eficiência Administrativa	O desempenho dos processos Administrativos tem que superar 60%	Índice de Eficiência Administrativa = quantidade de processos realizados/ por quantidade de processos disponíveis.
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento (das Pessoas)		
Indicador	Meta	Fórmula
Índice de escolaridade dos colaboradores	Todos (100%) os colaboradores têm que estar com o ensino médio completo	Índice de escolaridade dos colaboradores = quantidade de colaboradores sem o ensino médio realizado/total de colaboradores da empresa

Fonte: Adaptado Moreira *et al.* (2014).

Para a empresa conseguir atingir seu planejamento e manter atuação adequada dos fatores críticos que impulsionam o sucesso e conquista dos objetivos segundo a sua estratégia, foi utilizada a metodologia do BSC. A figura 2 mostra o mapa estratégico proposto para a organização em estudo.

Figura 2. Mapa estratégico da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O mapa estratégico é uma ferramenta importante para a empresa e empresários porque permite aos colaboradores terem uma visão clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos da organização. Isso possibilita que todas as equipes trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em direção a uma mesma linha de chegada.

Segundo Lourenço (2007), pela simplicidade de seu visual, o mapa estratégico cumpre um papel importante de facilitador na comunicação da estratégia entre todas as camadas da organização, de forma com que todos os funcionários possam ter uma visão global da estratégia que a empresa adota. Isso é crucial, já que, segundo Niven (2006), poucos empregados na base da companhia sabem qual é a estratégia da empresa, o que torna a execução dela impossível. A definição clara da proposição de valor de uma empresa é o passo isolado mais importante no desenvolvimento do mapa estratégico, sempre visando à maneira como isso é convertido em crescimento e rentabilidade para o negócio. Assim, a partir do mapa estratégico, todas as pessoas envolvidas trabalharão em um só propósito, galgando o mesmo objetivo, o que certamente culminará no sucesso com maior rapidez.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos com a elaboração do presente estudo, cujo objetivo central foi desenvolver o planejamento estratégico em uma empresa varejista do setor alimentício na cidade de São José de Piranhas-PB podem ser considerados satisfatório. Para isso, na empresa estudada definiram-se as diretrizes estratégicas, realizaram-se as análises dos ambientes externos e dos ambientes internos e definiram-se as ações do planejamento estratégico visando compreender como esta ferramenta pode ser utilizado de forma eficaz para o sucesso da empresa.

Ao se elaborar o planejamento estratégico, se conheceu os riscos do negócio e também suas potencialidades de modo a entender melhor a tomada de decisões que poderiam comprometer o ciclo de vida da empresa. Isto mostra que é de suma importância o planejamento estratégico para as empresas tendo em vista a competitividade e a sobrevivência da empresa no mercado. Quanto mais conhecimento sobre o que se é e o que se quer, mais rápido a empresa realiza seus objetivos.

É possível observar que os objetivos do trabalho foram atendidos à medida que foram aplicadas ferramentas como o mapa estratégico, análise SWOT e o BSC na empresa estudada, culminando na elaboração do mapa estratégico local. Neste mapa, delinearão-se necessidades e possibilidades para a evolução empresarial, permitindo que todos os funcionários conheçam e visualizem a mesma perspectiva para o Expedita de Sousa M.E, trabalhando em um único propósito, que é o crescimento da empresa e destaque no mercado de atuação.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.
- CONSOLIDE ASSESSORIA EMPRESARIAL ONLINE LTDA. **São José de Piranhas**. Disponível em: <https://www.consolidesuamarca.com.br/registro-de-marcas-sao-jose-de-piranhas-pb>. Acesso em 26 de maio de 2020.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LOURENÇO, J. T. D. **A Dimensão Humana Essencial: uma Identificação dos alicerces do desempenho organizacional**. Rio de Janeiro. Tese de Doutorado - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MOREIRA, M. F. *et al.* Proposta de aplicação do Balanced Scorecard em uma Microempresa Gráfica:



- um Estudo de caso. In: **Anais...** XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2014.
- NIVEN, P. R. **Balanced scorecard passo a passo**: maximizando o desempenho e manutenção de resultados. Nova Jersey, 2006.
- OLIVEIRA, J. A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas. In: **Anais...** XIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo, 2010.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2014.
- PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.
- RAMBERSAD, H. K. **Scorecard para performance total**: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SAMONETTO, V.; CAMPOS, F. C. Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada. In: **Anais...** Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Salvador - BA; Anais. 2013.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Coleção Estudos e Pesquisas**: Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. São Paulo: Sebrae, 2011.
- STRUNCK, G. L. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.
- VEIGA, R. S *et al.* Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva -mate. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p.71-78, 2013.
- WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos**: planejamento, elaboração, análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



## **CAPÍTULO 8**

### **CUSTO DE ARMAZENAGEM: ESTUDO DE CASO NA LERIO´S DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE SANTA CRUZ-PB**

Cleilson Morais da Silva  
Afrânio Souto Duque de Abrantes  
Rafael Andrade Lins de Almeida

### CUSTO DE ARMAZENAGEM: ESTUDO DE CASO NA LERIO'S DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DE SANTA CRUZ-PB

Cleilson Moraes da Silva Faculdade

Afrânio Souto Duque de Abrantes

Rafael Andrade Lins de Almeida

#### INTRODUÇÃO

Devido à grande competitividade crescente no mercado, as organizações cada dia veem se aperfeiçoando seus modelos de gestão. Com isso é necessário que seus Administradores busquem formas de aprimorarem sua gestão através da redução de custos. Um dos problemas que as empresas atualmente encontram é o gerenciamento dos seus estoques.

Para Nogueira (2012) o controle de estoque exerce influência de grande importância nos custos de rentabilidade da empresa, pois os estoques absorvem o capital que poderia ser investido de outras maneiras, desviam fundos de outros usos potenciais e têm o mesmo custo de capital que qualquer outro projeto de investimento da empresa. Se por um lado se realizar uma aquisição pode gerar custo por excesso, por outro pode gerar custo por ruptura. Desse modo, é necessário ter produtos em estoque, mas é um desafio constante para as empresas, pois manter os níveis de produtos mais baixos e ter que promover a disponibilidade requer uma boa administração (MASENSSINE *et al.*, 2011).

Por isso é necessário buscar por meio da gestão de estoque, vantagens em relação aos seus concorrentes, buscando a redução de custos e perdas de produtos (COSTA *et al.*, 2018). É muito importante para a empresa que não haja ruptura do produto, quanto à disponibilidade, pois isso gera uma insatisfação no cliente. Assim é necessário um gerenciamento rigoroso dos estoques desde a sua chegada à empresa, a armazenagem dos produtos até a sua saída que é quando a venda é realizada (SOUSA *et al.*, 2014).

Segundo Dias (2019) o estoque tem como função melhorar, aperfeiçoar a gerência e o controle de produtos, pois quanto maior for a aplicação, maior será os ganhos e assim diminuindo a sua maior necessidade de mais investimentos direto. Para movimentar uma elevada quantidade de itens/ produtos onde muitos ficam estocados por vasto período que representa capital parado. Com isso, torna-se necessário a utilização de ferramentas para gerenciar controle eficiente e eficaz do estoque, O presente trabalho tem o objetivo de mensurar o custo de armazenagem em uma distribuidora de bebidas na cidade de Santa Cruz-PB.

A empresa estudada foi fundada em 2002, destaca-se nos mercados em que atua na cidade de Santa Cruz-PB. Para alcançar esse objetivo foram evidenciados os seguintes objetivos específicos: Caracterizar a empresa objeto desse estudo; Aplicação da classificação ABC nos produtos da empresa; Calcular o custo de armazenagem. A empresa foi crescendo, alcançando novos clientes, a partir daí, gerou a necessidade controlar seu estoque.

Diante disto, este trabalho justifica-se pela necessidade da empresa em haver uma gestão de estoque adequada, pois a mesma vem tendo prejuízos com seu capital parado, ou seja, será feito um controle nas compras seus produtos e investimentos realizados mantendo assim a demanda dos produtos de acordo com suas vendas. Está pesquisa servirá para a empresa perceber seus principais erros e assim não repetir mais.

Este estudo é de grande importância para os acadêmicos do curso de administração, pois fornece conhecimento sobre o funcionamento de estoque de uma empresa. Para o pesquisador é de muita importância para ajudá-lo a ter uma visão mais ampla do estoque de uma empresa e ter a noção de como cada parte funciona.

## MÉTODO

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi descritiva, quali-quantitativa realizada por meio de um estudo de caso. O estudo busca evidenciar o custo de armazenagem de uma empresa distribuidora de bebidas localizada em Santa Cruz –PB.

A coleta de dados foi através de documentos e relatórios da empresa e posteriormente foram feitas entrevista com os proprietários da empresa através dos que foram obtidos dos documentos e da entrevista foi aplicado o cálculo de custo de armazenagem utilizando a fórmula proposta por Dias (2019) (Quadro 1).

Quadro 1: Fórmula – Cálculo do custo de armazenagem

$$\text{Custo de armazenagem} = Q/2 \times T \times P \times I (1)$$

Onde:

Q = Quantidade de material em estoque no tempo considerado

P = Preço unitário do material (produto)

I = Taxa de armazenagem expressa geralmente em termos de porcentagem do custo unitário

T = Tempo considerado de armazenagem.

Fonte: Dias (2019).

Na análise de dados foi utilizada uma abordagem quali-quantitativa. Para Minayo (2001) a pesquisa quantitativa trabalha com o universo dos significados, crenças, valores, atitudes. E para Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa diferentemente da qualitativa, os seus resultados podem ser quantificados. A pesquisa qualitativa e quantitativa quando juntas, permite se recolher mais informações, do que quando são feitas separadas.

## RESULTADOS

A Figura 1 mostra o fluxo do processo interno da Lerio's bebidas relacionados à gestão logística da empresa, desde a aquisição do produto até a entrega aos clientes. O processo tem início a partir do momento em que o fornecedor faz a entrega do pedido realizado pela empresa. Em seguida, ocorre o recebimento mercadoria, juntamente com a conferência, onde é feita a contagem dos produtos, e análise das mercadorias. Na armazenagem os produtos são organizados no depósito de acordo com a validade de cada produto, ou seja, eles utilizam o método PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai).

Os pedidos de venda são realizados presencialmente ou via telefone, por seus revendedores e clientes. Em seguida, é feita a separação dos pedidos que foram realizados. Posteriormente é feito o carregamento das mercadorias até o caminhão, que fará a entrega aos seus clientes final. E no momento da entrega ocorre também a coleta dos vasilhames dos produtos já consumidos. A etapa final é a prestação de contas, que é realizada após o fim das entregas dos pedidos.

Figura 1: Fluxo da gestão logística da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa

## CLASSIFICAÇÃO CURVA ABC

As organizações buscam manter produtos em estoque, para que esses não faltem de acordo com a procura dos clientes, pois um gerenciamento de estoque eficiente faz com que uma empresa reduza seus custos ainda se destaque perante seus concorrentes. Com isso, tornou-se necessário classificar seus itens de acordo com sua importância, e uma ferramenta eficaz e muito utilizada para isso é a curva ABC (MORAIS, 2012).

Para Dias (2019) a curva ABC permite identificar os itens que necessitam de maior atenção em relação à sua administração. Pois os produtos devem ser colocados em ordem de acordo com sua importância, as classes da curva podem ser definidas da seguinte forma:

- Classe A – São os itens de maior importância que devem ser tratados de forma especial pela Administração.
- Classe B – são os itens intermediários, que devem ser tratados com atenção e estão entre as classes A e C.
- Classe C – são aqueles que possuem pouca movimentação, e são considerados com menor participação.

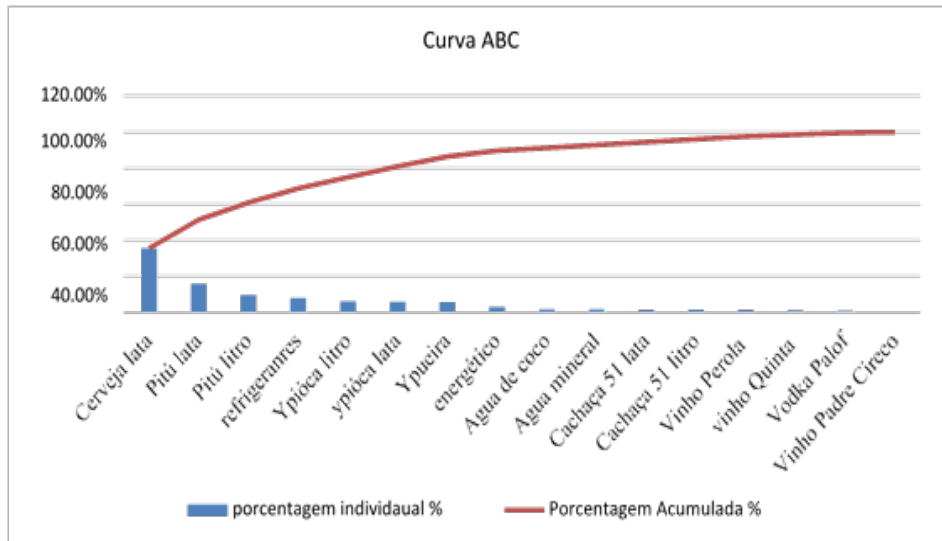
A Tabela 1 mostra a classificação ABC, dos produtos comercializados pela empresa estudada.

Tabela 1: Classificação ABC, dos produtos comercializados pela empresa estudada.

Unid.	Descrição	Quant:	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)	% Individual	% Acumulada	Classificação
1	Cerveja lata	3600	3,00	10.800,00	35,58%	35,58%	A
2	Pitú lata	1200	4,00	4.800,00	15,82%	51,40%	A
3	Pitú litro	360	8,00	2.880,00	9,49%	60,89%	A
4	Refrigerantes	300	8,00	2.400,00	7,91%	68,80%	A
5	Ypióca litro	144	13,00	1.872,00	6,17%	74,97%	B
6	Ypióca lata	360	5,00	1.800,00	5,93%	80,90%	B
7	Ipueira	240	7,00	1.680,00	5,54%	86,43%	B
8	Energético	120	8,00	960,00	3,16%	89,59%	B
9	Água de coco	200	2,50	500,00	1,65%	91,24%	C
10	Água mineral	600	0,83	498,00	1,64%	92,88%	C
11	Cachaça 51 lata	120	4,00	480,00	1,58%	94,46%	C
12	Cachaça 51 litro	60	8,00	480,00	1,58%	96,05%	C
13	Vinho Perola	24	20,00	480,00	1,58%	97,63%	C
14	Vinho Quinta	24	13,00	312,00	1,03%	98,66%	C
15	Vodca Palof	36	8,00	288,00	0,95%	99,60%	C
16	Vinho Pe. Cicero	24	5,00	120,00	0,40%	100,00%	C
	<b>TOTAL</b>	<b>7412</b>		<b>30.350,00</b>	<b>100,00%</b>		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Gráfico 1: Curva ABC



Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Observando o gráfico da classificação ABC dos produtos estudado, percebe-se que os produtos com maior participação para a empresa são os de classe A que são: Cerveja lata, Pitú lata, Pitú litro, Refrigerantes, sendo esses que apresentam maior faturamento. Os produtos classe B foram: Ypióca litro, Ypióca lata, Ipueira, Energéticos. Desse modo, é importante que se tenha uma gestão de estoque bem feita, para que os produtos de maior importância sejam gerenciados de acordo com sua participação e importância. Os produtos classe C foram: Agua de coco, Agua mineral, Cachaça 51 lata, Cachaça 51 litro, Vinho Perola, Vinho Quinta, Vodka Palof, Vinho Pe. Cicero. Já os itens da classe C não apresentam tanta importância, ou seja, não há necessidade de ter quantidades elevadas em estoque, e precisam ser melhor gerenciados tendo em vista a baixa rotatividade deles.

## CÁLCULO DO CUSTO DE ARMAZENAGEM

O cálculo do custo de armazenagem na empresa Lério's bebidas, foi realizada através dos produtos que possuem um volume de vendas maior durante o período do mês de Setembro de 2020, já que a empresa Lério's bebidas apresenta um conjunto de mais de 80 produtos diferentes.

A Tabela 2 mostra os valores que serviram como base para o cálculo da fórmula de custo de armazenagem, de acordo com Dias (2019).



Tabela 2: Valores considerados para o cálculo da Fórmula 1 do produto cerveja lata

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO DOS VALORES
Lucro	R\$ 45.000,00
Valor estoques	R\$ 100.000,00
Área ocupada pelo estoque da empresa	240m <sup>2</sup>
Consumo do m <sup>2</sup> de armazenamento	70m <sup>2</sup>
Consumo de produtos	88.944 uni.
Custo seguro	R\$ 2.000,00
Preço unitário	R\$ 3,00
Edifícios	R\$ 250.000,00
Depreciação	R\$ 1.000,00
Despesas	R\$ 7.000,00
Perdas	R\$ 2.500,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Dessa maneira a Tabela 3, apresenta os resultados da taxa de armazenagem da distribuidora.

Tabela 3 – Taxa de armazenagem do produto cerveja lata

TAXAS	VALORES	RESULTADOS
Retorno de capital	$I_a = (45.000/100.000)$	0,45
Armazenamento físico	$I_b = (240 \times 100) / (88.944 \times 3,00)$	0,0899
Taxa de seguro	$I_c = (2.000 / (100.000 + 250.000))$	0,00571
Taxa de transporte, manuseio e distribuição	$I_d = (12.000 / 100.000)$	0,12
Taxa de obsolescência	$I_e = (2.500 / 100.000)$	0,025
Outras taxas (água, luz, etc.)	$I_f = (7.000 / 100.000)$	0,07
<b>FATOR DE ARMAZENAGEM</b>		<b>0,76061</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

De acordo com a Tabela 3, observa-se que o fator de armazenagem do produto mais vendido da empresa, a cerveja lata, equivale a 0,76061%, esse valor foi obtido a partir da somatória do resultado de todas as taxas presentes no Quadro 1. Em seguida, se tem a aplicação do custo de armazenagem, conforme Dias (2019), de acordo com as variáveis e valores descritos na Tabela 4.

Tabela 4 – Coeficientes para o cálculo do custo de armazenagem da cerveja lata

Variável	Descrição da variável	Dados da empresa
Q P I	Quantidade de material em estoque no tempo considerado	3.600
T	Preço unitário do material (produto)	3,00
	Taxa de armazenamento expressa geralmente em termos de porcentagem do custo unitário	0,76061
	Tempo considerado de armazenagem	30 Dias

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A Tabela 4, que apresenta os resultados de acordo com as informações coletadas na Lério's bebidas, para calcular o custo de armazenagem; de acordo com Dias (2019). A variável **Q** corresponde à quantidade de cerveja lata que tem no estoque no mês de Setembro, a variável **P** equivale ao preço de vendas do produto, a variável **I** se relaciona com o fator de armazenagem apresentado na tabela 3; e **T** é referente ao mês analisado.

A Tabela 5 mostra a aplicação da fórmula de custo de armazenagem.

Tabela 5 – resultado do custo de armazenagem da cerveja lata

<b>Custo de armazenagem = <math>(Q/2) \times T \times P \times I</math></b>
Custo de armazenagem = $(3.600/2) \times 30 \times 3,00 \times 0,76061$
<b>Custo de armazenagem = 1.232,19</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

De acordo com a Tabela 5, observa-se que o custo de armazenagem da cerveja lata na Lério's bebidas corresponde a R\$1.232,19. A aplicação do cálculo de armazenagem auxilia os empresários nas tomadas de decisão.

## DISCUSSÃO

A armazenagem e gestão de estoque são importantes para manter o autocontrole financeiro de qualquer empresa, pois funciona como elemento que regula a entrada e saída de produtos da empresa (PROVIN; SELITTO, 2011).

Para Kawase e De Paula (2012) a gestão de estoque permite ganhos, com eficiência, diminuição, agilidade, capacidade de rastreamento, entre outros. Para que a empresa tenha o produto certo na hora que o cliente precisar, é necessário que ele esteja armazenado na quantidade certa, porém esta armazenagem gera grandes investimentos de outros. Por isso que o gerenciamento correto de estoque pode gerar uma vantagem competitiva, e com crescimento em relação às demais empresas.

Para Pozo (2010) a armazenagem é um processo que envolve a administração de espaços necessários para manter os materiais estocados. A armazenagem atua de forma importante na organização dos espaços dentro do estoque da empresa. Segundo Nogueira (2012) se a empresa possuir processos bem definidos e organizados ocorrerá a máxima utilização de espaço.

O estoque de uma empresa definido como armazenamento de recursos materiais em um sistema de transformação, todos os tipos de operação mantêm um estoque qualquer tipo de operação produtiva tem diversos tipos de materiais armazenados e/ou estocados.

Existem vários tipos de estoques e esses podem ser classificados de várias maneiras, mas as mais comuns são: Estoque de matéria-prima, estoque de produto em processo, estoque do produto acabado, estoque em trânsito e o estoque em consignação.

1. **Estoque de matéria-prima:** é o produto requerido para o processamento para ser transformado e posteriormente ser um produto acabado, sendo que a sua utilização é de acordo com a quantidade produzida (CHING, 2010).
2. **Estoque de produto em processo:** processo de produção que corresponde as diferentes fases do processo produtivo (NOGUEIRA, 2012). Para Martins e Alt (2009) são os itens que estão sendo transformados, mas não estão acabados.
3. **Estoque de produtos acabados:** é um produto que passou pelo um processo de transformação e está pronto para ser vendido (NOGUEIRA, 2012).
4. **Estoque em trânsito:** são produtos que estão sendo transferido de um setor para outro, mas que ainda não chegaram ao seu destino final (MARTINS; ALT, 2009).
5. **Estoque em consignação:** é o produto que está com o fornecedor a espera que seja vendida.

Ao entender um pouco sobre os vários tipos de estoque, é importante também ressaltar o quanto custa para a empresa. Para Nogueira (2012) os principais custos de estoque são: custo de aquisição, custo de armazenagem, custo de pedido e custo de falta.

- Aquisição – é o valor pago pelo um determinado produto e este se relaciona com o poder de negócio;
- Armazenagem – é o valor pago para estocar um determinado produto durante o tempo necessário;
- Pedido – é o valor gasto pela organização para determinada parte/lote de compra possa ser pedida a um determinado fornecedor e entregue a empresa que está comprando;

- Falta – é a falta de um item em seu estoque que pode causar inúmeros prejuízos para a empresa.

Entre estes custos relacionados a produtos e serviços o mais importante é o Quadro 2 – Cálculo da taxa de armazenagem custo de armazenagem, pois é a partir dele que a empresa pode reduzir os seus custos e assim obter vantagens e relação aos seus concorrentes.

Morais (2012) fala que para saber o custo de armazenagem é imprescindível que o administrador possa manter esses custos o mais baixo possível, pois se trata de um dos fatores que mais diminui a lucratividade de uma empresa.

Para Dias (2019) a taxa de armazenagem pode ser calculada através da soma de várias parcelas. Dessa forma, as taxas que correspondem às parcelas que resultam no coeficiente da taxa de armazenagem são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Cálculo da taxa de armazenagem custo de armazenagem

Taxas	Fórmulas
Retorno de capital	$Ia = 100 \times (\text{lucro}/\text{valor dos estoques})$
Armazenamento físico	$Ib = 100 \times ((S \times A)/(C \times P))$ Onde: S = área ocupada pelo estoque da empresa A = consumo anual do m <sup>2</sup> de armazenamento C = consumo anual de produtos P = preço unitário
Taxa de seguro	$Ic = 100 \times (\text{custo anual do seguro}/\text{valor do estoque} + \text{edifícios})$
Taxa de transporte, manuseio e distribuição	$Id = 100 \times (\text{depreciação anual dos equipamentos}/\text{valor do estoque})$
Taxa de obsolescência	$Ie = 100 \times (\text{perdas anuais por obsolescência}/\text{valor do estoque})$ .
Taxa de obsolescência	$If = 100 \times (\text{despesas anuais}/\text{valor do estoque})$

Fonte: Adaptado Dias (2019).

Observando o Quadro 1 pode-se verificar que os itens disposto para calcular o custo de armazenagem envolvi todos os custos envolvido no estoque. Para Martins e Alt (2009) a administração e gerenciamento de estoques, devido ao impacto financeiro do estoque e à sua importância para garantir o abastecimento do cliente, têm técnicas específicas para o seu dimensionamento.

## CONCLUSÃO

A pesquisa tem como objetivo apresentar o custo de armazenagem da empresa distribuidora de bebidas localizada em Santa Cruz – PB. Nesse contexto, o objetivo foi alcançado tendo em vista que o trabalho apresentou o resultado do custo de armazenagem do produto estudado. Assim como os objetivos específicos que foram: Caracterizar a empresa, objeto desse estudo; Aplicação da classificação ABC nos produtos da empresa; Calcular o custo de armazenagem. A caracterização da empresa foi apresentada no trabalho. Após a caracterização da empresa montou-se a classificação ABC dos produtos da empresa. Por fim, calculou o custo de armazenagem do produto escolhido a partir da classificação ABC.

Os resultados mostram que o custo de armazenagem da Lerio's bebidas em relação a cerveja lata, correspondeu a R\$1.232,19. A comercialização desse produto representa 35,58% das vendas da empresa, tornando-se um produto de grande representatividade e relevância nas vendas da empresa.

Desta forma, que as informações apresentadas nesse estudo contribuam para a gestão da empresa estudada, assim como para as futuras pesquisas, tendo em vista que foi apresentada a importância da gestão de estoque em uma empresa, onde foi evidenciado custo de armazenagem do item que apresenta maior representatividade e importância nas vendas e no faturamento da empresa.

## REFERÊNCIAS

- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: atlas, 2010.
- COSTA, A. T; ACUNA, S. G. **Aplicação da ferramenta ABC em pequena empresa: um estudo de caso em uma loja de autopeças**, 2018. Disponível em: [http://www.uern.br/controladepaginas/2018-/arquivos/5021tales\\_anastacio\\_costa.pdf](http://www.uern.br/controladepaginas/2018-/arquivos/5021tales_anastacio_costa.pdf). Acesso em: 17 abr. 2021.
- DIAS, M. A. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza, 2002.
- KAWASE, F.S.; DE PAULA, L. L. **A importância do gerenciamento de estoque no setor supermercadista de pequeno porte na cidade de Lins/São Paulo**. Trabalho de conclusão de curso apresentado na faculdade de tecnologia de Lins, 2012.
- MARTINS, P. G; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva 2009.
- MASENSSINE, S. R. *et al.* **Gestão de processos de estoque e armazenagem visando redução de custos**, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/502660.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2021.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método, criatividade**. Petrópolis, 2001.

MORAIS, D. B. O. **Gestão de estoques na distribuidora de bebidas fonte clara, 2012.** Monografia (Bacharel em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

NOGUEIRA, A. S. **Logística empresarial: uma visão local com pensamento globalizado.** São Paulo: Atlas 2012.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** São Paulo: Atlas 2010.

PROVIN, T. D; SELLITO, A. M. V. Política de compras e reposição de estoque de uma empresa de pequeno porte no ramo atacadista de materiais de construção civil. **Revista Gestão industrial**, v. 7, n. 2, 2011. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/631/674>. Acesso em: 17 abr. 2021.

SOUZA, A. E.; MELLO, T. O. F. **Gestão de estoque e armazenagem: estudo de caso na empresa Tito embalagens na cidade de Lins/SP, 2014.** Disponível em: <http://www.fateclins.edu.br/v4.0/trabalhoGraduacao/rqnfFjs4ZuXzWoxv7S3XiSOEbCRAakXvMW8s.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2021.



## **CAPÍTULO 9**

### **ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO NO PÓS VENDA DOS CLIENTES DE LOJA VAREJISTA DA PARAÍBA**

Josineuda Vieira de Freitas  
Larissa de Araújo Batista Suárez  
Jean Alencar de Oliveira

### ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO NO PÓS VENDA DOS CLIENTES DE LOJA VAREJISTA DA PARAÍBA

Josineuda Vieira de Freitas

Larissa de Araújo Batista Suárez

Jean Alencar de Oliveira

#### INTRODUÇÃO

Para Cobra (2017) há uma intrínseca relação entre a qualidade dos serviços prestados no aspecto logístico e a satisfação do cliente, haja vista essa ser a mediação interativa que ocorre durante os contratos de compra e venda. Discorrendo sobre o assunto Dowlatshahi (2000) ressalta que cada empresa precisa estabelecer metas, claras e objetivas notocante a busca pela eficiência, para que seja fator que se sobressai às concorrentes.

Segundo aponta Kotler (2000) alguns fatores são atrativos ao cliente e podem se diferenciar na medida em que levam em consideração a inovação pela qual a sociedade vem passando ao longo dos anos. Nesse sentido, cada empresa precisa gerenciar suas atividades para atender aos requisitos primordiais de desenvolvimento tecnológico, crescimento das mídias e redes sociais, dentre outros fatores que podem fazer a diferença na hora de obter a satisfação do cliente após as vendas.

Portanto, como descreve Las Casas (2016) o ponto fundamental de uma empresa se concentra na capacidade de gerenciamento do serviço logístico oferecido ao cliente. Esse, sem sombra de dúvidas garante que as pessoas tenham prazer em visitar a loja, adquirir o produto e autodenominar-se consumidora de determinada empresa.

O presente estudo tem como objetivo apresentar a concepção de satisfação no pós-venda dos clientes da Loja Magazine Luiza, localizada à Rua Padre Manoel Mariano, nº 104, Centro, Cajazeiras-PB.

Sendo um tema de relevância social, haja vista crescer continuamente a necessidade em estabelecer vínculos entre os clientes e a empresa, mesmo que finalizada a compra ou visita ao site ou loja física para escolha do produto. Diante dessa perspectiva surge a problemática de saber, os clientes da loja Magazine Luiza estão satisfeitos com o pós-venda?



## MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, descritiva e pesquisa de campo com a abordagem de pesquisa quantitativa, analisando uma amostra por tipicidade onde o critério de inclusão foi o tempo de compra de 3 anos dos clientes entrevistados e que foram obtidos através do banco de dados interno da empresa. Para obtenção dos dados houve a aplicação de um questionário estruturado com 5 perguntas, aplicado com um total de 40 clientes, os quais se disponibilizaram a participar desta pesquisa.

Os dados foram tabulados utilizando programas computacionais como o *Google forms* estatística e os dados foram apresentados em gráficos para que se apresente uma visão totalizada de percentuais ilustrativos no tocante aos dados obtidos. As informações geradas foram analisadas através das ciências da administração onde os autores citados contribuíram para o entendimento do problema da pesquisa e dos resultados apresentados a seguir

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos na coleta foram divididos de acordo com o objetivo proposto na pesquisa, dessa forma, as cinco questões referentes à percepção dos clientes sobre a satisfação no pós venda se iniciam com a primeira indagação quanto ao tempo de aquisição do produto na loja Magazine Luiza de Cajazeiras-PB.

Figura 1: Gráfico ilustrando o tempo de aquisição dos produtos pelo cliente.



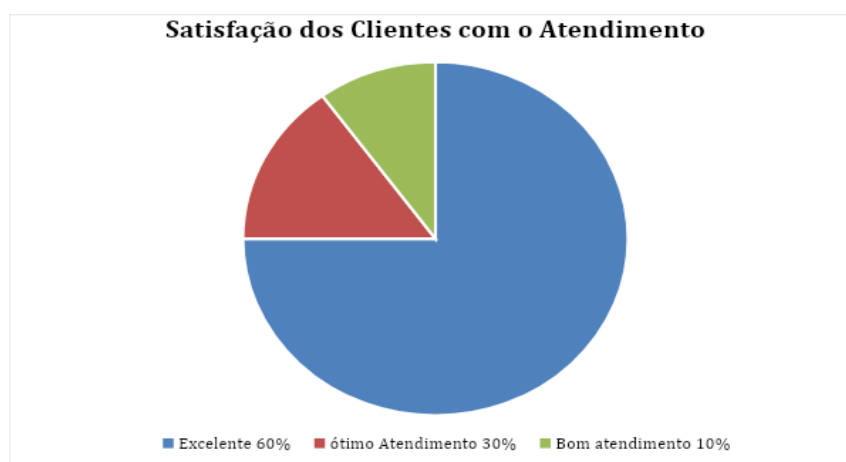
Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Nesse sentido, observa-se que a maioria dos clientes 70% compraram produtos há mais de 03 (três) anos. Dessa forma considera-se tempo suficiente para que tais pessoas possam ter uma concepção firme e segura da qualidade de aspectos condizentes com a satisfação no pós-venda.

Na perspectiva de Zeithaml (2014) a satisfação do cliente pode ser definida como um estado de espírito permanente que qualifica a potencialidade da empresa no sentido de obtenção de sua meta, que é atender as pessoas e promover o desejo de voltar a buscar naquela loja mais bens e produtos, tendo por base a sua impressão pela compra pretérita.

A segunda indagação que o referido questionário trazia era saber qual a concepção que o cliente tinha do atendimento na loja Magazine Luiz de Cajazeiras-PB.

Figura 2: Gráfico demonstrativo do atendimento do cliente



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A resposta também foi positiva, sendo revelado que a maioria deles 60% manifestou ter uma boa impressão da loja, bem como dos funcionários e demonstram aceitação positiva sobre o acolhimento e condução das vendas pelos funcionários e setor logístico.

Como bem descreve Neves (2017) a satisfação no pós-venda pode ser dimensionada a partir de aspectos relacionados à intensidade da concepção que o cliente denota a partir da qualidade no atendimento, levando em consideração requisitos pertinentes ao modo de abordagem na hora de conduzir as vendas e o acolhimento de tais clientes.

Dando continuidade, o questionário veio abordar em linhas gerais como foi a rapidez e eficiência no atendimento ou troca de produtos comprados na loja Magazine Luiza de Cajazeiras-PB.

As respostas demonstraram que 100% dos entrevistados consideraram que a loja Magazine Luiza tem uma boa interação com seus clientes na perspectiva de que trocam as mercadorias, que porventura apresentem irregularidades ou não sejam compatíveis em algumas funções.

Segundo Mirshawka (2013) ressalta que cada empresa deve traçar objetivos e metas no tocante ao alcance da satisfação do cliente, em especial quando este tem uma demanda para atendimento em relação à troca de produtos com algum problema. Isso leva ao entendimento de que, consumidores satisfeitos podem repetir a compra do produto ou serviço, o que traz benefícios à empresa e

atorna mais competitiva.

Também constou como pergunta do questionário saber se as propagandas veiculadas sobre a loja condizem com a realidade fática do atendimento da loja Magazine Luiza de Cajazeiras-PB.

As respostas apontam a veracidade das propagandas, sendo que o cliente considera que há compatibilidade entre o que se divulga nas mídias e o que realmente a loja apresenta. Dessa forma, é necessário abordar o que menciona Kotler (2000) que é necessário haver uma significativa verdade entre as propagandas que veiculam instrumentos promocionais a exemplo de descontos de preços, venda a prazo, ou outras facilidades ao cliente. Dessa forma, as propagandas são aliadas da concepção favorável que o cliente possui da empresa.

A última pergunta do questionário versou sobre a satisfação do cliente com a compra e aquisição do produto na loja Magazine Luiza de Cajazeiras-PB.

O resultado da pergunta foi 100% positivo, alcançando a plena satisfação do cliente no tocante às vendas e compra de produtos na loja Magazine Luiza da cidade de Cajazeiras-PB. Para Neves (2017) o atendimento é determinante para satisfação no pós-venda, já que é justamente aí que impulsiona o consumidor a voltar à loja e ser recebido com total eficácia, rapidez e gentileza. A cada dia, nas empresas em geral, há uma crescente preocupação em oportunizar um bom atendimento aos clientes, buscando a retenção dos mesmos, para que a loja se solidifique no mercado.

De acordo com Neves (2017) a satisfação no pós-venda pode ser uma construção contínua, resultado de muito planejamento, direcionando recursos humanos e financeiros para alavancar propagandas e oportunidades criativas que atendam às demandas do cliente.

Nesse sentido Zeithaml (2014) aponta algumas alternativas viáveis para garantir satisfação no pós-venda, quais sejam a elaboração de políticas de serviços a serem oferecidas aos seus clientes tais como, prazo de execução e confiabilidade dos serviços; tempo de processamento do pedido; disponibilidade de pessoal e equipamentos para um melhor atendimento; ferramentas para facilitar e agilizar o processo de resolução de erros e falhas do sistema; ferramentas que possibilitem agilidade no rastreamento de cargas em processamento ou em trânsito; estrutura tarifária fácil de entender e simples de aplicar; entre outros.

Na perspectiva de Cobra (2017) um dos requisitos fundamentais para criar e assegurar a satisfação no pós-venda vem justamente da estratégia de marketing. Dessa forma é relevante criar estratégias criativas de relações públicas e fornecimento de produtos de alta qualidade, na busca da fidelidade de longo prazo dos clientes.

