

Resiane Silveira (Org.)

# ADMINISTRAÇÃO CONTABILIDADE e ECONOMIA

Entendendo  
Desafios

Volume 4  
2023

EDITORA  
**UNION**

Resiane Silveira (Org.)

# ADMINISTRAÇÃO CONTABILIDADE e ECONOMIA

Entendendo  
Desafios

Volume 4  
2023

EDITORA  
**UNION**

© 2023 – Editora Union

[www.editoraunion.com.br](http://www.editoraunion.com.br)

editoraunion@gmail.com

**Organizadora**

Resiane Paula da Silveira

**Editor Chefe:** Jader Luís da Silveira

**Editoração e Arte:** Resiane Paula da Silveira

**Capa:** Freepik/Union

**Revisão:** Respective autores dos artigos

**Conselho Editorial**

Ma. Heloisa Alves Braga, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, SEE-MG

Me. Ricardo Ferreira de Sousa, Universidade Federal do Tocantins, UFT

Dra. Náyra de Oliveira Frederico Pinto, Universidade Federal do Ceará, UFC

Me. Guilherme de Andrade Ruela, Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF

Esp. Ricael Spirandeli Rocha, Instituto Federal Minas Gerais, IFMG

Ma. Luana Ferreira dos Santos, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Ana Paula Cota Moreira, Fundação Comunitária Educacional e Cultural de João Monlevade, FUNCEC

Me. Camilla Mariane Menezes Souza, Universidade Federal do Paraná, UFPR

Ma. Jocilene dos Santos Pereira, Universidade Estadual de Santa Cruz, UESC

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF

Dra. Haiany Aparecida Ferreira, Universidade Federal de Lavras, UFLA

Me. Arthur Lima de Oliveira, Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do RJ, CECIERJ

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Silveira, Resiane Paula da

S587a Administração, Contabilidade e Economia: Entendendo Desafios - Volume 4 / Resiane Paula da Silveira (organizadora). – Formiga (MG): Editora Union, 2023. 204 p. : il.

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-65-84885-17-2  
DOI: 10.5281/zenodo.7776478

1. Administração. 2. Contabilidade. 3. Economia. 4. Desafios. I. Silveira, Resiane Paula da. II. Título.

CDD: 658.4  
CDU: 658

*Os artigos, seus conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam responsabilidade de seus autores.*

Downloads podem ser feitos com créditos aos autores. São proibidas as modificações e os fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora Union  
CNPJ: 35.335.163/0001-00  
Telefone: +55 (37) 99855-6001  
[www.editoraunion.com.br](http://www.editoraunion.com.br)  
[editoraunion@gmail.com](mailto:editoraunion@gmail.com)  
Formiga - MG  
Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:  
<https://www.editoraunion.com.br/2023/03/administracao-4.html>



**AUTORES**

**ANDRÉA CRISTINA DE SOUZA SILVA  
ANTONIO FRANCISCO SAVI  
BRILHANA SOUZA  
GUSTAVO BARBIERI LIMA  
INGRID DE SOUZA BERTOLI  
JEFERSON HENRIQUE VERISSIMO LEITE  
LILIANE CRISTINE MOREIRA VALÉRIO  
MÁRCIA LANDERDAHL MAGGIONI  
MARCOS JUNIOR DE MOURA PAULA  
MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO  
MILENA CARVALHO SOARES  
NATÁLIA LÉO CASTILHO  
PETERSON DE MELO NASCIMENTO  
RAFAELA BUZKE GELOCH  
ROGÉRIO ANTÔNIO ALVES  
SABRINA MIDORI ONISHI  
SABRINA NASCIMENTO BORBA  
TALITA GONÇALVES POSSER  
TATIANE ALVES DE MELO  
VÂNIA MEDIANEIRA FLORES COSTA  
YURI GOMES RODRIGUES**

## APRESENTAÇÃO

A Administração é fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções criadas para gerir os meios de produção de forma que serviços sejam prestados de forma adequada e geralmente com o principal objetivo de maximizar os lucros de uma organização. Assim, da gestão de pessoas até a área financeira, busca as melhores estratégias para extrair o máximo de valor de cada uma dessas áreas, permitindo assim que a organização seja gerenciada com qualidade.

A Contabilidade é, na prática, a ciência da riqueza. Para os teóricos importantes dessa área de conhecimento, é uma ciência ou serviço social que estuda e coloca em prática funções de registro e controle relativas a atos e fatos da Economia e da Administração. De forma específica, estuda e controla o patrimônio das empresas por meio de registros contábeis dos fatos e suas respectivas demonstrações de resultados produzidos.

A Economia é uma ciência que estuda a produção, alocação e consumo de bens e serviço. O estudo da Economia é fundamental para a vida financeira das pessoas, dos negócios e dos investidores. Entender a dinâmica desse importante mecanismo é fundamental para a tomada de decisões inteligentes e antecipadas.

Unir conhecimentos de três grandes áreas: Administração, Contabilidade e Economia, faz da obra um instrumento rico para profissionais, docentes, acadêmicos e pesquisadores, na busca de pesquisa, o próprio conhecimento e base para que seja fonte de inspiração na melhoria de processos em organizações, bem como no meio acadêmico e científico.

## SUMÁRIO

### Capítulo 1

#### **TRABALHO EM AMBIENTE OFFSHORE E SEU IMPACTO NA SAÚDE MENTAL DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO**

*Liliane Cristine Moreira Valério; Milena Carvalho Soares*

### Capítulo 2

#### **COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DA GERAÇÃO Z: RELACIONAMENTOS COM MARCAS E INFLUENCIADORES NAS REDES SOCIAIS**

*Ingrid de Souza Bertoli; Gustavo Barbieri Lima*

### Capítulo 3

#### **MERCADO DE TRABALHO E RECRUTAMENTO NA CIDADE DE SANTA MARIA/ RS SOB A PERSPECTIVA DAS EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS**

*Rafaela Buzke Geloch; Talita Gonçalves Posser; Sabrina Nascimento Borba; Vânia Medianeira Flores Costa*

### Capítulo 4

#### **GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE: A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL COMO FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES**

*Sabrina Nascimento Borba; Talita Gonçalves Posser; Rafaela Buzke Geloch; Vânia Medianeira Flores Costa*

### Capítulo 5

#### **LOGÍSTICA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NA PANDEMIA DO COVID-19**

*Antonio Francisco Savi; Jeferson Henrique Verissimo Leite; Peterson de Melo Nascimento*

### Capítulo 6

#### **ESTRATÉGIAS DE REVITALIZAÇÃO PARA MICROS E PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO PÓS-COVID 19**

*Sabrina Midori Onishi; Rogério Antônio Alves*

### Capítulo 7

#### **O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS EMPREGADOS E O USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

*Andréa Cristina de Souza Silva*

### Capítulo 8

#### **BALANCED SCORECARD (BSC) E O ALINHAMENTO DE SEUS INDICADORES-CHAVE COMO SUPORTE À GESTÃO ESTRATÉGICA**

*Brilhana Souza; Márcia Landerdahl Maggioni; Talita Gonçalves Posser; Rafaela Buzke Geloch; Sabrina Nascimento Borba; Vânia Medianeira Flores Costa*

### Capítulo 9

#### **COMPROMETIMENTO E BEM-ESTAR NO SERVIÇO PÚBLICO EM UMA SECRETARIA DO GDF**

*Yuri Gomes Rodrigues; Mariana Carolina Barbosa Rêgo; Marcos Junior de Moura Paula; Tatiane Alves de Melo*

**Capítulo 10**

**INSTAGRAM COMO FERRAMENTA DE PROPAGANDA E PROSPECÇÃO DE  
CLIENTES EM UMA AGÊNCIA DE MARKETING DIGITAL**

*Natália Léo Castilho; Gustavo Barbieri Lima*

**AUTORES**



**Capítulo 1**  
**TRABALHO EM AMBIENTE OFFSHORE E SEU**  
**IMPACTO NA SAÚDE MENTAL DOS**  
**PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO**  
**Liliane Cristine Moreira Valério**  
**Milena Carvalho Soares**

# TRABALHO EM AMBIENTE *OFFSHORE* E SEU IMPACTO NA SAÚDE MENTAL DOS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO

**Liliane Cristine Moreira Valério**

*Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal de Alagoas,  
lilicristine@hotmail.com.*

**Milena Carvalho Soares**

*Graduada em Engenharia de Produção pela Faculdade Professor Miguel Ângelo da  
Silva Santos, carvalho.milena@hotmail.com.*

## RESUMO

O trabalho *offshore* se caracteriza por ser um ramo de alta periculosidade, regime diferenciado, complexidade das atividades, necessidade de equilíbrio entre os ambientes internos e externos, pressão para a realização do serviço, confinamento, entre outras adversidades encaradas. Como resultado, esse tipo de trabalho pode ser propiciador de barreiras psicossociais culminando em afastamentos e transferências de funcionários. Deste modo, o presente artigo tem por objetivo investigar a existência de tensão pré-embarque e pré-desembarque e as suas consequências para a saúde mental dos trabalhadores. Para tanto, a abordagem da pesquisa se consistiu em um estudo de caso de finalidade, em suma, descritiva em uma empresa do segmento de óleo e gás, empregando-se técnicas qualitativas e quantitativas de análise de dados. Nos resultados angariados a partir do questionário aplicado, ficou claro que existem alterações comportamentais atreladas ao processo de embarque e desembarque, alterações estas, notadas e confirmadas pelos profissionais, bem como, seus familiares e amigos. Vale também salientar que sistemas de trabalho altamente padronizados demonstram o risco de sofrimento no trabalho. O confinamento em alto mar pode ser grande propiciador de barreiras psicossociais que incluem ansiedade e preocupação pela segurança da família.