Diante de tal perspectiva, Las Casas (2016) traz como ressalva a reflexão acerca da avaliação do serviço e da satisfação dos clientes sendo oportuno levar em consideração alguns importantes critérios como a flexibilidade da empresa em atender as particularidades de cada cliente; o tempo de atendimento da empresa frente às solicitações de informações sobre seu pedido; mensurar, além do serviço a ser oferecido ao cliente, também, como o cliente está recebendo estes serviços. Neste

ponto, é importante comparar o serviço oferecido pela empresa em relação aos serviços oferecidos pelos concorrentes e a percepção dos clientes em relação a ambos, procurando, assim, desenvolver um melhor planejamento dos serviços.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho demonstrou por meio de pesquisa de campo, com a obtenção de dados diretamente dos consumidores da referida loja, que há por parte dos mesmos satisfação com os produtos adquiridos, bem como com o atendimento prestado no referido estabelecimento.

Também ficou apontada a qualidade da loja no tocante à compatibilidade e veracidade de suas propagandas, já que os clientes avaliam como verdadeiras as mensagens e propostas veiculadas para divulgação de produtos, promoções e condições de pagamento na loja em questão.

Dessa forma podemos concluir que o problema da pesquisa nos leva a entender que a loja Magazine Luiza da cidade de Cajazeiras possui uma boa gestão, a qual disponibiliza de condições para planejamento de estratégias e marketing que formem condições de fidelidade do cliente, já que os mesmos apontam ter uma concepção favorável e satisfeita com as aquisições de produtos nessa loja.

## REFERÊNCIAS

- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. Editora Atlas SA, 2017.
- DOWLATSHAHI, Shad. Developing a theory of reverse logistics. **Interfaces**, v. 30, n. 3, p. 143-155, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: marketing de serviço, casos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- LAZZARINI, Sergio Giovanetti. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. Estudos de Caso em Agrobusiness. São Paulo, **Revista Pioneira/PENSA**, v. 997, p. 9-23, 1997.
- MIRSHAWKA, V. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Makron Books, 2013.
- NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2017.
- ZEITHAML, Valarie. A. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.



## **CAPÍTULO 10**

### **PEQUENAS EMPRESAS E DESAFIOS NO MUNDO DIGITAL: ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE CEARENSES**

Juscileudo Lucas Belo  
Patrick Nobre da Silva  
Denilson Costa de Carvalho

### PEQUENAS EMPRESAS E DESAFIOS NO MUNDO DIGITAL: ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE CEARENSES

Juscileudo Lucas Belo

Patrick Nobre da Silva

Denilson Costa de Carvalho

#### INTRODUÇÃO

A tecnologia tem se mostrado bastante eficaz quando usada de forma estratégica à comunicação entre empresa e clientes. O número de empresas que utilizam a internet para procurar por produtos e serviços disparou sem precedentes nas últimas décadas, indo de encontro ao alarmante número de pessoas, os potenciais clientes, que a utilizam.

Quando se fala sobre a conectividade que o marketing digital proporciona, Kotler (2017, p. 34), diz que “ela diminui de forma significativa os custos de interação entre empresas, funcionários, parceiros de canal, clientes e outras partes envolvidas”. Portanto, as empresas buscam, através do marketing digital, promover seu diferencial competitivo e, devido às mudanças aceleradas no mercado, precisam estar em constante desenvolvimento e aprimoramento das suas ferramentas de comunicação para possibilitar a construção de um relacionamento direto e transparente com o cliente.

As empresas podem obter vasto relacionamento com os clientes através do uso de colaboradores que se utilizem das ferramentas para contatar com seus consumidores. Para Teixeira (2010), uma pequena empresa, em sua maioria, não tem condições de manter um profissional especializado em marketing digital para gerir a área e que geralmente é uma função desempenhada pelo próprio proprietário. Logo, este tem sido o maior desafio enfrentado pelas pequenas empresas e, piora, se comparado às grandes corporações.

Para usufruir do marketing digital com eficiência e eficácia, se faz necessário que as empresas retenham mais conhecimento do seu público-alvo e buscar trabalhar de maneira mais personalizada, pois beneficia a empresa com a coleta de dados obtida dos clientes e se crie campanhas publicitárias de acordo com seu nicho de mercado.

Torres (2010, p.8) aconselha que se “pense quem é o seu consumidor. Aquele que de fato precisa e dá valor ao seu produto. O seu cliente ideal”. Com isto, a empresa irá buscando alcançar a fidelização dos clientes, bem como irá, como consequência, contribuir com os resultados à empresa.

Com as redes sociais, geralmente, os clientes compartilham suas experiências de compra e as

empresas que investem em seu Marketing digital estão contribuindo, mais do que nunca, com o diálogo entre a empresa e os clientes, buscando gerar oportunidades e manter-se à frente dos concorrentes. Gansky (2011, p.3) comenta que “os novos negócios baseados em compartilhamento são reforçados e construídos sobre as mídias sociais”.

O marketing de relacionamento proporciona que a empresa forneça informações ao usuário da sua rede sempre que desejar e obter um *feedback* rápido da empresa, uma vez que a internet proporciona que a empresa não necessite se deslocar geograficamente, bem como o seu cliente. Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), a internet é indispensável para o posicionamento de marca e de conectividade com o mercado à oferta de produtos, serviços e relacionamento com o cliente, sem a preocupação com barreiras geográficas. Portanto, percebe-se que o relacionamento entre as empresas e seus clientes é algo crescente e mais eficiente. Esta acontece quando o cliente é ouvido e recebe as respostas da empresa de forma rápida, sem barreiras geográficas, bem como, uma empresa que deseja crescer, tem que construir relacionamentos sólidos com os consumidores, sendo algo proporcionado de forma eficaz quando se utiliza das ferramentas de marketing digital via internet.

A escolha pelo tema tem como propósito identificar as estratégias, as quais, as mídias sociais proporcionam às empresas, uma vez que, funcionam como um canal de comunicação entre empresa e consumidor atualmente e, por se tratar de um assunto de grande importância e em grande ascensão, percebe-se que tais meios passam por diversas mudanças constantemente e se faz necessário entender o seu desenvolvimento e desempenho às empresas que as utilizam.

O objetivo deste trabalho é avaliar a utilização das mídias sociais das pequenas empresas em Umari – CE.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Para proceder com os meios de execução da pesquisa objetivada, buscou-se de métodos científicos para sua validação. Quanto ao objetivo do estudo, os resultados foram extraídos através de análise descritiva. Segundo, Prodanov e Freitas (2013, p.52) a pesquisa descritiva acontece “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Logo, a pesquisa é descritiva porque ilustra por meio de gráficos que possibilitam o cruzamento das respostas pertinentes ao problema elencado na pesquisa.

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, o procedimento técnico utilizado foi um estudo de caso, por permitir um melhor acompanhamento e a proximidade com um fenômeno estudado. Conforme Yin (2001 *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60), “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

A presente pesquisa, do ponto de vista da abordagem, é do tipo quali-quantitativa. A mesma

é considerada qualitativa, uma vez que, há uma interpretação lógica dos fenômenos e, segundo Flick (2013, p. 93): “[...] pode-se querer explorar um campo para descobrir algo novo”, a fim de obter conhecimentos sobre um determinado assunto, bem como é quantitativa, uma vez que, serão apurados dados de forma numérica e estatística. “O objetivo aqui é controlar e padronizar o maior número possível de características do grupo; depois, as diferenças entre eles podem ser rastreadas à variável que você está estudando” (FLICK, 2013, p. 90).

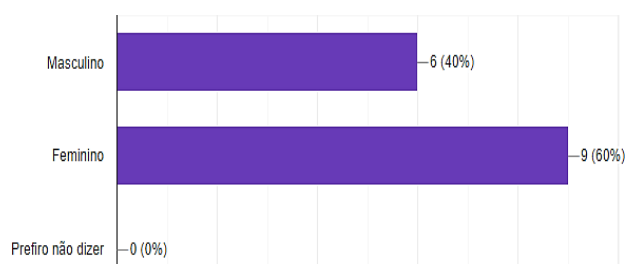
Quanto à área de estudo, definiu-se o município de Umari – CE, localizado na Microrregião de Lavras da Mangabeira, Mesorregião do Centro-Sul Cearense. O universo da pesquisa é formado pelos pequenos e microempreendedores da cidade e os quais utilizavam das Redes Sociais e do Marketing Digital como canal de comunicação.

A amostra foi formada por 15 proprietários da cidade. Para obtenção das informações empregadas no estudo, foram aplicados questionários entre os meses de setembro a novembro de 2020. O meio utilizado à coleta de dados foi o questionário, em que se utilizou a ferramenta “*Google Forms*”, para os pesquisados responderem as arguições. Neste questionário aplicado contém quatorze questões, estruturadas. As perguntas se dividem em questões de formação de perfil do entrevistado, seu empreendimento e às respostas, às quais, são objetivos da pesquisa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

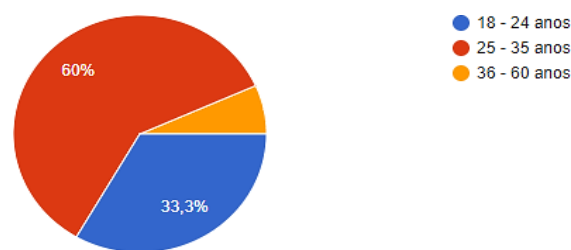
A maioria era do sexo feminino (60%/ n=9) (Gráfico 1) e todos os comerciantes informaram a sua idade, contudo, a faixa etária mais prevalente foi 25-25 anos (60%; n=9) (Gráfico 2), indicando que o público jovem está em alta na abertura e desenvolvimento tecnológico das empresas.

Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Gráfico 2 - Idade dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As mídias sociais são cruciais, têm crescido constantemente e, dificilmente, retroagirá. Pelo contrário, as empresas, estão buscando novas e melhores maneiras de gerir seus negócios a partir das ferramentas digitais e têm logrado êxito, uma vez que, as mídias sociais têm proporcionado relacionamento entre empresa e cliente, pois faz parte da comunicação da empresa com o mercado.

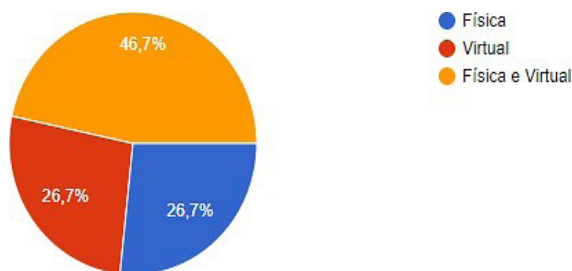
Assim como afirma Twy (2012), quando diz que as pequenas empresas estão cada vez mais



investindo na presença digital, utilizando-se de novas tecnologias das mais variadas formas com o intuito de obter novos cliente e divulgação da marca. A presente pesquisa demonstrou que é um fato, uma vez que, a maioria dos respondentes possui, não somente loja física, mas também virtual. Conforme o gráfico 3, a maioria respondeu possuir loja “física” e “virtual” (46,7%; n=7), o que evidencia que a maioria dos empreendedores está mesclando entre o on-line e o presencial.

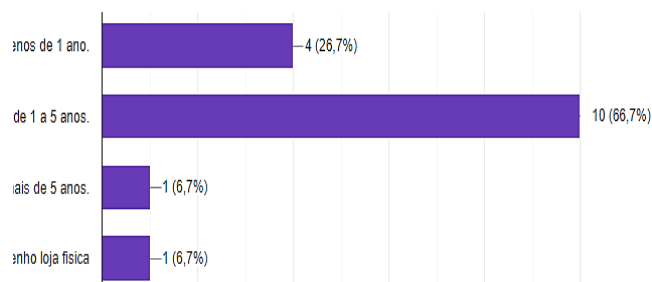
Quando a idade da loja física, 66,7% (n=10) responderam “entre 1 e 5 anos”, o que significa que a maioria das empresas não tem muito tempo de mercado e que ainda pode setar em introdução ou crescimento (Gráfico 4).

Gráfico 3 - Loja física e/ou virtual



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Gráfico 4 - Idade da loja física

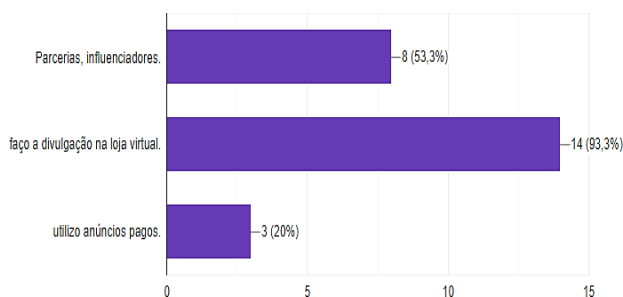


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Foi o perguntado aos comerciantes quais os meios utilizados à divulgação do negócio, se com parcerias e influenciadores; divulgação em loja virtual ou anúncios pagos, conforme o gráfico 5. A maioria disse fazer divulgação na loja virtual (93,3%; n=14).

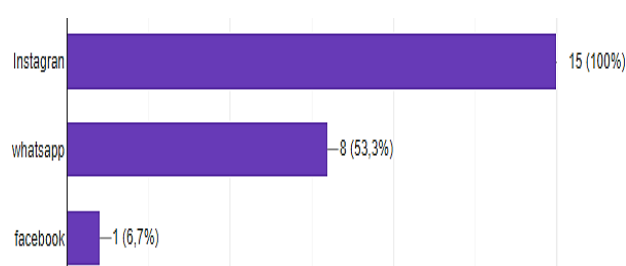
No tocante as redes sociais que os comerciantes se utilizam à divulgação do negócio, perguntando-se quais das três redes sociais mais populares são utilizadas (Gráfico 6). Destaque para o “Instagram”, ou seja, já que 100% (n=15) a utilizam. Tal resultado demonstra que todos utilizam ao menos uma rede social e a sua preferência são essas plataformas, pois podem expor fotos, ideal para divulgação dos produtos.

Gráfico 5 - Meios de divulgação do negócio



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Gráfico 6 - Redes sociais utilizadas no negócio



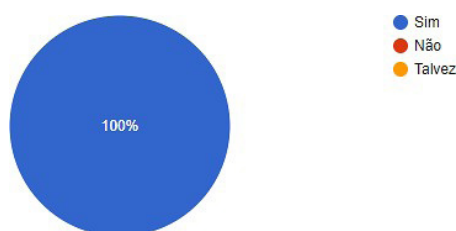
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Conforme Franca (2011), grandes organizações têm alocado cada vez mais investimento fi-

nanceiro para o marketing digital à medida que as têm tornado mais consistentes e populares, porém às pequenas empresas essa não é a realidade, por conta do modesto ou quase nenhum investimento nas ferramentas virtuais.

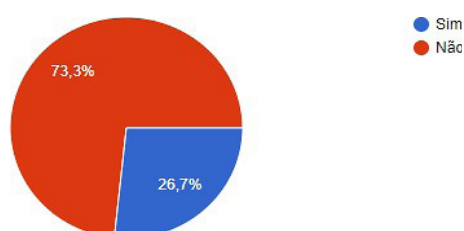
Apesar disso, 100% (n=15) dos respondentes disseram que utilizam as redes sociais para obter resultados nas vendas, o que demonstra a sua relevância e importância nos tempos atuais (Gráfico 7). Em relação à utilização de anúncios pagos, a maioria não faz uso dessa estratégia (73,3%; n=11) (Gráfico 8) e aqueles que fazem anúncios pagos, investem somente R\$ 50,00 (n=4). O resultado demonstra que os empreendedores digitais buscam ferramentas gratuitas de divulgação (FRANCA, 2011).

Gráfico 7 - Resultados proporcionado pelas redes sociais



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

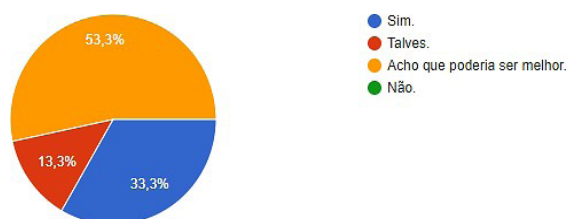
Gráfico 8 - Utilização de anúncios pagos



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação ao engajamento que os clientes proporcionam à empresa, a maioria considerou como poderia ser melhor (53,3%; n=8) (Gráfico 9). O resultado mostra que os comerciantes esperam mais das redes sociais em relação ao engajamento dos clientes, o que demonstra confiança.

Gráfico 9 - Engajamento dos clientes

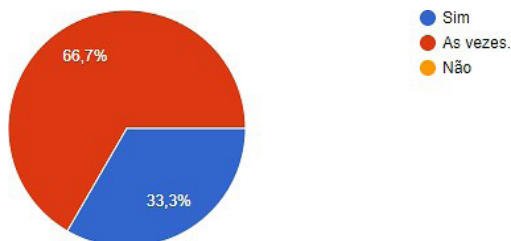


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

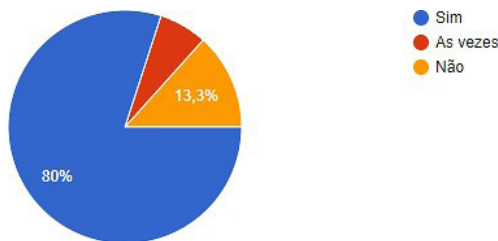
Foi perguntado aos comerciantes se os clientes ao comprarem o produto possuem o hábito de postar e marcar a loja nas redes sociais. Portanto, 10 (66,7%) empreendedores responderam que “às vezes” (Gráfico 10). O resultado mostra que, apesar dos empreendedores esperarem mais dos clientes em relação ao engajamento, os mesmos ainda não retribuem a interação como deveriam com postagens e marcação dos produtos nas redes sociais. Quanto à inspiração dos empreendedores em outros do ramo, 12 (n=80%) disseram que “sim” (Gráfico 11), mostrando que a maioria se espelha em outros empreendedores.

Investir em marketing digital é uma boa estratégia para pequenas empresas, bem como buscar por inspirações em outros empreendedores bem-sucedidos, também é uma forma de compreender o processo digital para aplicar na organização (TWY, 2012).

Gráfico 10 - Postagem e marcação dos produtos nas redes sociais após a compra      Gráfico 11 - Inspiração em outros empreendedores



Fonte: Dados da pesquisa (2020).



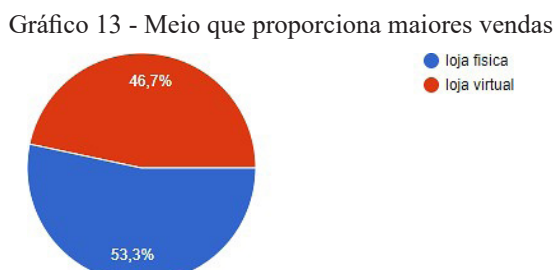
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Também foi indagado sobre o hábito dos empreendedores estudar sobre o marketing digital para melhoria do negócio. A maioria disse que sim (93,3%; n=14) (Gráfico 12), contudo, 33,3% (n=5) que sempre que pode e 40% (n=6) afirmaram constantemente e 20% (n=3) “às vezes”. Tal resultado indica falta de preparo por grande parte dos empreendedores em relação ao conhecimento sobre marketing digital. Twy (2012) afirma que para utilizar as ferramentas online de maneira responsável é necessário compreender o processo digital para aplicar na organização.

Por fim, questionou-se o meio de maior realização de vendas, se físico ou virtual (Gráfico 13). Logo, a “loja física” ainda é o principal canal (53,3%; n=8).



Fonte: Dados da pesquisa (2020).



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

## CONCLUSÃO

Com o objetivo de avaliar a utilização das mídias sociais das pequenas empresas, concluiu-se que o marketing digital, a partir das mídias digitais, tem sido uma ferramenta bastante poderosa de engajamento social, bem como comercial, principalmente, os meios digitais gratuitos como as redes sociais, o que proporciona inúmeras vantagens, especialmente, às micro e pequenas empresas alvo desta pesquisa.

Observou-se também que as pequenas empresas da cidade ainda estão acanhadas em relação aos investimentos em marketing digital, e principalmente em conhecimento de conteúdo e investimento financeiro. Portanto, levando em consideração a comprovada importância do marketing digital, os empreendedores têm a missão de desenvolver e alavancar o marketing digital das suas empresas para que logrem sucesso nos seus empreendimentos e não se contentarem-se apenas com meios padrões e convencionais de mídias digitais.

## REFERÊNCIAS

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FRANCA, Geraldo. **Marketing digital para pequenas e microempresas**. Disponível em: <http://www.empreendedor.com.br/artigo/marketing-digital-para-pequenas-e-micro-empresas>. Acesso em: 10 dez. 2011.

GANSKY, Lisa. **Mesh: por que o futuro dos negócios é compartilhar**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0 [recurso eletrônico]**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. Disponível em: [http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17352/material/Marketing-0-Do-tradicional-ao-digital%20\(1\).pdf](http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17352/material/Marketing-0-Do-tradicional-ao-digital%20(1).pdf). Acesso em: 10 nov. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César De. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Tecnologia da informação**. Disponível em: <http://www.informamidia.com.br/artigo-marketing-digital-para-pequenas-e-micro-empresas/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

TEIXEIRA, Rafael Farias. **Especialista em Facebook diz como as pequenas empresas podem tirar proveito da rede social**. Disponível em: <http://www.informamidia.com.br/artigo-marketing-digital-para-pequenas-e-micro-empresas/>. Acesso em: 12 set. 2020.

TORRES, Cláudio, **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas: dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na Internet**. 2010. Disponível em: <http://www.in>

formamidia.com.br/artigo-marketing-digital-para-pequenas-e- micro-empresas/. Acesso em: 10 nov. 2020.

TORRES, Cláudio. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas**. 2010. Disponível em: [http://uab.ifsul.edu.br/tsiad/conteudo/modulo5/gne/biblioteca/claudio\\_torres\\_mktdigitalpequenaempresa.pdf](http://uab.ifsul.edu.br/tsiad/conteudo/modulo5/gne/biblioteca/claudio_torres_mktdigitalpequenaempresa.pdf). Acesso em: 20 nov. 2020.

TWY, Carol. **Os 4 pilares do marketing digital para pequenas empresas**. 2012. Disponível em: <http://www.informamidia.com.br/artigo-marketing-digital-para-pequenas-e-micro-empresas/>. Acesso em: 20 nov. 2020.



# **CAPÍTULO 11**

## **PLANEJAMENTO DA GESTÃO DA PRODUÇÃO EM UMA CERÂMICA**

Jael Marla de Souza Albuquerque  
Danilo de Sousa Cezario  
Denilson Costa de Carvalho

## PLANEJAMENTO DA GESTÃO DA PRODUÇÃO EM UMA CERÂMICA

Jael Marla de Souza Albuquerque

Danilo de Sousa Cezario

Denilson Costa de Carvalho

### INTRODUÇÃO

Uma empresa que almeja crescimento e aumento da sua produtividade deve ter seus objetivos e metas traçados, dessa forma busca através do planejamento um meio de impulsionar a organização. Neste sentido, pleiteia-se analisar o planejamento da gestão da produção em uma cerâmica no alto sertão paraibano.

De acordo com Moreira (2012, p. 6) “o planejamento dá as bases para todas as atividades gerenciais futuras ao estabelecer linhas de ação que devem ser seguidas para satisfazer objetivos estabelecidos, bem como estipula o momento em que essas ações devem ocorrer”. O planejamento não só é capaz de nortear a empresa, mas também auxiliar o gestor na visão futura. No setor industrial o planejamento é mais complexo. Visando o crescimento produtivo deve-se considerar o conhecimento de todas as áreas da organização.

A gestão da produção está presente em toda atividade comercial e através dela, juntamente com as metas estabelecidas pela organização, é possível alcançar seus objetivos.

Chiavenato (2014) define Gestão da Produção como o núcleo organizacional que determina a própria razão do negócio. Ainda de acordo com o autor gerir uma empresa significa reunir todos os recursos necessários e as competências adequadas e dar-lhes uma direção para que seja alcançada sua plena utilização em conjunto (CHIAVENATO, 2014).

O planejamento é fundamental. Através dele são traçados os objetivos e metas a serem seguidos. E se tratando de planejamento da produção vários fatores são inclusos no processo, como previsão de vendas, prazos de entrega, capital disponível, dentre outros. Cabe ao planejamento analisar todos os fatores que irão impactar a empresa, para em seguida elaborar o plano de ação.

Com a produção em crescimento se faz necessário o gerenciamento de matérias-primas, equipamentos, processos e pessoas, com o intuito de se obter um aproveitamento mais eficaz, como também o envolvimento destes durante o processo, a fim de se obter vantagens competitivas. É essencial o bom uso da matéria-prima para que não haja desperdício, o aproveitamento adequado da capacidade máxima das máquinas, além do tempo e das habilidades das pessoas envolvidas. Dentre eles alguns

merecem mais atenção, porém, todos são indispensáveis para que se tenha um bom funcionamento da produção, possibilitando assim o alcance dos objetivos da organização.

Além do planejamento, a produção necessita também de medidas de desempenho para o melhoramento produtivo. Tais medidas são utilizadas com o intuito de se avaliar o sucesso da organização. “Medição de desempenho pode ser definida como o processo de quantificação da eficiência e da eficácia das ações tomadas por uma operação”. (CORRÊA; CORRÊA, 2012, p.140). Ainda de acordo com Corrêa e Corrêa (2012) a medida de desempenho influencia nos sistemas de operação de forma que as estratégias que foram definidas tenham maior probabilidade de se tornarem ações.

Cada empresa possui sua particularidade, dessa forma elas acabam definindo os seus próprios objetivos, considerando a importância atribuída pelo mercado a cada um deles. É comum observar que pequenas empresas possuem dificuldades para identificar e tratar seus objetivos de desempenho da produção para que estes possam impulsionar e trazer vantagem competitiva.

A ferramenta utilizada para facilitar o processo produtivo é o PCP, ou planejamento e controle da produção. Com ela é possível programar e controlar toda a produção, acarretando inúmeros benefícios, tais como a diminuição do desperdício.

Após definir o que será produzido e toda etapa envolvida no processo, dá-se início a fase do controle, responsável por acompanhar e controlar a execução da produção, com o objetivo de observar se tudo está conforme planejado, permitindo ao gestor identificar falhas e melhorias. Moreira (2012) destaca que através do controle é possível que se avalie o desempenho dos empregados e de setores específicos, bem como a aplicação de medidas corretivas caso necessário.

Diante do grau de responsabilidade e importância do planejamento da produção, surge a pergunta: qual a importância do bom gerenciamento do processo produtivo no desenvolvimento do planejamento da produção de uma cerâmica de tijolos?

Levando-se em consideração os benefícios possibilitados pelo planejamento da produção e a busca constante pelo crescimento da empresa, ressalta-se a relevância desta pesquisa, que visa demonstrar uma análise do planejamento de produção e a sua finalidade no meio organizacional, destacando ainda a importância da mesma para a empresa-alvo, bem como para os gestores de produção que buscam a melhoria da qualidade produtiva, fazendo um uso adequado dos recursos disponíveis.

O planejamento adequado da produção impacta diretamente na eliminação de desperdícios durante o processo, assim como no valor final do produto, tornando sua relevância ainda maior e necessária. Consideremos também sua importância no meio acadêmico, visto que esse tema nunca foi abordado, bem como sua relevância individual, permitindo conhecimento referente ao tema.



## METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza básica por objetivar a geração de novos conhecimentos, sem que haja uma aplicação prática (PRODANOV; FREITAS, 2013). Desta forma, entende-se que a mesma terá uma abordagem qualitativa por utilizar na sua meta de investigação a descoberta, o entendimento, a descrição, não sendo necessário o uso de métodos estatísticos e utilizando-se da entrevista e da observação para a coleta de dados.

Michel (2009) afirma que na pesquisa qualitativa a fonte direta para a obtenção dos dados é o ambiente da vida real e que para o pesquisador dar significado às respostas é necessário que saiba interpretar essa realidade com isenção e lógica, além de se basear em teorias já existentes.

Os objetivos encontram-se amparados na pesquisa descritiva, pois esta está associada à preocupação com a forma prática de atuação, descrevendo os fatos que foram observados sem que haja interferência. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 52) “Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador”.

O procedimento adotado foi o estudo de caso. Este de acordo com Prodanov e Freitas (2013) consiste na coleta e análise de informações sobre determinado assunto, a fim de estudar seus aspectos variados. Trata-se de uma investigação de forma aprofundada permitindo um conhecimento mais amplo e detalhado acerca de determinado tema. A escolha do estudo de caso se deu pelo fato da necessidade de se conseguir informações através da pesquisa bibliográfica, a fim de um maior entendimento sobre o tema abordado, baseando-se também em técnicas apropriadas para a coleta de dados e em observações necessárias para o conhecimento sobre o objeto de estudo.

A pesquisa foi realizada em uma indústria cerâmica localizada no alto sertão paraibano, que tem como principal atividade a fabricação de artefatos de cerâmica e barro cozido para uso em construções, com exceção de pisos e azulejos.

A empresa está no mercado há quatro anos e sua matriz está localizada em São João do Rio do Peixe, na BR 393. Entretanto, a experiência neste ramo vem de muito antes, pois os proprietários contavam com outra cerâmica, que teve suas atividades encerradas. Ao todo são 18 anos atuando neste segmento.

É uma empresa familiar que atualmente tem suas decisões concentradas nas mãos de um administrador, que também é um dos sócios-diretores.

As informações coletadas na empresa necessárias para realização deste trabalho foram cedidas por um dos sócios diretores. O qual é o principal responsável por todo o gerenciamento da cerâmica, desde as atividades rotineiras de escritório, negociação com fornecedores e clientes até o controle do processo produtivo. O mesmo é Bacharel em Administração.

Os dados foram coletados com base em uma entrevista realizada com o sócio diretor da empresa, abordando sobre a gestão da produção a partir dos objetivos de desempenho estabelecidos, de que forma se dá o processo produtivo da empresa, e sobre a importância do planejamento e controle da produção para a estratégia da mesma. Também foram realizadas visitas, a fim de se observar como as atividades são realizadas.

Esta pesquisa foi desenvolvida de forma moralmente correta. Todo o processo de investigação foi baseado em responsabilidade e ética, preservando-se as fontes bibliográficas utilizadas e respeitando os direitos autorais. A resolução 510/2016 garante a proteção da identidade das pessoas envolvidas, bem como os valores, hábitos e costumes do participante da pesquisa.

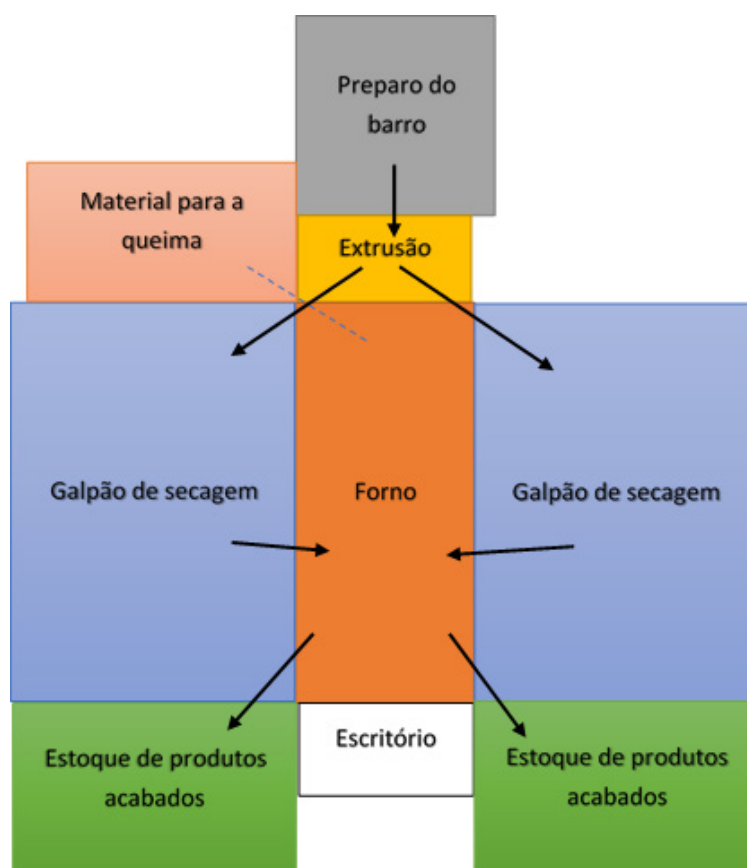
## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através da coleta de dados, com base em uma entrevista e observações feitas durante visitas, bem como sua análise e interpretação, sendo possível por meio desta atingir os objetivos que foram estabelecidos.

Aqui será apresentado o passo a passo do processo produtivo da empresa, de que forma é realizado o acompanhamento da produção e as fases mais importantes e que demandam riscos para a empresa. Processo produtivo significa a execução de tarefas desenvolvidas por um grupo para que um bem possa ser produzido. Este processo deve ser controlado de forma rígida para que a qualidade do produto seja mantida e para que a empresa consiga alcançar seus objetivos e o sucesso almejado.

A figura 1 ilustra como se estrutura o ambiente de produção da cerâmica em estudo.

Figura 1: Processo produtivo da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A seguir serão demonstradas as fases do processo produtivo, para obtenção do produto final, e o que acontece em cada etapa envolvida na produção.

a) Preparação de matéria-prima

O acompanhamento da produção é feito em três etapas. A primeira etapa é a de tratamento da matéria-prima, onde são misturados dois tipos de barro, em proporções iguais, e esse barro é tratado até atingir uma forma homogênea, que é a sua composição ideal. Quanto mais o barro for tratado, mais o produto vai sair forte, homogêneo, vai quebrar menos, diminuindo assim o desperdício. O acompanhamento nessa fase é feito exclusivamente por dois funcionários com a ajuda de um maquinário, no caso uma retroescavadeira. A capacidade de produção é de 800 milheiros de blocos por mês. Todo mês é necessário ter matéria-prima estocada no galpão pra produzir esta quantidade. Sendo a produção de 800 milheiros é preciso colocar no estoque 100 carradas de caçamba de matéria-prima. Cada carrada dessa vem com 14m<sup>3</sup> do material necessário. Então 100x14, por mês são utilizados 1.400 metros<sup>3</sup> de matéria-prima, no caso o barro, para produção. A escolha da matéria-prima é a etapa mais importante, pois se nesta fase der algo errado todo o restante do processo é prejudicado e, às vezes, pode acontecer um problema oculto, ou seja, o material pode apresentar um erro que só será enxergado no final, após a secagem.

b) Extrusão

Depois ele chega à segunda etapa da produção, que é a extrusão, onde o barro, a matéria-prima já tratada vai passar no maquinário e vai sair já com formato do produto final, no caso o tijolo. Este pode ser o bloco de 8 furos, o bloco de 6 furos ou a lajota. Em seguida o tijolo vai para o galpão, onde acontece a secagem. Nesta etapa praticamente não existe desperdício de material, porque enquanto o barro está molhado e aconteceu de que ele saiu com algum erriño, algum risquinho, algum corte, dá para ele voltar para o maquinário pra passar da forma correta, ou seja, antes do produto ser queimado, não existe desperdício.

c) Secagem

A secagem é feita no galpão ao redor do forno da queima. Ela tem a função de reduzir a umidade do tijolo para que ele possa passar pela queima. Uma queima com tijolos muito úmidos (recém-saídos da extrusão) resulta em produtos sem qualidade. Os funcionários responsáveis por isso levam esse material para a queima do produto.

d) Queima

Cada forno tem a capacidade de 20 milheiros de tijolos. Esse forno vai passar um período 24 a 26 horas de queima. Dentro do forno atinge uma temperatura máxima de 850° e após esse período de queima, sai o produto final, na cor avermelhada. Para a quantidade de 800 milheiros por mês é utilizado uma quantidade de 50 funcionários, para dar de conta da produção e do carregamento do destino final, lenha, material energético e 40 toneladas de pó de canal para queima desse material. O pó de canal é o resíduo da indústria têxtil. Em relação a quantidade de lenha é um número confidencial da empresa. Depois que o produto é queimado pode acontecer dele sair quebrado ou trincado, porém o risco para isso é de menos de 1%. Caso venha acontecer o produto é vendido por um preço mais acessível, e aquele que não tem mais jeito para venda, nem por um valor mais barato, é usado para recuperar estradas dentro da própria propriedade, por exemplo, da cerâmica para a jazida, onde é retirado o barro, são 3km de estrada, então é necessário que estas sejam sempre recuperadas. Existem funcionários específicos para acompanhar esta fase. Se o queimador seguir a linha de queima que foi traçada pra ele, mantendo a temperatura de 850 graus, também haverá menos desperdício, pois quanto mais bem queimado ele fica, menos ele vai quebrar. Para isso ele conta com a ajuda de um equipamento, que mostra a temperatura pra ele.

e) Estocagem/distribuição

Com o tijolo pronto há a retirada dos mesmos diretamente para caminhões de clientes. Em casos de não ocorrer vendas os tijolos são alocados no ambiente de entrada para facilitar seu escoamento.

A empresa possui um processo produtivo simples, mas que demanda total atenção. Foi observado que tanto os problemas internos, como externos, são de conhecimento dos gestores. A empresa é bastante consciente dos problemas que podem existir durante o processo produtivo, por isso dispõe de funcionários capacitados para desempenhar bem as etapas que possam gerar erros futuros, como é o caso da mistura da matéria-prima, etapa principal do processo.

Basicamente a qualidade do produto final depende da mistura correta da matéria-prima, por este motivo é necessário que se tenha mais acompanhamento nesta etapa. Outros problemas podem ocorrer durante o procedimento, mas o principal deles consiste na mistura do barro, pois se nesta primeira fase ocorrer algum erro todo o restante estará comprometido, resultando em alguns casos, em perda de material. Além de funcionários dedicados a esta etapa, existe o acompanhamento dos sócios-diretores, que ficam encarregados de fiscalizar se a produção está desempenhando suas funções conforme planejado, evitando possíveis gargalos.

O problema externo que pode surgir envolve questões climáticas, ocasionando o atraso do material necessário para a queima. No inverno a chegada destes pode atrasar, como é o caso da lenha, pois esta vem por uma estrada de barro. Outro problema detectado seria com fornecedores, porém a empresa assegura que é sempre bem atendida neste quesito. O planejamento feito para solucionar problemas internos e externos supre a necessidade da produção. Possíveis peças de máquinas que possam quebrar ou desgastar devido ao seu uso contínuo são estocadas e materiais que tem sua chegada dificultada na empresa devido ao clima também são estocados. Neste quesito a organização pode se destacar no mercado por sempre cumprir seus prazos e atender a necessidade dos seus consumidores sem que haja atrasos.

Outro destaque importante no processo diz respeito a produtos defeituosos. Em caso de uma mistura mal feita do barro o material poderá sair trincado, e neste caso o produto é comercializado de forma mais barata. Em caso de perda total, este material é utilizado na recuperação de estradas dentro da própria propriedade. A organização atinge a capacidade máxima de produção. Se a máquina roda o dia inteiro são produzidos 50 mil blocos por dia.

Para suprir a necessidade da empresa são produzidos 800 milheiros por mês. Não existe uma ferramenta administrativa para cálculo das necessidades. Apesar de ser importante, o método adotado pela empresa supre a sua necessidade. Esta tem seus cálculos baseados em experiências e procura. Outro fator importante é a capacidade da produção. Em casos de demandas inesperadas a empresa encontra-se limitada, pois já produz o máximo.

A respeito da gestão da produção a partir dos objetivos de desempenho estabelecidos foram questionados ao gestor da empresa se a organização tem claramente definido seus objetivos e metas. O mesmo explicou que:

“Com certeza o objetivo, e também o diferencial da empresa, é entregar um produto de qualidade para os clientes, então sempre se prima pela qualidade do produto. A gente tem uma grande concorrência na região, uma concorrência até desleal, de muita empresa que trabalha com os preços lá embaixo porque muitas vezes eles não seguem questões legais, tanto com funcionários, tanto com a parte de legalização na produção, com o SUDEMA, com os órgãos fiscalizadores, e a gente não consegue trabalhar com esse preço por conta da maneira que a gente trabalha. Além da qualidade a gente sempre busca também a rapidez de atendimento ao cliente, porque essa é uma área que os depósitos de construção sempre querem ser atendido o mais rápido possível, então com certeza são esses dois pontos que a gente prima mais na nossa empresa.”

A meta da empresa é entregar um produto com qualidade e sem atrasos, porém foi observado que alguns pontos são descartados, como por exemplo, um teste de qualidade do produto final.

Quanto às questões legais mencionadas durante a entrevista, observou-se que na prática a empresa não dispõe de uma segurança adequada para os funcionários, ou seja, o custo também deveria ser levado em consideração neste aspecto, pois em casos de acidentes a empresa terá um desembolso maior para arcar com o problema, sendo o maior deles uma fiscalização.

Sobre os objetivos de desempenho adotados, questionou-se qual é considerado fundamental para a empresa e como o gestor vê cada um deles.

Este afirmou que: “sem dúvida a qualidade e a rapidez. A partir do momento que a gente entrega um produto de alta qualidade, de maneira rápida, o cliente acaba gerando uma relação de grande confiabilidade em relação aos nossos serviços, ao nosso produto, a nossa parceria, então realmente são esses dois”.

Quadro 1: avaliação dos objetivos de desempenho

Objetivos de desempenho	Visão do gestor
QUALIDADE	O controle da produção é feito pelos supervisores. São três etapas, e cada etapa tem uma pessoa responsável por aquela questão, onde ele disponibiliza todo seu foco no controle da produção, porém a gente não tem um laboratório, por exemplo, pra testar a qualidade desse produto, ele é feito mesmo basicamente no olho e no dia-a-dia.
CONFIABILIDADE	Como a gente prima na empresa pela qualidade e pela rapidez na entrega do material para o nosso cliente, então consequentemente isso aumenta e muito a confiabilidade deles em relação ao nosso produto, em relação a maneira que a gente trabalha com eles, então gera um alto índice de confiabilidade, não é à toa que nós temos clientes que compram com a gente há mais de dez anos.
RAPIDEZ	Como a gente tem uma quantidade para produzir todo mês e que é o máximo que conseguimos produzir por vários fatores, então estamos sempre com a produção e a rapidez alinhada.
FLEXIBILIDADE	Creio que 80% dos meus funcionários trabalham em outros setores da empresa, então se acontece falta de algum funcionário, férias ou algum problema de saúde, eu vou ter sempre outro funcionário para substituir ele, em 100% dos casos eu consigo substituir esse meu funcionário, então no processo produtivo em relação a mão-de-obra há uma grande flexibilidade dentro da empresa. Nunca ficamos sem produzir por algum problema que venha acontecer com algum funcionário nosso.
CUSTOS	Estamos sempre comparando o nosso processo produtivo com outras cerâmicas, para ver aonde é que a gente pode está falhando, em relação a matéria-prima e em relação ao nosso material energético para queima. Nesses dois pontos consideramos que nós temos um baixo custo de produção, mas em relação a mão-de-obra realmente não estamos trabalhando da forma mais eficiente, simplesmente porque não temos tecnologias que permitam diminuir a quantidade de funcionários, então nós precisamos trabalhar com essa quantidade de funcionários que temos hoje. Estamos trabalhando algumas formas para diminuir essa quantidade, que realmente está acima, pela capacidade de produção que nós temos.

O gestor conhece a importância de cada um dos objetivos de desempenho fundamentais para impulsionar a produção e a estratégia da empresa, porém todo o processo produtivo encontra-se focado na qualidade. Sabe-se que este objetivo é fundamental e que através deles outros objetivos podem ser atingidos de forma positiva, como é o caso da confiabilidade, entretanto quando trabalhados em conjunto e de forma harmoniosa, o desempenho da produção tende a ser maior, conseqüentemente seu destaque competitivo e posição frente ao mercado também.

Em relação ao custo, a empresa precisaria de um planejamento que se adequasse a sua necessidade, como é o caso da quantidade de funcionários, dessa forma o uso de tecnologias seria interessante.

Ainda em relação aos objetivos de desempenho da produção adotados, questionou-se da seguinte forma: “Qual o maior desafio na execução dos objetivos de desempenho”?

De acordo com o gestor: “O maior desafio é o custo, porque trabalhamos para trazer um produto para o comércio de alta qualidade, sempre, mas aí conseqüentemente a gente vai ter que ter um maquinário sofisticado, vai ter que trabalhar de forma legal, vai ter que investir na empresa, assim como para se trabalhar com rapidez que é o outro objetivo que a gente prima, vamos precisar de uma mão-de-obra qualificada e elevada em certa quantidade e esses dois pontos me geram um custo elevado, então ele com certeza são o meu maior desafio. Eu tenho sempre que está balanceando as minhas despesas e os meus custos para gerar um produto de alta qualidade de forma que eu consiga ter lucro na empresa”.

É perceptível o conhecimento existente em relação aos gastos necessários para se ter um produto de ótima qualidade. Com base nisso, torna-se ainda mais importante o uso de ferramentas que possam nortear a empresa a alcançar seus objetivos.

Sobre o quadro de colaboradores da organização e seu papel no desempenho do processo produtivo: “Os funcionários sabem como devem contribuir para o bom funcionamento da produção”?

O gestor afirma que: “cada funcionário sabe exatamente o que tem que fazer e é treinado para isso. Na mistura da matéria-prima eu tenho dois funcionários treinados exclusivamente para desempenhar essa função, onde eles vão tratar o barro na maneira correta. Na parte da queima eu tenho queimadores treinados que vão seguir uma linha de queima, durante as 24 horas. A partir do momento que ele segue essa linha da queima, ele vai economizar lenha, pó de canal e pode até economizar tempo. Durante estas fases contamos também com um gerente geral fiscalizando as etapas, além dos proprietários da empresa, que também estão sempre presentes”.

Em relação ao acompanhamento e inspeção do processo a empresa é bastante preparada e rígida. Este pode ser considerado um ponto positivo, pois a partir do momento que se tem um acompanhamento necessário, além de profissionais treinados para desempenhar bem suas funções, a orga-

nização priva-se de problemas que possam atrasar todo o processo, gerando possíveis perdas para a empresa.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar o planejamento da gestão da produção em uma cerâmica localizada no alto sertão paraibano. Para que fosse possível a compreensão deste objetivo, buscou-se conhecer como acontece todo o processo produtivo da empresa, quais os objetivos de desempenhos da produção adotados, bem como o papel do planejamento e controle da produção para a estratégia da mesma. O procedimento adotado para obtenção dos resultados se deu através de uma entrevista realizada com o sócio-diretor, bem como em observações feitas durante visitas realizadas na empresa.

Em relação ao primeiro objetivo, foi possível observar que o processo produtivo é bastante simples, porém minucioso. Trata-se de uma produção bem definida com foco na qualidade do produto, onde cada etapa do processo demanda atenção e acompanhamento. A empresa trabalha visando possíveis erros que possam parar ou atrasar a produção e busca a solução destes antes mesmo de ocorrer, entretanto, não dispõe de ferramentas capazes de nortear a empresa no quesito planejamento, sendo as decisões baseadas em experiências.

A partir do segundo objetivo onde foi abordado a importância dos objetivos de desempenho na estratégia da produção, notou-se que a visão do gestor é bastante ampla em relação a estes, porém, apenas a qualidade e a rapidez são consideradas mais importantes. Para ele os demais objetivos são consequências da qualidade e da rapidez.

Por fim, o terceiro e último objetivo tratava-se da importância do planejamento e controle da produção na estratégia da empresa. Com os dados obtidos foi observado que a organização não possui um plano formal em relação ao processo produtivo, nem uma estratégia definida. Em tese todas as decisões são planejadas de acordo com os acontecimentos presentes e com aqueles que possam vir a ocorrer, sem o auxílio de nenhuma ferramenta administrativa.

Com isso conclui-se que o propósito desta pesquisa foi atingido, visto que buscava compreender a importância do bom gerenciamento do processo produtivo no desenvolvimento do planejamento da produção de uma cerâmica de tijolos. Através da pesquisa a conscientização em relação ao conceito de planejamento foi reforçado, bem como da importância de se implantar um planejamento e controle dentro de uma organização que mantém seu foco na produção. Baseado nos resultados ressalta-se a importância de uma gestão eficaz durante o processo produtivo, além de uma estratégia adequada dentro de uma empresa, independente do setor. Decisões baseadas em experiências nem sempre serão assertivas, por este motivo planejar e desfrutar de recursos disponíveis será a melhor solução.



## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão da Produção: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOPES, Renata Almendra; LIMA, Jeane de Fátima Gomes de. Planejamento e Controle da Produção: um estudo de caso no setor de artigos esportivos de uma indústria manufatureira. **Anais... XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**. Rio de Janeiro, 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.



## CAPÍTULO 12

### FINANÇAS PESSOAIS: IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Luma Ronnielly Dias Menezes  
Afrânio Souto Duque de Abrantes  
Denilson Costa de Carvalho

### FINANÇAS PESSOAIS: IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Luma Ronnielli Dias Menezes

Afrânio Souto Duque de Abrantes

Denilson Costa de Carvalho

#### INTRODUÇÃO

Em 1994, quando foi implantado o Plano Real, o Brasil passou a viver um processo econômico e político que garantiu, através do aumento da renda familiar e do acesso ao crédito, a incorporação social e financeira de uma quantidade expressiva da população, e isto, desencadeou, pela falta de educação financeira de alguns, o endividamento da população. Com a inflação estabilizada, a queda nos níveis de desemprego e iniciativas do governo voltadas para o crescimento da população, o país melhorou o nível social e econômico em uma esfera maior, onde os que antes eram impossibilitados de participar do mercado tiveram a oportunidade de iniciar as atividades de consumo de forma mais ativa.

A oferta do crédito e crescimento de serviços bancários sofreu significativa expansão a partir de 1994, ampliando o acesso popular e aumentando o poder de compra das pessoas de baixa renda, de forma a liberar grande demanda reprimida ao longo de anos de crises inflacionárias e estagnação econômica. Sabe-se que o acesso ao crédito proporciona certas vantagens, mas o endividamento de muitas pessoas é uma realidade crescente ao longo das últimas décadas. As decisões financeiras, em conjunto com a facilidade de crédito e o consumo descontrolado, podem proporcionar o aumento da inadimplência.

Atualmente, a economia brasileira vem retomando lentamente seu espaço para o crescimento, apesar do Produto Interno Bruto (PIB) ter apresentado um crescimento menor que o esperado nos últimos anos. No contexto econômico, há uma tendência de valorização da educação financeira, como forma de preparar as pessoas para desafios financeiros, priorizando o controle e gerenciamento de recursos, evitando o desperdício e o endividamento. O planejamento pode ampliar as finanças de um indivíduo e tornar o controle financeiro mais eficiente.

Dessa forma, a educação é considerada ponto de partida primordial para o sucesso na organização de finanças pessoais (CRUZ *et al.*, 2017). Não é hábito para a maioria das pessoas, planejar os gastos conforme seus rendimentos pessoais. Assim, muitos geram gastos superiores à renda, o que ocasiona um endividamento crescente e a possível inadimplência. A modernização do mercado finan-

ceiro, que, por um lado, proporcionou maior facilidade de acesso ao crédito, também desperta para a necessidade das pessoas conhecerem mais sobre finanças, a fim de tomarem decisões mais seguras e evitarem prejuízos e endividamentos (MESSIAS; SILVA; SILVA, 2015).

É importante ter em vista que o mercado atual apresenta um crescimento nos tipos de créditos disponíveis aos consumidores, ajudando no aumento do consumo. Os universitários estão cada vez mais tendo acesso a esses meios de crédito, seja por bancos, financeiras ou instituições de crédito. Uma forma desses meios de créditos serem ofertados é quando se faz o uso de financiamento estudantil, em que se faz necessário a abertura de conta corrente e os bancos responsáveis liberam o uso do crédito, disponibilizando, por exemplo, cartão de crédito universitário, com um limite previamente estipulado, onde o universitário terá responsabilidades para manter a conta, utilizar o limite do cartão de crédito de forma consciente, além de informar-se sobre taxas de juros e manutenção, para que não se torne inadimplente junto ao banco.

Em outra modalidade, ainda, cartões de crédito são oferecidos de forma aberta, em faculdades, em lojas ou através de aplicativos, onde o próprio interessado pode solicitar o cartão sem análise de crédito, consulta ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) ou Serasa, e comprovação de renda. E essa facilidade ao uso do crédito nem sempre é bem utilizada, isso porque muitos jovens no país não têm uma base sólida de educação financeira e uma renda fixa para manter esses gastos.

Com a facilidade para a obtenção do crédito, a abertura de conta corrente e a disponibilidade do cheque especial, por exemplo, os jovens estão se endividando, já iniciando a vida adulta com o nome incluso em órgãos que listam devedores, como o SPC e o Serasa, prejudicando, muitas vezes, seu início no mercado de trabalho. Outro fator que contribui para o mau uso dos meios de crédito é o fato de que, muitas vezes, estes são disponibilizados a eles, quando nem mesmo têm um emprego com renda fixa, repassando a dívida para a responsabilidade dos familiares. No caso de contas correntes e cheques especiais, alguns não têm noção dos encargos mensais e que devem evitar utilizar o limite das contas, pois acabam gerando altos juros. Assim, muitos usuários, quando percebem, já estão com uma dívida alta junto ao banco.

Dessa forma, a escolha do tema no presente estudo, justifica-se frente à necessidade de conhecer a forma como os universitários buscam conhecimentos de Educação Financeira para lidar com planejamento e controle financeiro. O estudo também poderá ser útil para outros pesquisadores, que podem utilizar os dados levantados no embasamento teórico de estudos mais aprofundados acerca do endividamento e educação financeira.

O referido estudo teve como objetivo demonstrar a importância da educação financeira para o controle das finanças pessoais dos discentes do curso de Administração procurando conhecer o perfil socioeconômico dos discentes e o real impacto que o programa de financiamento estudantil impacta nas finanças dos alunos pesquisados, buscando também verificar se o conhecimento sobre Educação Financeira é utilizado para o controle de finanças pessoais.

Então, nesse cenário, o presente estudo foi desenvolvido no intuito de responder ao seguinte

problema de pesquisa: como os conhecimentos sobre a Educação Financeira dos discentes do curso de Administração avaliados beneficiam o controle de suas finanças pessoais?

## **METODOLOGIA**

Pesquisa básica, destinada a incrementar os conhecimentos existentes a respeito da educação financeira, concessão de crédito e endividamento entre estudantes universitários. Quanto aos objetivos, é uma pesquisa exploratória, descritiva e de campo.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa. De acordo com Andrade (2006), o estudo quantitativo aborda a verificação de pretextos, através de medidas práticas, avaliando suposições e utilizando ferramentas essencialmente estatísticas para verificar quantidades.

Foi realizada no âmbito de uma instituição de ensino superior de Cajazeiras-PB, que oferece cursos técnicos, superiores e de pós-graduação. A população utilizada nesse estudo foi formada por 102 alunos do curso de Administração da Faculdade São Francisco da Paraíba, matriculados no semestre 2019.2.

A amostra, não probabilística, foi composta por 69 estudantes de todos os períodos ofertados no semestre, os quais se dispuseram a responder os questionários. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados questionários dicotômicos e escalonados.

Os resultados foram analisados através de métodos estatísticos simples. Para a análise dos resultados, foi utilizado o software Microsoft Office Excel®. No mais, foram realizadas discussões com base nos resultados alcançados e nas opiniões de diversos autores da literatura correlata.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **ASPECTOS SOCIOECONÔMICOS DOS ALUNOS**

No primeiro bloco de perguntas do instrumento de coleta dos dados, foram abordados aspectos socioeconômicos dos alunos participantes da pesquisa, tais como a renda, contas bancárias, gênero e estado civil, número de filhos e recursos disponíveis para custear os estudos, entre outros.

Sobre esses resultados, no estudo realizado por Radaelli (2018) para identificar as formas de organização das finanças pessoais de alunos em uma Instituição de Ensino Superior, constatou-se que a maior parte dos discentes já estava avançada no curso, entre o 7º e 8º semestre, ultrapassando 40% da amostra, enquanto os demais se dividiram entre os demais semestres do curso.

Quanto ao gênero dos alunos pesquisados, o prevaleceu o gênero masculino, representando 57% da amostra. Entretanto, esse resultado diverge de alguns estudos da literatura. No estudo realizado por Radaelli (2018), quase 80% dos alunos respondentes eram do sexo feminino. Em outro estudo,

Lizote *et al.* (2016), no intuito de descrever o perfil financeiro de alunos do curso de Ciências Contábeis em uma instituição da rede privada, também identificaram maioria dos participantes do sexo feminino. Contudo, na pesquisa dos autores Montanha Filho e Soares (2018), o gênero masculino prevaleceu, corroborando os achados no presente estudo. Atualmente, há uma ampla participação de ambos os gêneros no ensino superior e nas mais diversas áreas. Assim, não se observa uma uniformidade quanto à distribuição de gênero porque a composição dos cursos é bastante variada.

Com relação à faixa etária e as questões relativas à educação financeira e finanças pessoais, Cruz *et al.* (2017) entendem que, pela falta de experiência dos jovens, o endividamento nessa faixa etária é preocupante e se deve a um conjunto de fatores de ordem pessoal. Há especial interesse em identificar como os universitários lidam com as questões financeiras e o quanto são vulneráveis a comportamentos inadequados. Assim, a faixa etária é um fator relevante nessa análise.

Apresenta-se a distribuição dos alunos quanto ao estado civil, no que há uma clara prevalência de alunos que se declararam solteiros (as). O estado civil solteiro (a) alcançou 83% dos alunos. Casados (as) ou união estável representaram 10%. O menor percentual foi para divorciado (a) ou separado (a), de apenas 1%. Resultados muito semelhantes foram identificados por Radaelli (2018), que apontou 80% solteiros e 1% divorciados. É possível observar que, apesar da prevalência de solteiros, a composição de discentes nos cursos de ensino superior é variada quando ao estado civil.

A maior parte dos alunos mora com outras pessoas em casa ou apartamento próprio, perfazendo 81% da amostra. Quanto aos demais, 12% moram em casa ou apartamento alugado, também com outras pessoas. Assim, o total de 93% dos alunos divide a residência com outras pessoas. Apenas 4% dos estudantes afirmou morar sozinho em casa ou apartamento próprio, ao passo que 3% informaram morar sozinhos em casa ou apartamento alugado.

Levantaram-se informações sobre a atividade profissional dos participantes do estudo. A maioria dos pesquisados admitiu não trabalhar, perfazendo 36% da amostra. Por outro lado, 32% dos alunos afirmaram exercer uma atividade profissional formal e 23% trabalham informalmente. Assim, a maior parte dos estudantes exerce atividade laboral e possui renda. No estudo realizado por Radaelli (2018), a maior parte dos alunos trabalhava no setor privado e apenas 4,8% declarou apenas estudar. Os autores Lizote *et al.* (2016) não encontraram associação significativa entre as finanças pessoais e características como sexo, idade ou renda familiar, mas observaram uma relação mais relevante com a situação profissional do indivíduo, observando que a percepção sobre a organização financeira pessoal possui mais fatores positivos naqueles que desempenham função remunerada.

A maior parte dos pesquisados possui renda de até R\$ 500,00, correspondendo a 39% da amostra, enquanto no extremo oposto, 12% dos pesquisados possuem renda mensal superior a R\$ 1.500,00. Nesse sentido, os autores Marques, Takamatsu e Avelino (2018) realizaram estudo para determinar o perfil financeiro e propensão ao endividamento ou poupança entre estudantes de uma instituição de ensino superior, constatando que 47% dos respondentes tinham renda familiar total superior a R\$ 5.200,00, enquanto 18% possuíam renda familiar entre R\$ 1.200,00 e R\$ 3.000,00, evidenciando que a maioria possui renda superior à amostra estudada no presente trabalho.

É possível notar que a maioria dos alunos possui conta bancária corrente e poupança, perfazendo 41% dos pesquisados. O segundo maior percentual foi referente aos alunos que possuem apenas conta poupança, representando 32% da amostra. Um significativo percentual também afirmou não possuir nenhuma conta ativa, totalizando 18% da amostra.

Os autores Costa, Vieira e Sá Neto (2018) ressaltam que as atitudes de organização e planejamento são essenciais para a boa administração das finanças pessoais e uma conta bancária pode ser útil nesse sentido, ao possibilitar alguns recursos de gerenciamento do dinheiro, de forma que o indivíduo pode suprir suas necessidades básicas e ainda planejar o futuro.

Observa-se que a maior parte dos estudantes não possui financiamento. Também foi preponderante o número de alunos que afirmaram planejar de longo prazo quando pretendem iniciar um financiamento. Os pesquisados informaram, na maioria, conhecerem as taxas cobradas sobre o financiamento do seu curso. Por fim, a maior parte destacou que o pagamento das parcelas não repercutiu de maneira significativa sobre as contas pessoais.

## EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO CONTROLE DE FINANÇAS PESSOAIS

De acordo com as informações da pesquisa, a maioria dos pesquisados admite que possua conhecimento razoável, suficiente para as necessidades de controle financeiro, representando 67% da amostra. No extremo oposto, 9% dos pesquisados responderam que possuem amplo conhecimento em educação financeira e sentem-se seguros nas finanças pessoais.

A importância do dinheiro pode variar ao longo da vida, de acordo com os ciclos vivenciados pelas pessoas, envolvendo etapas do desenvolvimento humano, o conhecimento adquirido e os ambientes de convivência. Entretanto, seja qual for a etapa, os conceitos de educação financeira devem ser introduzidos o mais cedo possível, no intuito de proporcionar conhecimentos essenciais ao controle financeiro.

Sobre a fonte de aprendizado em educação financeira. Os pesquisados apontaram que a principal fonte foram os conteúdos e experiências nas escolas ou faculdade, compreendendo 48% da amostra. Em segundo lugar, responderam que a fonte de aprendizado foi à pesquisa guiada por interesse própria, perfazendo 32% da amostra. A influência de amigos e familiares obteve menor representatividade.

A pesquisa mostra que a maior parte dos alunos utiliza algum método para controle financeiro. Entretanto, 45% dos pesquisados afirmaram não utilizar qualquer meio para controlar as finanças, evidenciando alto percentual que pode estar vulnerável a desequilíbrios e endividamento. Entre aqueles que aderiram a métodos de controle, o mais frequente foi o uso de planilhas, representando 38% dos alunos. O método dos potes foi utilizado por apenas 1% dos estudantes e o método 50/15/35 alcançou 4% da amostra.

## CONCLUSÃO

O presente estudo foi desenvolvido no intuito de demonstrar a relevância da educação financeira no controle de finanças pessoais dos alunos do Curso de Administração. Através da aplicação de um instrumento de coleta que compreendeu, além de aspectos socioeconômicos, uma abordagem sobre os impactos do financiamento estudantil nas finanças pessoais e o conhecimento dos estudantes acerca da educação financeira. Foi possível observar que o financiamento é particularmente relevante para muitos estudantes que, de outra forma, não poderiam arcar com as mensalidades do curso.

Quanto ao primeiro objetivo específico, os resultados mostraram que o perfil socioeconômico dos alunos é formado predominantemente por jovens com idade entre 18 e 25 anos, do gênero masculino, cursando o 2º período do curso de Administração, solteiros e dividindo a residência com outras pessoas. A maior parte dos estudantes exerce atividade remunerada e a renda mensal predominante é de até R\$ 1.000,00.

Em atendimento ao segundo objetivo específico, buscou-se examinar o impacto do financiamento estudantil sobre as finanças pessoais dos alunos. Constatou-se que os estudantes demonstraram conhecimento sobre os financiamentos, mas não planejam a forma como pretendem quitar a dívida. Ao mesmo tempo, admitem ter total controle de entradas e saídas de dinheiro e reconhecem a importância do planejamento para o controle de gastos.

Quanto ao terceiro objetivo específico, no sentido de determinar os conhecimentos dos alunos sobre a educação financeira, foi identificado ainda o razoável domínio sobre conceitos e, inclusive, o uso de métodos de controle financeiro. A maior parte dos alunos admitiu fazer pesquisas de preço antes de realizar compras e, entre os que possuem dívidas, na maior parte dos casos as mesmas não estão em atraso.

Considera-se que os objetivos do estudo foram alcançados, evidenciando o impacto que a educação financeira pode proporcionar sobre as finanças pessoais. Apesar de não haver um planejamento com relação ao financiamento do curso, os resultados mostram em vários momentos que a maior parte dos participantes possui conhecimentos intermediários que podem auxiliar na organização financeira.

É possível constatar que a educação financeira tem ocupado lugar cada vez mais relevante no cotidiano das pessoas e, diante da facilidade de crédito e influências de consumo, é importante viabilizar intervenções a favor do interesse de indivíduos, das famílias e da sociedade em geral, qual seja a relação saudável com o dinheiro e, conseqüentemente, o equilíbrio nas finanças pessoais.

Em conclusão, frente aos resultados alcançados no presente estudo, a educação financeira é essencial ao controle de finanças pessoais e equilíbrio financeiro, fornecendo aos discentes os instrumentos necessários à ponderação entre desejos e necessidades, no intuito de direcionar a aplicação de recursos de maneira consciente e dentro das limitações de renda e viabilidade, buscando evitar o endividamento exagerado e as conseqüências que podem repercutir profundamente na vida do indivíduo.



## RECOMENDAÇÕES

A educação financeira deve ser incentivada desde cedo, especialmente no âmbito familiar. Entretanto, entre os jovens as dificuldades para equilibrar as finanças pessoais denotam o risco de endividamento, o consumo irracional e a vulnerabilidade diante dos apelos da mídia que impulsionam gastos desnecessários. As instituições de ensino superior podem exercer papel relevante na ampliação da educação financeira, inserindo conteúdos que promovam a reflexão sobre a importância de lidar com o dinheiro de maneira saudável. O presente estudo poderá ser útil para embasamento teórico de outras pesquisas voltadas ao aprofundamento da temática.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científica**: elaboração de trabalhos na graduação. 2. ed. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, T. B. G.; VIEIRA, A. S.; SÁ NETO, J. A. Análise do endividamento financeiro: um estudo de caso entre instituições pública e privada na cidade de Cajazeiras – PB. **Reficont: revista de finanças e contabilidade**

CRUZ, A. H. *et al.* A educação financeira como estratégia de análise do perfil do jovem consumista. In: **Anais... VI SINGEP**, São Paulo (SP), nov., 2017.

LIZOTE, S. A *et al.* Finanças pessoais: um estudo envolvendo os alunos de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior. **Revista da UNIFEBE**, Brusque, v. 1, n. 19, set./dez., 2016.

MARQUES, M. F. S.; TAKAMATSU, R. T.; AVELINO, B. C. Finanças pessoais: uma análise do comportamento de estudantes de ciências contábeis. **Race**, Joaçaba, v. 17, n. 3, p. 819-840, set./dez., 2018.

MESSIAS, J. F.; SILVA, J. U.; SILVA, P. H. C. Marketing, crédito & consumismo: impactos sobre o endividamento precoce dos jovens brasileiros. **ENIAC Pesquisa**, Guarulhos (SP), p. 43-59, v. 4, n. 1, jan./jun., 2015.

MONTANHA FILHO, J. P.; SOARES, J. M. M. V. **Endividamento e desempenho acadêmico sob a perspectiva dos discentes de contabilidade**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró (RN), 2018.

RADAELLI, F. **Estudo sobre as finanças pessoais dos alunos de ciências contábeis de uma instituição de ensino superior do vale do Taquari**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Lajeado, 201



## **CAPÍTULO 13**

### **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS**

Myllene Dantas da Silva  
Denilson Costa de Carvalho  
Larissa Araújo Batista Suárez

### RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA E A RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS EMPRESAS

Myllene Dantas da Silva

Denilson Costa de Carvalho

Larissa Araújo Batista Suárez

#### INTRODUÇÃO

Antigamente as pessoas portadoras de qualquer tipo de deficiência, não tinham oportunidades no mercado de trabalho, eram excluídas por preconceito, tratadas como incapazes de exercer qualquer tipo de atividade, pois a desinformação é uma das causas da exclusão (ARAÚJO, 2018).

O Brasil está despertando para este público. A equipe responsável por essas funções deve ser bem preparada para atender as exigências estabelecidas no processo. Ainda que haja vários tipos de estratégias a serem aplicadas neste processo de seleção: como testes escritos, práticos, dinâmicos em grupos, entrevistas, entre outros. Cabe aos profissionais de Recursos Humanos (RH) conhecer e traçar os perfis dos candidatos, suas limitações, habilidades, potencialidades de acordo com o cargo a ser ocupado (ARAÚJO, 2018).

A inclusão de pessoas portadoras de deficiência faz parte da responsabilidade social da empresa, e isso vai além de uma questão social, passando a ser exigência legal, tendo em vista que é necessário para as empresas desenvolverem ações para o bem-estar do colaborador em modo geral (MOTTA JÚNIOR *et al.*, 2012).

Cada vez mais, a sociedade e a legislação vigente exigem a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Para que essa exigência possa ser cumprida foi criada no âmbito da Previdência Social a Lei nº 8.213, 24 de julho de 1991. Precisamente em seu artigo 93 está disposta a obrigatoriedade de contratação, pelas organizações, de pessoas que possuam alguma deficiência, seja ela física, mental ou sensorial (BRASIL, 1991).

O presente artigo tem como objetivo geral analisar o recrutamento de pessoas com deficiência nas organizações empresariais. Como objetivos específicos; apontar os desafios da empresa no arrolamento de empregados com deficiências; identificar o processo de recrutamento de pessoas com deficiência pelas empresas; identificar a função social das empresas no que se refere ao convocar trabalhadores com deficiências.

Dessa forma, o presente estudo é importante para que possa utilizar na prática as teorias utilizadas durante a graduação, também é importante para entender e conhecer os métodos que são utilizados no recrutamento, e como também para ter maior conhecimento na área, podendo auxiliar nas organizações no processo em modo geral.

## METODOLOGIA

Pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, tendo como recursos artigos científicos, livros, teses, dissertações e diversos outros materiais que sejam pertinentes ao assunto. No sentido de obter a operacionalização do processo investigativo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica (revisão de textos e fichamentos) e observação sobre o tema aqui proposto e catalogando as circunstâncias evidentes e contrárias para analisarmos as possíveis constatações que nos levem ao alcance do objeto estabelecido neste estudo.

Os recursos metodológicos a serem utilizados para exposição do tema escolhido foram pesquisas bibliográficas (nacional), pesquisa sistemática em sites, bibliotecas (anais, manuais, dissertações, artigos científicos, entre outras fontes) a serem realizados através de rede mundial de computadores (internet).

Para Treinta *et al.* (2011), a pesquisa bibliográfica exige que sejam criadas diferentes estruturas de busca. Essas estruturas definem regras para a pesquisa dos artigos através de uma metalinguagem. A metalinguagem irá permitir que os mecanismos de busca interprete de forma efetiva o desejo do pesquisador. No entanto, elas podem variar significativamente em função dos motores de busca utilizados, pois cada um possui características próprias e interpreta as estruturas de diferentes modos (TREINTA *et al.*, 2011).

Diante disso, Araújo (2018), ressalta a preocupação central para o encaminhamento deste estudo será de realizar uma pesquisa qualitativa e descritiva. Em termos de pesquisa qualitativa, aqui não se pretende adentrar a dados numéricos, mas oferecer um panorama geral do tema, com vistas a reconhecer os aspectos para responder ao questionamento acerca do recrutamento de pessoas com deficiências no efetivo cumprimento do papel social da empresa. Destarte, é preciso igualmente qualidade formal que expresse a competência técnica de manejar conhecimento.

Os critérios de inclusão da pesquisa foram os artigos publicados sobre o tema, nos últimos 10 anos, em revistas e periódicos de credibilidade e que versavam sobre o assunto. E por consequência, os critérios de exclusão foram os artigos que não coincidiam com os objetivos desse estudo, que não possuíam linguagens claras e objetivas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### RECRUTAMENTO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

Entender como se efetiva o recrutamento de pessoas com deficiência é também considerar que a empresa está, com isso, cumprindo sua função social, qual seja, atender às demandas sociais e promover a cidadania.

Na concepção de Vasconcellos (2018), os princípios basilares da responsabilidade social estão respaldados pela ética, cidadania e direitos humanos, visando o desenvolvimento sustentável da sociedade, promovendo a redução das desigualdades sociais. É nesse sentido que ao contratar pessoas com deficiência, a empresa passa a responder positivamente a um clamor social no sentido de realizar práticas inclusivas e direcionar um público ao seu emprego.

Sabendo que o recrutamento de pessoas com deficiência é um ato que se consagra na premissa de favorecer a tais sujeitos a sua subsistência, pois com seu salário ela poderia custear saúde, alimentação, lazer, etc. Sobre isso Souza (2016), revela que, a responsabilidade social deveria ir além de uma obrigação e um cumprimento de lei de Cotas, é uma questão de solidariedade, e de consciência.

Segundo o Instituto Ethos e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas (SEBRAE, 2003), a Responsabilidade Social Empresarial, diz respeito à maneira como as empresas realizam seus negócios, obedecendo aos critérios que utilizam para a tomada de decisões, os valores que definem suas prioridades e os relacionamentos com todos os públicos com os quais interagem.