**Palavras-chave:** Trabalho *offshore*. Embarque. Desembarque. Saúde mental.

## ABSTRACT

The offshore work is characterized by its high risk, differentiated regimen, complexity of activities, need for balance between internal and external environments, pressure to perform the service, confinement, among other adversities faced. As a result, this type of work can be conducive to psychosocial barriers culminating in departures and transfers of employees. Thus, this article aims to investigate the existence of pre-embarkation and pre-disembarkation tension and its consequences for the mental health of workers. For this, the approach of the research consisted of a case study of purpose, in short, descriptive in a company of the oil and gas segment, using qualitative and quantitative techniques of data analysis. In the results obtained from the

questionnaire applied, it became clear that there are behavioral changes linked to the process of boarding and disembarking, and these changes were noticed and confirmed by the professionals, as well as by their families and friends. It is also worth pointing out that highly standardized work systems demonstrate the risk of suffering at work. The confinement at sea may be a great propitiator of psychosocial barriers that include anxiety and concern for the family's safety.

**Keywords:** Offshore work. Boarding. Landing. Mental health.

## INTRODUÇÃO

O petróleo, recurso natural classificado como não renovável, é considerado uma das fontes de energia mais utilizadas no mundo, destacando-se principalmente por sua relevância política e econômica. Esse combustível fóssil é responsável pela composição de, aproximadamente, 30% da efetividade produtiva, tendo como base a matriz energética global. Sua exploração, análise e produção teve início em 1859, com a perfuração do solo por Edwin Laurentine Drake (1819-1880), no estado da Pensilvânia, Estados Unidos; sendo este evento, segundo Lucchesi (1998), o marco de um novo momento comercial e tecnológico advindo da indústria do petróleo.

Em território nacional, o recurso energético com mais representatividade, do século XVI aos meados do século XVIII, foi o óleo de baleia, sendo o fornecimento de energia para garantir iluminação doméstica e industrial a sua principal aplicabilidade (COMERLATO, 2010). O óleo da baleia foi um recurso indispensável para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro. Apesar disso, como consequência da irregularidade e baixa escala tendo em vista a distribuição populacional, alternativas energéticas mais rentáveis começaram a ser estudadas (LUCCHESI, 1998).

Intuindo sanar tal problemática, o uso do petróleo no Brasil se iniciou por volta de 1858, através da assinatura do Decreto de nº 2.266 pelo Marquês de Olinda, que concedia a José Barros Pimentel o direito de extrair a substância no território baiano (THOMAS, 2001). Este fato favoreceu a disseminação da cadeia produtiva por todo país, progredindo em consonância com a oportunidade de desenvolvimento econômico e seu potencial agregador.

Impulsionado por tal crescimento produtivo, o município de Macaé e as regiões próximas (cidades litorâneas do estado do Rio de Janeiro) possuem suas economias fundamentadas na indústria de óleo e gás atualmente, sendo a empresa Petróleo Brasileiro S.A. uma das principais responsáveis pelo desenvolvimento abrupto ligado

a esse setor. Obviamente, essa relação municipal com o petróleo nem sempre existiu, segundo Loureiro *et al.* (2015) essa dependência produtiva ocorreu através de um estopim econômico em 1970, que promoveu um investimento significativo na qualificação de profissionais para atuar em posições gerenciais, táticas e operacionais, visando atender as demandas provenientes do projeto de exploração e produção do petróleo na Bacia de Campos.

Essa construção industrial e exploratória fomentou oportunidades de emprego e interesse da comunidade na ascensão profissional possibilitada por esse segmento produtivo, tornando a população ativamente inserida no desenvolvimento da área de óleo e gás. Segundo os dados socioeconômicos disponibilizados pelos estudos da prefeitura de Macaé, atualmente, 60 mil pessoas têm suas atividades laborais inseridas diretamente na exploração de petróleo, enquanto outras 50 mil trabalham fornecendo serviços indiretos. Logo, conforme averiguado, grande parte dos trabalhadores da região estão inseridos na área de trabalho *offshore* (operações costeiras).

O trabalho categorizado como *offshore* tem como principal elemento distintivo, normalmente, um regime de atuação com 14 dias alocado em grandes embarcações, qualificado por um turno ininterrupto de trabalho, em que existe um revezamento, ou seja, 7 dias em horário noturno por 7 dias em trabalho diurno (ALVAREZ; FIGUEIREDO; ROTENBERG, 2010). Ademais, no que concerne outras particularidades do trabalho *offshore* se nota características bastante específicas inerentes a sua zona de atuação, tal como: a periculosidade, regime diferenciado, complexidade das atividades, equilíbrio entre os ambientes internos e externos, pressão para a realização do serviço, confinamento, entre outras adversidades encaradas.

À vista deste cenário é possível interpretar que os aspectos citados podem ser favorecedores de mudanças no comportamento do trabalhador, bem como, influentes nas suas relações sociais. Portanto, o presente estudo se propôs a analisar e investigar um conjunto de informações com o objetivo de responder ao seguinte problema de pesquisa: é possível que o trabalho em ambiente *offshore*, expresso pelas condições de confinamento, riscos e distanciamento contínuo de amigos e familiares possa promover a necessidade de readaptações cíclicas no comportamento do profissional?

Diante de tal conjuntura, o objetivo geral deste estudo foi investigar a existência de tensão pré-embarque e pré-desembarque e suas consequências para a saúde mental dos trabalhadores, considerando a realização de um estudo de caso em uma empresa do segmento de óleo e gás.

Levando em consideração que existe uma carência no que diz respeito a ações, provenientes da área de Recursos Humanos e Engenharia de Segurança do Trabalho, que sejam mais profundas e tenham como objetivo a mitigação dos impactos negativos ocasionados pela rotina *offshore*, a presente pesquisa se justifica por dar visibilidade ao assunto, para que posteriormente, uma investigação a respeito dos principais efeitos do confinamento e da mudança constante de ambiente para a saúde mental do trabalhador possa ser conduzida. Além de também fornecer conhecimento aos pesquisadores para que possam explorar novas linhas de pesquisa e produtos científicos com base nos resultados, aqui, produzidos.

A pesquisa desenvolvida é classificada como básica, uma vez que para Kauark, Manhães e Medeiros (2010) visa gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da ciência sem prever aplicações práticas. Quanto à abordagem, trata-se de um estudo com técnicas de análise de dados quali-quantitativa e em relação aos objetivos, de acordo com Yin (2015), o estudo é descritivo. Quanto ao procedimento técnico abordado é um estudo de caso, um método para explorar um único assunto ou recurso em seu grau máximo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Trabalho em ambiente *offshore*: aspectos conceituais

A palavra *offshore* é proveniente da língua inglesa e possui o significado de “afastado da costa” podendo, no entanto, expressar sentidos distintos dependendo da esfera comercial em que o termo está inserido. Tendo em vista, as atividades de cunho produtivo no âmbito de óleo e gás, nas quais o objeto de pesquisa se incorpora, o termo *offshore* faz referência ao ambiente onde as funções centrais inerentes à cadeia produtiva de petróleo ocorrem.

Essa modalidade de trabalho, que é realizada em grandes plataformas marítimas, navios e, em alguns casos, submarinos, possui o espaço limitado como principal aspecto classificador. A divergência do serviço *offshore* com o exercido em áreas *onshore* (em terra) é justamente o confinamento, considerando que o

trabalhador fica submetido a “[...] vibrações, ruídos, conversa entre pessoas, [...] que [...] geralmente estão presentes em seus momentos de repouso, lazer ou refeições.” (SOUZA, 1996, p. 2).

Em consonância com as particularidades expressas na proposição supracitada de Souza (1996), Rodrigues (1998) classifica como principais aspectos referentes ao trabalho na área *offshore*: o confinamento, salientando ainda, a preeminência no que tange a restrição de movimentos em locais de alto risco e em seu ambiente descanso.

Castro (2013) postula que processos laborais fomentados em ambiente *offshore* (leia-se: toda e quaisquer atividades próprias à exploração, perfuração, produção e transporte de petróleo e seus derivados) possuem distinções quanto à remuneração, folga e, indispensavelmente, o horário de trabalho dos profissionais atuantes nesse âmbito. Vale destacar que, os meios midiáticos realizam menções constantes com relação a remuneração que é realizada aos profissionais, isto tem como objetivo estimular o interesse de novos profissionais pela área (CASTRO, 2013).