Ressalta Araújo (2018), que a empresa cumpre sua função social a partir do momento em que promove um recrutamento pautado em estratégias que possibilitem dar oportunidade à inserção de profissionais com deficiência, investir em seu treinamento, incluído a educação e o desenvolvimento de habilidades, fazer valer as obrigações básicas trabalhistas, criar acessibilidade no ambiente de trabalho, definir metas e flexibilidade aos funcionários, promover hábitos de trabalho saudáveis é a chave de ser uma empresa que se preocupa em ser socialmente responsável, sustentável, resultando no sucesso da empresa.

Segundo Souza (2016), a responsabilidade social ajuda as empresas a terem uma imagem institucional positiva no mercado, as quais estão inseridas e principalmente estimulam a simpatia e a admiração do público consumidor. Diante disso, a empresa é compelida a investir em estratégias voltadas para inclusão de pessoas com deficiência para responder às exigências do bem comum.

Discorrendo sobre o compromisso em gerar oportunidades de recrutamento de pessoas com deficiência, Vasconcellos (2018) aponta que os mecanismos compensatórios utilizados para inserção de determinados grupos sociais, facilitando o exercício dos direitos ao trabalho, à educação, à saúde, ao esporte, tem sido demonstrações efetivas da responsabilidade social de cada empresa engajada com uma mudança na sociedade e nos pilares de desigualdades nela existentes. É uma forma de ação afirmativa com o intuito de tentar promover a igualdade e o equilíbrio de oportunidades entre os diversos

grupos sociais.

Ainda nesse sentido vale à pena mencionar que o cumprimento de demandas por ofertas de vagas para pessoas com deficiência está previsto na lei nº 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), representando, assim, uma conquista dos movimentos das pessoas com deficiência, uma vez que este grupo necessitava de uma normatização específica para garantir a proteção e a efetivação dos seus direitos nas relações entre desiguais. Ela dispõe que:

*Art. 34.* A pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas.

§ 1º As pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza são obrigadas a garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos.

§ 2º A pessoa com deficiência tem direito, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, a condições justas e favoráveis de trabalho, incluindo igual remuneração por trabalho de igual valor (BRASIL, 2015).

A partir de tais aferições legais é possível compreender que a lei proíbe qualquer forma de discriminação no trabalho que seja proveniente de deficiências físicas ou mentais. Ainda garante a igualdade de oportunidades de emprego e assegura que empresas devem contratar as pessoas com deficiência, sob pena de responderem legalmente por ato contrário.

No sentido de corroborar com a implantação do recrutamento de pessoas com deficiência, para cumprir a sua função social, enquanto empresa, Mendonça (2016) revela que alguns fatores estão incidindo para que haja mais valorização à produção de estratégias condizentes com essa ação. Nesse sentido é que se realiza a função social da propriedade. Por isso se expressa, em regra, já que os bens de produção são postos em dinamismo, no capitalismo, em regime de empresa, como função social da empresa.

De acordo com Souza (2016), no exercício da função social o proprietário favorece o bem-estar social não apenas para si, mas também em benefício do interesse social. Nesse contexto afastam-se as possibilidades para o uso abusivo da propriedade privada à causa de que esta deve ter sua utilização vinculada aos interesses da sociedade.

Essa perspectiva também é defendida por Vasconcellos (2018), que colabora para um pensamento voltado à inclusão social na atividade empresarial, uma vez que o Direito reconhece que a empresa, na realização da atividade empresarial, deve estar atenta aos interesses da comunidade em que atua e que estes anseios sociais devem ser respeitados e atendidos.

Na concepção de Araújo (2018), o que gira em torno do entendimento da função social da empresa é a ideia de que as empresas, diante do dever legal imposto pelo Estado, têm um compromisso com a sociedade. Por exemplo, a contratação de pessoas com Síndrome de Down, ou alguma debilidade física, demonstra o efetivo cumprimento do seu papel social como uma empresa cidadã, uma vez que confirma que além de ser inclusiva é também comprometida para minimizar as barreiras discriminatórias sofridas pelas pessoas com tais deficiências.

A partir de tais aferições, Crepaldi (2016), ressalta que a empresa quando cumpre sua função social ela não está visando apenas à satisfação dos seus interesses particulares, mas sim conciliando seus interesses com a satisfação dos interesses da comunidade em que está inserida. É a obrigação do empresário, proprietário da atividade empresarial, dando retornos benéficos para o desenvolvimento da sociedade.

Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013) abordam a importância em lançar meios que possam estar intermediando o acesso das pessoas com deficiência ao mercado de trabalho, por ser raro encontrar quadros capacitados, várias organizações privadas e sem fins lucrativos têm atuado no processo de recrutamento e seleção e, às vezes, até mesmo no treinamento das pessoas com deficiência e na reposição desses funcionários por outros também com deficiência.

Para Araújo (2018) traz em suas colocações algumas diferenciações entre inserção e inclusão social na empresa. Desse modo, vale à pena explicar que, a inserção requer tão somente práticas simples de recrutamento e seleção. Inclusão, ao contrário, requer planejamento para um programa que perpassa todos os processos de gestão de pessoas, promovendo o alinhamento estratégico horizontal entre eles e vertical com objetivos organizacionais, fazendo-se necessário que a área de Recursos Humanos passe a capitanear o processo.

Sobre isso Vasconcellos (2018) traz o entendimento de que as empresas, ao praticarem a diversidade, são vistas como éticas aos olhos da sociedade. Os setores da organização empresarial devem preparar-se adequadamente buscando informações de qualidade e abrangentes para receber os profissionais com deficiência e, desse modo, conseguir resultados efetivos.

Ao pensar sobre estratégias para promoção do recrutamento de pessoas com deficiência Souza (2016), apresenta a possibilidade de adesão a políticas internas que possam favorecer a melhor organização para que sejam planejadas as condições necessárias ao acolhimento desse pessoal. Realizar a função social de uma empresa requer uma equipe de profissionais capacitados e comprometidos com a inovação.

Sobre isso, também é importante observar o que diz Campos, Vasconcellos e Kruglianska (2013) no sentido de que a divisão de tarefas na empresa deve levar em consideração a capacidade laboral de cada pessoa. A deficiência pode ser limitadora, mas não impedir que o funcionário organize e realize outras atividades compatíveis com sua capacidade.

## O INGRESSO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

É preponderante afirmar inicialmente que a Lei 13.146 de 06 de julho de 2015, instituiu a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, chamada de Estatuto da Pessoa com Deficiência é destinada a assegurar e promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando, assim, a sua inclusão social e cidadania, a Lei é regida pelos princípios da igualdade e da não discriminação (FRÓES, 2016). É uma mudança de paradig-

ma. A nova Lei veio em boa hora, ao conferir um tratamento mais digno às pessoas com deficiência.

As disposições legais contidas no Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº. 13.146/2015) visam de modo precípua estabelecer um regulamento e um direcionamento para a promoção dos direitos, liberdades e autonomia das pessoas com deficiência (BRASIL, 2015).

Nesse sentido, essa nova legislação impõe regras que versam sobre matérias diversas, passando por necessidades básicas da pessoa com deficiência, como o trabalho, a educação e a saúde, produzindo efeitos também no campo do Direito, em vários de seus ramos.

O recém-vigente estatuto, prevê que será punido o empregador, com pena de dois a cinco anos de detenção e multa, que negar trabalho à pessoa com deficiência em razão da sua debilidade. Essa mesma punição se aplicará àquele que dificultar ou obstar a aceitação da pessoa com deficiência em planos de saúde. A nova legislação, também, prevê que a pessoa com deficiência poderá utilizar o numerário depositado a título de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) para a aquisição de próteses ou órteses (BRASIL, 2015).

Sobre o ingresso da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, vale à pena apontar o que dispõe a lei nº 8.213/1991, no tocante à responsabilidade das empresas para distribuição de vagas e efetiva contratação:

*Art. 93.* A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas na seguinte proporção: I - até 200 empregados: 2%; II - de 201 a 500; III - de 501 a 1.000; IV - de 1.001 em diante: 5%.

Pelo exposto fica entendido que a lei assegura uma quantidade mínima de vagas para as pessoas com deficiência na perspectiva de favorecer a uma ação afirmativa em prol de igualdades de condições. É interessante notar que cada empresa, a partir da quantidade de funcionários é que vai delimitar o número de ingressos disponíveis para inclusão de tais sujeitos.

Sobre as dificuldades para se inserir no mercado de trabalho pessoas com deficiência Fróes (2015) afirma que esses indivíduos possuem reduzidas possibilidades para obtenção de uma vaga e até mesmo para manutenção do emprego. No tocante à progressão e recebimento de promoção ou ascensão no cargo, as desvantagens são bem maiores.

Segundo aponta Vasconcellos (2018), o grau de deficiência, sejam elas, físicas ou mentais, devidamente comprovada abre espaço para que haja o direito em pleitear uma vaga estabelecida como percentual reservado a esse público. Mas o mero resguardo do posto de trabalho não é garantia de que haja facilidade no ingresso de pessoas com deficiência no contexto empresarial. Esse é um percurso tortuoso e muito complexo.

Discorrendo sobre isso, Motta Júnior *et al.* (2012), apontam que o preconceito com o Portador de Deficiência talvez seja a maior barreira para a sua contratação. A empresa é um local competitivo, por excelência, sendo importante destacar a produtividade como elemento basilar para recrutamento do seu pessoal. Nesse sentido os donos das organizações ficam receosos de que as pessoas com defi-



ciência possam atrasar o ritmo de produção do estabelecimento.

Há uma grande resistência no contexto empresarial para contratação de pessoas com deficiência. Para explicar tal aferição, Vasconcellos (2018), ressalta que ainda não se sabe como gerenciar as diferenças em virtude de que algumas pessoas possuem limitações, fruto de anormalidades, sejam elas psíquicas ou físicas e isso ainda não é bem gerenciado no ambiente de trabalho organizacional.

Nesse sentido, Silva e Silva (2013) destacam que o preconceito é um dos elementos que refletem na falta de oportunidade para recrutamento e ingresso de trabalhadores com deficiência. Os donos dos estabelecimentos empresariais possuem grande resistência em contratar o número que exceda as vagas destinadas a esse público. Sem falar que o próprio ato de obedecer a essa regra já é muito raro.

A partir de uma visão mais ampla, Souza (2016), traz a premissa evidente da necessidade de promoção de práticas inclusivas, mesmo que de forma lenta, pois é certo que o contexto organizacional precisa de adaptações e mudanças de comportamento, sendo primordiais para o processo de desenvolvimento de um profissional deficiente.

Ao discorrer sobre os principais obstáculos enfrentados para efetivação do ingresso significativo no mercado de trabalho, Vasconcellos (2018), aponta que a problemática referente à inclusão no mercado de trabalho das pessoas com deficiência não é relacionada apenas à quantidade de vagas ofertadas, mas sim pela qualificação obtida pelo profissional a ser inserido. É preciso que em cada espaço haja acessibilidade, melhores condições de contratação, havendo incentivos fiscais por parte dos governantes, para que o ingresso de pessoas com deficiência nas empresas seja uma realidade fática e promissora.

Diante de questão relativamente nova e, portanto, muitas vezes desconhecida, as empresas ainda encontram dificuldades sobre como proceder e que medidas tomar para que se consiga a inclusão efetiva, de maneira a maximizar os ganhos com o investimento despendido no programa de inclusão (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKA, 2013).

De acordo com Crepaldi (2016), o espaço de atuação do profissional com deficiência é marcado pela necessidade de práticas voltadas a fornecer instrumentos aos administradores de empresas que sejam notadamente consistentes e efetivas para implantação de resultados que colaborem com o progresso e desenvolvimento da empresa. O que se vislumbra é a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, sempre tendo como princípio norteador uma adequação nas tomadas de decisões frente ao controle dos insumos fundamentado por eficazes fontes de informação gerencial.

Na concepção de Vasconcellos (2018), o que se percebe, na sociedade contemporânea, é a busca pelo empregado multifuncional, ágil, que possa responder às demandas de uma empresa produtiva. Isso são fatores que acabam gerando a segregação do profissional com deficiência, que possua alguma limitação, mas precisa se encaixar no contexto de trabalho.

Como aponta Atkinson *et al.* (2017), é bastante comum observar que em um mercado competitivo é importante que a empresa possua em seu rol de empregados, um profissional apto para controlar o setor financeiro, planejando estratégias e estudando as possibilidades para ampliar as margens de lucro e evitar desajustes que possam vir a acontecer por imprudência da equipe.

## OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Promover a inclusão de pessoas com deficiência no contexto de uma organização, empresa não é tarefa fácil, pois isso requer um alinhamento de estratégias para que sejam acolhidas as inovações procedentes dessa ação. De acordo com Vasconcellos (2018), é cada vez mais desafiadora a promoção de práticas no sentido de viabilizar o ingresso de profissionais com deficiência, haja vista isso demandar custos com capacitação, planejamento etc.

No tocante a definição desse tema, Souza (2010), revela que o recrutamento se refere ao ato de atrair profissionais, através de divulgação, pelos mais variados canais, que atendam a um perfil de candidato e que abastecerá o processo seletivo da organização com o maior número de currículos recebidos. Nesse sentido são raras as vezes que se anuncia a possibilidade de vagas a serem ocupadas por pessoas com deficiência. As empresas, na sua grande maioria acabam apenas cumprindo a determinação legal de oferecer o número de vagas destinado por lei. E isso acaba dificultando o processo de arrematar empregados com deficiência.

Explicando os tipos de recrutamento Schwarz e Haber (2009) dizem que podem ser internos ou externos. O recrutamento interno consiste na busca de candidatos dentro da própria empresa, possibilitando o crescimento do profissional dentro da organização. O recrutamento externo busca o candidato no ambiente fora da empresa.

Nesse sentido, Souza (2010), ressalta que as possibilidades de divulgação de uma vaga de emprego são as mais diversas e específicas de acordo com cada caso de recrutamento. Isso leva ao entendimento da necessidade de esclarecer o perfil de candidato que se deseja ter na sua equipe.

Justamente no que se refere ao anúncio e divulgação de vagas e no processo de recrutamento que Vasconcellos (2018) diz que as medidas para a inclusão no mercado de trabalho formal exigem esforço da empresa, de seus colaboradores e das próprias pessoas com deficiência. Esse movimento deve ser encarado como um processo que envolve profunda transformação cultural a partir da revisão de conceitos e paradigmas.

Promover o recrutamento de pessoas com deficiência é uma realidade fática da sociedade contemporânea. De acordo com Araújo (2018) para que essa transformação aconteça é necessária a conscientização da alta liderança das empresas, assim como os empregadores um maior entendimento sobre essa população, seu perfil, suas necessidades específicas, expectativas e percepção de sua realidade concreta.

Sobre o processo de recrutamento de pessoas com deficiência é que Schwarz e Haber (2009) aborda a necessidade de que a empresa que se propõe a incluir pessoas com deficiência possa, em um primeiro momento, encarar a contratação dessas pessoas como um programa exclusivo de recrutamento e seleção. Muitas vezes, a lógica corporativa entende que é preciso apenas atingir o número de funcionários com deficiência correspondente à sua cota. Ainda sobre o processo de recrutamento de pessoas com deficiência Campos, Vasconcellos e Kruglianska (2013) enaltece que, à medida que o processo avança, surgem outros fatores que influenciam a contratação, evidenciando novos desafios envolvidos na inclusão desses colaboradores. Características como ramo de atividade, áreas de atuação, capilaridade geográfica, estrutura arquitetônica, cultura interna, conscientização da liderança e o próprio momento vivenciado pela empresa representam variáveis importantes na definição da rota que será traçada para a inclusão de colaboradores com deficiência.

Para Vasconcellos (2018), efetivar seus programas de inclusão, as empresas devem considerar com seriedade as características e os perfis da população com deficiência, assim como os do mercado e da própria empresa, para detectar quais as barreiras e dificuldades que interferem no fluxo da inclusão e, assim, desenvolver ações assertivas e adequadas à realidade e às necessidades específicas da organização. Sendo que a cada dia há mais demandas para que seja realizado pelas empresas alternativas para o recrutamento de pessoas com deficiência, Souza (2016) ressalta que, não existem fórmulas mágicas ou soluções de prateleira. Os processos de inclusão que dão certo apresentam resultados e podem ser considerados como casos de sucesso possuem características comuns, quais sejam, a vontade de incluir profissionais com deficiência, a disposição para enfrentar os desafios, a coragem de tentar sem receio de errar e o entendimento de que esse processo também é benéfico e vantajoso para a empresa, seus funcionários e a sociedade.

Ao longo de nossa história, percebemos que o processo de inclusão não é uma ciência exata e os desafios que se apresentam trazem a possibilidade de percorrer diferentes caminhos (SCHWARZ; HABER, 2009). E isso toma proporções ainda maiores quando se adentra ao espaço organizacional de grandes empresas. A realização de recrutamento de pessoas com deficiência requer um planejamento prévio, com uma listagem de custos, com preparação no tocante a acessibilidade dessas pessoas na empresa.

De acordo com Araújo (2018), quando se fala em inclusão de pessoas com deficiência e seu recrutamento na seara empresarial, consta a necessidade para participação de empresas públicas, pois isso não é privilégio apenas das empresas privadas. Dessa forma, esse controle é exercido pelo Poder Legislativo, auxiliado pelos Tribunais de Contas, com o objetivo de verificar a probidade da administração, guarda e legal emprego dos dinheiros públicos e o cumprimento da lei para efetivação de garantias do percentual de cotas para esse público.

Importante destacar que o recrutamento de pessoas com deficiência requer um planejamento prévio dos setores da empresa. Segundo Gil, Biancolino e Borges (2017), de posse das informações geradas pelo planejamento e controle contábil é que os contadores, destacando-se como usuários, por excelência de tais dados, podem implementar ações adequando-as às necessidades da empresa, quais

sejam, disponibilidade, abrangência respondendo em prazos satisfatórios.

De acordo com Marion (2017), o planejamento se caracteriza como processo decisório pautado em dados contábeis com possibilidade de projeção futura, para viabilizar a promoção de alcance de metas, estabilidade em continuação de ações e equilíbrio em situações de crise. Na trajetória do planejamento devem-se considerar várias alternativas para que se possa optar pela melhor decisão. Nesse sentido é que o ato de planejar não pode coincidir com a mera previsão, pois ele vai arquitetar atitudes que possam auferir resultados plausíveis e pode abranger um só segmento ou a empresa como um todo.

De acordo com Barros (2018), tomar decisões sobre projetos que visem recrutamento de pessoas com deficiência é fundamental na área da Administração das organizações. E isso não pode ser feito sem fundamentação ou dados seguros, pois o fato de se possuir informações confiáveis é que a direção empresarial pode investir ou decidir sobre o futuro da empresa.

Gil, Biancolino e Borges (2017) identificam duas principais tarefas essenciais que devem ser realizadas para que as empresas atinjam seus objetivos em prol da inclusão social, quais sejam coordenação e motivação. Sendo ainda necessário abordar que as ações cotidianas de uma empresa devem ser dirigidas por agentes que saibam repassar as coordenadas. Ademais, os gestores e demais envolvidos precisam estar motivados para a realização de suas funções. Daí que a informação se torna um elemento constitutivo e promotor de tal conduta. Somente de posse de dados analisados, seguros e lapidados é que a administração poderá lançar seu plano de contingência, ou estratégico.

Para Iudícibus (2018), há uma série de pré-requisitos para serem instalados na intenção de que as atividades em prol do recrutamento de pessoas com deficiência sejam bem coordenadas. Uma delas é o fato de que os gestores precisam receber informações sobre seu desenvolvimento. Não se pode conduzir uma empresa sem realizar uma avaliação duradoura e contínua, no sentido de diagnosticar as fragilidades e reconhecer as potencialidades.

A motivação é o resultado de metas alcançadas e para saber se elas foram conquistadas é imperioso controlar os resultados. Assim, as empresas precisam de sistemas capazes de fornecer informações com a finalidade de coordenação e motivação dos agentes econômicos envolvidos em suas atividades. Daí surge a prática de inclusão social nas empresas.

## CONCLUSÃO

Em sede de conclusão, aqui não se pretende apresentar respostas prontas e acabadas, até porque a dinamicidade do tema não permite tal intento. O que se almeja é reafirmar alguns argumentos já propostos, quando da indagação sobre a importância do recrutamento de pessoas com deficiência seus aspectos práticos no contexto da empresa.

Ficou claro, por ocasião dessa explanação, aqui realizada com base em uma pesquisa bibliográfica, que a inclusão de pessoas com deficiência na perspectiva de que a empresa cumpra sua

função social se apresenta hoje como resposta às demandas múltiplas do momento econômico que se instaura em nível globalizado e que ainda há muito a se pesquisar, constituindo-se num campo fértil para novas descobertas.

Direcionando-se uma análise descritiva sobre os principais conceitos da inclusão social no recrutamento de pessoas com deficiência, no sentido de demonstrar sua pertinência no campo empresarial, destacando o espaço de atuação do administrador, enquanto indispensável para o planejamento, controle e avaliação dos dados financeiros de uma empresa.

Sabendo que esse é um grande desafio, haja vista o pouco preparo para lidar com as diferenças, pois requer políticas de planejamento estratégico para consolidar a efetiva inclusão com respaldo em lei, que aponta a necessidade de admitir um percentual mínimo de pessoas com deficiência. Mas não se limita a isso, pois esse é um aspecto que reflete na função social da empresa, enquanto mantenedora de uma concepção democrática e cidadã.

Outro ponto que ficou claro com esse texto foi a premissa de que o planejamento administrativo para adesão a políticas de recrutamento de pessoas com deficiência é realizado de forma contínua, sistemática, pois interfere decisivamente na tomada de decisões das que fazem a empresa acontecer.

A importância do recrutamento de pessoas com deficiência é representada pela harmonia dos meios colocados à disposição dos administradores para o contínuo acompanhamento do comportamento da organização frente às mudanças financeiras, produto de um mercado altamente competitivo, impulsionado por mudanças e inovações diárias.

A tomada de decisões por parte dos dirigentes de empresas, no sentido de fazê-la sobreviver aos embates e imprevistos, próprios do mercado, são realizadas com base nos dados e no gerenciamento de seu pessoal. Hoje já se fala em larga escala da função social da empresa com vistas à promoção da inclusão social.

Claro que ainda há muito a que se avançar, ultrapassar as barreiras do retrocesso, pois muitos desafios são requeridos para os ajustes das atividades operacionais às condições observadas, reorientando-as quando necessário, para a preservação dos objetivos traçados pela empresa.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2018.

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy. São Paulo: Atlas, 2017.

BARROS, M. **Contabilidade Geral**. Fundação Sérgio Contente. IDEPAC, 2018.

BRASIL, **Estatuto da Pessoa com Deficiência**. Lei 13.146 de 6 de julho de 2015. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/110406.htm). Acesso em: 01 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/110406.htm). Acesso em: 01 abr. 2020.

CAMPOS, J. G. F. de; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 560-573, 2013.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2016.

FRÓES, M. A. M. **A escolarização das pessoas com deficiência visual: contribuições e limites das atividades pedagógicas mediadas na sala de integração e recursos visual**. 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/131021>. Acesso em: 10 out. 2020.

GIL, A. L.; BIANCOLINO, C. A.; BORGES, T. N. **Sistemas de Informações contábeis: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2017.

INSTITUTO ETHOS Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2003.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2018.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2017.

MENDONÇA, J. J. W. A função social da empresa vs a função social da propriedade-esgotamento e satisfação do direito de propriedade na atuação do empresário? **Nucleus**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 2016.

MOTTA JÚNIOR, N. *et al.* A inserção de profissionais portadores de deficiência nas empresas. **IX simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2012.

SCHWARZ, A.; HABER, J. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: Social, 2009.

SILVA, J. P.; SILVA, J. S. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista Direito & Dialogicidade**, v. 4, n. 2, p. 60-75, 2013.

SOUZA, D. A. **Responsabilidade Social nas empresas**. Monografia (obtenção de grau de especialista em Marketing). Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro. 2016.

TREINTA, F. *et al.* Utilização de Métodos Multicritério para a Seleção e Priorização de Artigos Científicos. In: **Anais... Simpósio De Direito**, 18. Bauru; 2011.

VASCONCELLOS, T. M. **O paradoxo da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Distrito Federal**. Monografia (obtenção de graduação em Serviço Social). Universidade de Brasília. Brasília 2018.



# **CAPÍTULO 14**

## **EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO ESTRATÉGIA DE MINIMIZAÇÃO DE IMPACTOS CAUSADOS PELO COVID-19**

Brenna Maria Moura Germano  
Patrick Nobre da Silva  
José Ciedston Tomaz de Sousa Andrade

### EDUCAÇÃO FINANCEIRA COMO ESTRATÉGIA DE MINIMIZAÇÃO DE IMPACTOS CAUSADOS PELO COVID-19

Brenna Maria Moura Germano

Patrick Nobre da Silva

José Ciedston Tomaz de Sousa Andrade

#### INTRODUÇÃO

A crescente necessidade de abordagem da educação financeira nos últimos tempos vem ganhando ênfase diante das dificuldades que a população tem em gerir suas próprias finanças, o que é uma tarefa que requer bastante planejamento, organização e controle, pois se vive em uma era altamente consumista. Para o Banco Central do Brasil (2013) aprender a aplicar os conhecimentos voltados para a educação financeira permite uma vida tranquila e equilibrada, no que tange o âmbito financeiro, bem como um melhor gerenciamento das finanças pessoais.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005) define a educação financeira como um processo onde há aprimoramento no conhecimento sobre finanças, entendendo seus produtos, riscos e conceitos, desenvolvendo habilidades e confiança para serem mais conscientes quanto aos riscos e oportunidades, boas escolhas, onde obter ajuda e tomar medidas efetivas no âmbito financeiro.

Nos dados de um levantamento do *Programme for International Student Assessment* (PISA), em 2015, o Brasil se mostrou o pior no que tange à instrução financeira entre os países da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) participantes da verificação. Somente 3% dos estudantes do Brasil, na faixa etária de 15 anos, se encaixaram no nível máximo em confronto com 12% dos outros países (OECD, 2018 *apud* VIEIRA; JUNIOR; POTRICH, 2019).

Entretanto, perante o cenário atual, há um enfrentamento a uma doença respiratória, considerada uma pandemia que afeta milhares de pessoas no mundo: a Covid-19 – novo coronavírus (SARS-CoV-2). De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) (2020) e Bezerra *et al.* (2020), o surgimento desse vírus ocorreu em Wuhan, na China, em dezembro de 2019.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020) trata-se de uma doença que pode desenvolver quadros respiratórios graves, tendo como principais sintomas a febre, tosse e cansaço, podendo também ser assintomática em alguns casos. Ainda para a organização, outros sintomas podem surgir em uma escala leve - dor de garganta, por exemplo, a intensa – como dificuldades para respirar.



Essa situação atípica direcionou a sociedade a adotar o distanciamento. Com isso há suspensão de aulas, fechamento de setores do comércio não essenciais, flexibilização de empregos, diminuição dos transportes públicos, cancelamento de eventos. Para os que têm sintomas da Covid-19, é necessário ficar em isolamento até que os mesmos desapareçam (BRASIL, 2020a).

Um desses impactos está relacionado às finanças pessoais, pois de acordo com a OMS (2020) o vírus se propaga especialmente por gotas de saliva ou secreção nasal quando ocorre tosse ou espirro. Com a adesão do distanciamento social, muitas pessoas tiveram alguma flexibilização no emprego ou até mesmo foram demitidos e, conseqüentemente, impactos na renda.

Especialistas da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020) analisaram os impactos socioeconômicos causados pelo novo coronavírus, principalmente nos jovens, e afirmaram que devido à baixa idade e pouca experiência, eles tendem a ser mais afetados que as pessoas mais velhas, bem como tem mais dificuldades em encontrar um novo emprego; há muitos jovens com trabalho informal e, em meio ao cenário atual, sem uma poupança, surgem dificuldades em ficar em isolamento; há, ainda, as situações de empregos de meio período ou temporário que, geralmente, são pouco remunerados, tem carga horária desproporcional, com pouca segurança, bem como sem benefícios de contribuição para que recebam os direitos do desemprego; grande parte trabalha mais em setores duramente afetados – como hotéis e lojas de calçados e vestuário, por exemplo; e, também, são afetados pelo aumento de máquinas no trabalho, principalmente durante a pandemia.

A falta de conhecimentos financeiros atrelado a costumes, que na maioria das vezes vem da infância, fez com que o parcelamento fosse predominante nas compras. Bem como a falta de hábito de anotá-las e entender que as mesmas comprometem o orçamento e traz consigo juros pouco notórios (NIGRO, 2018).

De acordo com uma pesquisa realizada em fevereiro de 2020 pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas e o Serviço de Proteção ao Crédito (CNDL/SPC, 2020) estima-se que 4 em cada 10 brasileiros estavam negativados no mês supracitado, o que corresponde a 38,8% das pessoas adultas do país - equivalente a cerca de 60,8 milhões de pessoas. Pensando na falta de bons hábitos financeiros das pessoas vinculado ao impacto do novo coronavírus esse índice tende a aumentar.

Daí a necessidade de enfatizar a importância da temática atrelada aos impactos financeiros gerados pela Covid-19 nas finanças pessoais a fim de compreender como a educação financeira contribui ou pode contribuir para a minimização dos mesmos, a partir de uma pesquisa para investigar se há conhecimentos financeiros por parte dos alunos, identificar as condições de trabalho durante a pandemia e salientar as conseqüências das dívidas na vida das pessoas, pois com a falta de educação financeira juntamente com o cenário contemporâneo surgem grandes dificuldades de gerir a renda e/ou se adaptar com a falta dela e conseguir suprir as necessidades básicas (alimentação, moradia, saúde) e cumprir o pagamento das dívidas.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de estudo de natureza quantitativa, a qual traduz resultados em números para classificação e análise. Demanda das técnicas da estatística para quantificar os resultados obtidos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Quanto aos fins, se deu através de uma pesquisa exploratória, buscando um maior aprofundamento e mais informações acerca do assunto abordado. Sendo, também, uma pesquisa descritiva, fazendo análise dos dados a fim de caracterizar os respondentes, sem intervir nos mesmos, para observar a frequência com que os fatos ocorrem (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos meios, uma pesquisa bibliográfica, revisando a literatura para maior conhecimento do tema através de artigos, sites, revistas. Trata-se, também, de uma pesquisa de campo buscando conseguir informações sobre o problema, descobrir novos fatos ou a ligação entre os mesmos, observando fatos e coletando dados para analisá-los (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A população da referida pesquisa é de 112 indivíduos, composta pelos discentes matriculados no curso de Administração, no período de 2020.1, de uma Instituição de Ensino Superior privada em Cajazeiras - PB. Foi utilizada a técnica da amostragem aleatória simples, considerando um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 4% para a pesquisa, resultando em uma amostra formada por 85 indivíduos. Os mesmos se propuseram a participar da pesquisa após a concordância com os riscos, objetivos e benefícios presentes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi o questionário estruturado fechado, criado em uma plataforma on-line (Formulários Google) que foi enviado através de redes sociais. Para Gil (2008), tal ferramenta investigativa é composta por questões que permite que se obtenham informações sobre o conhecimento, comportamento, interesses, e itens afins.

Como objeto de estudo para o presente trabalho foi utilizadas as variáveis: idade, gênero, zona que reside, renda familiar, dívidas, pagamento das dívidas, comportamento das dívidas, nome inserido em serviço de proteção ao crédito, condição de trabalhador, perda de emprego, medo de perder o emprego, flexibilização no trabalho, grau de conhecimento sobre educação financeira, método de planejamento e controle de gastos, onde adquiriu conhecimentos para gerir a renda, reserva de emergência, concordância sobre ter e praticar hábitos de educação financeira resulta em menos impactos durante a pandemia de coronavírus.

Foram utilizados, também, dados estatísticos de pesquisas já realizadas para embasamento, conhecimento acerca da temática e observação dos índices e resultados.

## RESULTADOS

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes de acordo com a identificação - sexo, idade, localidade que reside e renda familiar.

<b>CAMPO DE IDENTIFICAÇÃO</b>	<b>(%)</b>
<b>Sexo</b>	
Masculino	54,1
Feminino	45,9
<b>Idade</b>	
16 a 20 anos	30,6
21 a 25 anos	52,9
26 a 30 anos	10,6
31 anos ou mais	5,9
<b>Localidade que reside</b>	
Zona urbana	75,3
Zona Rural	24,7
<b>Renda Familiar</b>	
Menor do que 1 salário mínimo	16,5
de 1 salário mínimo a 2 salários mínimos	57,6
Acima de 2 salários mínimos	25,9

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na tabela 1, nota-se que a maioria dos respondentes (54,1%) é do sexo masculino, com idade predominante entre 21 a 25 anos (52,9%), residentes da zona urbana (75,3%) e com receita familiar de 1 a 2 salários mínimos (57,6%).

Tabela 2 - Classificação dos respondentes de acordo com as dívidas, pagamento e comportamento das mesmas e inscrição do nome em órgãos protetores de crédito.

<b>CAMPO SOBRE DÍVIDAS</b>	<b>(%)</b>
<b>Dívidas</b>	
Sim	57,6
Não	42,4
<b>Pagamento das dívidas</b>	
Totalmente	43,5
Parcelado	40,0
nenhuma	16,5
<b>Comportamento das dívidas</b>	
Aumentaram	20,4
Diminuíram	10,1
Equilibradas	69,5
<b>Nome Inscrito no SPC ou Serasa</b>	
Sim	30,6
Não	69,4

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como visto na tabela 2, a maioria dos respondentes da pesquisa possuem dívidas, o que é comum atualmente diante da facilidade de crédito no mercado, apelo de empresas por meio de propaganda e publicidade atrativas, bem como o hábito de postergar o pagamento no ato da aquisição do produto ou serviço. Em contrapartida, mesmo com dívidas, grande parte dos respondentes, no período de pandemia da Covid-19, afirmam que conseguirão pagar totalmente suas dívidas. Entretanto, 40% dos respondentes tiveram algum impacto financeiro no cenário contemporâneo e só conseguirão honrar parcialmente com suas dívidas. Mesmo durante a pandemia do novo coronavírus, 69,5% dos respondentes afirmam que suas dívidas estão equilibradas e 69,4% não tiveram o nome inscrito em órgãos de proteção ao crédito.

Tabela 3 - Mensuração dos participantes com relação a sua condição de trabalhador, demissão, temor à perda do emprego e flexibilização no mesmo durante a pandemia em curso.

<b>CAMPO SOBRE TRABALHO</b>	<b>(%)</b>
<b>Condição do trabalhador</b>	
Empregado	36,5
Autônomo	35,5
Não trabalha	28,2
<b>Demissão</b>	
Sim	8,2
Não	91,8
<b>Medo de perder seu emprego</b>	
Sim	55,7
Não	44,3
<b>Flexibilização no trabalho</b>	
Sim	58,2
Não	41,8

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A tabela acima mostra que a maioria dos respondentes são empregados e autônomos. 91,8% deles afirmam que não houve demissões. Porém, a maioria dos mesmos teme perder o emprego no momento de pandemia do novo coronavírus. Com relação à flexibilização do trabalho, 58,2% dos participantes afirmam que houve modificações.

Tabela 4 - Distribuição dos respondentes de acordo com conhecimento e utilização da educação financeira

<b>CAMPO SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>(%)</b>
<b>Grau de conhecimento</b>	
Elevado	9,4
Razoável	78,8
Insuficiente	11,8
<b>Utilização de método de controle de gastos</b>	
Sim	69,4
Não	30,6
<b>Onde adquiriu conhecimentos financeiros</b>	
Livros, sites e cursos on-line	49,1
Família	25,4
Faculdade	25,5
<b>Possui reserva de emergência</b>	
Sim	54,1
Não	45,9

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como dito na introdução através de uma pesquisa do PISA (BRASIL, 2020c), o Brasil tem um baixo índice de jovens alfabetizados no que tange a educação financeira. Os dados da tabela 4 confirmam tal declaração, com 78,8% dos respondentes tendo apenas um conhecimento razoável sobre a temática. Apesar disso, a maioria utiliza métodos que auxiliam no planejamento e controle dos gastos. Ainda conforme a tabela, os respondentes adquiriram conhecimento através de livros, sites e cursos *on-line*, o que enfatiza a precariedade do ensino da educação financeira em ambientes de ensino e nas famílias. Com relação à reserva de emergência, 45,9% dos respondentes afirmou que não possui a mesma, o que representa uma carência na gestão das finanças.

Quanto à concordância de que pessoas que tinham/praticavam bons hábitos de Educação Financeira tiveram menos impactos na qualidade de vida durante a pandemia da Covid-19, 70,6% dos respondentes destacaram a importância da educação financeira para uma melhor qualidade de vida, decisões assertivas quanto ao uso do dinheiro no momento de pandemia da Covid-19, bem como seu auxílio na minimização dos impactos na renda e no emprego no período. Contudo, 27,19% concordaram parcialmente e 2,40% não concordaram.

## DISCUSSÃO

De maneira clara e objetiva, para o BTG Pactual (2017) a educação financeira se refere a forma como um indivíduo compreende o dinheiro, como torna um hábito a tomada de decisão consciente e assertiva quanto ao uso do mesmo, podendo também, permitir que um indivíduo poupe, aumente as fontes de rendas e invista. Para Lucena e Marinho (2013), conhecer proporciona uma melhor condução na tomada de decisão, inclusive na área financeira a qual concede um melhor planejamento e controle dos recursos. Ainda para os autores, é daí que parte a necessidade de ações sobre educação financeira direcionada à sociedade.

A Covid-19 foi uma das incertezas que o futuro trouxe consigo. Muitos não estavam preparados financeiramente para se adequar a situação e conseguir cumprir totalmente com suas despesas. A OIT (2020 *apud* BRASIL, 2020b) estima que 90% dos trabalhadores informais (aqueles que possuem alguma instabilidade, baixa renda, proteção social inexistente - no que tange a saúde e os direitos trabalhistas) da América Latina e do Caribe tem uma perda na renda durante a pandemia do novo coronavírus, o que eleva os índices de pobreza relativa.

Como a população tem pouco hábito de adquirir conhecimentos financeiros, pouco se fala sobre a reserva de emergência. De acordo com o BTG Pactual (2019) é uma quantia em dinheiro que é guardada justamente para o que não estava previsto e que auxilia positivamente as pessoas a se adaptarem a momentos não esperados. O tamanho ideal da reserva pode variar de acordo com a estabilidade da receita.

Para aqueles que têm um emprego estável, ou seja, não têm variação na renda mensal – geralmente servidores públicos ou trabalhador registrado – é aconselhável ter em torno de 04 (quatro) vezes seu custo de vida mensal para a reserva. Já para autônomos e empresários – onde há variações

na renda – aconselha-se, no mínimo, reservar 09 (nove) o custo mensal. Vale salientar que o ideal é que esse montante seja aplicado em um investimento de baixo risco e com maior liquidez (BTG PACTUAL, 2019).

O momento atual é de adaptação à instabilidade socioeconômica vivida. O Estado, pelo Decreto Legislativo nº 6 de 20 de março de 2020, reconheceu como calamidade pública, onde o Governo pode aumentar os gastos previstos no orçamento a fim de encarar a manifestação da pandemia (PLANALTO, 2020). Com relação a mudanças no emprego e renda, o Senado Federal (2020) relata que medidas como autorização do teletrabalho (*home office*), alteração na jornada de trabalho, suspensão de contratos estão voltadas à minimizar os impactos da Covid-19 no emprego e renda dos trabalhadores e evitar um grande número de demissões.

À medida que a tecnologia vem se expandindo, os meios de aquisição se tornam mais acessíveis, o que permite que grande parte da sociedade aumente seu poder de compra. Para o BCB (2013) sempre que algo é consumido e não é pago no momento, está sendo assumida uma dívida e, quando isso ocorre constantemente, o endividamento vem se fazendo presente, limitando o indivíduo com relação à qualidade de vida, muitas vezes desestruturando a família, bem como a diminuição de consumo futuro e pagamento de juros e multas.

Uma pesquisa feita pela CNDL/SPC (2020b) mostrou que 48% dos consumidores no Brasil não tem controle em seu orçamento, pelo fato de que alguns confiam na memória para lembrar-se dos gastos, outros não têm o hábito de anotar as entradas e saídas ou encarregam essa função para terceiros. Faz-se necessário enfatizar a importância da gestão do orçamento, pois para o BCB (2013) o orçamento permite que você conheça, administre e equilibre as receitas e despesas e auxilia a atingir os objetivos.

Tendo em vista a grande necessidade de conhecimentos financeiros, foi criada a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF, 2017) pelo decreto 7397/2010, que promove ações gratuitas no país, a qual contribui para fortalecer a cidadania e auxiliar a população na tomada de decisão mais consciente.

Para Eker (2006) mais importante que a quantidade de dinheiro é saber administrar o mesmo. Para o mesmo autor, não se deve esperar possuir muitos recursos financeiros para começar a gerir, mas sim que o indivíduo administre bem o dinheiro que possui para, então, ter mais.

Para Cerbasi (2012) quanto mais se organiza a vida financeira, mais escolhas saudáveis de consumo é possível fazer, bem como serão, cada vez mais, mais eficientes. Os hábitos que hoje fazem com que haja renúncia quanto ao consumo supérfluo, são os mesmos que permitirão uma vida mais tranquila futuramente. Porém, vale salientar que não há certo ou errado a se fazer quanto ao que se pode gastar, economizar ou investir, mas sim adaptar essas decisões de acordo com o perfil pessoal.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou compreender como a educação financeira contribui ou pode contribuir para minimizar os impactos financeiros durante a pandemia da Covid-19. É inegável que o conhecimento acerca do tópico é reduzido. Porém, há conscientização de que a mesma melhora a qualidade de vida. Os resultados mostram, também, que mesmo com algum conhecimento sobre o assunto, muito não destinam recursos para criar a reserva de emergência, para cobrir despesas não previstas.

O baixo conhecimento sobre gestão financeira, atrelado ao cenário da pandemia do novo coronavírus vivido pela população mundial vem evidenciando a grande importância de uma maior inserção de princípios da educação financeira na sociedade. Boa parte das pessoas foi impactada no campo financeiro, pois como se trata de um vírus de alto contágio entre as pessoas medidas de distanciamento tiveram que ser tomadas. Muitos perderam seus empregos, outros tiveram a carga horária reduzida e, após essas mudanças, consequências na renda. Como a maioria dos brasileiros ainda não incorporou os hábitos de administrar as suas finanças no dia a dia, as dívidas aumentam, consequentemente uma piora na qualidade de vida, perda de bens, pagamentos de juros e busca desenfreada para solucionar o problema que muitas vezes só pioram a situação, quando utilizadas erroneamente – como o cartão de crédito, cheque especial e empréstimos.

A educação financeira, quando adquirida, proporciona ao indivíduo uma visão reflexiva sobre o uso do dinheiro de forma que se consiga suprir as necessidades e desejos, entender que é interessante e talvez necessário renúncias no presente para no futuro atingir objetivos, independente do quanto se ganhe. É um assunto pertinente na contemporaneidade, pois mesmo em uma sociedade com altos níveis de instrução, escolaridade e tecnologia, os índices de endividamento se mantêm altos e ocasiona uma má qualidade de vida. É sabido que não só no momento de pandemia em curso se faz necessária, mas por toda a vida, visto que é de extrema importância saber lidar com as finanças pessoais.

Vale salientar que é notória a baixa inserção da temática nos ambientes de ensino, os quais são voltados para a construção de um indivíduo desenvolvido pessoal e socialmente. Cabe ressaltar, ainda, que os respondentes pertencem ao curso de Administração, área essa que planeja, direciona, controla e organiza e que certamente os universitários, quando profissionais, precisarão gerir futuramente a área financeira, quer seja pessoal ou empresarial.

## REFERÊNCIAS

BEZERRA, A. L. D. *et al.* Atuação de uma equipe multiprofissional em tempos de coronavírus. **Revista Interdisciplinar em Saúde**, v. 1, p. 1993-2008, 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Caderno de Educação Financeira Gestão de Finanças Pessoais**. 2013. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos\\_cidadania/Cuidando\\_do\\_seu\\_dinheiro\\_Gestao\\_de\\_Financas\\_Pessoais/caderno\\_cidadania\\_financeira](https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/Cuidando_do_seu_dinheiro_Gestao_de_Financas_Pessoais/caderno_cidadania_financeira).



pdf. Acesso em: 15 maio 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sobre a doença**. 2020a. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

BRASIL. **Perda maciça de renda afeta 90% dos trabalhadores informais na América Latina e no Caribe**. 2020b. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/perda-macica-de-renda-afeta-90-dos-trabalhadores-informais-na-america-latina-e-no-caribe/>. Acesso em: 20 mai. 2020.

BRASIL. **Trabalhadores jovens serão duramente atingidos pelas consequências econômicas da COVID-19**. 2020c. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/artigo-trabalhadores-jovens-serao-duramente-atingidos-pelas-consequencias-economicas-da-covid-19/>. Acesso em: 21 mai. 2020.

BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BTG PACTUAL. **Educação Financeira: o que é, por que é importante e dicas**. 2019. Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/blog/investimentos/2635>. Acesso em: 05 abr. 2020.

BTG PACTUAL. **O que é reserva de emergência e como planejar a sua**. 2017. Disponível em: <https://www.btgpactualdigital.com/blog/investimentos/fundos-de-investimentos/o-que-e-reserva-de-emergencia-e-como-planejar-a-sua>. Acesso em: 05 abr. 2020.

CERBASI, G. **Como organizar sua vida financeira: inteligência financeira pessoal na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EKER, T. H. **Os segredos da mente milionária**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ESTRATÉGIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA (ENEF). **Plano Diretor Estratégia Nacional de Educação Financeira**. 2017. Disponível em: <http://www.vidaedinheiro.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/Plano-Diretor-ENEF-Estrategia-Nacional-de-Educacao-Financeira.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

LUCENA, W. G. L.; MARINHO, R. A. de L. Competências financeiras: uma análise das decisões financeiras dos discentes no toante as finanças pessoais. In: **Anais... XVI SEMEAD**, 2013. São Paulo: FEA-USP, 2013. p. 1-13.

NIGRO, T. **Do mil ao milhão: sem cortar o cafezinho**. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Coronavírus**. Disponível em: [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1). Acesso em: 20 abr. 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE(OPAS). **Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)**. 2020. Disponível em: [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875). Acesso em: 18 abr. 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Recomendação sobre os Princípios e as Boas Práticas de Educação e Conscientização Financeira.** Disponível em: [https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/\[PT\]%20Recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Princ%C3%ADpios%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Financeira%202005%20.pdf](https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/[PT]%20Recomenda%C3%A7%C3%A3o%20Princ%C3%ADpios%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Financeira%202005%20.pdf). Acesso em: 12 maio 2020.

PLANALTO. **Decreto Legislativo N° 6/2020.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/DLG6-2020.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/DLG6-2020.htm). Acesso em: 24 mai. 2020.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SENADO FEDERAL. **Senadores apresentam projetos para regular relações trabalhistas na pandemia.** 2020. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/04/02/senadores-apresentam-projetos-para-regular-relacoes-trabalhistas-na-pandemia>. Acesso em: 20 de abr. 2020.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO (SPC). **4 em cada 10 brasileiros estavam negativados em fevereiro, aponta levantamento CNDL/SPC Brasil.** 2020a. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/imprensa/noticia/7274>. Acesso em: 20 abr. 2020.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO (SPC). **48% dos brasileiros não controlam o próprio orçamento, revela pesquisa CNDL/SPC Brasil.** Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/7171>. Acesso em: 20 abr. 2020.

VIEIRA, K. M.; JUNIOR, F. de J. M.; POTRICH, A. C. G. Indicador de educação financeira: proposição de um instrumento a partir da teoria da resposta ao item. **Revista Educação e Sociedade.** Campinas, v. 40, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v40/1678-4626-es-40-e0182568.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.



# CAPÍTULO 15

## LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NO BANCO DO BRASIL

Bruno Stéfano de Medeiros Plácido  
Larissa de Araújo Batista Suárez  
Milena Nunes Alves de Sousa

## LIDERANÇA COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NO BANCO DO BRASIL

Bruno Stéfano de Medeiros Plácido

Larissa de Araújo Batista Suárez

Milena Nunes Alves de Sousa

### INTRODUÇÃO

Com a evolução histórica, a sociedade organizacional foi marcada por adversidades diversas, tais experiências permitiram o aperfeiçoamento das suas práticas e intervenções, gerando evoluções através dos conflitos pessoais e profissionais (ROBBINS E JUDGE, 2014).

O cenário mercadológico mundial já experienciou crises políticas e sociais, passando por pandemias, guerras e descobrimentos. Ao longo desse caminho, surgiram líderes e modelos de lideranças por eles instituídos. Cada líder, em seu tempo, modo e cenário; destacou-se e aperfeiçoou-se em uma base complexa de incertezas, atuando de maneira geral a conduzir pessoas, empresas e civilizações para um objetivo maior e desejado pelos qual o acompanhava (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

De acordo com Maximiano (2007) liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. Sendo assim, a pessoa que possui traços de personalidade e habilidades técnicas para comandar com sucesso seus colaboradores e alcançar finalidades específicas para a instituição é nomeado como líder. Um líder possui a capacidade de transformação através de suas experiências positivas e negativas a fim de transformar experiências diárias em atitudes de sucesso.

Segundo Robbins e Judge (2014) a liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas em busca da realização de um determinado objetivo. Essa influência pode ser formal ou informal, tendo em vista que, o líder representa a pessoa no grupo que de forma formal ou informal possui a responsabilidade de dirigir e coordenar as atividades relacionadas a uma determinada tarefa, sendo sua maior atenção destinada à conquista de metas e objetivos do grupo.

As ações desenvolvidas pelos líderes refletem no ambiente interno da empresa, e por consequência, nos resultados. Através da liderança as empresas evoluem gradativamente no mercado competitivo, uma vez que, os serviços outrora mecanizados abriram espaços para contribuição intelectual e participativa. Sendo assim, elementos como dedicação e motivação ganham destaque e relevância na equação de sucesso empresarial, com reflexos diretos na liderança e nas estratégias de liderar os colaboradores (DIAS; BORGES, 2015).

Nesse cenário, grandes empresas brasileiras ao longo de suas evoluções buscam adaptar suas práticas a fim de permanecer firme no mercado competitivo. No seguimento bancário, o Banco do Brasil S.A, define como diferencial competitivo o foco no capital humano, propondo em sua cultura organizacional cuidar do que é mais valioso para a organização: as pessoas (BANCO DO BRASIL, 2020). Sendo assim, desenvolve estratégias focadas em: líder, liderados, acionistas/clientes e usuários. Propondo ações que harmonizem sua missão, visão, valores e propósitos de maneira a transmitir credibilidade aos colaboradores e clientes para o alcance de resultado (BERGAMINI, 2002).

De acordo com Meléndez (1996), a ideia de líder, no contexto organizacional, tem sofrido modificações a medida que se aperfeiçoa a liderança a partir do *feedback* dado pelos liderados, que em uma espécie de termômetro da empresa, com sensibilidade e comunicação, ele se molda ao ambiente em que está inserido e tomado de ações, ferramentas, compreensão e motivação conduz colaboradores e corporações ao objetivo pretendido.

Sendo assim, essa pesquisa possui como fator evidente de estudo a liderança como diferencial estratégico no Banco do Brasil S.A. Portanto, buscou-se reunir dados/informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os principais estilos de liderança presentes nas agências do Banco do Brasil? Almejando compreender quais habilidades e características definem um bom líder para esse segmento de empresa, a fim de compreender esse diferencial competitivo no alcance dos resultados.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como base a revisão integrativa, que se apresenta como uma abordagem metodológica derivada da revisão bibliográfica na qual permite análise de estudos publicados com base experimental ou não, através da combinação de dados teóricos ou empíricos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

De acordo com Mendes, Silveira e Galvão (2008) a revisão integrativa é o método da que permite através de síntese de múltiplos estudos científicos publicados, obter através de resultados, conclusões gerais a respeito de uma área ou campo de estudo. Senso assim, o objetivo deve iniciar-se a partir dos questionamentos acerca de uma mesma temática, obedecendo assim, critérios de inclusão previamente estabelecidos. Trata-se da categorização de dados para a obtenção de informações, a fim de gerar conhecimento e sabedoria.

Segundo Souza, Silva e Carvalho (2010) através da revisão integrativa é possível compreender um fenômeno, analisar a combinação dos seus dados literários e empíricos, incorporando conceitos e práticas a fim de promover conhecimento e aplicabilidade no meio científico e profissional.

A pesquisa possui como principais bases de dados, o repositório digital LUME da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a biblioteca digital da produção intelectual discente da Universidade de Brasília (UNB), compostas principalmente por trabalhos de graduação e pós-gra-

duação que envolve a temática liderança em bancos. A coleta de dados foi realizada entre maio de 2007 a junho de 2012.

A concretização bibliográfica foi elaborada através da utilização de cinco descritores, são eles: Liderança, Estilos de Liderança, Motivação, Resultado e Banco do Brasil. A pesquisa possui como critério de inclusão: trabalhos de conclusão de curso publicados, em português, nos últimos 15 (quinze) anos, nos programas de graduação e pós-graduação, em administração, da UFRGS e da Biblioteca Digital da Produção Intelectual Discente da Universidade de Brasília (BDM), que abordassem a temática integrada, respondendo aos objetivos dessa pesquisa. Foram excluídos resumos, trabalhos incompleto, dissertações e teses.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram encontrados 11 trabalhos, correspondendo aos descritores inseridos na busca, conforme apresenta a seguir a tabela 1. Apresenta a concentração de toda nas bases de pesquisa LUME e BDM, uma vez que se mostrou suficiente para esta pesquisa, sendo extraído um total de 5 artigos (45%) dos artigos encontrados por estarem em acordo com os critérios de inclusão deste trabalho.

Tabela 1: Distribuição dos artigos, conforme descritores utilizados na base de dados

Base de Dados	Descritor Utilizado	Trabalhos Encontrados	Trabalhos Excluídos	Trabalhos Selecionados
LUME	Liderança, modelos de liderança, motivação, resultado e Banco do Brasil.	09	6	3
BDM – UNB.BR		02	00	2
Total		<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5 (100%)</b>

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Na tabela 2, foi possível delimitar as variáveis em destaque para reflexão a respeito dos desafios encontrados pelos Gerentes do Banco do Brasil nas práticas com seus colaboradores e identificar os estilos de liderança mais evidente, motivando e trazendo resultados positivos para o ambiente organizacional. De acordo com os trabalhos selecionados, torna-se evidente o aumento de pesquisas com a temática em análise entre os anos de 2007 e 2011, sendo esses dados responsáveis por 80% dos trabalhos publicados, é importante ressaltar que as pesquisas foram realizadas nos mais diversos estados brasileiros, o que sinaliza a importância do tema para o referido segmento.

Tabela 2: Documentos selecionados, segundo as variáveis utilizadas para avaliação

Título	Ano	Metodologia	Resultados	Conclusão
Análise do Estilo de liderança dos Gerentes de Agência do Banco do Brasil e sua Influência na Manutenção e Promoção da Motivação dos Resultados	2007	Descritiva. estudo de caso, bibliográfica e quantitativa.	Foram apresentados em forma de categorias da seguinte maneira: nível de escolaridade, incentivo na participação de tarifas, participação dos funcionários, Comunicação aberta entre líderes e liderados, bem-estar dos funcionários, com as principais características ser competente, líder, justo e democrático. Estilo predominante o Estilo Democrático.	Em meios a mudanças os gerentes precisam preservar os princípios de competência, justiça, democracia e participação, desenvolvendo continuamente competências e se mantendo aberto a mudanças, permitindo a participação de funcionários na tomada de decisão e mantendo alto grau de comunicação com seus liderados, para que assim tenham funcionários motivados e comprometidos com o trabalho e o resultado.
Estilos de Liderança e sua Efetividade nas Empresas: Um Estudo de Caso	2007	Estudo de Caso	Os resultados demonstraram que a relação entre superiores e subordinados das agências é motivadora, graças ao estilo de liderança democrata. Evidenciou a importância de adotar o estilo certo para o bom desempenho da equipe. E que os chefes devem estar preparados e atentos se quiserem almejar melhores resultados.	O estilo democrático é o mais aceito pelos funcionários das agências pesquisadas, com líderes atuando de maneira a motivar os funcionários, com gerentes atuando como verdadeiros líderes frente aos seus subordinados.
O Perfil de Liderança dos Gerentes Gerais das Agências do banco do Brasil do Estado do Amapá	2011	Quantitativa e descritiva	Os resultados evidenciaram que a maioria dos gerentes das agências consultam seus subordinados, toma decisões com apoio da equipe e demonstra boa comunicação com os subordinados.	O perfil predominante dos gerentes gerais é consultivo, com boa comunicação e interação com subordinados clima organizacional que favorece a obtenção de resultados.

Estilos de Liderança na Superintendência Regional do Banco do Brasil de Duque de Caxias RJ	2011	Qualitativa	A maioria dos entrevistados entende que a liderança influencia nos resultados obtidos pela agência no programa Sinergia BB, sendo decisivo para sua melhor classificação e que a maioria entende que o líder ideal é aquele incentiva a participação do grupo nas discussões.	Concluiu-se que a maioria dos líderes da pesquisa exerce uma liderança democrática e que o líder bem sucedido é aquele que exerce uma boa liderança, identifica outros líderes e os ajuda a ter sucesso. Deve continuar aprimorando-se e crescendo para sempre fazer a diferença.
Título	Ano	Metodologia	Resultados	Conclusão
Liderança: O Perfil de Liderança do Gestor do Banco do Brasil S.A. no Acre no Período de 2007 a 2010	2012	Explicativa e Quantitativa	Os resultados evidenciaram que a maioria dos funcionários entrevistados reconhecem as ações dos gerentes, demonstrando que eles possuem preocupação, respeito e valorização pelos funcionários, estimulando suas ações e ideias no cotidiano do trabalho.	Foi verificada a presença de perfis carismáticos, transformacional e eficaz, presentes no caráter e personalidade dos gestores da empresa, constatando ainda a necessidade de uma gestão humanizada, baseada na valorização e desenvolvimento de pessoas, por meio de atitudes e ações que privilegiem a comunicação e reconhecimento de si mesmo e do outro.

Fonte: Autor da pesquisa (2020).

Dentre os principais pontos identificados na presente pesquisa de revisão, foi possível identificar com principal aspecto em comum, que todos os estudos foram desenvolvidos na agência do Banco do Brasil com funcionários abordando teorias como: liderança, o papel do líder frente às equipes, a motivação por eles desenvolvida e os resultados provenientes deste fator. Sendo assim, foi possível e identificar habilidades e características mais eficazes para o desenvolvimento desses estímulos nos liderados, compreendendo assim o diferencial competitivo que tais habilidades podem possuir no alcance dos resultados desejados pela empresa.

Outro fator relevante nos resultados encontrados nos trabalhos em análise foi que as pesquisas apontam que a maioria dos líderes estão inseridos na instituição há mais de 10 anos, no entanto, não permanecem liderando suas equipes por mais de 2 anos, fator esse relevante, porém sem mais detalhes nas pesquisas em análise. Os estudos apontam que os liderados possuem idades diversas, tempo de trabalho relevante na instituição, grau de formação diferenciada, interesses diversos, peculiaridades e características que tornam o Banco do Brasil uma das empresas mais complexas e admiradas no Brasil.



Atualmente o Banco do Brasil S.A, instituição de economia mista possui mais de 200 anos de existência, tem em sua essência o espírito público, atuando como banco de mercado competitivo e rentável. Empresa reconhecida e respeitada pelas sua governança, confiabilidade e segurança, tem levado desenvolvimento e crescimento a todo o país de maneira inovadora, ética e tempstiva. Com mais de 90.000 colaboradores, essa grandiosidade reflete na complexidade que é administrar, gerir e coordenar pessoas para um bem comum, alinhando interesses, compromissos, objetivos e acima de tudo, resultado sustentável e eficiente para todos os colaboradores, acionistas/clientes e usuários, frente aos mais diversos desafios que a complexidade do mundo corportativo impõe as empresas do mundo atual (BANCO DO BRASIL, 2020).

Nesta perspectiva, a presente revisão integrativa aponta a importância do relacionamento entre líderes e liderados, gerentes e subordinados, em todas as esferas organizacionais, pautados por um ambiente saudável e responsável, capaz de desenvolver pessoas, reconhecendo atitudes e resultados, mantendo assim, os funcionários motivados e com a completude de reconhecidos pelos seus esforços e resultados, estabelecendo dessa forma uma relação profissional e duradoura.

Os trabalhos analisados apontam uma grande preocupação dos autores para o papel do líder frente aos liderados, enumerando ações e ferramentas utilizadas por estes nas atividades do dia-a-dia. De acordo com Stoner e Freeman (1995) a liderança é um tema importante para administradores devido o papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização.

A pesquisa também apresenta um processo contínuo e mútuo, tornando a visão do liderado relevante quanto ao entendimento do que seria a liderança ideal, as habilidades desejadas e suas ações enquanto líder para favorecimento daquilo que os pesquisados entendiam como cenário ideal para prática da atividade bancária, através do cumprimento de obrigações e entrega de resultados, tudo em um ambiente harmônico e colaborativo.

De acordo com Silva (2009) uma gestão eficaz envolve a valorização e o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho por meio de ações e atitudes gerenciais que privilegiem o conhecimento de si mesmo e do outro, bem como a comunicação dialógica. Para tanto, é preciso quebrar paradigmas e incluir no processo de gestão a importância de se perceber, lidar e se relacionar com os colaboradores como seres de conhecimento e sensibilidade.

O primeiro fator nesse sentido trata-se da comunicação. Ferramenta que os estudos apontam como porta de entrada para o bom relacionamento e convivência em equipe. Ações como ser ouvido, participar, *empowerment* e capacitação foram palavras e sentimentos expostos nos trabalhos, buscando o alinhamento de um bom clima organizacional ao desempenho da equipe frente aos resultados.

Segundo Chiavenato (2005) para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo. Sendo assim, a motivação das equipes é um fator que também merece destaque de acordo com os resultados das pesquisas. Todos os trabalhos foram unânimes em identificar a motivação como fonte diferencial para o alcance dos objetivos das agências pesquisadas. É importante ressaltar, que a habilidade de motivar

não estão presente em todos os líderes, uma vez que o grau de maturidade e comprometimento encontrado no compreender dos estudos, influencia direta ou indiretamente as atitudes dos líderes para com os liderados, tendo este último, absolvido positivo ou negativamente o chamamento, atribuição de tarefa ou desafio apresentado pelo líder aos seus comandados. Como apontam os estudos, os gerentes que ao longo da jornada equilibraram metas, desafios e responsabilidades frente à maturidade, experiência comprometimento de cada funcionário, individualmente, obtiveram melhores resultados e reconhecimento dos seus subordinados.

Constatou-se ainda, que o estilo ideal do líder frente às agências e seus liderados é o estilo democrático. Segundo Stoner e Freeman (1995), a escolha do estilo de liderança tende a ser influenciada por variáveis existentes no administrador, nos colaboradores internos e no clima organizacional.

Decisões tomadas coletivamente, transparência, comunicação na distribuição de metas, objetivos e autonomia são atitudes utilizadas de profissionais com o perfil democrata. Um estilo centrado no colaborador/liderado para o alcance dos resultados. Através de ações eficazes a equipe sente-se motivada e com sentimento de pertencimento, participando de forma direta nos resultados da organização.

## CONCLUSÃO

Na busca pela compreensão e estabelecimento de uma coerente e relevante contribuição da liderança e suas facetas para o desenvolvimento e aprimoramento de líderes juntos aos seus colaboradores no ambiente corporativo estudado, agências do Banco do Brasil, levando em consideração a diversidade que o mundo dos negócios se apresenta, a complexidade das equipes administradas e os constantes desafios enfrentados por estes, a análise dos dados coletados na presente pesquisa cumpriu seu objetivo, na medida em que forneceu informações que contemplam as habilidades e características que os líderes das agências bancárias estudadas apresentam para a obtenção dos resultados desejados pela empresa.

Por meio deste estudo, permitiu-se ainda concluir que o papel estratégico, suas competências e atitudes em prol da organização são as medidas mais consistentes e coerentes a serem tomadas, sendo a comunicação e a motivação um fator indispensável para empresa, estando entre as variáveis mais mencionadas pelos trabalhos em análise, sendo assim, é primordial e indispensável para que líderes e liderados caminharem juntos por um único propósito.

Diante do exposto, é importante ressaltar que tais atitudes podem promover resultados positivos entre colaboradores e clientes, resultando na satisfação, harmonia e participação.

A pesquisa aponta que o líder contemporâneo, deve desenvolver a capacidade de se adaptar as novas realidades, cenários e dificuldades, não só com resultados, mas também nos relacionamentos com seus liderados, mantendo a comunicação sempre aberta, a escuta atenta, compartilhando ideias, sugestões e tudo o que a equipe sinalizar como relevante para obtenção dos resultados almejados pela

empresa.

## REFERÊNCIAS

ACIOLY, A. P. L. **Análise do estilo de liderança de gerentes de Agências do Banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários.** Trabalho de Conclusão de Curso – Especialização. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS, Florianópolis, 2007.

BANCO DO BRASIL S.A. **Cultura do Banco do Brasil.** Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/>. Acesso em: 28 maio 2020.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v.1, n.2, p. 33-50, abr./jun. 2002.

CAMARGO, C. R. **O perfil dos gerentes gerais das Agências do Banco do Brasil no Estado do Amapá.** Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado. Departamento de Administração Universidade de Brasília (UNB), Macapá, 2011.

CARIOCA, M. C. **Liderança: o perfil da liderança do gestor do Banco do Brasil S.A no Acre no período de 2007 a 2010.** Trabalho de Conclusão de Curso - Especialização. Departamento de Administração Universidade de Brasília (UNB), Rio Branco, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

DIAS, M. A., BORGES, R. S. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p. 200-221, jan. /abr. 2015.

GIRARDI, D., SOUZA, I. M., GIRARDI, J. F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento Organizacional: as práticas das maiores Indústrias catarinenses. **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n. 32, p. 65-76, abr. 2012.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELÉNDEZ, S. E. Uma visão “de fora” da liderança. In: PETER DRUKER FOUNDATION. (Org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 5. ed. São Paulo: Futura, 1996.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MORCH, I. L. **Estilos de Liderança na Superintendencia Regional do Banco do Brasil de Duque de Caxias, RJ**. Trabalho de Conclusão de Curso – Especialização. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Duque de Caxias, 2011.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SILVA, P. S. C. **Desafios e Potencialidades do Desenvolvimento Humano na Gestão das Organizações Públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento**. Fundação Visconde de Cairu-FVC/BA. ABRAPCORP, 2009.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt\\_1679-4508-eins-8-1-0102](http://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102). Acesso em: 01 jun. 2020

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

WENDLING, M. **Estilos de Liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso – Especialização. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.



## **CAPÍTULO 16**

### **RELEVÂNCIA DA CONSTRUÇÃO DO MARKETING PESSOAL: ESTUDO COM CONCLUINTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Leiana Isis Soares de Oliveira  
Larissa de Araújo Batista Suárez  
Milena Nunes Alves de Sousa

### RELEVÂNCIA DA CONSTRUÇÃO DO MARKETING PESSOAL: ESTUDO COM CONCLUINTE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Leiana Isis Soares de Oliveira

Larissa de Araújo Batista Suárez

Milena Nunes Alves de Sousa

#### INTRODUÇÃO

De acordo com Kotler (2003), o marketing pessoal se utiliza de alguns instrumentos do marketing de negócios em benefício da carreira e vivências pessoais. Logo, entendemos que ele é um desdobramento do marketing tradicional ou marketing de negócio, voltado para uma carreira profissional e pessoal, com foco no aprimoramento de aspectos pessoais como: imagem, competências, valores e habilidades; estando intimamente ligada a diferenciação do produto para o mercado.

No marketing pessoal o produto passa a ser o próprio profissional e os serviços por ele ofertados. Nesse cenário, o produto se difere da etiqueta empresarial, tornando-se um processo mais amplo que ocorre primeiramente de forma intrínseca ao indivíduo (RITOSSA, 2009). Segundo Silva (2014), na estratégia de marketing pessoal o desafio vai além de enxergar o indivíduo como produto a ser melhorado ou como uma marca a ser inserida e negociada no mercado.

Com um mercado de trabalho cada vez mais seletivo, dinâmico, e repleto de profissionais capacitados; enxerga-se o indivíduo como um recurso humano, presente em todas as atividades econômicas e produtivas, sendo um dos fatores essenciais para destacar as empresas em termos de competitividade e qualidade.

Para Ritossa (2009), o indivíduo precisa despertar para a importância do seu papel na construção da marca pessoal. Sendo assim, é de suma necessidade oferecer um diferencial competitivo que o evidencie no mercado, mais precisamente, dentro do seu segmento de atuação.

Os avanços e transformações nas conjunturas socioeconômicas, culturais, tecnológicas e midiáticas, provocam um consumo consciente e uma velocidade de informação nunca antes vista, tornando necessário por parte dos indivíduos aprimorarem suas práticas e técnicas na esfera pessoal e profissional. Nesse cenário, a criatividade e o planejamento tornam-se aliados primordiais para manter-se evidente no mercado e atingir objetivos através de metas bem organizadas. Tais práticas evitam negligências na direção e um “loop” de frustrações futuras. Tornando possível desenvolver um projeto pessoal de maneira planejada, evidenciando a “marca pessoal” (SILVA, 2014). Através de estudos e ferramentas que estruturam o marketing pessoal tais ideias se tornam possíveis de alcançar sucesso.

Para Rizzo (2006), são ações articuladas e conjuntas que possivelmente promovem a ocorrência e viabilização do sucesso profissional. A busca estruturada pela diferenciação de potencialidades profissionais é o que permite o indivíduo tornar-se referência em seu nicho de atuação, sendo claramente resultado da execução de um marketing pessoal eficaz. Essa diferenciação concentra-se em um melhoramento da autoimagem e de suas habilidades, de forma que, o indivíduo atenda às necessidades do mercado, guiado pelas próprias escolhas, decisões e necessidades.

Nessa perspectiva, alguns pontos adaptativos devem ser levados em consideração, tais como: aparência, comportamento, pontualidade, comunicação e ética. Sendo eles cartões de visita, causam uma boa impressão.

De acordo com Bordin Filho (2012) o planejamento, a empatia, a capacitação profissional e a network promovem maior credibilidade do profissional. Tornando-os comumente citados em pesquisas que envolvem o marketing pessoal. No entanto, tais aspectos podem ser confundidos e trabalhados de forma equivocada com ações para o aprimoramento da apresentação pessoal (SANTOS 2002).

Sendo assim, tais aspectos citados anteriormente, podem se relacionar ao indivíduo e ao que ele pode oferecer e transparecer como um diferencial competitivo e agregador de valor. Uma vez que, no marketing pessoal, o produto resulta nos serviços que o indivíduo oferece, logo, o produto e a pessoa tornam-se indissociáveis, sendo necessário o fortalecimento da marca do profissional.

De acordo com Bordin Filho (2012) o marketing pessoal promove ao indivíduo uma reflexão crítica e continua de sua missão de vida, pautada em sua visão e valores, o reconhecendo como componente econômico e agente modificador da sua realidade e do seu próprio sucesso.

A partir das ferramentas do marketing pessoal pode-se traçar um plano de ação, de maneira a trabalhar a marca pessoal, aplicando ao mix de marketing ações que maximizem habilidades e minimizem deficiências.

Por fim, a motivação para essa pesquisa se construiu gradativamente em torno da temática, por não ser um assunto frequentemente debatido na formação pessoal e profissional, mas de essencial importância para o profissional frente ao competitivo mercado de trabalho. Nesse cenário, a pesquisa busca contribuir significativamente para a ampliação dos conhecimentos na área da administração, de maneira somativa às pesquisas já existentes e a suscitar novas discussões e estudos acerca do tema proposto.

## REFERENCIAL TEÓRICO

É comum enxergar marcas e produtos dispostos a serem comercializados no mercado. Por trás dessa comercialização existem inúmeras estratégias de marketing usadas para projetar o percurso desses produtos, de forma a destacar e fortalecer a marca naquele segmento de atuação, antes mesmo da sua execução e venda. Mas o que vem a ser o marketing?

Segundo Las casas (2005), o marketing é uma área do conhecimento pautada nas relações de trocas, orientadas pelos desejos e necessidades dos consumidores, visando o alcance de metas dos indivíduos ou organizações e levando em consideração o impacto da relação meio ambiente e sociedade.

De acordo com Kotler (2003), o marketing atua como canal de comunicação, sendo um processo tanto administrativo quanto social que aproxima produto e serviço com base nas necessidades do público-alvo para tornar viável a sua transação e venda através da compreensão do desejo e da troca de valor. Objetivando a compreensão das necessidades e desejos dos clientes, de forma a atendê-las.

Normalmente, ancora-se em um mínimo 4P's, sendo: Produto: a junção do tangível e do intangível, ou seja, dos bens, serviços e da marca; Preço: o valor determinado pelo mercado; Promoção: consiste na divulgação e comunicação dos benefícios de produto; Praça: determinada pelos canais de vendas e distribuição; também conhecido como mix de marketing. Essas ações evidenciam os bens ou serviços, criando estratégias de destaque a fim de posicioná-los no mercado e torná-los conhecidos e desejáveis, atribuindo-lhes benefícios que, para o consumidor é um diferencial da marca.