Essas especificidades discutidas acima, são dispostas pelo ordenamento legal definido pela Lei de nº 5.811, de 11 de outubro de 1972 (BRASIL, 1972), considerando, com ênfase, os dispositivos legais postulados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O quadro 1 estabelece relações entre itens fundamentais para o desempenho e desenvolvimento do trabalho em área não *onshore*, com leis que permeiam o vínculo entre empregado e organização empregadora, objetivando a garantia dos valores de segurança e saúde, que devem ser preconizados na rotina das equipes.

Quadro 1 – Referências Legais do Trabalho *Offshore*

Item	Descrição	Onde Encontrar?
1	Jornada de Trabalho	Lei nº 5.811/1972
2	Dias Embarcado vs. Folgas	Lei nº 5.811/1972
3	Adicionais de Periculosidade e Insalubridade	Lei nº 5.452/1943
4	Adicional de Sobreaviso	Lei nº 5.452/1943
5	Adicional Noturno	Lei nº 5.452/1943

**Fonte:** elaboração própria.

Tendo em consideração o item 1 da tabela anterior, interpreta-se que o art. 2º, da Lei de nº 5.811/72, afirma que diante da imprescindibilidade no tocante ao prosseguimento operacional se faz necessária a realização de revezamento entre

empregados. Portanto, em situações regulares, conforme predisposto no art. 1º (Lei 5.811/72), os funcionários atuarão em um regime de revezamento em turno de 8 (oito) horas, desde que prestem serviços: “[...] em atividades de exploração, perfuração, produção e refinação de petróleo, bem como na industrialização do xisto, na indústria petroquímica e no transporte de petróleo e seus derivados por meio de dutos.” (BRASIL, 1972, art. 1º).

Art. 2º Sempre que for imprescindível à continuidade operacional, o empregado será mantido em seu posto de trabalho em regime de revezamento.

§ 1º O regime de revezamento em turno de 8 (oito) horas será adotado nas atividades previstas no art. 1º, ficando a utilização do turno de 12 (doze) horas restrita às seguintes situações especiais:

- a) atividades de exploração, perfuração, produção e transferência de petróleo do mar;
- b) atividades de exploração, perfuração e produção de petróleo em áreas terrestres distantes ou de difícil acesso (BRASIL, 1972, art. 2º, § 1º).

Vigorando tal necessidade, o art. 3º destaca que o pagamento do adicional noturno, pagamento em dobro da hora de repouso e alimentação, gratuidade da alimentação e do transporte e o direito ao repouso de 24 horas consecutivas para cada três turnos trabalhados; consistem em garantias que deverão ser asseguradas ao empregado em regime de revezamento em turno de 8 (oito) horas (BRASIL, 1972).

Já para o funcionário que necessite realizar seu trabalho, obedecendo ao regime de revezamento de 12 (doze) horas, além dos elementos mencionados anteriormente – com exceção do repouso de 24 (vinte e quatro) horas consecutivas para cada três turnos – fica previsto também, no art. 4º, o alojamento gratuito adequado e repouso de 24 (vinte e quatro) horas consecutivas para cada turno realizado (BRASIL, 1972).

O item 2 aborda a referência legal acerca do limite máximo de trabalho em “campo” e o período de descanso que deverá ser respeitado. Logo, tendo como base, o art. 8º (Lei de nº 5.811/72), depreende-se que com relação ao período máximo de dias em ambiente *offshore*, é legalmente estabelecido que o profissional retorne ao seu ambiente doméstico em até 15 (quinze) dias (BRASIL, 1972). Ainda assim, em convenções sindicais, ficaram acordadas variações desse regime, possibilitando a existência de jornadas de 14 (quatorze) dias embarcados por 21 (vinte e um) dias de folga (ALVAREZ; FIGUEIREDO; ROTENBERG, 2010).

Havendo a necessidade de supressão dos direitos levantados, cabe ao empregador a concessão da garantia indenizatória (BRASIL, 1972). Vale ressaltar que, tal como destacado nos parágrafos superiores, o art. 3º e 4º (Lei 5.811/72) valida o repouso imediato e remunerado após o trabalho (BRASIL, 1972).

O profissional que efetua suas tarefas laborais a bordo de grandes embarcações, sondas e plataformas se encontra sujeito a uma série de riscos ocupacionais.

Sendo assim, o item 3 versa a alusão presente na Lei de nº 5.452/1943, que garante o adicional de 30% (trinta por cento) às condições de periculosidade (BRASIL, 1943, art. 193, § 1º), e de 10% (dez por cento) a 40% (trinta por cento) às de insalubridade, variando conforme a nocividade do agente (BRASIL, 1943, art. 192).

Entende-se como atividades de caráter periculoso:

[...] aquelas que, por sua natureza ou métodos de trabalho, impliquem risco acentuado em virtude de exposição permanente do trabalhador a:

I - inflamáveis, explosivos ou energia elétrica [...]

II - roubos ou outras espécies de violência física nas atividades profissionais de segurança pessoal ou patrimonial (BRASIL, 1943, art. 193, I e II).

Em sequência, cabe pontuar também o valor conceitual de insalubridade na letra da lei:

Art. 190 - O Ministério do Trabalho aprovará o quadro das atividades e operações insalubres e adotará normas sobre os critérios de caracterização da insalubridade, os limites de tolerância aos agentes agressivos, meios de proteção e o tempo máximo de exposição do empregado a esses agentes (BRASIL, 1943, art. 190).

Conforme o art. 193, § 2º, da Lei de nº 5.452/1943, não é possível acumular adicional de insalubridade e periculosidade dentro da mesma função e jornada de trabalho. O empregado poderá optar pelo adicional que lhe for mais vantajoso.

Tratando-se do adicional de sobreaviso, vale também, estabelecer uma definição prévia, à luz da legislação vigente no regime CLT – item 4. O art. 244, § 2º, da Lei nº 5452/43, reconhece a condição de sobreaviso para: “[...] o empregado efetivo, que permanecer em sua própria casa, aguardando a qualquer momento o chamado para o serviço.” (BRASIL, 1943, art. 244, §2º). Nessa circunstância, a lei prevê o acréscimo à razão de 1/3 (um terço) do salário normal do empregado.

Entende-se o sobreaviso como uma exceção ao regime padrão de trabalho, que intui garantir o fluxo contínuo das operações. Assim, as organizações, normalmente, exigem a disponibilidade integral do empregado durante o período de 24 (vinte e quatro) horas, ainda que o período durante a contatação esteja destinado a seu repouso (CASTRO, 2013).

O item 5 trata-se de um direito previsto no § 2º, do art. 73, da Lei de nº 5.452, de 1º de maio de 1943, onde entende-se como noturno o trabalho exercido durante o período compreendido “[...] entre as 22 horas de um dia e as 5 horas do dia seguinte.”. (BRASIL, 1943, art. 73, § 2º). Cada hora efetuada em horário noturno deverá ser computada, pelo empregador, como 52 (cinquenta e dois) minutos e 30 (trinta) segundos (BRASIL, 1943). Deste modo, o empregado que trabalhe dentro desses parâmetros deverá ter em sua remuneração o acréscimo de, no mínimo, 20% (vinte por cento) (BRASIL, 1943).

### **A síndrome do trabalho *offshore*: transtornos pré-embarque, pré-desembarque e outros efeitos negativos para saúde física e mental do trabalhador**

O trabalho *offshore* apresenta aspectos que demandam maior rigor nos quesitos: segurança, saúde e atendimento aos dispositivos legais – tanto para o funcionário, quanto para a organização responsável pela prestação dos serviços. Isto se faz necessário diante da interferência que o revezamento em turnos, periculosidade, insalubridade, confinamento e distanciamento do seio familiar, produzem na saúde, principalmente na saúde psicológica, desses profissionais.

Essa abordagem a respeito da influência do confinamento no comportamento e na saúde mental do trabalhador *offshore* também é, meticulosamente, evidenciada por Leite (2004). A autora salienta que, excluindo seus objetivos, percebe-se que o confinamento é uma característica compartilhada entre as instituições totais e as plataformas, dado que em ambas é projetada uma suspensão entre os limites que separam os espaços nos quais as pessoas normalmente descansam, realizam suas atividades de lazer e dormem.

Essa estrutura de confinamento e a troca periódica de ambiente ocupacional são fundamentais para a formação de traumas psicológicos, que interferem na capacidade do profissional *offshore* de retornar ao seu posto de trabalho. Denomina-se tal angústia de "Síndrome de *Offshore*" e conceitualmente trata-se de:

[...] uma síndrome que apesar de não ser reconhecida pelo órgão previdenciário, é caracterizada por desequilíbrios e problemas psíquicos que geram situações nas quais os trabalhadores não têm mais condições de retornarem para esse regime e, em algumas situações, para qualquer outra atividade (LEITE, 2004, p. 99).

O processo de embarque e desembarque constante é marcado pela presença de transtornos que acometem os trabalhadores durante esse período, em virtude de que para eles é necessário existir uma rápida adaptação que se manifesta de forma variável de indivíduo a indivíduo. Nesse ambiente, os trabalhadores costumam apresentar tensão pré-embarque (TPE) e tensão pré-desembarque (TPD). Em suma, essas síndromes consistem em mudanças de humor, constatadas inclusive pelos seus familiares, em decorrência da avaliação de que o tempo de retornar para o trabalho e para casa, respectivamente, está se aproximando.

A TPE atinge de forma uniforme a grande maioria dos profissionais *offshore*. De acordo com Leite (2004), essa síndrome não envolve somente o trabalhador, mas também todos os seus familiares. A TPE exhibe uma antítese relacionada ao sentimento de rompimento familiar, mesmo que o trabalho exercido seja, fundamentalmente, para o sustento de sua casa. Em contrapartida, mesmo com todas essas problemáticas afetas a sua relação em ambiente familiar e outras situações, parcialmente, ou não resolvidas em seu ambiente terrestre, o objeto de estudo desta pesquisa tem que retornar ao seu posto de trabalho e se emergir em todo o conteúdo e conjunto de processos laboriosos que envolvem esse ambiente.

Siqueira Silva (1997 *apud* LEITE, 2006, p. 103), ao estudar sobre os efeitos do trabalho *offshore* na família, concluiu que o stress e a tensão decorrente do desgaste do processo de trabalho em situação de risco se manifestam na etapa do pré-embarque. A ansiedade gerada a partir das experiências vivenciadas em um espaço confinado e de alto risco cria um estado de tensão que invade as relações familiares.

Nessa conjuntura, Bartolotti (2002) destacou a prevalência de efeitos negativos nos filhos menores, em decorrência de que estes ainda estão em um processo de amadurecimento da psiquê e, conseqüentemente, não são capazes de administrar e verbalizar os sentimentos gerados pela inconstância propiciada pela dinâmica fragmentada na qual a paternidade ou maternidade é submetida. O número médio de filhos é de três, com faixa etária de até dez anos, o que sugere a necessidade de acompanhamento mais próximo dos pais, no que tange ao desenvolvimento

emocional, físico e mental, fato que impõe demandas práticas e afetivas (SOUZA, 1996).

Os conflitos alienantes inerentes ao transtorno de pré-embarque se desenrolam até dias o surgimento dos dias que antecedem o processo de desembarque e, diante dessa circunstância, o trabalhador entra em um novo processo de adaptação, a TPD, que ao contrário da TPE costuma ser transmissora de grande satisfação. A proximidade da TPD costuma ser perceptível pelos colegas de trabalho, tanto quanto a TPE pela família. Ansiedade e euforia marcam o processo de desembarque, destacando-se pelo fato de que em um “[...] primeiro momento, o desembarque para o trabalhador *offshore* simboliza [...] significa o retorno ao convívio familiar, com os amigos, de restabelecimento das relações afetivas, sociais, culturais [...]” (LEITE, 2004, p.112). Porém, a tensão pré-desembarque também possui seus confrontos sociais, afinal o trabalhador *offshore* não segue a mesma rotina dos seus grupos que trabalham e se relacionam em ambiente terrestre, criando um divergência e conseqüentemente um distanciamento dos seus amigos, principalmente.

Além das interferências de caráter psicológico, no âmbito físico a obesidade é mapeada como uma das patologias adquiridas no decorrer do trabalho, “[...] através da constatação de que entre aqueles que apresentam alteração de peso, a grande maioria relata, em média, mais de cinco quilos de ganho ponderável, [...]” (SOUZA, 1996, p.). O estilo de vida irregular para realização de refeições causado pelo trabalho por turnos, também pode refletir distúrbios metabólicos aumentando o risco de se desenvolver obesidade, diabetes, doença cardiovascular, problemas digestivos, distúrbios do sono, depressão etc. (MOREIRA; FERREIRA; NASCIMENTO, 2006).

A evolução dos aparatos tecnológicos, proporcionados pelo novo momento industrial (Indústria 4.0), estão fortemente aliados a essa perspectiva de trabalho, visando amenizar as interferências presentes na mudança brusca de ambiente de relacionamento pessoal e profissional. Obviamente, propostas paliativas foram tomadas para facilitar o processo de embarque e desembarque, contudo, ainda existem muitas pesquisas sendo fomentadas com o intuito de melhorar a vida desses trabalhadores.

## **ANÁLISE DA EXISTÊNCIA DE TENSÃO PRÉ-EMBARQUE PRÉ-DESEMBARQUE**

### **Caracterização da empresa**

Fundada em 1968, em Tóquio, no Japão, a empresa na qual se deu a realização da presente pesquisa é uma empresa multinacional que tem fornecido soluções flutuantes competitivas para a indústria de petróleo e gás *offshore* e é reconhecida como uma especialista líder no setor. Em síntese, trata-se de uma empresa proprietária/operadora e *Engineering, Procurement, Construction and Installation* (EPCI) – Engenharia, Aquisição, Construção e Instalação –, sendo empreiteira geral de sistemas de produção flutuantes, incluindo unidades *Floating Production, Storage and Offloading* (FPSO) – Flutuantes de Armazenagem e Descarga de Produção –, unidades *Floating Storage and Offloading* (FSO) – Flutuantes de Armazenagem e Descarga –, *Floating Liquefied Natural Gas units* (FLNGs) – Plataformas de Produção de Gás Natural Liquefeito, *Tension Leg Platforms* (TLPs) – Plataformas de Pés de Tensão –, Semissubmersíveis, Sistemas de Amarração e novas tecnologias que enfrentarão os desafios dos flutuadores de produção de gás.

### **Protocolo técnico da pesquisa**

A população investigada pelo estudo de caso é formada por profissionais atuantes em uma empresa do ramo de óleo e gás, que trabalham em regime de escala fixa. Foram consideradas as seguintes escalas: quatorze (14) dias trabalhados por quatorze (14) dias de folga, quatorze (14) dias trabalhados por vinte e um (21) dias de folga, entre outras possibilidades, desde que atendessem esse regime cíclico e fixo.

Para conduzir a pesquisa, optou-se pela admissão de um questionário realizado virtualmente, pelo *Google Forms*. Assim, o instrumento de coleta foi destinado a trinta (30) funcionários, de 16 a 20 de novembro de 2021. No entanto, foi respondido por vinte e dois (22) profissionais.

### **Apresentação e discussão dos resultados obtidos**

O questionário elaborado era composto por 20 perguntas com perguntas abertas e fechadas. A partir da divisão em dois grupos, as seguintes informações são contempladas:

**A) Grupo I – Conhecendo o público-alvo:**

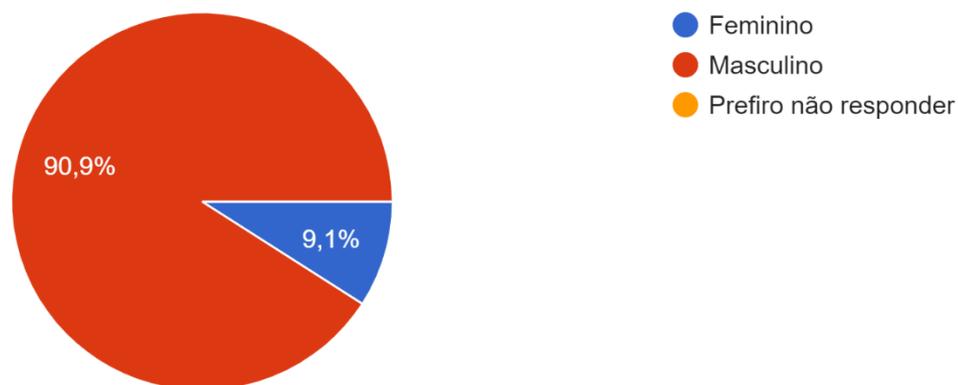
- A elucidação do gráfico um (01) ao quatro (04) teve como objetivo foi conhecer o perfil do entrevistado;
- Do gráfico cinco (05) ao nove (09) o intuito foi entender a percepção dos entrevistados com relação a modalidade *offshore* de trabalho, considerando a sua maturidade e o entendimento dos pontos distintivos do trabalho.

**B) Grupo II – Percepção da TPE e TPD:**

- No que tange o gráfico dez (10) ao dezesseis (16), o propósito esteve vinculado em analisar a existência da tensão pré-embarque e pré-desembarque sob a perspectiva dos profissionais, seus amigos e familiares.

A partir disso, as respostas foram compiladas nos gráficos abaixo, que terão seus resultados expostos e discutidos a seguir.