Kotler (2005) afirma que, o mix de marketing é um conjunto de instrumentos táticos, controláveis que as empresas usam para atingir os objetivos pretendidos no mercado-alvo. A geração da satisfação no cliente e a obtenção de lucro justifica o mix de marketing. Através do planejamento entre preço, distribuição e promoção de bens ou serviços, com base nas necessidades do público-alvo ocorre a viabilização e transações satisfatórias entre produtores e consumidores.

Segundo Kotler (2012), os conceitos que circundam o marketing passaram por evoluções, juntamente com a oferta, demanda e com a globalização, resultando em uma área ampla e constituída de várias ramificações.

Tem-se como exemplo: marketing de negócio, marketing de relacionamento, marketing digital, neuromarketing, marketing pessoal, entre outras. É importante ressaltar que, cada uma dessas áreas possuem características e objetivos próprios, se distinguindo umas das outras quanto a sua prática.

## O MARKETING PESSOAL ORIENTADO PARA O MERCADO DE TRABALHO

O Marketing pessoal surgiu como um desdobramento do marketing tradicional, se tornando popular no Brasil na década de 90, busca auxiliar o indivíduo no autoconhecimento e na construção de uma marca referência no seu segmento de atuação, com intuito de se tornar desejada, conhecida e diferenciada entre os concorrentes, se projetando profissionalmente (KOTLER, 2003).

Através das técnicas planejadas pode haver a maximização das capacidades e comportamentos do indivíduo, favorecendo uma melhor comunicação e relacionamento no trabalho e em equipe. De acordo com Santos (2015), o marketing pessoal atua diretamente no planejamento de estratégias,



de maneira a propiciar o alcance de objetivos profissionais.

Para Chiavenato (2006) o mercado de trabalho está associado a fatores como a economia em sua linha de crescimento nacional e internacional, a produtividade e a qualidade dos pontos de trabalho. Por isso, os esforços de formação e qualificação profissional são essenciais. Logo, entre a oferta e a procura existem fatores que interferem no mercado de trabalho, demonstrando variações entre abundância e escassez de oportunidades de empregos. Ele é o espaço onde as transações e relacionamentos acontecem pois o mecanismo de oferta e procura o caracteriza.

De acordo com Costa (2011), quando as vagas são ocupadas nas organizações os colaboradores aumentam suas competências e habilidades, se tornando mais qualificados e, conseqüentemente possuindo maiores oportunidades que, podem ser criadas através do marketing pessoal. Para a autora, vai além de confiar nos pontos fortes. É preciso oferecer vantagens.

Rizzo (2006) defende que, a forma de se vestir, a postura, o comportamento em entrevistas e o modo de falar são elementos que influenciam no desenvolvimento de uma carreira bem-sucedida, contidos no marketing pessoal. Trata-se de um processo mais amplo que a etiqueta social e profissional, pois esta é construída a partir do convívio social e das atitudes no ambiente de trabalho, centradas em normas de condutas pré-determinadas.

Neste sentido, Limeira (2004) afirma que, a pessoa representa o produto, sendo valorizadas capacidades e potencialidades, promovendo um destaque ou evidência a partir do uso das ferramentas.

Ao aplicar os 4 P's do marketing tradicional ao marketing pessoal; o produto, refere-se profissional e os serviços ofertados por ele, se fazendo necessário a preocupação do sujeito com sua aparência; o preço, indicaria a remuneração disposta por seus serviços, ligada ao valor que ele agregaria a organização; a praça, o nicho de atuação e os canais de divulgação, escolhidos de forma assertiva; e a promoção, as estratégias de evidência dos benefícios ofertados. Em outras palavras, se tornar visível através do que melhor sabe fazer.

Para Ritossa (2009) 4V's ao invés de 4 P's, apresentando as mesmas características.: Você, Valor, Versatilidade e Visibilidade, centralizando, portanto, na carreira profissional do indivíduo, desenvolvendo ações através das técnicas de venda pessoal, propaganda, promoção, autoconhecimento e pesquisa de mercado, usufruindo das possíveis oportunidades.

Sendo assim, a principal diferença entre o marketing tradicional e o marketing pessoal é a área de sua abrangência. Corroborando com Carvalhal (2005), o segundo foca no sujeito como um produto comercial e competitivo, envolvendo o elemento humano como foco, ou seja, ele é o seu próprio produto e vende a si mesmo.

Sendo assim, o indivíduo precisa otimizar três áreas que formam as competências profissionais, são elas: Conhecimentos, Habilidades e atitudes - CHA.

O “C” indica o conjunto de conhecimentos obtidos; o “H” faz menção a aplicação desses conhecimentos na prática; e o “A” indica as ações estratégicas que envolvem crenças, valores a fim de desenvolver os objetivos traçados.

Por fim, o marketing pessoal é uma ferramenta essencial na construção e alcance de um projeto de vida individual. Fundamentado os contínuos avanços, o indivíduo precisa se diferenciar e ser útil, portanto, é preciso trabalhar sua imagem e sua marca, divulgando-a de forma eficaz. Trata-se de uma prática cada vez mais utilizada diante da evolução e exigências no cenário atual. O seu uso atribui ainda mais valor ao sujeito, favorecendo o reconhecimento social e o alcance de suas metas.

## IMAGEM, CONTEÚDO E *NETWORKING*

Segundo Carvalhal (2005), a imagem que o indivíduo passa a partir do primeiro contato diz muito sobre ele e depende de como ele se apresenta, se comporta e fala. Pois sua apresentação tende a ser um importante cartão de visita.

Os primeiros contatos são auxiliares na construção da imagem profissional e pessoal. Pois vai além da aparência, permeia valores e comportamentos para juntamente com a aquisição de novos conhecimentos haver o aprimoramento do produto-pessoa e das redes de relacionamento que cercam o sujeito. O objetivo é alcançar a visibilidade, evidenciando sua qualidade e credibilidade, a fim de alcançar o sucesso desejado (CORTEZ, 2004).

A junção entre imagem, conteúdo e *networking* perpassa o lado humano dessa ciência técnica que é o marketing, em seus âmbitos sociais, emocionais, psíquico e físico (CARVALHAL, 2005).

O *networking*, por sua vez, é também uma importante ferramenta aliada ao desenvolvimento do indivíduo e da sua marca. Pois promove a partilha de conhecimentos e experiências entre pessoas de uma rede de contato profissional, pautada também na reciprocidade e no alinhamento de ideias.

Darling (2007) afirma que, o comportamento é peça-chave na construção da confiança e das redes de contato ou *networking*. Ser educado, gentil e cumprimentar as pessoas é fundamental. Sendo o comportamento e a apresentação fatores que destacam a marca do indivíduo no primeiro contato. É essencial cuidar do físico, do corpo; do sorriso, da higiene, cabelos e vestir-se de acordo com o ambiente frequentado.

Outro ponto essencial é o cuidado com o seu nível informacional/conteúdo, com a construção do currículo, investindo em capacitações, participações de cursos, seminários e pós-graduações; com o intuito de se especializar cada vez mais na sua área de atuação. É importante que o indivíduo possua uma postura ética, proativa, comprometida com seus ideais, tornando as relações mais agradáveis, pautadas na pontualidade, respeito, honestidade e integridade (BORDIN, 2012).

Sendo assim, o marketing pessoal promove também o autoconhecimento, possibilita ao indivíduo um melhoramento de suas habilidades, focando na otimização do que melhora e gosta de executar, descobrindo em si mesmo um diferencial e fortalecendo a sua Marca. Uma vez que, o produto-pessoa gera uma marca, o seu nome, que deve ser valorizada e posta em destaque, sendo lembrada por ser referência dentro e fora do mercado e não negativamente.

## METODOLOGIA

Com base nos estudos sobre metodologia científica as pesquisas se classificam de várias formas, de acordo com suas particularidades e características, diferenciando entre si. Segundo Gil (2002), a pesquisa científica segue uma série de procedimentos científicos e intelectuais que se classificam com base nas suas áreas de atuação.

Salientando que cada área do conhecimento, a exemplo das ciências humanas, exatas, sociais e aplicadas se apropriam de métodos que vão de encontro à finalidade e objetivos das suas investigações. O método científico é essencial na especificação e diferenciação das diversas áreas do saber científico (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O presente estudo se classifica como uma pesquisa descritiva, fazendo uso das abordagens qualitativa e quantitativa. Lakatos e Marconi (2003, p.185) dispõe que, a pesquisa descritiva é caracterizada pela precisão e controle estatístico, com finalidade de fornecer dados para verificação de hipóteses, utilizando-se de técnicas como entrevistas, questionários e formulários. Caracteriza-se como quantitativa, quando as investigações fazem uso de dados matemáticos e estatísticos. E qualitativa quando ocorre a análise interpretativa desses dados transformando-os em informações válidas e importantes para a pesquisa.

O estudo teve como objetivo analisar a relevância da construção do marketing pessoal através da experiência de acadêmicos concluintes do curso de bacharelado em administração. Partindo da hipótese que a utilização de ferramentas estruturadas no marketing pessoal torna-se possível ampliar vantagens competitivas para o desenvolvimento dos profissionais no seu segmento de atuação, aprimorando aspectos como: imagem, comunicação e aptidões técnicas a fim de obter o destaque desejado no mercado de trabalho.

A pesquisa teve como base inicial um levantamento bibliográfico em livros a partir de autores referências na administração como, por exemplo, Chiavenato (2016), Kotler (2005; 2012), Las Casas (2005) e Ritossa (2009), a fim de discutir sobre a base estrutural teórica que fundamenta o marketing pessoal.

Para concretização da revisão utilizou-se também artigos científicos retirados de plataformas eletrônicas e acadêmicas. Foram utilizados os seguintes descritores: Marketing Pessoal. Carreira. Vantagem competitiva. Discentes. Administração. Foram utilizados como critério de inclusão artigos nacionais entre os anos de 2008 e 2020. Foram definidos como critério de exclusão artigos internacio-

nais, artigos antigos e resumos.

O instrumento utilizado na pesquisa para coleta de dados foi um questionário adaptado da pesquisa de Costa (2011) que aborda parte da temática em pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p.201), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que apresentam vantagens ao pesquisador como, por exemplo, economia de tempo, de viagens, abrangência de um número maior de pessoas, liberdade de resposta em razão do anonimato e a obtenção de respostas mais rápidas e precisas, exigindo um universo mais homogêneo.

As perguntas dos questionários podem ser classificadas como abertas, fechadas e de múltipla escolha, portanto, fizemos uso de perguntas fechadas e de múltipla escolha (LAKATOS; MARCONI, 2003).

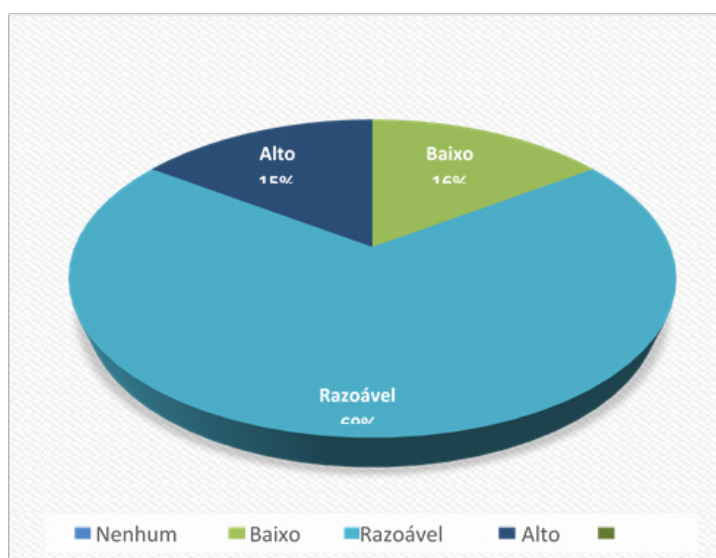
Nessa perspectiva, mantendo os padrões éticos, assegurando a discrição e anonimato nas respostas dos participantes, respeitando sua autonomia, consentimento e integridade, enquanto seres humanos foi anexado ao questionário da pesquisa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que fornece ao participante da pesquisa: segurança, sigilo e ética.

O questionário da pesquisa foi aplicado por meio dos formulários Google (*Google forms*), enviado através das redes sociais. A amostra foi estruturada em 13 acadêmicos do 8º período do curso de administração, noturno, semestre de 2020.1, de uma IES do alto sertão paraibano. Com isso, a coleta e análise dos dados buscou evidenciar a importância do marketing pessoal no desenvolvimento profissional dos futuros administradores.

## RESULTADOS

Com base na coleta de dados feita através do questionário, usando em algumas questões a escala *Linkert*, cujos dados obtidos seguem um padrão de respostas que vão de um extremo a outro, os acadêmicos foram indagados sobre algumas questões pertinentes a temática. O gráfico 1, representa o nível de conhecimento do nosso público-alvo acerca do marketing pessoal.

Gráfico 1: Nível de conhecimento



Fonte: Oliveira et al (2020).

Com se pode ver, o gráfico 1 aponta a existência de uma variância entre o alto e o total nível de conhecimento da temática. Obtendo uma predominância no domínio de um razoável conhecimento. Entretanto, subentendemos que se faz necessário uma maior discussão sobre o assunto.

Posteriormente, ao serem questionados sobre se conhecer suficientemente bem para fazer um bom marketing pessoal 38,5% dos acadêmicos afirmaram não e 61,5% afirmaram que sim; Questionados sobre serem profissionais proativos, comprometidos ou nenhum dos quesitos, 92,3%, se classificaram como profissionais proativos e comprometidos. Somente 7,7% afirmaram ser apenas comprometidos com as metas e os serviços que buscam desenvolver. O que evidencia uma consciência da importância de se desenvolver competências pessoais.

Com o mercado de trabalho em constante evolução, o acadêmico precisará conhecer mais sobre marketing pessoal, com intuito de autopromover-se ou se manter em destaque, a frente da concorrência. Logo, a aquisição de novos conhecimentos é primordial.

Quanto à vantagem competitiva do marketing pessoal, 77% dos discentes concordaram que ao uso do marketing pessoal pode ser um importante aliado para estabelecer uma vantagem competitiva nas suas carreiras; em consonância com 23%, que assinalaram possuir uma total importância.

Em outra questão distinta foi perguntado ao público alvo desta pesquisa se eles costumam trabalhar a imagem profissional e pessoal, obtendo os seguintes resultados: 84,6% afirmaram sim, e 15,4% afirmaram que não. Julgando que há uma alta importância em divulgar a imagem.

A composição do marketing pessoal também é outro ponto relevante na pesquisa. 8% consideraram como venda da imagem, 8% postura profissional e 84% como sendo o somatório entre: Venda de imagem, Currículo, Postura profissional, Aparência e Competência.

Quanto a contribuição do marketing pessoal, 62% concordaram com a valorização que o

marketing pessoal promove, assinalando uma total contribuição do uso de suas ferramentas nas suas carreiras. Quando perguntados, em outra questão, sobre o uso do marketing pessoal, 15,4% afirmaram não usar, e, 84,6% dos acadêmicos disseram utilizar o marketing pessoal como aliado as suas carreiras, costumando agir em norteados por objetivos e metas. De forma que, um dos principais pontos considerados é o autoconhecimento, detectando os seus pontos fracos e fortes.

Também, 69,2% dos entrevistados dizem possuir um plano para o desenvolvimento de suas carreiras e 30,8% ainda não sabem ao certo o que fazer com o término próximo do curso. Entende-se que a amostra da pesquisa possui ciência que a faculdade é apenas uma etapa das suas carreiras, necessitando assim, aplicar estratégias de planejamento e organização da administração nas suas próprias vidas, com intuito de atingir o sucesso.

Quando perguntados o que o sucesso na carreira remete, obtivemos os seguintes resultados, 30,8% julgam que o sucesso remete a ter o próprio negócio; 30,8% julgaram que o sucesso no âmbito profissional consiste em ocupar um cargo em uma empresa privada, sendo reconhecido e bem remunerado pelas funções que exercem; 23,% relataram a meta de serem aprovados em um concurso público, prezando principalmente pela estabilidade do cargo; e 15,4% afirmaram não ser capazes de definir o sucesso no âmbito profissional.

Com base nestes resultados, evidencia-se ainda mais a necessidade do conhecimento e uso das ferramentas do marketing pessoal como um aliado à carreira do sujeito, requerendo a definição de metas e planejamento de atividades, otimizando o tempo e as competências, tendo em vista o resultado esperado e uma possível melhoria da qualidade de vida.

Em outra questão, os discentes foram indagados a refletir acerca da importância de construir uma rede de relacionamentos social e profissional como o *LinkedIn*, obtiveram-se os seguintes dados: 53,8% afirmaram não possuir; enquanto 30,8% afirmaram possuir, porém desatualizada; e apenas 15,4% afirmaram que, possuem uma conta atualizada nessa rede social.

No aspecto que engloba a existência de um currículo profissional, 84,6% dos acadêmicos afirmou possuir, porém desatualizado, 7,7% não possuem e apenas 7,7% possuem um currículo profissional atualizado, segundo eles.

O currículo é muitas vezes o primeiro passo que o indivíduo pode dar em sentido a sua carreira. Visto que, ele torna um especialista atrativo no seu mercado de atuação. Podendo ser apresentado como um documento impresso ou digital, cujas informações precisam ser organizadas de forma clara, concisa, honesta e objetiva. Todavia, perguntamos em outra questão com relação a manter objetividade e honestidade nos seus currículos, 76,9% afirmam que os seus currículos demonstram objetividade e honestidade, cerca 23,1% que relatam que não. Logo, concluímos que as informações contidas nesse documento podem encontrar-se deturpadas.

Indagados a refletir sobre a importância do *networking*, 46% classificaram como alta, 38% de total importância e 16% como razoável. É possível avaliar que há o reconhecimento da relevância em sem construir e manter uma rede de contatos orientada para a carreira dos futuros administradores.

O *networking* pauta-se no relacionamento e na cordialidade entre os profissionais que, por vezes, interfere positivamente na criação e divulgação da marca pessoal. Estar cercado de pessoas que compartilham de ideais e hábitos semelhantes, contribui não só para o encontro de oportunidades, mas compartilhamento de experiências, conhecimentos e debates, podendo motivar o indivíduo.

De acordo com o Ministério da Educação e Cultura (BRASIL, 2005), nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de bacharelado em administração, se faz necessário que o profissional graduado consiga definir, reconhecer e equacionar soluções, baseada na tomada de decisões. Tendo desenvolvido durante o curso o raciocínio lógico, a capacidade de elaborar e implementar projetos nas organizações, com iniciativa, criatividade e consciência de qualidade, pautada na conduta ética, crítica em diferentes contextos organizacionais e sociais.

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo principal conceituar o marketing pessoal e analisar a importância do seu uso, com base na percepção de discentes de bacharelado em administração em fase de conclusão de curso. Portanto, foi possível evidenciar que o marketing pessoal pode ser um grande aliado ao desenvolvimento do administrador, evidenciando e maximizando suas competências profissionais e pessoais.

O Marketing pessoal é composto por um processo amplo, que envolve competências, ações e habilidades, impactando diretamente na construção de uma marca. Tais perspectivas envolvem elementos como a sua apresentação, capacitação e a construção de um *networking*.

Diante dos resultados da pesquisa torna-se evidente afirmar que os acadêmicos possuem consciência da importância e aplicação das ferramentas do marketing pessoal, porém, ainda não detêm um grande conhecimento sobre elas, instabilizando o seu uso.

É notório que há uma preocupação com a carreira profissional e com o estabelecimento de metas. Sendo assim, torna-se fundamental que o acadêmico da administração passe a trabalhar o marketing pessoal desde o seu ingresso na graduação, explorando-o positivamente, com o objetivo de estar preparado para o mercado de trabalho e construir uma carreira de sucesso.

Para tanto, se faz necessário o equilíbrio da vida pessoal e profissional, posicionando-se adequadamente nas mais variadas situações, aumentando a motivação, a produtividade e o comprometimento com sua imagem. E trabalhando a tomada de decisões, uma das principais funções do administrador, de uma forma mais inteligente.

Por fim, a realização desta pesquisa buscou contribuir para construção de novos questionamentos e estudos na área de marketing, colaborando através de respostas e questionamentos acerca da construção do marketing pessoal. E, sobretudo evidenciando a relevância da construção do marketing pessoal tendo como finalidade a obtenção de uma carreira de sucesso.

## REFERÊNCIAS

- BORDIN FILHO, S. M. **Marketing pessoal: dez etapas para o sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: best seller, 2012.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Resolução CNE/CES nº 4 de 13 de julho de 2005**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf). Acesso em: 15jun. 2020.
- CARVALHAL, D. Marketing pessoal. **Revista da Fundação Visconde de Cairu**, Salvador, v. 6, n. 12, p. 111-126, jul-dez.2005.
- COSTA, N. O. **Marketing Pessoal e gestão de carreira: a percepção dos acadêmicos do curso de administração da UNIJUÍ**, campus Ijuí. Ijuí, RS. 2011.
- CORTEZ, E. V. **A magia do marketing pessoal: o segredo das pessoas bem-sucedidas**. São Paulo: Alaúde, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- DARLING, D. **Networking: desenvolva sua carreira**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- KOTLER, P. **O marketing sem segredos**. Porto Alegre, 2005.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SANTOS, L. **Marketing pessoal e sucesso profissional**. Campo Grande: UCDB, 2002.
- RITOSSA, C. M. **Marketing pessoal: quando o produto é você**. Curitiba: Ipbex, 2009.
- RIZZO, C. **Marketing pessoal no contexto pós - moderno**. São Paulo: Trevisan. 2006.
- SANTOS, E. S. B. A importância do marketing pessoal em processo de recrutamento e de seleção e do marketing de relacionamento para a qualificação profissional. **Rev. Diálogos interdisciplinares**, v. 4, n. 1, 2015.
- SILVA, M. M. **O marketing pessoal como ferramenta de sucesso no cotidiano dos propagandistas de produtos farmacêuticos**. Biblioteca digital da UFPB, 2014.





## **CAPÍTULO 17**

### **PERFIL DAS MULHERES EMPREENDEDORAS DE BARRO-CE E OS IMPACTOS DA COVID-19 NOS SEUS NEGÓCIOS**

Nethanya Kleysla Faustino Santos  
Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino  
Francisca Alves da Silva

### PERFIL DAS MULHERES EMPREENDEDORAS DE BARRO-CE E OS IMPACTOS DA COVID-19 NOS SEUS NEGÓCIOS

Nethanya Kleysla Faustino Santos

Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino

Francisca Alves da Silva

#### INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é uma das principais áreas de estudo dentro da administração, focando em investigações sobre as características e diferentes perfis dos empreendedores, razões para empreender, fatores de sucesso e as variáveis que influenciam o processo empreendedor (DAMASCENO, 2010). Já Chiavenato (2007) afirma que os empreendedores não são apenas provedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia que sofre constantes mudanças principalmente em relação ao crescimento e aos clientes.

Situado no âmbito do trabalho, empreender remete a um processo de identificar oportunidades e gerar algo inovador sob condições de incerteza, assumindo os riscos aí envolvidos (HISRICH; PETERS, 2002). Devem-se inovar em produtos, serviços ou até estruturas para assim agregar valor aos negócios já existentes e por fim atrair mais clientes.

O empreendedorismo no Brasil vem crescendo de forma cada vez mais significativa e os motivos que justificam o interesse pelos estudos sobre o empreendedorismo são vários, mas especificamente no Brasil, destacam-se a preocupação com a criação de negócios duradouros e a atenção voltada para a diminuição da taxa de mortalidade das empresas como aspectos que explicam o interesse no tema (ARAUJO, 2013).

Conforme o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2016) sobre o empreendedorismo no Brasil, as mulheres enfrentam mais desafios no mundo dos negócios, a conversão de “Empreendedoras” em “Donas de Negócios” é 40% mais baixa, comparado aos homens, as mulheres ganham 22% a menos e a maioria não possui CNPJ. Mesmo enfrentando dificuldades as empreendedoras, em sua maioria, não demonstram o desejo de desistir do negócio (FABRÍCIO; MACHADO, 2013), que geralmente são de pequeno porte (BAYGAN, 2000 apud MACHADO *et al.*, 2003). Elas buscam no negócio motivos relacionados à sua sobrevivência, insatisfação com a liderança masculina, descoberta de um nicho de mercado e satisfação em fazer as próprias decisões.

Por parte das pequenas e médias empresas, a crise sanitária do Covid19 tem afetado tanto a oferta como a demanda. A pesquisa *O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios*,

realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) comprovou que a maioria das empresas interrompeu o funcionamento temporariamente, por determinação do governo e 31% delas tiveram que fazer mudanças. Em meio às dificuldades as empresas precisaram inovar para dar continuidade ao seu trabalho mesmo diante da pandemia, algumas medidas veem acontecendo para buscar amenizar os impactos econômicos provocados, como as vendas online, *delivery* e mudanças no regime de trabalho.

Nesse contexto, analisando estudos publicados anteriormente sobre o tema surgiu a seguinte problemática: *Qual o perfil das mulheres empreendedoras no Município de Barro-CE e o impacto da covid-19 nos seus negócios?* Assim, o objetivo deste trabalho é analisar as razões que levam as mulheres a se tornarem empreendedoras e as maneiras de gerenciamento usadas em seu negócio para melhorar o seu perfil como profissional, bem como verificar os primeiros impactos causados pela pandemia do Covid-19.

Segundo Takahashi e Graeff (2004), onde cresce o número de pequenas e médias empresas cresce também a quantidade de empreendedoras, conseqüentemente crescerá os estudos que tem como objetivo analisar o perfil das mesmas como gestoras do negócio.

Com base em estudos anteriores, a presente pesquisa buscou compreender quais as razões que levam as mulheres a empreender, e as dificuldades enfrentadas no processo de gerenciamento, para que assim possamos entender como elas estão ganhando tanto espaço no mercado de trabalho. Segundo Machado (2002, p. 61), o comportamento gerencial feminino se caracteriza por:

- i) ter objetivos definidos e amplos, entre eles segurança e satisfação no trabalho, satisfação dos clientes, ética do cuidar e responsabilidade social; ii) manter as estruturas organizacionais simples, informais, horizontais e descentralizadas, dando ênfase à cooperação, à integração e aos relacionamentos interpessoais; iii) adotar estratégias inovadoras em busca de qualidade e da satisfação de todos os envolvidos; iv) empregar muitas mulheres; v) exercer uma liderança interativa e cooperativa, facilitando a adoção de um processo decisório participativo.

As mulheres empreendedoras sabem envolver sua equipe, o que fazem realizar seus objetivos. O modelo de liderança determinado por elas é, no geral, voltado para pessoas sem deixar de lado a execução de suas metas, o que faz com que demonstrem seu lado de gerenciamento voltado para tarefas.

O empreendedorismo é tido como uma forma de conseguir espaço no mercado de trabalho, e alcançar a realização profissional e pessoal. Empreender em algo que lhe é atraente faz com que o seu negócio tenha maiores chances de conseguir um espaço sólido no mercado, buscando também sempre exercer inovações nos seus serviços ou produtos, para que seu empreendimento se destaque de forma positiva.

A palavra empreender é original da França tida como *entreprendre*, segundo (BRITTO; WEVER, 2003), significa aquele que assume riscos e começa algo novo. É perceptível que mesmo com mínimos incentivos para atividades empreendedoras, as pessoas têm se arriscado no ramo do empreendimento. O Brasil tem uma média de empreendedores acima da média de outros países (GEM, 2011).

Pesquisas realizadas pela GEM (2011) apontam que de forma geral o brasileiro não é ensinado a empreender, mas mesmo assim o país tem um grande número de empreendedores.

Culturalmente o brasileiro é voltado para si mesmo, não buscando oportunidades para novos negócios, a não ser quando ele sente a necessidade de sobrevivência. Poucos são os que empreendem por oportunidade e mesmo este não tem uma culturavoltada para o exterior (GEM, 2011, p. 33).

Como mostram as pesquisas, a população brasileira não é estimulada a empreender, mas o Brasil tem um enorme potencial empreendedor, isso se deve ao fato da diversificação brasileira trazendo vastas oportunidades de negócios.

No Brasil, dados de 2016 indicam que a taxa de empreendedorismo inicial é de 19,6% da população adulta, o que coloca o Brasil na 8ª posição entre 31 países pesquisados. Comparando-se a razão entre o número de empreendedores e empreendedoras iniciais no Brasil, a relação entre homens e mulheres é muito próxima, sendo 19,9% para mulheres e 19,2% para homens o que pode ser considerado uma distribuição equilibrada. Considerando-se inicialmente, as empreendedoras estabelecidas, ou seja, as que conduzem negócios já existentes, o Brasil encontra-se com uma taxa de 14,3% da população adulta. Mesmo enfrentado muitos desafios é notável o crescimento das mulheres no mundo dos negócios (GEM, 2016).

Por muito tempo foi usada a desigualdade de gênero como justificativa para a não inserção da mulher no mercado de trabalho, porém hoje a ela já conseguiu seu espaço no mercado de forma mais abrangente. Mas, as questões sobre a desigualdade não desapareceram. Lodon (2008) registrou uma comparação satírica que mostrava, de forma preconceituosa e machista, a distinção entre um homem e uma mulher de negócios:

Um homem de negócios tem agressividade; uma mulher de negócio faz muita pressão.

Um homem de negócios é detalhista; ela é chata.

Algumas vezes ele perde a paciência por estar muito envolvido em seu trabalho; ela é ranzinza.

Ele sabe como ir até o fim; ela não sabe quando desistir. Ele permanece firme; ela é dura.

Ele é um homem que conhece o mundo; ela andou por aí. Ele não tem medo de dizer o que pensa; ela é tagarela.

Ele toma alguns minutos devido a pressão excessiva do trabalho; ela se embriaga. Ele exerce ativamente a sua autoridade; ela é fanática pelo poder. Ele subiu a escada do sucesso; ela conseguiu deslizar até o topo.

Ele é chefe rígido; é duro trabalhar para ela. (LONDON, 2008, p. 23.)

Esse tipo de pensamento do London não é mais admissível no mundo dos negócios. Com muita luta as mulheres conquistaram espaço em diversos setores pela competência e qualificação que possuem. Por isso, quando uma empresa apresenta comportamento espelhado no citado acima, a insatisfação leva as mulheres a buscarem alternativas que permitam a realização do seu potencial, e o campo do empreendedorismo é o mais fecundo.

No entanto, alguns dados do GEM (2016) requer reflexão quanto à questão de gênero. As donas de negócios, segundo o relatório, ganham 22% a menos que os homens e pagam taxa de juros maiores, embora sejam menos inadimplentes que eles. O que justificaria esses números, senão a desigualdade de gênero?

Segundo Villas Boas (2010, p.51) “Existem importantes diferenças entre os estilos de empreender masculino e feminino. Elas têm uma ótima capacidade de persuasão e se preocupam com clientes e fornecedores, o que contribui para o progresso da empresa”, sendo um diferencial em relação à gestão masculina.

A mulher consegue construir um sentimento de comunidade, por meio do qual os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros. As informações são compartilhadas e todos os que serão afetados por uma decisão têm a oportunidade de participar da tomada desta decisão. (GRZYBOVSKI et al. 2002, p. 192).

Essa forma que a mulher possui de gerenciar é aceita de forma benéfica pelos consumidores e colaboradores. Com as consequências do empreendedorismo, verifica-se que as empreendedoras apresentam maiores índices de realização profissional do que as executivas por vários motivos. Entre eles se destacam a sobrevivência, a insatisfação com a liderança masculina, a descoberta de um nicho de mercado, a satisfação em fazer as próprias decisões, a percepção do desafio que, em combinação com o prazer e o contentamento aí associados, constitui o fator principal.

A tendência, conforme pode ser conferido no relatório do GEM (2016), tem sido que as mulheres acabam deixando de lado, muitas vezes, seus empregos para empreender, pois têm a certeza que assim conseguirão sua autonomia e liberdade além de conhecerem a si mesmas enfrentando problemas diariamente e encontrando saídas para assim terem seu reconhecimento e desenvolvimento profissional.

As pessoas agem para atingir objetivos pessoais que são determinados pelas suas necessidades individuais. À medida que o trabalho conduz direta ou indiretamente rumo a seus próprios objetivos, as pessoas tendem a realizá-lo mais e melhor. Como o trabalho está voltado para o alcance dos objetivos empresariais, torna-se importante relacioná-lo também com o alcance dos objetivos pessoais daqueles que o realizam (CHIAVENATO, 2007, p. 174).

A mulher que entra no mundo do empreendedorismo está à procura de algo além da realização de uma meta pessoal. Muitas vezes, elas buscam essa alternativa por sofrerem discriminações em seus ambientes de trabalho e até mesmo por acabarem percebendo a desigualdade de gênero em realizações de tarefas “mulheres que sentem discriminações ou restrições em uma empresa e preferem iniciar um negócio que possam dirigir independentemente dos outros” (CHIAVENATO, 2007, p. 11).

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Do ponto de vista metodológico esta pesquisa enquadra-se: (i) quanto aos objetivos como pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, (ii) quanto aos procedimentos, levantamento e estudo de campo (iii) quanto ao arcabouço teórico uma pesquisa bibliográfica. Quanto aos objetivos, a pesquisa

caracterizou-se como exploratória de abordagem qualitativa, pois é um trabalho que proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo), envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem compreensão (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos adotou-se o levantamento e estudo de campo que procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade (GIL, 2008).

Quanto ao arcabouço teórico, adotou-se a pesquisa bibliográfica, compreendendo consulta a livros, artigos de revistas especializadas e disponíveis na internet, anais de congressos, dissertações e teses sobre o tema, o que se faz necessário para a definição conceitual deste trabalho. Segundo Gil (2008, p.44) “a pesquisa é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não recomenda-se trabalhos oriundos da internet.”

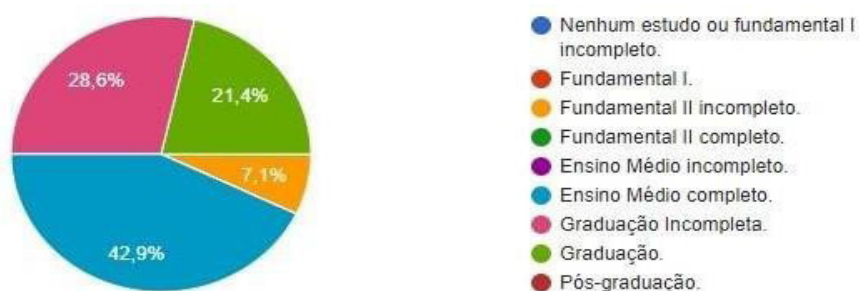
O cenário da pesquisa foi a Cidade de Barro. Esta possui 67 anos de existência, é um Município do Estado do Ceará, localizado na Microrregião do Cariri. É cortado pela BR-116, uma das mais importantes do Brasil. De acordo com o IBGE, em 2019 sua população era estimada em 21.556 habitantes. Barro é a cidade natal da empresária Sylvia Design, nacionalmente famosa por sua rede de lojas de utilidades domésticas.

O universo da pesquisa compreende a atividade econômica empreendedora feminina da Cidade de Barro - CE. O cenário empreendedor compreende calçados, roupas, beleza e alimentação (de anos de experiência ou recém-inseridas no mercado). Adotaram-se os seguintes critérios de inclusão: a aceitação voluntária para responder a pesquisa, feita através do Termo de Livre Consentimento, com aplicação de questionário via plataforma do Google Forms. A amostra colhida deu-se por meios tecnológicos, sem contato presencial com as colaboradas devido às instruções de distanciamento social da Organização Mundial da Saúde (OMS). O questionário foi enviado por meio de links para o total de 20 empreendedoras, onde todas possuem perfil da empresa em plataforma online, o que constituiu critério de inclusão na pesquisa das quais 14 responderam prontamente as perguntas estabelecidas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Contatou-se durante a pesquisa de campo que a maioria das empreendedoras da Cidade de Barro – CE, num total de 42,9% possui ensino médio completo ou graduação incompleta, que ocupa 28,6% das respostas, como pode ser visto no gráfico 1. Isso nos leva a entender que o mundo dos negócios não atrapalha o desenvolvimento pessoal das mulheres e que elas conseguem conciliar trabalho e estudo, o que futuramente pode vir a agregar na forma de gerenciar seu empreendimento.