Gráfico 1 – Sexo

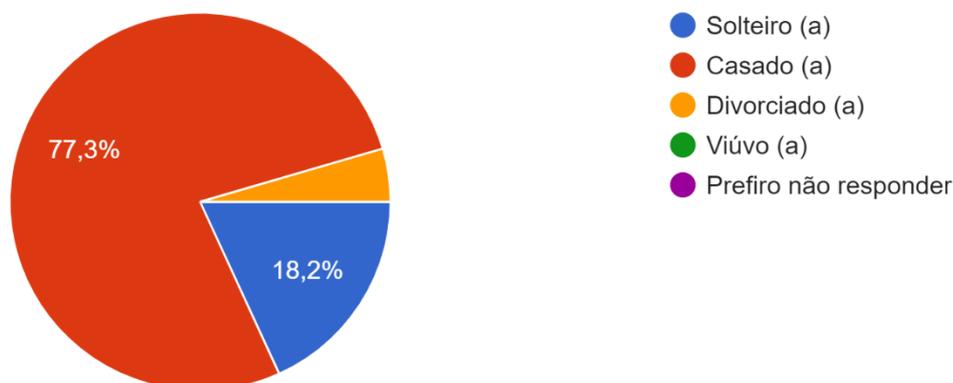


**Fonte:** dados da pesquisa.

O gráfico 1 apresenta o percentual de homens e mulheres que atuam no ambiente *offshore* da empresa. Logo, revela-se a predominância masculina neste âmbito ocupacional, em que 90.9% dos trabalhadores são homens e apenas 9.1% são mulheres. Este resultado está associado aos elementos que distinguem a modalidade de trabalho, conforme postulado por Rodrigues (1998) e, nesse caso, corroborado principalmente pelas noções de uma construção social marcada pelo domínio masculino. Assim, fomentou-se o entendimento de que o ambiente *offshore*

não é propício as idiosincrasias femininas, contexto que está sendo mudado a partir de ações afirmativas realizadas pelas organizações atuais.

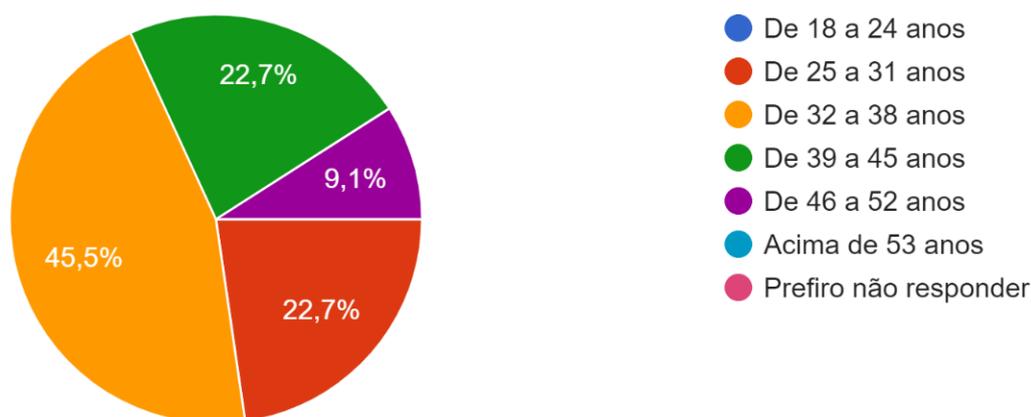
Gráfico 2 – Estado civil



**Fonte:** dados da pesquisa.

O gráfico 2 expõe os resultados levantados acerca do estado civil dos funcionários. Através da sua visualização infere-se que 77.3% dos entrevistados são casados (as), 18.2% são solteiros (as) e 4.5% apresentam o estado civil divorciado (a), confirmando as elucidações de Souza (1996) apresentadas como arcabouço teórico do estudo, a respeito das relações familiares destes trabalhadores.

Gráfico 3 – Faixa etária

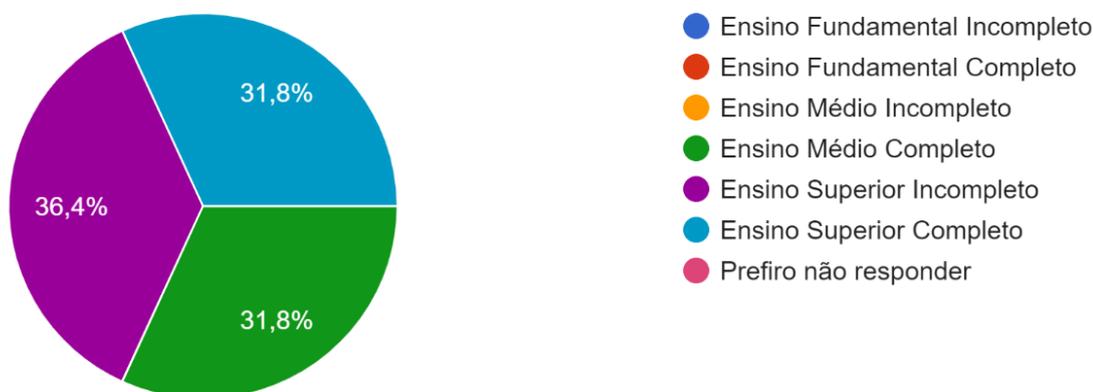


**Fonte:** dados da pesquisa.

Com relação a faixa etária dos profissionais entrevistados, pode-se afirmar através da observação do gráfico 3, que 45.5% estão na faixa de 32 a 38 anos, 22.7%

estão na faixa de 25 a 31 anos, 22.7% estão na faixa de 39 a 45 anos e 9.1% estão na faixa de 46 a 52 anos.

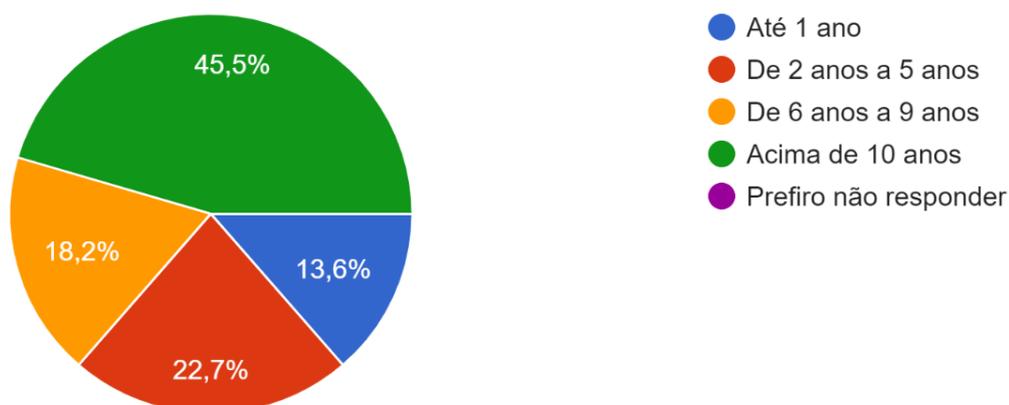
Gráfico 4 – Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao nível escolar dos funcionários, o gráfico 4, apresenta os seguintes resultados: 36.4% possuem nível superior incompleto, 31.8% têm o nível superior completo e 31.8% possuem o ensino médio completo. O gráfico apresentou um apuramento bastante similar entre as três categorias, isso favorece a interpretação de que o trabalho exige um *know-how* (conhecimento) bem específico, de modo que a seleção dos profissionais, pela equipe de recursos humanos, não circunscreva indivíduos com ensino fundamental incompleto. Validando a necessidade da formação, no mínimo técnica, para atuar em tal ambiente.

Gráfico 5 – Tempo de trabalho na modalidade *offshore*



Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 5 auxilia na assimilação de que 45.5% possuem acima de 10 anos na modalidade *offshore*, 22.7% têm de 2 a 5 anos, 18.2% possuem de 6 a 9 anos e 13.6%

têm no máximo 1 ano. O gráfico apresentou um número relevante de profissionais com mais de 10 anos atuando nesse tipo de ambiente. Quaisquer interpretações no tocante a este resultado irá demandar da associação com outras variáveis para que, assim não haja prejuízo na síntese dos elementos angariados no estudo. Em suma, existe grande possibilidade desta resposta estar vinculada ao regime de trabalho e adicionais previstos no ordenamento legal brasileiro.

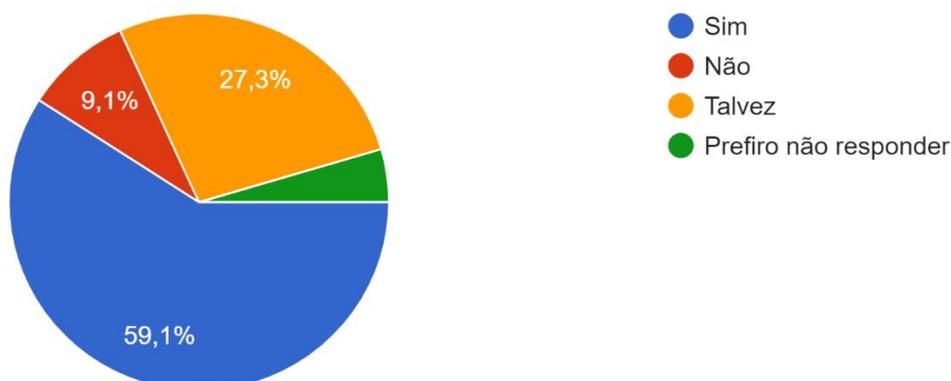
Gráfico 6 – Regime de trabalho atual



**Fonte:** dados da pesquisa.

Quanto ao regime fixo de trabalho atendido por esses profissionais, conforme exposto no gráfico 6, 72,7% estão no regime de 14 dias embarcado por 14 dias de folga, 9,1% atendem ao regime 14x21, 9% estão no regime de 21x21 e 4,5% no regime de 14x9.

Gráfico 7 – Satisfação dos profissionais com o ambiente de trabalho *offshore*

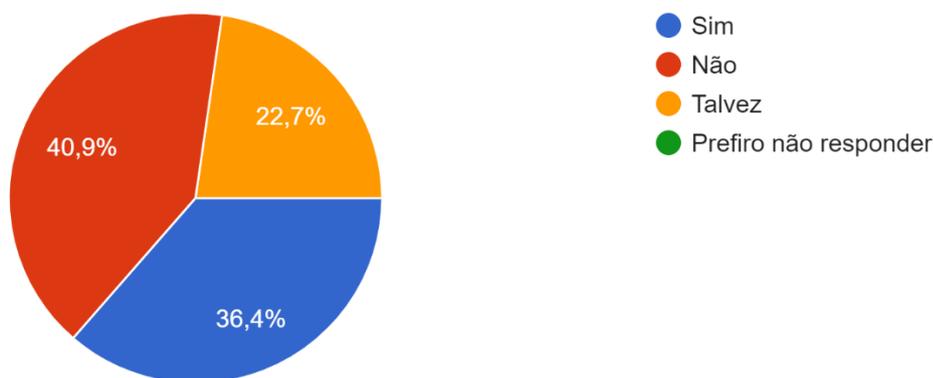


**Fonte:** dados da pesquisa.

Tendo em vista esta investigação concebida, os resultados obtidos no gráfico 7 constataram que 59,1% estão satisfeitos atuando em área *offshore*, 27,3% estão parcialmente satisfeitos ou insatisfeitos, em razão que, sinalizaram a opção “talvez”,

9.1% afirmam não estar satisfeitos e 4.5% optaram por não responder. Aqui, nota-se que mesmo executando atividades em um ambiente de alta periculosidade os profissionais se consideram satisfeitos.

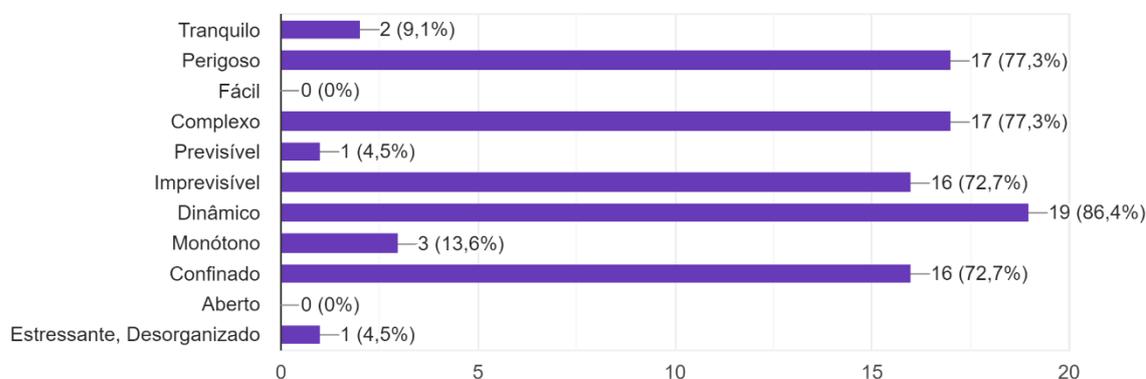
Gráfico 8 – Opinião dos profissionais acerca de uma possível mudança de modalidade



Fonte: dados da pesquisa.

Com relação a posição dos profissionais acerca da possibilidade de mudança de modalidade, de *offshore* para *onshore*, o gráfico 8 contempla os seguintes resultados: 40.9% não mudaria, 36.4% mudariam de modalidade e 22.7% assumem que talvez mudariam de modalidade. Esse resultado, de fato, ratifica o que se constatou no gráfico 7. No entanto, pode-se considerar que existe uma similaridade entre os valores encontrados nas categorias “sim” e “não”. Nesse caso, apesar de 59,1% se considerar satisfeito, 36,4% consideram-se dispostos a alterar sua modalidade de trabalho.

Gráfico 9 – Características do trabalho em ambiente *offshore*

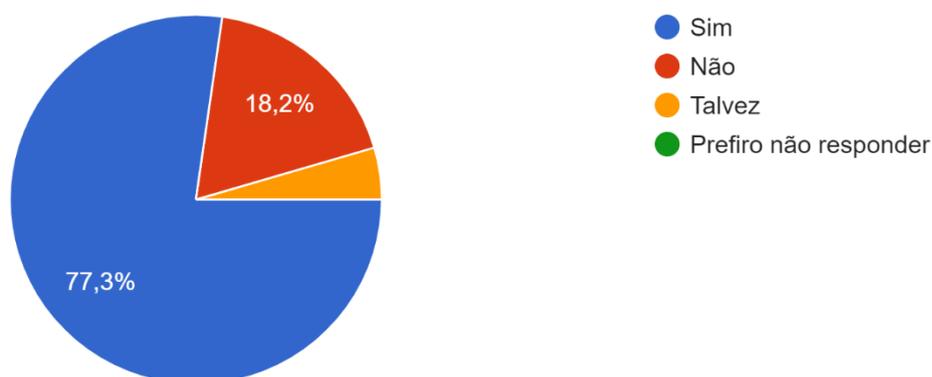


Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 9 demonstra que 86.4% consideram o trabalho em ambiente *offshore* dinâmico, 77.3% dos entrevistados o caracterizam como perigoso e complexo, 72.7%

afirmam que o ambiente é imprevisível e confinado, 9.1% acham tranquilo e 4.5% entendem como estressante e desorganizado. Nesse gráfico, depreende-se que os entrevistados estão atentos as condições de seus ambientes de trabalho.

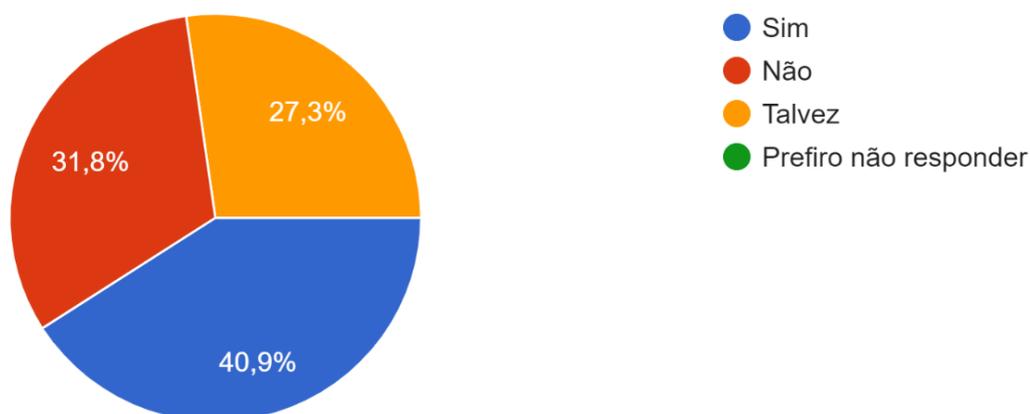
Gráfico 10 – Alterações comportamentais ligadas ao embarque



**Fonte:** dados da pesquisa.

Com relação a existência de alterações comportamentais relacionadas ao processo de embarque, o gráfico 10 teve como principais resultados: 77.3% consideram que sim, 18.2% afirmam que não e 4.5% selecionaram a opção “talvez”. Esse resultado vai ao encontro das afirmações de Leite (2004), em que a autora salienta que a grande maioria dos profissionais têm consciência do impacto do processo de embarque no seu comportamento.

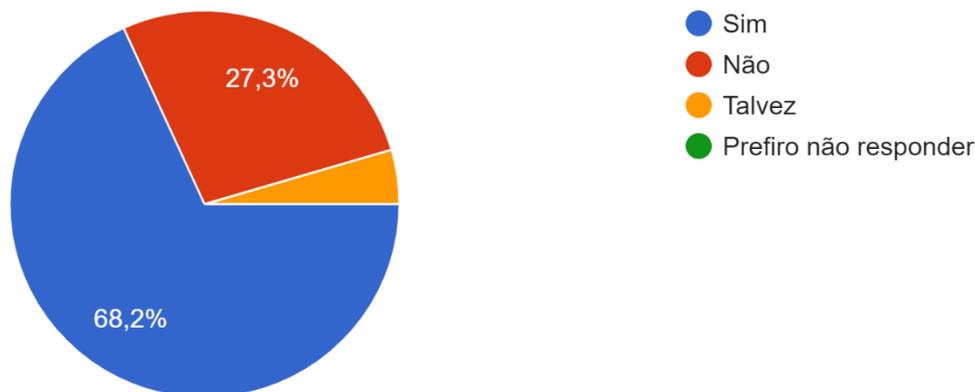
Gráfico 11 – Confinamento



**Fonte:** dados da pesquisa.

A respeito do sentimento de confinamento durante a atuação em ambiente *offshore*, a presente pesquisa realizou a seguinte pergunta: “Sente-se aprisionado no seu ambiente de trabalho?”. Assim, de acordo com a interpretação do gráfico 11 infere-se que 40.9% dos profissionais se sentem aprisionados, 31.8% não se sentem aprisionados e 27.3% sentem-se parcialmente em estado de confinamento.