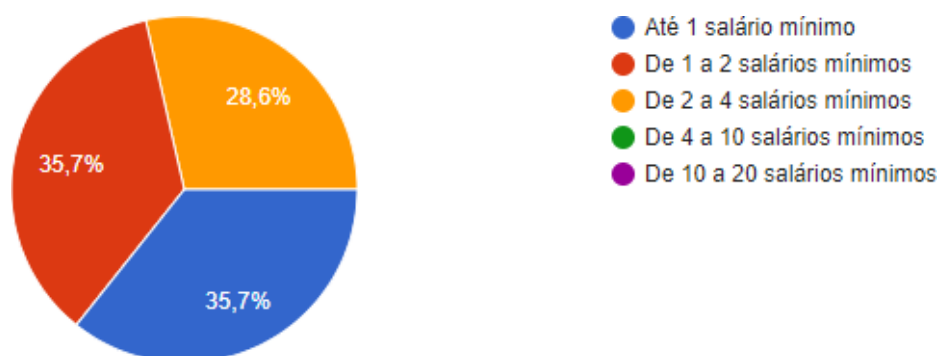
Gráfico 1 – Grau de Escolaridade das Entrevistadas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O gráfico 2 demonstrou que 5 das 14 entrevistadas possuem renda de um salário mínimo, as que possuem entre 1 e 2 salários também consta um total de 5 enquanto a minoria já se classifica com renda superior a dois salários podendo chegar até o total de quatro.

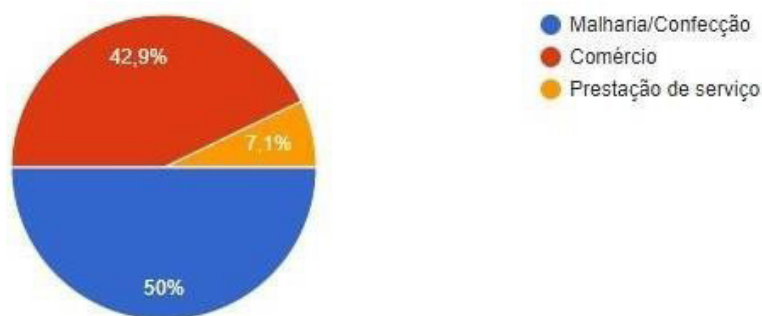
Gráfico 2 – Renda Familiar



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Nota-se que a maioria das entrevistadas mantém seu ramo de negócio concentrado nas malharias/confecções como pode ser notado no gráfico 3, sendo seguido pelo ramo de comércio e por fim, com apenas 01 entrevistada, está o ramo de prestação de serviços.

Gráfico 3 – Ramo de Atividade



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

De acordo com o Relatório GEM (2010, p. 46) “uma tendência indica que as mulheres buscam alternativa de empreendimentos para complementar a renda familiar, além do que nos últimos anos elas vêm assumindo cada vez mais o sustento do lar como chefe da família, ampliando a participação na economia do país”.

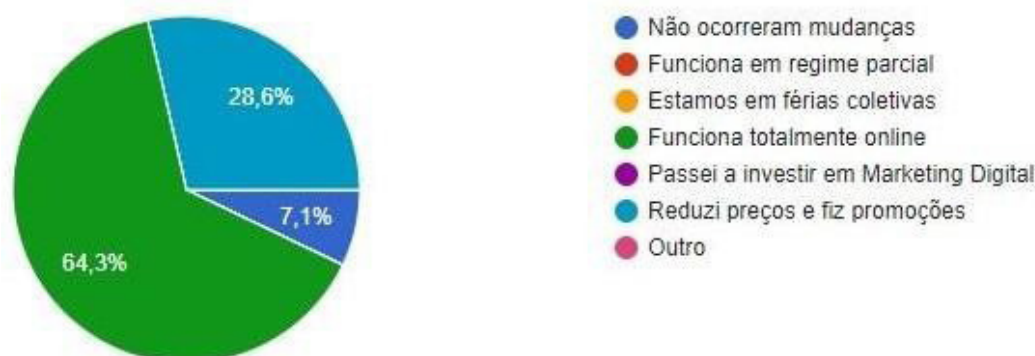
Quando perguntadas sobre o que motivou a abertura do próprio negócio, as entrevistadas responderam que a autonomia e a realização pessoal foram os pontos de motivação. Em porcentagem cada um desses pontos teve 42,9%, o que vai ao encontro do que diz Chiavenato (2007):

A motivação está intimamente relacionada com as necessidades pessoais. Assim, as necessidades direcionam o comportamento daqueles que procuram satisfazer carências pessoais. Tudo o que leva a alguma satisfação dessas necessidades motiva o comportamento, isto é, provoca as atitudes das pessoas. (CHIAVENATO, 2007, p.172.).

Observou-se ainda que apenas 21,4% das empresas estão em funcionamento a mais de 7 anos, enquanto 42,9% iniciaram suas atividades em menos de um ano. Assim foi possível ver o impacto do Covid-19 em ambas e analisar se as empresas com menos tempo de atividade foram mais ou menos afetadas pelo mesmo. Constatou-se que 71,4% estão funcionando normalmente ou funcionando respeitando as recomendações sanitárias, oferecendo serviços de vendas online ou até mesmo reduzindo preços e realizando promoções como nos mostra o gráfico 4.



Gráfico 4 – Mudanças na Gestão do Empreendimento entre março e abril de 2020

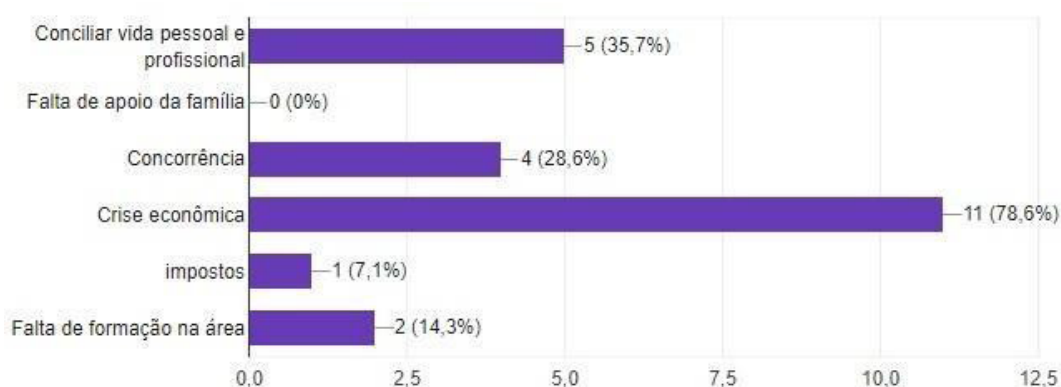


Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A pesquisa apontou ainda que 21,4% fechou o empreendimento por força de decreto governamental. Embora, poucas sejam empregadoras, apenas 14,3%, a crise financeira provocada pelo Covid-19 não resultou na demissão de funcionários, nesses primeiros meses.

Ainda questionadas sobre os desafios enfrentados em serem mulheres empreendedoras houve uma grande variedade nas respostas, podendo chegar à conclusão que esse mundo dos negócios traz incertezas e conflitos pessoais e profissionais para as mulheres que na sua maioria são casadas e possuem filhos. A crise econômica foi apontada por 78,6% das entrevistadas como o maior desafio encarado por elas, sendo seguido pela dificuldade de conciliar a vida pessoal e profissional, que ocupou 35,7% ao final da pesquisa. Todas contam com o apoio familiar e apenas 14,3% veem como um desafio à falta de formação na área e acreditam que se tivessem um aprofundamento nos estudos se dariam melhor nesse mundo empresarial, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 – Desafios Enfrentados por ser Empreendedoras



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A pesquisa ainda revelou que 100% das entrevistadas tem a intenção de ampliar os seus negócios, embora 50% delas ainda não possuam CNPJ, nem cadastro como MEI, estando essas empreendedoras na mesma situação de muitas outras no país, conforme aponta o GEM (2016), que 70% das mulheres de negócios não possuem CNPJ.

## CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo responder o seguinte questionamento: Qual o perfil das mulheres empreendedoras no Município de Barro - CE e o impacto da covid-19 nos seus negócios? Assim, o propósito principal deste trabalho foi analisar as razões que levam as mulheres a se tornarem empreendedoras e as maneiras de gerenciamento usadas em seu negócio para melhorar o seu perfil como profissional.

Foi possível chegar à conclusão de que a maioria das empreendedoras de Barro – CE, que colaboraram com a pesquisa, são casadas e possuem filhos, possuem ensino médio completo ou graduação incompleta, onde podemos observar que uma melhoria no nível de educação acarreta uma melhoria no desenvolvimento da empresa, visto que a maioria dos empreendimentos já conta com um tempo expressivo no mercado de trabalho, e que as entrevistadas viram como maior desafio ao seu empreendimento à crise econômica no país.

Diante da pandemia do Covid-19 a maioria dos empreendimentos tem funcionado seguindo todas as recomendações sanitárias, e tendo seu funcionamento exercido totalmente na parte online, sendo necessária a adoção de estratégias para manter o fluxo de vendas através da redução de preços e promoções diversas. Analisou-se que a maioria das entrevistadas não teve acesso ao auxílio emergencial destinado aos microempreendedores individuais, pois estas não são cadastradas no MEI e que também, àquelas que buscaram crédito no sistema financeiro devido à crise provocada pelo Covid-19, tiveram sua seu pedido negado.

Um aspecto que merece ser destacado é o grau de satisfação das empreendedoras em relação ao seu negócio, constatou-se que a maioria se mostra regularmente satisfeita. Como sugestão para futuras pesquisas interessaria saber se é um fenômeno regional ou se a falta de satisfação total ou boa satisfação foi causada devido à pandemia do Covid-19. Entretanto, o empreendedorismo feminino é um tema pouco explorado e merece ser mais estudado principalmente pelos diferenciais de gêneros.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, N. **Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família**: Estudo de múltiplos casos de empreendedoras da zona norte da Cidade de Natal. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2013.

BRITO, F.; WEVER, L. **Vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAMASCENO, L. D. J. **Empreendedorismo Feminino: um estudo das mulheres empreendedoras com modelo proposto por Dornelas**. 2010. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade 7 de setembro – FA7, Fortaleza, 2010.
- FABRÍCIO, J. S.; MACHADO, H. V. Dificuldades para criação de negócios: um estudo com mulheres empreendedoras no setor do vestuário. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, p. 515-529, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2016. Disponível em: <http://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/AF-GEM-Nacional-BAIXA.pdf>. Acesso em: 02 maio 2019.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2011. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/docs/2406/gem-brazil-2011-report-portuguese>. Acesso em: 02 maio 2019
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil 2010**. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3ciosF,destaque,5](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Quem-s%C3%A3o-os-pequenos-neg%C3%B3ciosF,destaque,5). Acesso: 06 maio 2019.
- GRZYBOVSKI, Denize et al. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000200011&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000200011&script=sci_arttext). Acesso em: 04 maio 2019.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. (2002). **Entrepreneurship**. 5. ed. Boston:Irwin/McGrawHill, 2002.
- LODEN, M. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 2008.
- MACHADO, H. V. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. 2002. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.
- MACHADO, H. V. et al. O processo de criação de empresas por mulheres. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 2, 2003.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios**. 2. ed. 2020. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf). Acesso em: 15 jun. 2020.

TAKAHASHI, A. R. W.; GRAEF, J. F. Gestão Feminina e Planejamento Estratégico emMPE's: Uma Análise Preliminar do Perfil no setor educacional de Curitiba. **Anais...** VII SEMEAD, 2004.

VILLAS BOAS, A. **Valor Feminino:** desperte a riqueza que há em você. São Paulo:Ed. Do autor, 2010.



## **CAPÍTULO 18**

### **AVALIAÇÃO DO USO DO HOME OFFICE NO AMBIENTE VIRTUAL DE ENSINO E APRENDIZAGEM DOS DOCENTES DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cynthia Monielly de Souza  
Milena Nunes Alves de Sousa  
Denilson Costa de Carvalho

### AVALIAÇÃO DO USO DO HOME OFFICE NO AMBIENTE VIRTUAL DE ENSINO E APRENDIZAGEM DOS DOCENTES DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Cynthia Monielly de Souza

Milena Nunes Alves de Sousa

Denilson Costa de Carvalho

#### INTRODUÇÃO

O modo de trabalho, em distintas áreas, cada vez mais tem sido modificado em virtude das necessidades organizacionais e também pelas facilidades e comodidades proporcionadas pela tecnologia. O modelo tradicional, no qual o funcionário deve se deslocar para o trabalho, despendendo horas no trânsito das grandes cidades, para ficar de 6 a 8 horas diárias num mesmo local está sendo adaptado para outro formato de atuação, que é o tele trabalho, devido às circunstâncias da pandemia do covid-19, o tele trabalho ou *Home Office* que ganha força por causa dos eventos recentes.

O tele trabalho ou *Home Office* é uma realidade na qual o funcionário não cumpre toda a sua carga horária de trabalho na empresa empregadora, atuando um ou mais dias da semana em outros locais (casa, cafeterias, espaços coletivos de trabalho, entre outros) de forma remota, utilizando como suporte recursos tecnológicos como computadores, telefones e internet (GUIZELINE, 2014). Esta forma de trabalho proporciona ao funcionário uma maior flexibilidade para desempenhar suas atividades de forma que não se limite apenas ao ambiente físico onde está acostumado a desempenhar suas atividades.

Este tipo de atuação fornece ao funcionário a vantagem de ser mais autônomo, comodidade de poder trabalhar onde quiser e no horário que melhor lhe convém, redução do estresse e poder participar das atividades familiares devido à flexibilidade de horários. Para as empresas o modelo também é benéfico, pois traz economia e consegue extrair uma maior produtividade dos funcionários. Mas há algumas desvantagens no que se refere à perda de interação entre os colegas de trabalho e em alguns casos há dificuldade de desempenhar as tarefas em casa devido ao envolvimento com o ambiente familiar (ALMEIDA; BRASIL; NOGUEIRA, 2017). Pode-se dizer que possui pontos positivos e negativos, mas que de uma forma geral, pode ser entendido como uma alternativa para momentos de necessidade, quando os funcionários realmente não puderem comparecer presencialmente à empresa. Para conseguir colocar em prática esta alternativa, é importante entender e ter o domínio de informática e internet, e seus aplicativos e programas que permitem que estas atividades sejam realizadas.

O advento de recursos computacionais e tecnológicos trouxe inúmeros novos desafios e, por conseguinte, amplas demandas em todas as esferas educacionais, culminando com o surgimento de novas teorias, metodologias e modalidades de aprendizagem. As tendências recentes discorrem, portanto, em favor da necessidade da ocorrência de constantes metamorfoses para o acompanhamento das novas demandas dos atuais Ambientes Complexos de Aprendizagem (ACAs) (MARTINS; TIZIOTTO; CAZARINI, 2016).

Reconhece-se, como afirmam inúmeros pensadores da área, que as inovações nos contextos de aprendizagem são tendencialmente mais sustentáveis no longo prazo, quando ocorrem em suas formas mais incrementais em constante ascendência (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008), e, simultaneamente, verifica-se uma escassez de pesquisas voltadas para a observância das tendências atuais de aprendizagem em ACAs, especialmente, os constituídos em cursos superiores. Dessa forma, este trabalho tem o objetivo de reconhecer algumas maneiras atuais de apropriação dos AVAs em ACAs.

No âmbito da educação, principalmente na educação à distância, o *Home Office* é uma realidade para muitas instituições no Brasil e os desafios dos gestores em relação a estas equipessão uma constante na prática de trabalho, pois é necessário fazer com que os professores e tutores se mantenham motivados a atenderem com excelência o grande número de alunos que a modalidade abriga (OLIVEIRA; DA SILVA; ECHEVESTE, 2019).

Muitas faculdades já possuem graduações e pós-graduações na modalidade de Educação a Distância (EAD), que proporciona aos alunos que não podem comparecer de forma presencial, um ensino de qualidade, com toda a atenção e assistência que outras modalidades dispõem.

De acordo com Nunes (1994), a EAD constitui um recurso de incalculável importância para atender grandes contingentes de alunos, de forma mais efetiva que outras modalidades e sem riscos de reduzir a qualidade dos serviços oferecidos em decorrência da ampliação da clientela atendida. Isso é possibilitado pelas novas tecnologias nas áreas de informação e comunicação que estão abrindo novas possibilidades para os processos de ensino-aprendizagem à distância.

Novas abordagens têm surgido em decorrência da utilização crescente de multimídias e ferramentas de interação a distância no processo de produção de cursos, pois com o avanço das mídias digitais e da expansão da Internet, torna-se possível o acesso a um grande número de informações, permitindo a interação e a colaboração entre pessoas distantes geograficamente ou inseridas em contextos diferenciados (ALVES, 2011).

Com a Pandemia do Coronavírus em todo o mundo, alunos e professores se viram obrigados a se adaptar a uma realidade jamais imaginada, que os submeteu a planejar, ministrar e assistir aulas de forma virtual, buscando sempre um melhor resultado para ambos, e com a finalidade de cumprir as obrigações letivas.

A partir das mudanças ocorridas devido a pandemia, com ênfase na adaptação do ensino presencial para a EAD surgiu o objetivo desta de avaliar a atuação dos professores no uso do *Home Office* nas atividades acadêmicas e a influência destas na vida pessoal e profissional dos mesmos.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Para a realização do artigo procedeu-se a pesquisa com fins descritivo e exploratório. Segundo Prodanov e Freitas (2013) o método descritivo ou expositivo é usado quando for necessário reunir e relacionar material obtido de várias fontes, expondo o assunto de maneira explicativa e compreensiva a partir do que já foi dito sobre ele. Nesse caso, o autor deve demonstrar sua habilidade de coletar e organizar as informações. O autor supracitado apresenta ainda que o método exploratório é 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 afixação 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.

Contudo, mesmo que a pesquisa seja de cunho descritivo, é necessário que o pesquisador ultrapasse a mera descrição, buscando acrescentar algo ao questionamento existente sobre o assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013). Preliminarmente, fez-se um levantamento bibliográfico para possibilitar as bases de conhecimento para a concepção da pesquisa. Considera-se pesquisa bibliográfica

[...] quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 64).

O ambiente de pesquisa objeto de estudo foi uma instituição de ensino superior, da cidade de Cajazeiras – PB. A população da pesquisa foi composta pelos 20 docentes do Curso de Bacharelado em Administração da instituição anteriormente citada. Pela população ser baixa, a amostra foi espontânea, deixando os respondentes à vontade para aceitarem participar ou não da pesquisa. Esta obteve um retorno de 16 respondentes.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado durante o mês de maio de 2020, que continha informações referentes aos dados de identificação, os aspectos sócio-demográficos, bem como observações realizadas pelo pesquisador sobre a temática pesquisada. O procedimento de execução da pesquisa foi a pesquisa de campo. A qual segundo Prodanov e Freitas (2013), é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los.

A coleta de dados foi feita a partir de um questionário estruturado utilizando a ferramenta do Google formulários. O tratamento dos dados se deu a partir do *software Microsoft Office Excel*<sup>®</sup> para a montagem das tabelas utilizadas. A discussão foi realizada com base no levantamento de dados, como forma de subsídio para discutir os resultados deste estudo. A apresentação dos mesmos, portanto, se encontrará no formato de gráficos e tabelas.



## RESULTADOS

Em um total de 16 participantes, pode-se observar que 12 foram do sexo masculino e 4 do sexo feminino. Sobre a faixa etária, 11 deles estavam entre os 27 e 37 anos, e 5 entre 46 e 52 anos. Maioria dos respondentes leciona em outra instituição, atuam de 5 a 14 anos como docentes, e trabalham de 4 a 14 horas/dia. Em geral, todos afirmaram que a possibilidade de trabalhar em *home office*, possui mais pontos positivos do que negativos, possibilitando a manutenção do período letivo, principalmente diante do cenário atual em que o mundo está vivendo, com a Pandemia do Coronavírus. É importante para estes profissionais poder continuara desempenhar suas atividades, mesmo que de forma remota, com ferramentas diferentes das usadas tradicionalmente, mas acima de tudo possibilitando para seus alunos o aprendizado, a troca, a continuidade do que se iniciou de forma presencial.

Os docentes foram questionados inicialmente sobre a adaptação ao trabalho EAD. Os resultados mostram os aspectos profissionais dos respondentes, buscando entender como os mesmos se sentem diante da necessidade de trabalharem em *Home Office* (Tabela 1).

Tabela 1 – Aspectos Profissionais

Questões	Sim	Não
Leciona em mais de uma instituição?	75	25
Tem utilizado as atividades <i>Home Office</i> durante a pandemia?	100	0
Já tinha ouvido falar do conceito de <i>Home Office</i> ou tele trabalho antes da pandemia?	93,75	6,25
Já havia experimentado essa modalidade de trabalho anteriormente?	43,75	56,25
Tem sido fácil se adaptar a este modelo de trabalho?	93,75	6,25
Está satisfeito e realizar seu trabalho nessa modalidade?	68,75	31,25
Sua produtividade aumentou após adotar o <i>Home Office</i> ?	37,5	62,5
A jornada de trabalho aumentou após adotar o <i>Home Office</i> ?	81,25	18,75
Adotaria esse modelo permanentemente?	50	50
O desempenho dos alunos tem sido satisfatório nesse período?	56,25	43,75

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Pode-se identificar assim, que todos os docentes utilizam as atividades de *home office*, principalmente durante o período de pandemia. Apesar de sentirem facilidade em se adaptar ao *home office*, a maioria afirmou não estar satisfeita com a produtividade do trabalho. Os docentes disseram também sentirem-se cansados devido à preparação para realizar as atividades em ambiente virtual, a jornada de trabalho acabou aumentando.

Metade dos respondentes disse que adotaria o modelo EAD permanentemente para as suas atividades. Porém a outra metade ainda prefere o método tradicional (presencial) talvez por não se adaptarem à nova modalidade. Sobre o desempenho dos alunos durante as atividades remotas, a maioria dos docentes afirmou estar sendo satisfatório, apesar da dificuldade de alguns em participar assiduamente devido a alguma limitação.

Foram questionados ainda quanto a preparação do ambiente de casa para o *home office*. A tabela 2 apresenta os aspectos pessoais dos docentes pesquisados, e os reflexos que o trabalhoem *Home Office* tem causado em suas vidas. Suas dificuldades pessoais em adaptar-se a essa nova modalidade de trabalho e as vantagens em poder continuar desempenhando seu trabalho.

Tabela 2 – Aspectos Pessoais

Questões	Sim	Não
Você organizou algum espaço de casa para fazer o home office?	87,5	12,5
Você já possuía esse ambiente preparado antes da pandemia?	56,25	43,75
O ambiente selecionado facilita o trabalho em casa?	100	0
O ambiente de trabalho é confortável?	87,5	12,5
Com base nas horas que o utiliza, tem sentido dores e estresse?	68,75	31,25
Pretende manter esse ambiente para trabalhos futuros após a pandemia?	100	0
Há interrupções frequentes que atrapalham o home office?	50	50
Já conhecia as ferramentas EAD utilizadas?	43,75	56,25
Foi fácil se adaptar ao uso das tecnologias para o trabalho?	93,75	6,25

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

A partir dos dados fornecidos sobre espaço para desempenhar atividades *home office*, agrande maioria dos docentes afirmou possuir um ambiente específico para atuar nas referidas atividades, como também este ambiente facilita o trabalho dos mesmos.

É de extrema importância ter um ambiente reservado para desempenhar estas atividades em casa, pois o mesmo facilita o contato com os alunos e proporciona ao mesmo sentir-se confortável para ministrar suas aulas e desenvolver seus projetos.

Apesar do *Home Office* mais de 60% dos mesmos tem sentido dores e estresse, o que é considerado normal visto que estamos em momento de pandemia. Sempre acontecem interrupções durante o *Home Office*, estas podem acontecer por algum barulho externo, queda na conexão com a Internet, interferência de alguma pessoa da família, mas estas devem ser contornadas para que as atividades possam ser realizadas da melhor forma.

Por fim, os docentes foram questionados a uma apreciação crítica dos pontos positivos e negativos da mudança no trabalho e seu contexto EAD. O Quadro 1 relaciona os pontos positivos e negativos, fazendo um paralelo com a opinião dos pesquisados.

Quadro 1 – Pontos Positivos e Negativos

Pontos positivos do <i>Home Office</i>	Dificuldades enfrentadas
Tenho mais tempo para preparar as aulas .	Participação dos alunos
Está em casa, junto da família! Flexibilidade no estudo e pesquisa do material.	Interrompimento constante, a internet em alguns lugares não são ideais.
Ganho de tempo, devido não precisar se deslocar para as faculdades.	Incluir os alunos com dificuldade de acesso à internet e ou dificuldade de hardware.
Agilidade.	Receber mensagens e solicitação em horários inoportuno.
Redução de custos, ganho de tempo, pois não há necessidade de deslocamento.	Conexão com a internet, falta de controle quanto à participação do aluno em aula.
Conforto de casa, tem café, ficar mais a vontade, fazer pequenas pausas	Querer procrastinar por estar em uma situação mais tranquila e atrasar algumas atividades.
Ganho de tempo, devido não precisar se deslocar para as faculdades.	Incluir os alunos com dificuldade de acesso à internet e ou dificuldade de hardware.
Agilidade nas questões do trabalho e Produtividade para o professor.	O desinteresse por parte de uma pequena parcela de alunos.
Melhor interação com as tecnologias da comunicação social.	A necessidade constante de chamar sempre pela atenção dos alunos a interagirem.
Possibilidade de manutenção do período letivo e aprendido na utilização de tecnologias voltadas para o ensino.	Problemas relacionados à internet, como a queda da conexão, lentidão e travamento nas transmissões.
Não é necessário deslocamento, possibilidade de utilizar ferramentas tecnológicas, ambiente controlado, ambientação com novas tecnologias.	Falta de motivação, falta de contato humano, limitação do ambiente.
Aumento do <i>know how</i> .	O cansaço.
Maior tempo com a família e uso de novas ferramentas.	Excesso de tarefas.
A prática de trabalhar de casa	Trabalhar em casa com filhos pequenos
Adaptação ao mundo digital, uma necessidade, pois é a realidade do futuro.	Separar a vida pessoal da profissional.
Mais fácil administrar a agenda.	-
Usar mais tecnologia; testar ferramentas que tinha interesse em conhecer; repensar o ambiente de trabalho de casa.	Manter a atenção dos alunos; mudança de rotina.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Entende-se que, apenas disponibilizar conteúdo em formato tradicional utilizando novas tecnologias não significa educar. Para o uso eficiente da tecnologia, o foco deve estar no estudante e na maneira como ele interage com conteúdo. Este novo foco é que deve direcionar o uso do computador na educação. Faz-se necessário também à acessória aos professores que utilizam ou desejam utilizar o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) em suas disciplinas, essa assessoria pode ser dada por um profissional especializado, que teria como função orientar da melhor forma possível o docente quanto à adequação de utilização dos recursos tecnológicos na disciplina ministrada.

Desta forma, pode-se inferir sobre a importância dos recursos tecnológicos para uma nova forma de educar, que, cada vez mais, vêm se desenvolvendo e modernizando. As instituições de ensino

devem se preocupar e procurar meios de se modernizar para assim contribuir para o melhor desenvolvimento de seus alunos, oferecendo uma formação condizente com a realidade atual, com mais preparo para o mercado de trabalho e consequentemente dandoum maior e melhor retorno a sociedade.

## DISCUSSÃO

O Brasil está em ascensão em relação à tecnologia e a Internet está cada vez mais acessível, o que contribui para o crescimento na modalidade EAD em diversas instituições de ensino, hoje facilmente pode-se fazer um curso à distância, uma atualização pela empresa, enfim, cursos diversos em vários seguimentos estão sendo aplicados através desta modalidade, ultrapassando limites geográficos e condições financeiras. É importante motivar os professores a estarem sempre atualizados ao uso de novas tecnologias para o ensino, principalmente no que diz respeito à disponibilidade de conteúdo online e a possibilidade de ministrar aulas online (MARTINS, 2016).

As ações humanas são motivadas pela busca da satisfação de suas necessidades que, no entanto, nunca são satisfeitas por completo. Entende-se por necessidades humanas as forças conscientes ou inconscientes que permitem ao indivíduo optar por um determinado comportamento no sentido de satisfazê-las. A motivação refere-se às forças internas inerentes às pessoas, que as conduzem a um determinado comportamento ou atitudes, respondendo de maneira positiva ou negativa ao ambiente (CHIAVENATO, 2000).

A modalidade EAD para ter realmente sucesso e atingir os seus objetivos contam com três componentes: Tutor, Tecnologia e Conhecimento. A tutoria é fundamental dentro deste contexto, pois este profissional irá interagir com o aluno, irá responder às suas perguntas, media-lo pelo trajeto, indicar um bom caminho, para que assim o conhecimento seja construído. Se o tutor falhar em algum ponto a consequência pode ser a desistência do aluno no curso à distância, por isso a formação e conscientização deste profissional irão influenciar diretamente neste curso. Os dispositivos necessários devem atender uma configuração mínima para que os softwares sejam executados com eficiência e o conhecimento por parte dos professores deve contribuir efetivamente para a construção do saber.

Ao sentirem-se motivados em desenvolver suas atividades através de novas plataformas, os professores podem obter resultados acima dos esperados. A motivação pode estar baseada no desejo de satisfazer necessidades fundamentadas na curiosidade, no saber, na Filosofia, na experiência, na religiosidade. O desejo de saber e compreender são natos, isto é, possuem caráter de esforço e pertence tanto às necessidades da personalidade como às necessidades fundamentais, advindas da indagação e questionamento sobre a realidade (BALCÃO; CORDEIRO, 1979).

É necessário destacar, portanto, a flexibilidade que há nesses parâmetros de motivação no atendimento às necessidades do indivíduo. Há pessoas que priorizam necessidades que para outras são secundárias. Para umas a necessidade de autoestima, de autorealização de seu potencial criativo pode ser mais premente do que as necessidades econômicas. Essas são inversões aparentes quanto à premência da satisfação das necessidades (SPINA; GNOATO; SPINA, 2012).

O uso *Home Office* nos AVAs tem sido possibilitado pelas tecnologias sendo usados para a reafirmação de mecanismos tradicionais recursivos e historicamente consolidados, do que inovado efetivamente; encontraram-se, na amostra selecionada, alguns requisitos que parecem contribuir para práticas mais voltadas para as concepções epistemológicas na utilização dos AVAs em ACAs e das crenças e princípios pedagógicos subjacentes a este uso.

## CONCLUSÃO

O trabalho remoto possibilita maior flexibilidade e organização do tempo dos professores e tutores pesquisados. Apresenta vantagens como economia de tempo e recursos e também a possibilidade de conciliar as atividades profissionais com as demandas pessoais. O trabalho em casa gera maior produtividade, exigindo maior disciplina e organização. Com isso surgiu a necessidade de se realizar a presente pesquisa com o objetivo de avaliar a atuação dos professores no uso do *Home Office* nas atividades acadêmicas e a influência destas na vida pessoal e profissional dos mesmos.

Assim, realizou-se uma pesquisa com os docentes do curso de Administração em uma Instituição de ensino superior de Cajazeiras–PB. A qual contou com 16 respondentes de um questionário estruturado focado na adaptação do ambiente de trabalho presencial para o *Home Office*. Possibilitou compreender que é possível para os docentes, mesmo com algumas dificuldades, realizar suas atividades em *Home Office*. O ambiente de trabalho não é o mesmo de uma sala de aula, mas, diante de todos os obstáculos, possibilita interagir de forma direta com os alunos.

É necessária uma adaptação que dispense as dificuldades causadoras de estresse, como interrupção das atividades por algum motivo. É necessário um planejamento do ambiente para que o docente consiga desenvolver suas atividades de forma confortável e com o mínimo de interrupções.

Com a pandemia do coronavírus, as atividades em *Home Office* passaram a fazer parte do cotidiano de vários docentes que sentiram juntamente com as instituições aos quais fazem parte, a necessidade de utilizar de ferramentas como EAD, AVA e plataformas que facilitassem seu trabalho e que possibilitassem a continuidade do semestre letivo.

Conclui-se, portanto, que os temas abordados neste estudo – Educação a distância e trabalho *Home Office* - têm relevância e carência de abordagem, uma vez que as novas formas de trabalho é uma temática recente no país.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. E. S.; BRASIL, R. S.; NOGUEIRA, U. A. Novas carreiras em contraste com formas de trabalho tradicionais: *Home Office e freelance*. **Cadernos de aula do Lea**, Ilhéus, n. 6, p. 32-46, dez. 2017.

ALVES, L. Educação à distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **RBAAD – Revista Brasileira da Associação Brasileira de Educação a Distância**, v. 10, 2011.

BALCÃO, I. F.; CORDEIRO, L. L. **Comportamento Humano na Empresa**. Rio de Janeiro:Fundação Getulio Vargas, 1979.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro:Campus, 2000.

GUIZELINI, C. F. **Percepção do trabalhador sobre o Modelo de Trabalho em Home Office**. 2014. 62 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de São Sebastião, São Sebastião, 2014.

MARTINS, D. O.; TIZIOTTO, S. A.; CAZARINI, E. W. **Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) como ferramentas de apoio em Ambientes Complexos de Aprendizagem (ACAs)**. Associação Brasileira de Educação à Distância (ABED). RBAAD, 2016.

NUNES, I. B. **Noções de Educação a Distância**. 1994. Disponível em: [http://www.educadores.diaa-dia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos\\_teses/EAD/NOCOESEAD.PDF](http://www.educadores.diaa-dia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/EAD/NOCOESEAD.PDF). Acesso em 17 abr. 2021.

OLIVEIRA, M. C. K.; DA SILVA, P. M.; ECHEVESTE, S. S. **Gestão de Equipes que atuam em home office: desafios reais em ambientes de trabalho virtuais**. In: **Anais... 25º CIAED – Congresso Internacional ABED de Educação à Distância**. Canoas – RS, maio, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SPINA, A. C; GNOATO, G.; SPINA, M. A. P. **Psicologia das organizações**. 1. ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.



## CAPÍTULO 19

### DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM MODELO EM QUE AS VANTAGENS SOBRESSAEM AOS DESAFIOS

Danilo de Sousa Cezario  
Milena Nunes Alves de Sousa  
Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino

### DESAFIOS E BENEFÍCIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: UM MODELO EM QUE AS VANTAGENS SOBRESSAEM AOS DESAFIOS

Danilo de Sousa Cezario

Milena Nunes Alves de Sousa

Vera Lúcia Soares de Oliveira Claudino

#### INTRODUÇÃO

O sistema de organização e gestão escolar participativa não é uma novidade, visto que há alguns anos as instituições escolares vêm repensando o modo de se fazer educação. Lima et al (2014) dizem que o campo da administração escolar passou por várias transformações nos últimos tempos, buscando uma forma ideal para estabelecer suas metas, o que explica a evolução do modelo tradicional de gestão ao democrático/participativo.

Enquanto o modelo tradicional de gestão prioriza as regras da escola e se baseia em métodos fixos, a gestão escolar democrática contribui para o crescimento e melhoramento da educação numa perspectiva muito mais elevada do que a percebida. Seus tributos vão além da comunidade escolar, atingindo todas as esferas educacionais interessadas no processo de educação. Libâneo (2008) afirma que a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática e que neste modelo toda participação é válida, ou pelo menos considerada.

A escolha do tema aconteceu considerando a experiência na gestão, a abordagem constante da temática em reuniões formações e a necessidade de adaptação ao modelo de gestão democrática, visto que ela é indispensável para a escola construtivista, primando por uma maior e melhor qualidade no ato de educar. A pergunta norteadora que orientou o trabalho indaga: Quais as contribuições da gestão escolar democrática para as instituições educacionais da atualidade?

Este trabalho se justifica pela relevância da temática quanto à necessidade da adoção do modelo de gestão democrático na prática, visto que muitas instituições o adotam apenas teoricamente em seus projetos, assim como os vieses construtivistas. Pode incluir, ainda, as possíveis contribuições que pode advir do acesso à fundamentação teórica, contribuindo com o entendimento dos porquês de se praticar a democracia na gestão escolar, os benefícios que este tipo de gestão pode trazer para a comunidade acadêmica e em geral, bem como ao meio ambiente e aos gestores escolares.

Esta pesquisa possui como objetivo geral investigar as contribuições da gestão democrática para a escola da atualidade e objetivos específicos discorrer sobre o processo histórico da administração à gestão escolar no Brasil, analisar os modelos de gestão, suas características e desafios, reco-



nhecer as consequências dos modelos tradicionais de gestão e compreender as vantagens da gestão democrática para o progresso da educação nos dias atuais.

Neste contexto este modelo de gestão não exclui o tradicional, mas agrega novas informações, práticas mais eficazes, aperfeiçoando o para um novo tempo, novas demandas e novas necessidades. É a atualização da gestão para lidar com as mudanças que ocorrem em todos os setores da vida humana, seja ele político, social ou/e principalmente educacional (PARO, 2012).

## METODOLOGIA

O percurso metodológico adotado foi uma pesquisa bibliográfica feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos e páginas de web sites. A pesquisa encontra respaldo em teóricos renomados como Libâneo (2008), Luck (2010), Paro (2012) e Marinheiro (2014) que subsidiarão o estudo que visa encontrar métodos para melhorar os modelos de gestão dentro da educação brasileira.