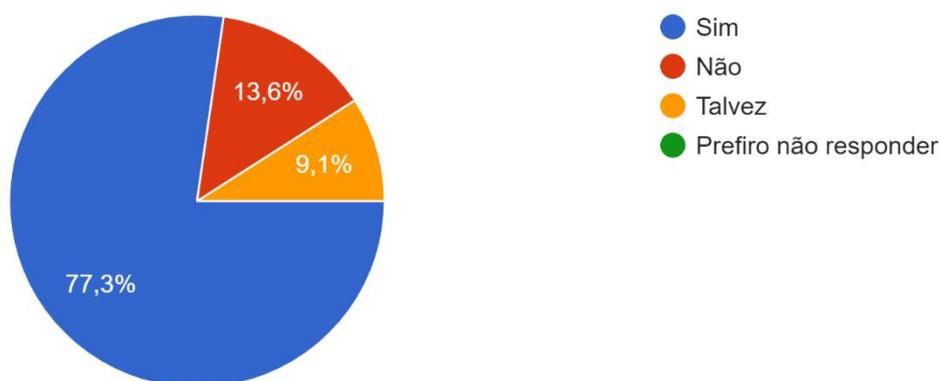
Gráfico 12 – Necessidade de adaptações processo de embarque e desembarque



**Fonte:** dados da pesquisa.

O gráfico 12 expõe o resultado da pergunta “Com relação a mudança de ambiente, de casa para o trabalho e vice-versa, existe a necessidade de readaptação comportamental contínua?” realizada. Assim, entende-se que 68.2% dos funcionários afirmam que existe a necessidade contínua de adaptação, já 27.3% entendem que não há necessidade e 4.5% assinalaram a opção “talvez”.

Gráfico 13 – Mudanças comportamentais antes do retorno ao trabalho

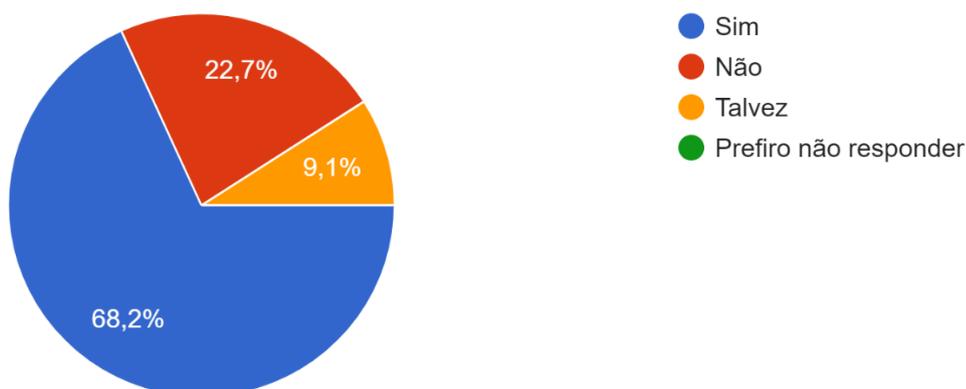


**Fonte:** dados da pesquisa.

O ponto de vista dos profissionais com relação a mudanças comportamentais antepostas ao período de embarque pode ser visualizado no gráfico 13, que apresenta os seguintes resultados: 77.3% nota mudanças na chegada do retorno ao trabalho, 13.6% afirmam não notar mudanças e 9.1% notam ou não a existência de possíveis mudanças nesse período. Nos casos em que a resposta foi “sim”, a autora da pesquisa solicitou que os entrevistados comentassem a respeito. Portanto, o trecho abaixo é um comentário anônimo de um dos funcionários:

*O ambiente altera a percepção de risco e nível de estresse. Apesar de haver a jornada de 12h de trabalho e 12h de descanso, no meu caso particular as 12h de descanso são de sobreaviso. Então a qualquer momento o telefone pode tocar e ter que ir para a área atender a faina. O descanso fica prejudicado e a impessoalidade do ambiente também prejudica. Em casa há o acolhimento e descanso do corpo e mente. É possível "desligar" de fato. Fora as interações sociais, pois, a bordo, sempre há a representação da empresa, em casa você é você mesmo e não o supervisor da empresa X (Entrevistado 3, escala de 14x14).*

Gráfico 14 – Mudanças comportamentais antepostas ao embarque

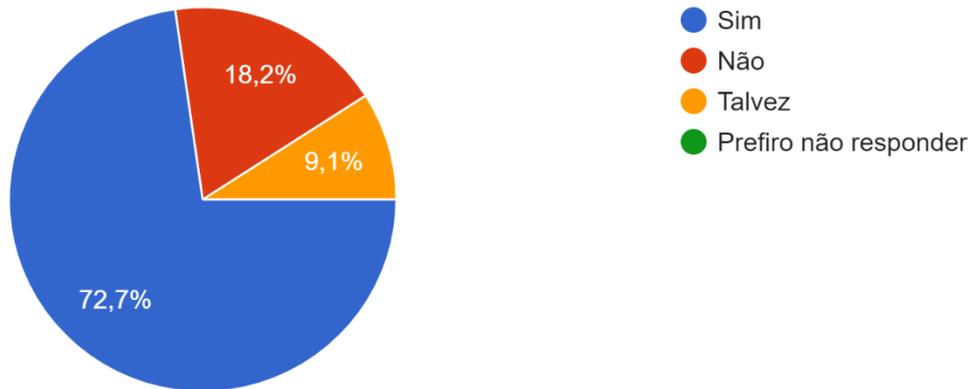


**Fonte:** dados da pesquisa.

Com relação ao mesmo período de embarque, no entanto, sobre a perspectiva familiar com relação às alterações comportamentais, o gráfico 14, possibilita a interpretação de que 68.2% dos familiares pontuam alterações, 22.7% não discorre a respeito e 9.1% nota parciais alterações. Esse tópico também solicitou comentários, caso a resposta da pergunta fosse sim. Assim os entrevistados fomentaram as respostas a seguir: “*Um pouco de aumento na ansiedade e menos ânimo. Acho que já começo a entrar na metódica do ambiente confinado, uma postura mais letárgica e procedimental.*” (Entrevistado 3, escala 14x14), “*Minha esposa comenta que na*

*véspera eu fico mais calado, pensativo.*” (Entrevistado 20, escala 14x14) e *“Normalmente falam que fico mais séria.*” (Entrevistado 7, escala 14x14).

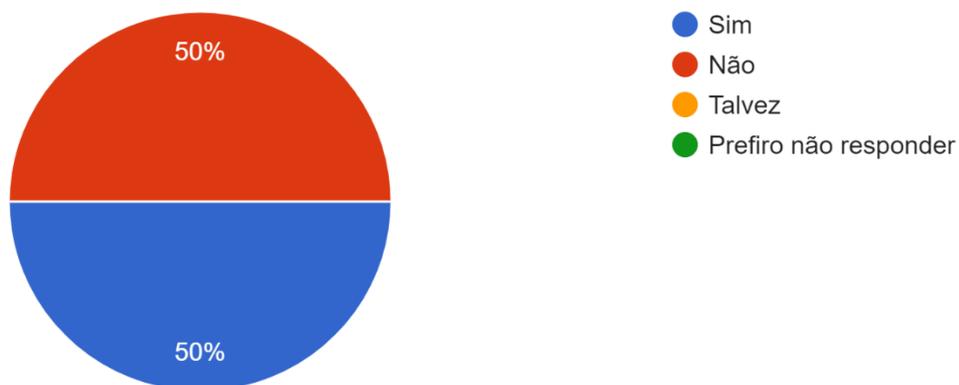
Gráfico 15 – Mudanças comportamentais no processo de desembarque



**Fonte:** dados da pesquisa.

Na perspectiva do desembarque, o gráfico 15 proporciona o entendimento de que 72.7% dos trabalhadores notam mudanças no processo de desembarque, 18.2% afirmam não apresentar e 9.1% considera notar alterações parciais. Assim, com relação a esse tema, os entrevistados também fizeram suas ponderações: *“Me sinto mais aliviado depois do estresse excessivo durante o período que permaneço embarcado. Sabendo que estou retornando para casa.”* (Entrevistado 14, escala 14x14), *“Sensação de dever cumprido.”* (Entrevistado 20, escala 14x14) e *“Felicidade. Haha dia do desembarque é melhor que dia do pagamento.”* (Entrevistado 3, escala 14x14).