Neste sentido, para se realizar uma pesquisa é necessário primeiramente um método de investigação. A pesquisa é item fundamental para a formação do acadêmico, sendo considerada como um “procedimento racional e sistemático que objetiva responder aos problemas propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados” (GIL, 2007, p.17).

Após esta compreensão, destaca-se que a presente investigação ocorre pelo viés da pesquisa bibliográfica, na qual o pesquisador escolhe um tema para pesquisar, e a partir disso busca diferentes fontes de pesquisa para embasar suas construções teóricas. Nesta perspectiva, o estudo será de caráter qualitativo, com ênfase em referenciais bibliográficos para produzir informações aprofundadas e ilustrativas capazes de produzir novas informações.

Como tal, esta pesquisa é feita a partir do levantamento de publicações em meios escritos e eletrônicos, como livros, periódicos e artigos científicos, e preocupa-se em analisar posicionamentos sem quantificação numérica ou precisão métrica de dados, mas detém-se a explicar, analisar e contribuir para futuras pesquisas.

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 (FONSECA, 2002, p. 32).

Desse modo, apresentar-se-á aqui uma pesquisa realizada em bases de dados como *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Google Acadêmico, além de livros e periódicos impressos, usando descritores e saturando material a partir de critérios de inclusão e exclusão relacionados à Gestão, Gestão Escolar e Gestão

Democrática e Participativa. Para tanto, se incluirá artigos e periódicos publicados nos últimos dez anos, de origem brasileira e cujos objetivos correspondam à temática.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o objetivo de implantar novos esquemas de gestão nas escolas públicas, com a concessão de autonomia financeira, administrativa e pedagógica às instituições públicas, o governo brasileiro em 1993, elaborou com a participação de outros setores, o Plano Decenal de Educação para todos, em decorrência da Conferência de Educação para todos que aconteceu em Jontiem, Tailândia, no ano de 1990. A democratização é encarada pelos educadores como o desenvolvimento dos processos pedagógicos que conceda a permanência do educando no sistema escolar, através de ampliação de oportunidades educacionais. É necessário que toda a comunidade escolar (professores, alunos, funcionário e pais), participe das decisões da escola eliminando o máximo possível às vias burocráticas (LUCK, 2010).

Partindo dessas mudanças, substituiu-se o enfoque de administração pela gestão, não significando apenas uma mudança de terminologia, mas uma alteração de atitude e orientação conceitual, para que sua prática seja promotora de transformações de relações do poder, de práticas e da organização escolar em si.

As atitudes, os conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e competências na formação do gestor da educação são tão importantes quanto à prática de ensino em sala de aula. No entanto, de nada valem estes atributos se o gestor não se preocupar com o processo de ensino/aprendizagem na sua escola. Estas concepções desdobram-se em diferentes formas de gestão democrática. Alguns estudos contribuem para ampliar o leque de estilos de gestão.

As concepções de gestão escolar refletem posições acerca do papel de cada pessoa e da sociedade elas buscam numa dimensão pedagógica se os objetivos de cada instituição estão relacionados à conservação ou transformação social. Enquanto as concepções técnicas-científicas valorizam poder e autoridade, as outras três se opõem às formas de dominação e subordinação, considerando essencial o contexto social, político e a construção das relações humanas, valorizando o trabalho coletivo e participativo, dando ênfase a elementos como: planejamento, organização, direção e avaliação.

Segundo Libâneo (2004) as principais características de cada concepção são as finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e a formação de alunos. Nesse sentido vamos conhecer as categorias de gestão: concepção técnico-científica na qual prevalece a visão burocrática e tecnicista da escola, em que a direção é centralizada em uma pessoa, aonde as ordens vem de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação dos professores, especialmente alunos e funcionários.

Ainda para o autor, a gestão participativa é um exercício democrático e um direito de cidadania, por isso implica deveres e responsabilidades. Dessa forma, afirma-se que o diretor ou gestor sozi-

nho não conseguirá colocar em prática a gestão democrática, já que para que ela aconteça é necessário o empenho e a participação de todos que fazem parte do contexto escolar.

Desenvolver um modelo de gestão democrática em uma sociedade cujo cenário político atual é a democracia, parece ser o mais cômodo e conveniente possível, associando a formação dos alunos de acordo com os preceitos sociais. Entretanto, há números desafios a serem enfrentados na educação para o exercício efetivo da gestão democrático-participativa, os quais vêm sendo superados pela insistência dos profissionais desta área que almejam os benefícios advindos deste modelo de gerir. Assim, este capítulo apresenta alguns desafios e também vantagens proporcionadas ao cenário educativo e escolar do país, a partir da gestão democrática.

Sobre gestão escolar, uma das primeiras prerrogativas, a saber, é que o gestor não deve prender-se somente as questões administrativas. Como dirigente, lhe compete ter uma visão em conjunto e que a sua atuação esteja voltada a aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais, dentro da realidade na qual está inserida. Uma liderança mobilizadora esta sempre a compartilhar com os outros a solução de problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. Sem negar os problemas, uma liderança mobilizadora procura programar ações e consolidar mecanismos visando garantir a participação de todos.

O diretor deve construir confiança ao exercer o poder para com seus liderados, ao se trabalhar o desenvolvimento de um estilo eficaz de relacionamento com liderados os líderes fortalecem o seu pessoal e a instituição de forma geral, podendo construir uma equipe composta por pessoas que conjuntamente buscam novas oportunidades, compartilham seus conhecimentos sendo capazes de sensibilização aos problemas comunitários e individuais, voltando-se para valores construídos ao longo das experiências e conduzindo competências para pessoas e ações (LIBÂNEO, 2008).

Neste contexto de propostas, destacam-se as contribuições do supervisor educacional e seu foco na gestão de processos e práticas que abrangem as políticas educacionais das instituições. O objetivo da supervisão assume perspectivas mais amplas e direcionadas ao desenvolvimento qualitativo da organização da escola e dos que dela fazem parte, realizam trabalho ou estudam

Sem dúvida, não se alcança a qualidade social e pedagógica do projeto educativo por meio de práticas isoladas de gestão organizacional e administrativa. Reafirma-se então a relevância de ações pensadas e geridas de forma cooperativa e participativa, no interesse de que se definam as políticas institucionais que sustentam as metas da escola e suas prioridades, destacando a ênfase em práticas de ensino que assegurem a aprendizagem (LIBÂNEO, 2004, p. 10).

Quando se fala de um trabalho em equipe, com certeza haverá resultados de ações e decisões coletivas, onde não somente o gestor decide as metas que se deve cumprir na instituição, mas sim é decidido pelo conjunto coletivo de profissionais. Para que isto aconteça de fato, há inúmeros desafios que requer intervenção e persistências dos gestores, para que não desistam perante os obstáculos.

A falsa impressão de que a gestão é democrática é uma das barreiras que impedem o avanço da gestão, uma vez que toda a comunidade escolar está conformada e crente de que o modelo é correto, e então acredita que as falhas estão em qualquer parte, menos no modelo escolar. Neste contexto,

fala-se muito que não há mais o que fazer; que a escola já fez tudo o que pode e os problemas são frutos de uma sociedade defasada, tentando suprimir toda a culpa que por vezes, se encontra também na escola, na gestão ou no sistema.

[...] constitui uma franca contradição, uma clara incoerência, uma prática educativa que se pretende progressista, que é realizada, porém, dentro de modelos tão rígidos, verticais, nos quais não existe lugar para a menor possibilidade de dúvida, de curiosidade; de crítica, de sugestão, de presença viva, com voz, de professores e professoras que devem ficar submissos aos „pacotes“; dos alunos, cujo direito se resume ao dever de estudar sem indagar, sem duvidar, submissos aos professores; dos zeladores, dos cozinheiros, dos vigilantes, que, trabalhando na escola, também são educadores e necessitam ter voz; dos pais, das mães, que são convidados a visitar a escola ou para festas nos fins de semestres ou para receber queixas sobre seus filhos ou para encarregar-se dos consertos, das reparações do prédio escolar ou até para ‘participar’ dos pagamentos do material escolar, etc. Nos exemplos que dou, temos por lado, a proibição ou inibição de participação; de outro, a falsa participação (MURBACH; HAMERMÜLLER, 2015, p. 7).

O que muito ocorre é a busca pela democracia escolar, numa tentativa frustrada de fazer acontecer à gestão democrática, de incluir todos os envolvidos, e com isto se pensa em organização de momentos, de confraternizações e reuniões que permitam encontros com os pais, que dinamizem o ensino, ou ainda que envolva os alunos em atitudes solidárias como mutirões de limpeza ou gincanas beneficentes que envolvam a sociedade, por exemplo. Estas iniciativas não devem ser abandonadas, pelo contrário podem acontecer, mas por si só não representam uma escola participativa. É importante que a participação ocorra em momentos espontâneos, que os pais e alunos estejam cientes dos problemas e das conquistas escolares, e, sobretudo, que se tornem uma equipe multifuncional, que se apoie e caminhem de mãos dadas.

Praticamente todos os jovens adultos do Brasil foram educados em instituições onde o poder estava centralizado na figura do diretor e dos coordenadores da escola. Era o corpo diretivo da escola quem tomava todas as decisões e decidia os rumos de cada questão relativa ao processo educativo. Aos professores, cabia o papel de ensinar os conteúdos previstos no currículo e aos pais, a responsabilidade de revisar os deveres dos filhos e comparecer às poucas reuniões e eventos anuais da escola. Os demais funcionários da instituição e a comunidade raramente participavam de qualquer tomada de decisão (SANTOS, 2011).

Justamente por ser um processo bastante recente, que ganhou força e notoriedade apenas na última década, não são poucos os desafios a serem enfrentados e barreiras a serem derrubadas por cada um dos participantes do processo educacional para que a implantação desse modelo de gestão nas escolas realmente funcione. Afinal, mudar a maneira como o sistema educacional vigorou por tantos anos não é assim tão simples.

Para que a gestão participativa na escola seja incorporada com sucesso, o principal desafio a ser enfrentado pertence à direção e aos gestores da instituição. É preciso, antes de qualquer coisa, despir-se do papel de chefe e detentor do poder, mostrando-se aberto ao diálogo e disposto a ouvir todas as partes envolvidas, acatando sugestões e rebatendo críticas de maneira amistosa e construtiva quando assim for necessário. Apesar de parecer algo óbvio quando se pensa em um modelo de gestão que se diz democrático, essa questão é mais complicada do que parece à primeira vista (SANTOS, 2011).

Na maioria dos casos, a formação da equipe diretiva das escolas não inclui essa aprendizagem e abrir-se a sugestões e demandas de leigos em processos pedagógicos pode se mostrar bastante difícil, sobretudo no início. Esta visão antiquada de escola repressora que muitos ainda consideram desfavorece a gestão participativa e a democracia escolar de forma geral.

[...] como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização (LUCK, 2009, p. 75).

A democracia dentro da escola exige que o gestor tenha a consciência de que ele é um articulador de ideias de modo que o grupo de trabalho tenha liberdade para dar opiniões sobre as decisões. Porém, é necessário que todos os membros formadores da escola queiram participar, porque senão dificulta o trabalho da gestão e impossibilita a democracia escolar.

Não obstante, os professores que são personagens essenciais no desenvolvimento da escola, podem ser determinantes positivo ou negativamente neste processo de democracia escolar. Muitos não exercem na prática nas salas de aula porque lhes é confortável lecionar conforme os paradigmas da educação tradicionalista. Libâneo (2008) acrescenta que alguns professores repreendem a modificação de suas metodologias não por falta de vontade, mas por não conhecê-las ou não dominá-las, optando pela tradicional função do professor repetitivo, controlador, sequenciador.

Muitas vezes, o mesmo sequer elabora um novo plano para cada ano letivo, seguindo á risca o conteúdo do ano anterior, repetindo atividades e adequando aulas a cada turma, com o mesmo método ultrapassado, mas que lhe é confortável. Outros, até tentam mudar, mas não sabem como fazê-lo e se sentem inseguros para experimentar a novidade, e acabam por não diversificar as formas de dar aula e avaliar, restringindo-se as técnicas comuns, que não despertam o ser crítico, apenas o aluno que deve aprender aquilo que lhe é transmitido (MORAN, 2006).

Muitos professores conhecem os prejuízos causados pelas práticas pedagógicas tradicionais em uma comunidade escolar contemporânea, mas as utilizam, porque ali está a sua zona de conforto, entenda-se como zona de conforto o lugar de segurança e estabilidade emocional diante do desconhecido, e é mais cômodo para o docente que não se modernizou fazer uso do lápis, quadro e livro didático como sempre fez, e deu certo, que se arriscar em uma didática incógnita e possivelmente, falhar ou decepcionar-se.

Outro desafio é a dificuldade de envolvimento dos pais e dos responsáveis pelos alunos nas decisões escolares. A participação familiar corresponde aos ideais pedagógicos da gestão democrática participativa e na compreensão que, o trabalho coletivo, especialmente na unidade escolar, tende a ser muito proveitoso, pois resulta de uma reflexão conjunta, onde a possibilidade de errar é muito menor se comparada à escola quando trabalha sozinha. Este é ainda um desafio para a escola democrática, tendo em vista a resistência de muitos a participarem deste processo (LIBÂNEO, 2008).

A boa relação entre a equipe e o exercício da liderança pelo gestor são características básicas para uma boa gestão, e uma escola construtiva. Para se criar uma escola democrática é preciso saber que todos os membros possuem uma responsabilidade social sobre o seu papel frente à aprendizagem e formação do aluno. É preciso criar um espírito coletivo, engajado, participante, formando uma comunidade, obtendo-se esses critérios é possível constituir a expressão chamada democracia. Luck (2009) da mesma maneira esclarece:

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva (LÜCK, 2009, p. 71).

A participação dos membros deve ser intensa de forma que possa promover a redução de desigualdades, tornando-se uma gestão unitária para obter uma interação entre os direitos e deveres de cada um para criação e compartilhamento de valores, formando assim, um conjunto de esforços para o sucesso dos objetivos pautados no âmbito escolar. Para a efetiva participação de todos os membros é essencial o espírito de liderança do gestor, que deve instigar a participação, valorizando as opiniões e os posicionamentos críticos de todos os participantes da gestão.

Fica claro que para se construir uma gestão democrática na escola e vencer os desafios enfrentados para isto, é preciso ter uma liderança compartilhada no sentido de que o gestor esteja aberto a opiniões sem medo de perder sua autoridade e poder valorizar todas as significâncias dentro desse contexto, à medida que todos atuem na escola. É fundamental a compreensão que na gestão democrática todos podem contribuir para o bom funcionamento da instituição educacional, tendo em vista um planejamento coletivo que tenha como objetivo final a aprendizagem significativa do educando, o diálogo, a convivência e a organização pedagógica e administrativa da escola.

Reconhecendo a escola como transformadora de realidades, é possível compreender a função docente e gestora como mediadoras dessa etapa metamórfica, em que insere o indivíduo em situações, lugares e assuntos diversos através do ensino. Neste processo de ensino/aprendizagem tudo se modifica na medida em que se conhece, atuando sobre determinada realidade e modificando a sua própria vida através daquilo que se considera positivo e se absorve para utilizar como benefício. Estas competências são determinadas pelo incentivo e práticas participativas na própria escola, não bastando esta desempenhar o papel de transmissora de conhecimentos, mas também de responsável pela formação cidadã.

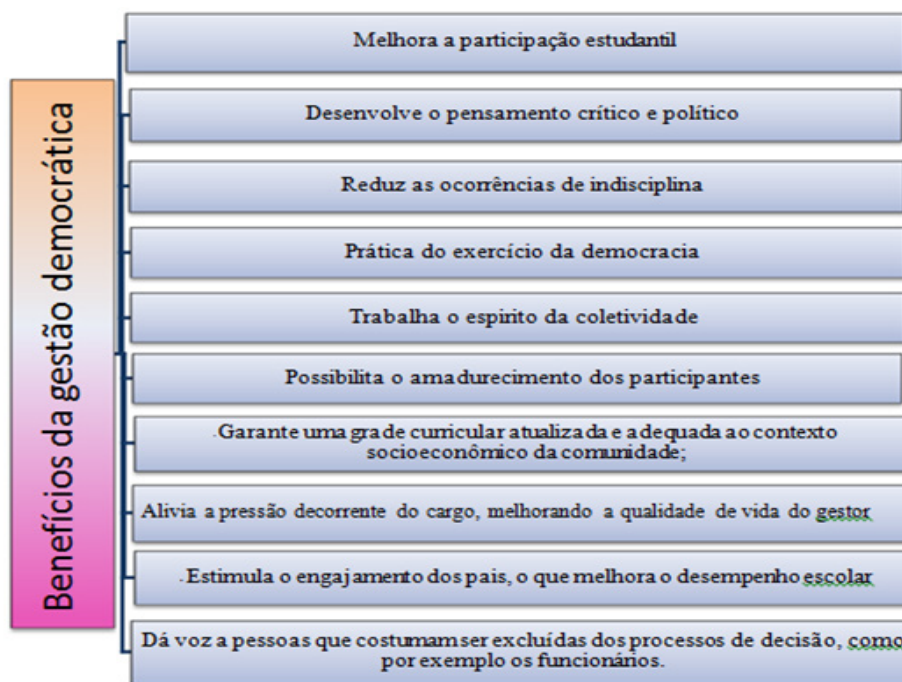
Visto que as decisões são tomadas coletivamente, por meio de reuniões e encontros que buscam soluções consensuais, a possibilidade de insatisfações entre professores, alunos e funcionários tende a ser muito menor. Na gestão democrática da escola, todos têm a chance de colocar o seu ponto de vista e de propor melhorias; e qualquer ação implementada deve antes passar pela aprovação coletiva. Sendo assim, em escolas com esse modelo de gestão, ninguém sofre calado e aceita as decisões de cima para baixo, contrariamente, todos participam e visam melhorar o que não está bom (SOUZA; FÓFANO; SILVA, 2017).

Com a maior participação dos alunos na gestão escolar, o seu interesse no ambiente da escola e da sala de aula aumenta visivelmente. A escola deixa de ser um espaço alheio e se torna um espaço que está sob sua responsabilidade. O interesse nos conteúdos escolares e a participação em sala e aula é parte desse processo, onde o aluno torna-se também sujeito do conhecimento. A gestão democrática da escola coloca o diretor ou o coordenador apenas como mediador e referência para o diálogo, e não como aquele que dá a última palavra e decide sozinho o rumo da escola.

Azevedo e Mendonça (2012, p. 5) chamam a atenção para o fato de que a participação deve constituir-se como um processo pedagógico “[...] na medida em que a sua prática vai ensinando os sujeitos diversas lições, tais quais ouvir, esforçar-se para se fazer ouvir, esforçar-se para fazer-se compreender, acolher a ideia do outro como legítima, defender uma posição, ganhar, perder”. Dra-bach e Souza (2014) corroboram esta ideia ao destacarem a importância de espaços para o diálogo, da participação, de momentos para a expressão dos anseios da comunidade escolar na construção de uma gestão democrática.

Quando a liderança democrática se concretiza, os resultados refletem na sociedade, e podem ser observados em algumas esferas. Luck (2010) enaltece alguns destes benefícios, que podem ser sentidos no âmbito escolar, familiar e social.

Figura 1: Benefícios do modelo de gestão democrática



Fonte: Adaptado de Luck (2008).

Para que os gestores das escolas concretizem um trabalho em parceria com sua equipe, devem ter como objetivo principal criar um ambiente de solidariedade humana e de responsabilidade mútua, sem paternalismo, sendo justos e firmes nas situações do cotidiano escolar, dividindo a autoridade entre os vários setores da escola. O diretor não estará perdendo poder, mas dividindo responsabilidades e, assim, a escola estará ganhando poder.

Destarte, o gestor educacional, caracteriza-se como um administrador democrático da comunidade escolar, norteando seus colaboradores nas tarefas da escola, desenvolvendo senso de responsabilidade e crítica, abrindo-se para o diálogo e estimulando o espírito de colaboração, atuando em conjunto.

A democracia escolar, porém, não se desenvolve apenas em discurso, necessita de ações e práticas que possam corporificá-la. É a partir dessas ações, com erros e acertos, que ela vai se concretizando na prática. Assim, é preciso que o gestor crie esse espaço no ambiente escolar para que os integrantes de uma comunidade possam aprender a exercer a cidadania. Para tanto, não vale estar presente e apenas ouvir, ou aceitar decisões já prontas. É preciso aprender a questionar e interferir, exercer plenamente a cidadania para que a população – pais, mães, alunos, professores, diretores e pessoal administrativo – possa ter capacidade para superar as barreiras impostas pelo poder estatal e aprender a reivindicar, questionar, exigir ações efetivas em benefício da comunidade escolar (LIBÂNEO, 2008).

Neste viés, percebe-se que o trabalho dos diretores é de extrema importância, devendo existir o diálogo aberto, auxiliando a superar as necessidades e procurando atingir objetivos propostos pelo seu trabalho. Os gestores precisam desenvolver adequadamente a sua atividade, proporcionando um clima de respeito por meio do qual, todos possam atingir uma ação pedagógica da escola com competência, bem como motivar o grupo para o trabalho coletivo.

Aos diretores escolares compete zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais (LUCK, 2009, p. 22).

Um dos norteadores da qualidade no ensino é, sem dúvida, o estímulo à participação dos pais na vida escolar dos filhos e da comunidade como um todo. Porém, nem sempre os pais estão dispostos a participar, não devendo a escola nem a gestão se prender a isto, priorizando sempre aqueles que se engajam e sonham com a participação, e lutando para engajar todos nesta luta pela boa educação.

Diante do que foi discutido, apesar de no Brasil haver legislações baseadas nos princípios democráticos que vão desde a Carta Magna até deliberações dos sistemas de ensino, e da doutrina contemplar propostas que encaminhem a efetiva implementação desse novo modelo de gestão democrática e participativa, na prática o país está caminhando a passos bem lentos, mas está avançando.

Assim, acredita-se que a melhor forma de se pensar em educação de qualidade é associar a prática educacional ao exercício da gestão participativa, que por sua vez contribui para a melhoria da qualidade pedagógica do processo educativo. Dessa maneira, a autoridade do gestor vai ser com-



partilhada com colaboradores da comunidade escolar e assim as responsabilidades são assumidas em conjunto. Com isso, o gestor passa a dar mais autonomia e liberdade aos seus colaboradores, fazendo com que eles valorizem mais a escola, e a gestão democrática se efetive na prática, o que pode ajudar mudar o rumo da educação do país e contribuir para um futuro com cidadãos reflexivos, críticos e participativos em todas as suas funções sociais.

## CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo discorreu-se sobre a valorização das mudanças ocorridas no cenário educativo no que tange a gestão e suas decorrências. Para tanto, abordou-se o percurso histórico de administração à gestão, como e quais influências promoveram as transformações neste universo, conduzindo a gestão democrática. Pensar em gerir democraticamente uma instituição escolar é acreditar na capacidade de cada membro daquela unidade como transformador de ideias e valorizar a capacidade de criação, opinião e mutação de cada um, ou seja, quando o gestor opta por usar a participação de todos, ela ganha aliados e divide a responsabilidade, antes atribuída apenas a si mesmo para todos de forma igualitária.

Na gestão democrática ou participativa, todos pensam e dividem igualmente suas ideias, dividem também tarefas e traçam metas coletivamente para conseguirem resultados em tempo semelhante e de qualidade similar. O professor deixa de agir apenas como mediador da aprendizagem e torna-se mediador de conquistas dos alunos e da instituição e o gestor deixa de ser apenas administrador e torna-se mediador de sugestões e opiniões entre a escola, os professores, os alunos, o conselho escolar e a sociedade.

A melhor forma de se pensar em educação de qualidade é associar a prática educacional ao exercício da gestão participativa, que por sua vez contribui para a melhoria da qualidade pedagógica do processo educativo. Quando a autoridade do gestor é compartilhada com colaboradores da comunidade escolar, as responsabilidades são assumidas em conjunto. Com isso, o gestor passa a dar mais autonomia e liberdade aos seus colaboradores, fazendo com que eles valorizem mais a escola, e a gestão democrática se efetive na prática, o que pode ajudar mudar o rumo da educação a nível local e nacional e contribuir para um futuro com cidadãos reflexivos, críticos e participativos em todas as suas funções sociais.

É possível concluir, pois, que os objetivos propostos na pesquisa foram alcançados, visto que foi possível analisar as contribuições da gestão escolar democrática para a educação atual, compreendendo o processo histórico da administração a gestão, conhecendo as concepções e caminhos, bem como desafios e benefícios deste modelo de gestão. Assim, o tema continua a se atualizar, a gestão democrática em si abrange novidades progressivamente, e por isso o presente trabalho pode subsidiar futuras pesquisas e fomentar outros estudos sobre a temática.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Elder dos Santos; MENDONÇA, Marcela Paula de. **Democracia e cotidiano escolar: a escola como possibilidade de participação**. Brasília, 2012. Disponível em: [https://escolabompastor.weebly.com/uploads/1/2/5/7/12579111/\\_democracia\\_e\\_cotidano\\_escolar\\_-\\_a\\_escola\\_como\\_posibilidade\\_de\\_participacao.pdf](https://escolabompastor.weebly.com/uploads/1/2/5/7/12579111/_democracia_e_cotidano_escolar_-_a_escola_como_posibilidade_de_participacao.pdf). Acesso em: 17 abr. 2021.
- DRABACH, Nadia Pedrotti; SOUZA, Gomes (2005), Abramo (2000), Bruschini (2007), Cavalcanti (2007), Hirata e Zarifian (2009), Natividade (2009). Leituras sobre a gestão democrática e o “gerencialismo” na/da educação no Brasil. **Revista Pedagógica**, v.16, n.33, p. 221-248, 2014.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo, Cortez, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. **Revista e ampliada**. Goiânia. Alternativa, 2004.
- LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 6. ed. Rio de Janeiro: editora vozes. São Paulo, Brasil. 2010.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MARINHEIRO, Edwylson de Lima. **Gestão democrática e conselho escolar nas unidades escolares da rede municipal de Londrina**. In: **Anais... X ANPED SUL**, Florianópolis, 2014.
- MORAN, José Manuel, MASETTO, Marcos; BEHRENS, Marilda. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 12. ed. São Paulo: Papirus, 2006.
- MURBACH, Andréa de Fátima Bueno; HAMERMÜLLERR, Douglas Ortiz. **Administração ou gestão escolar: qual a visão e prática dos membros dos segmentos da gestão? - Aperfeiçoamento em PDE - Universidade Federal do Paraná**, 2015.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.
- SANTOS, Iris Pereira de Lima dos. **A gestão democrática da escola: as relações político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor**. Salvador, 2011.
- SOUZA, Sonia Maria da Fonseca; FÓFANO, Clodoaldo Sanches; SILVA, Alcione Candido da. **Os benefícios da gestão escolar participativa a partir dos postulados da lei de diretrizes e bases e da carta magna**. 10. ed. Itaperuna: Rios, 2017.

# Índice Remissivo

## A

ação planejada 46  
acesso ao crédito 139, 140  
administração de empresas 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35  
administração escolar 216  
ambiente organizacional 20, 21, 174  
ambientes educacionais 38  
armazenagem dos produtos 99  
ascensão social 29  
aspecto logístico 112  
atividade comercial 127  
atividade econômica 38, 63, 198  
atividades de consumo 139  
atividades empreendedoras 38, 195

## B

base gerencial sólida 46

## C

campanhas publicitárias 118  
capacidade de articulação 47  
capacidades técnicas específicas 47  
capacitação 35, 38, 58, 59, 66, 154, 191  
capitalismo no Brasil 46  
capital parado 99, 100  
cenário mercadológico 172  
cliente 88, 90, 93, 99, 107, 108, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 133, 134  
clientes e a empresa 112  
comunicação 8, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 41, 42, 52, 53, 54, 55, 56, 59, 67, 86, 95, 118, 119, 120, 173, 175, 176, 207, 211  
comunicação de massa 21  
comunicação empresarial 20, 26  
comunicação interpessoal 8, 21  
comunidade escolar 216, 218, 219, 221, 223, 224, 225  
concorrência 60, 85, 92, 133, 189  
conectividade 118, 119  
conflitos étnicos 46  
conflitos internos 20, 21, 22, 23, 32  
conquista do voto 29  
conquista por cidadania 29  
consumidor 71, 81, 115, 118, 119, 149  
consumo descontrolado 139  
controle de estoque 70, 99

controle de produtos 99  
controle financeiro 139, 140, 143, 144  
corrupção 46  
credibilidade 32, 33, 148, 173  
crescimento da população 139  
crescimento das mídias 112  
crescimento de mercado 58  
criatividade 8, 41, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 66, 67, 109, 191  
crime organizado 46  
crise sanitária do Covid19 194  
crises inflacionárias 139  
custo de armazenagem 99, 100, 104, 105, 106, 107, 108, 109

## D

deficiência no gerenciamento 46  
delivery 66, 195  
demanda 59, 70, 71, 74, 100, 114, 132, 136, 139, 194  
desafios financeiros 139  
desenvolver estratégias 47  
desenvolvimento econômico brasileiro 59  
desenvolvimento tecnológico 112, 120  
desigualdades sociais 33, 46, 63, 149  
desregulamentação de políticas sociais 46  
direito igualitário 29  
direitos femininos 29  
direitos humanos 46, 149  
distribuidora de bebidas 99, 100, 109, 110

## E

educação financeira 8, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170  
empoderamento feminino 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35  
empreendedor 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 58, 64, 65, 66, 88, 124, 194, 196, 198, 203  
empreendedores brasileiros 38  
empreendedores individuais 38, 43  
empreendedorismo no Brasil 31, 194  
empregados com deficiências 147  
empresa-alvo 128  
empresas 29, 30, 32, 33, 38, 42, 43, 44, 59, 60, 61, 63, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 85, 88, 89, 96, 97, 99, 107, 115, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 128, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 164, 172, 173, 194, 195, 200, 203, 206  
empresa varejista 85, 87, 96  
endividamento 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 167, 168  
endividamento da população 139  
ensino de qualidade 207  
escolha do produto 112  
esferas educacionais 207, 216

essência da administração 47  
estagnação econômica 139  
estilos de liderança 173  
estoques competente 70  
estratégia empresarial 59  
estratégia organizacional 27, 56, 85  
estratégias de liderar 172  
exclusão 147, 148, 217  
expansão da mulher no mercado 29, 30, 32, 34, 35  
expansão tecnológica 58

## F

facilidade de crédito 139, 144, 164  
feminino na sociedade contemporânea 29  
ferramentas gerenciais 47  
fidelização dos clientes 118  
flexibilidade de horários 206  
formação pessoal e profissional 35  
forma remota 206, 209  
funcionamento de estoque 100  
funções básicas do administrador 47

## G

geração de empregos 39  
gerenciamento de matérias-primas 127  
gerenciamento de recursos 139  
gerenciamento do serviço logístico 112  
gestão ao democrático/participativo 216  
gestão da produção 8, 127, 130, 133, 136  
gestão de estoque 70, 99, 100, 104, 106, 107, 109  
gestão de estoques 70, 71, 72, 83  
gestão democrática 216, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226  
gestão do Terceiro Setor 47  
gestão escolar 8, 216, 218, 219, 223, 225, 226  
gestor 42, 46, 48, 51, 88, 93, 127, 128, 133, 134, 135, 136, 218, 219, 221, 222, 224, 225, 226  
gestores de produção 128  
grupos competidores 61

## H

Home Office 206, 207, 209, 210, 211, 213, 214

## I

igualdade 29, 34, 149, 150, 151  
imagem institucional 47, 149  
Indústria 21  
inflação 58, 139

inovação 8, 31, 43, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 90, 112, 151, 214  
inovação organizacional 59, 60  
instituições educacionais 216  
instituições governamentais 38

## L

líder 46, 63, 172, 173, 175, 176  
liderança 8, 27, 31, 33, 38, 51, 54, 63, 154, 155, 172, 173, 174, 175, 176, 194, 195, 197, 219, 221, 222, 223  
líder de equipe 46  
limitações 68, 91, 116, 144, 147, 153  
luta das mulheres 29  
lutas feministas 29

## M

marketing de relacionamento 119, 192  
marketing digital 118, 119, 122, 123, 124, 125  
marketing pessoal 8, 189, 190, 191, 192  
mercado saturado 85  
metas corporativas 20  
mídias sociais 26, 42, 119, 120, 124  
modalidade de Educação a Distância (EAD) 207  
modelos de lideranças 172  
modernização do mercado financeiro 140  
modo de trabalho 206  
movimento feminista 29  
mudanças no regime de trabalho 195

## N

negócios 31, 38, 41, 42, 49, 50, 53, 63, 65, 67, 71, 119, 120, 124, 149, 194, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 203  
nicho de mercado 118, 194, 197  
níveis de desemprego 139  
nível de estoque adequado 70

## O

oferta de produtos 119  
oferta do crédito 139  
oportunidades no mercado de trabalho 147  
organizações 8, 21, 27, 34, 35, 38, 42, 46, 47, 49, 51, 53, 56, 61, 71, 90, 93, 99, 103, 121, 147, 148, 151, 152, 156, 191, 214  
organizações não governamentais (ONG's) 46

## P

pandemia 42, 48, 65, 160, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 194, 195, 202, 203, 206, 207, 209, 210, 213  
panorama conceitual 30  
papéis gerenciais 47  
pequenas empresas 85, 86, 118, 124

peças de baixa renda 139  
peças portadoras de deficiência 147, 152  
planejamento 8, 42, 47, 49, 51, 53, 54, 56, 65, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 94, 96, 97, 115, 116, 127, 128, 130, 133, 135, 136, 139, 140, 143, 144, 151, 154, 155, 156, 157, 160, 162, 166, 190, 213, 218, 219, 222  
planejamento da gestão 8, 127, 136  
planejamento de produção 128  
planejamento estratégico 8, 51, 85, 86, 87, 88, 89, 93, 94, 96, 157  
poder de compra 139, 167  
prática de trabalho 207  
prática empreendedora 38, 39  
preconceito 30, 32, 35, 147, 152, 153  
preconceitos 29, 31, 32  
privatização de serviços essenciais 46  
processo administrativo 47, 48, 54  
processo de educação 216  
processo de gestão 47, 49, 70  
produtividade 26, 27, 59, 60, 97, 127, 152, 191, 206, 209, 213  
Produto Interno Bruto (PIB) 139  
produtos em estoque 99, 103  
profissional especializado 118, 211  
Projetare Social 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54  
provedores de mercadorias 194  
público-alvo 49, 118

## Q

qualidade de serviços 47  
qualidade de vida da sociedade 46  
qualidade dos serviços 112, 207  
quantidade de itens/produtos 99  
questão social 147

## R

realidade contemporânea 59, 61  
recrutamento de pessoas 147, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157  
recrutamento de pessoas com deficiência 147, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157  
recursos computacionais 207  
recursos criativos 59  
recursos duráveis ou não duráveis 70  
Recursos Humanos (RH) 147  
recursos tecnológicos 206, 211  
redes sociais 112, 118, 121, 122, 123, 124, 162  
relações de gênero 29, 36  
relações humanas 20, 218  
rendimentos pessoais 139  
resistência feminina 29  
revolução 4.0 58

revolução tecnológica 58

## S

satisfação do cliente 112

satisfação do cliente após as vendas 112

satisfação no pós-venda 112

SEBRAE 11, 38, 44, 65, 68, 89, 97, 119, 124, 149, 158, 195, 203

segmentos da economia 58

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas 38, 65, 119, 158, 195

serviço de cunho social 59

serviços bancários 139

setor alimentício 85, 96

setor industrial 127

stakeholders 47

sucesso empresarial 172

sujeito criativo 38

supermercado 70, 76, 77, 78, 81, 82

suporte técnico-gerencial 58

sustentabilidade 47

## T

tele trabalho 206, 209

tendências de mercado 60

terceiro setor 8, 46, 55

trabalho criativo 60

transparência 20, 47, 54

## V

vantagens competitivas 127

vendas online 195, 200

viabilidade 59, 144

visão estratégica 38

vivência diária 20



[editoraomnisscientia@gmail.com](mailto:editoraomnisscientia@gmail.com)   
<https://editoraomnisscientia.com.br/>   
[@editora\\_omnis\\_scientia](https://www.instagram.com/editora_omnis_scientia)   
<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9>   
+55 (87) 9656-3565 

[editoraomnisscientia@gmail.com](mailto:editoraomnisscientia@gmail.com)   
<https://editoraomnisscientia.com.br/>   
[@editora\\_omnis\\_scientia](https://www.instagram.com/editora_omnis_scientia)   
<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9>   
+55 (87) 9656-3565 