Gráfico 16 – Incompatibilidade com a rotina doméstica



**Fonte:** dados da pesquisa.

O gráfico 16 aborda o relacionamento do profissional com a família após o desembarque, verificando a existência de discordâncias no seio familiar. O gráfico possibilita a seguinte interpretação: 50% afirmar haver incompatibilidades com a rotina e 50% garantem não existir. Com isso, um dos participantes da pesquisa pontuou:

*Como trabalho embarcado em regime de turno, demoro alguns dias para retornar à rotina de sono normal. E o corpo que fica muito cansado nos primeiros dias em casa, sendo um cansaço tanto físico quanto mental. Causando por todos os fatores relacionados ao trabalho e convívio com as pessoas e as rotinas restritivas do período offshore (Entrevistado 14, escala 14x14).*

Outros também comentaram: “O cansaço depois que o corpo repousa demora geralmente esse tempo para se estabilizar.” (Entrevistado 17, escala 14x14) e “Ambientação ao ritmo doméstico.” (Entrevistado 12, escala 14x14).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da carência e banalização contundente no que tange análises científicas e apurações periódicas pelas equipes de saúde do trabalho, o desenvolvimento deste artigo viabilizou o entendimento acerca do impacto psicológico como resultado das constantes mudanças de ambiente, considerando a perspectiva de um grupo de profissionais *offshore* atuantes em uma multinacional do ramo de óleo e gás.

A partir das investigações bibliográficas realizadas, constata-se que em tal modalidade os funcionários são submetidos a práticas de demasiada ameaça – leia-se atividades que envolvem a exposição constante a inflamáveis, explosivos ou energia elétrica. Em virtude das características citadas ocorrem transferências e afastamentos constantes.

Nos resultados angariados a partir do questionário aplicado, ficou claro que existem alterações comportamentais atreladas ao processo de embarque e desembarque, alterações estas, notadas e confirmadas pelos profissionais, bem como, seus familiares e amigos. Em consonância, outro aspecto percebido teve relação com a satisfação e desejo de permanecer atuando na área *offshore*, mesmo ao caracterizá-la como complexa e perigosa. A pesquisa bibliográfica permite assimilar este resultado com a remuneração salarial propiciada pelo setor *offshore*.

Vale também salientar que sistemas de trabalho altamente padronizados demonstram o risco de sofrimento no trabalho. Assim, o confinamento em alto mar

pode ser grande propiciador de barreiras psicossociais que incluem: ansiedade e preocupação pela segurança da família; redução da duração e qualidade do sono; e falta de ligação à sociedade em resultado dos períodos prolongados passados no mar.

Diante das interpretações estabelecidas, infere-se que os objetivos dispostos no presente estudo foram alcançados. Ressalte-se que o problema de pesquisa apresentado na introdução – a respeito de como o trabalho em ambiente *offshore*, expresso pelas condições de confinamento, riscos e distanciamento contínuo de amigos e familiares possa promover a necessidade de readaptações cíclicas no comportamento do profissional – foi também respondida.

À luz da metodologia utilizada para o estudo, tendo em mente que se trata de um estudo de caso, identificou-se a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos, constituindo, deste modo, uma limitação inerente. É importante que estudos adicionais sejam realizados no futuro, incluindo a realização de entrevistas com colaboradores de outras organizações, o que enriqueceria os dados para análise.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Denise; FIGUEIREDO, Marcelo; ROTENBERG, Lucia. Aspectos do regime de embarque, turnos e gestão do trabalho em plataformas *offshore* da Bacia de Campos (RJ) e sua relação com a saúde e a segurança dos trabalhadores.

**Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 35, n. 122, p. 201-216, dez 2010.

Disponível em: <doi.org/10.1590/S0303-76572010000200004> Acesso em: 28 de ago. de 2021.

BARTOLOTTI, L. (2002). **Ilhas de aço – homens de ferro**: cotidiano de trabalho e vida do petroleiro *offshore* da Bacia de Campos dos Goytacazes. Dissertação de Mestrado, PUC-SP, São Paulo.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF, 1943. Disponível em:

<planalto.gov.br/ccivil\_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 05 de mar. de 2022.

BRASIL. **Lei nº 5.811, de 11 de outubro de 1972**. Dispõe sobre o regime de trabalho dos empregados nas atividades de exploração, perfuração, produção e refinação de petróleo, industrialização do xisto, indústria petroquímica e transporte de petróleo e seus derivados por meio de dutos. Brasília, DF, 1972. Disponível em: <planalto.gov.br/ccivil\_03/leis/1970-1979/l5811.htm>. Acesso em: 05 de mar. de 2022.

CASTRO, Alexandre de Carvalho. Produção *offshore* na Bacia de Campos (RJ): a perspectiva da Psicologia do Trabalho. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 833-846, 2013.

COMERLATO, Fabiana. A Baleia como Recurso Energético no Brasil. *In: Anais do Simpósio Internacional de História Ambiental e Migrações*, 3., 2010, Santa Catarina. Anais... Florianópolis: LABIMHA, 2010, pp. 1119 – 1138. Disponível em: <novonea.paginas.ufsc.br/files/2018/07/75148e\_725eb4d0346342ceb6b79f939f3acb3c.pdf>. Acesso em: 28 de ago. de 2021.

DA SILVA, Jorge Luiz Lima et al. Prevalência de transtornos mentais comuns entre trabalhadores marítimos do Rio de Janeiro. *Revista de Pesquisa Cuidado é Fundamental Online*, v. 9, n. 3, p. 676 – 681, 2017. Disponível em: <dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2017.v9i3.676-681>. Acesso em: 28 de ago. de 2021.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia de pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88p.

LEITE, Rose Mery dos Santos Costa. **O Trabalho nas Plataformas Marítimas de Petróleo na Bacia de Campos**: a Identidade do Trabalhador *Offshore*. Dissertação (Mestre em Serviço Social) – Programa de Pós-graduação em Serviço Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, p. 250. 2006.

LOUREIRO, Walter Luiz de Mello et al. A Indústria do Petróleo em Macaé: características e impactos socioeconômicos sob a ótica do desenvolvimento sustentável. **Revista Vértices**, v. 16, n. 2, pp. 189-220, fev. 2015. Disponível em: <doi.org/10.5935/1809-2667.20140026>. Acesso em: 28 de ago. de 2021.

LUCCESI, Celso Fernando. Petróleo. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 12, n.33, p. 17 – 40, ago. 1998. Disponível em: <doi.org/10.1590/S0103-40141998000200003>. Acesso em: 28 de ago. de 2021.

MOREIRA, Iana Gonçalves; FERREIRA, Ailton da Silva; NASCIMENTO, Denise Cristina de Oliveira. Análise da Qualidade de vida no trabalho *offshore* em empresas de Macaé e Rio das Ostras. Convibra. Macaé, 2016.

THOMAS, José Eduardo. **Fundamentos da Engenharia de Petróleo**. Rio de Janeiro: Interciência Ltda, 2001. 271 p.

PAGANOTO, Faber. **Mobilidade e trabalho em Macaé/ RJ, a “Capital do Petróleo”**. 2008. 110 f. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio de Janeiro / PPGG, 2008.

RODRIGUES, Valdo Ferreira. Principais impactos do trabalho em turnos: estudo de caso de uma sonda de perfuração marítima. **Revista da Universidade de Alfenas**, Alfenas, v. 4, p. 199-207, 1998.

SOUZA, Arlindo Antonio. **Perfil do Homem Offshore: aspectos relevantes nas relações no trabalho e familiares**. Caderno de Pesquisa em Administração. São Paulo: v.1, nº3, 1996.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p.

**Capítulo 2**  
**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DA**  
**GERAÇÃO Z: RELACIONAMENTOS COM MARCAS E**  
**INFLUENCIADORES NAS REDES SOCIAIS**

**Ingrid de Souza Bertoli**  
**Gustavo Barbieri Lima**

# COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DA GERAÇÃO Z: RELACIONAMENTOS COM MARCAS E INFLUENCIADORES NAS REDES SOCIAIS

**Ingrid de Souza Bertoli**

PECEGE/ ESALQ-USP

*ingridsbertoli@gmail.com*

**Gustavo Barbieri Lima**

PECEGE/ ESALQ-USP

*barbieri.lima@yahoo.com.br*

## RESUMO

O objetivo central da presente pesquisa é compreender o comportamento de compra do consumidor da geração Z (nascidos entre 1995 e 2010), assim como investigar a influência dos seus grupos de referência (amigos, família, colegas, etc), das redes sociais e influenciadores digitais no processo de decisão de compra. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa, na qual 06 pessoas daquela geração foram entrevistadas por videoconferência, através da plataforma *Google Meet*, durante o mês de setembro de 2021. Como resultados, constatou-se que: (a) a geração Z faz compras mais racionais, após pesquisas para levantamentos de informações acerca da marca e do produto ou serviço o qual se pretende adquirir; (b) apesar de influenciadores digitais terem o poder de despertar o desejo e o interesse por determinada marca ou produto, são os amigos e familiares que exercem maior influência sobre a decisão de compra do indivíduo pertencente a essa geração. (c) Concluiu-se, por fim, que a antiga publicidade não gera efeito na jornada do consumidor desse público em questão. Por outro lado, estratégias interessantes para serem utilizadas são: marketing de relacionamento e *buzz marketing*, já que existe essa exigência por parte do consumidor em relação a todo o processo de compra, e levando também em consideração a influência que as pessoas têm sobre a decisão de compra dos próximos.

**Palavras-chave:** marketing digital, mídias sociais, geração Z, consumo, influenciadores digitais.

## ABSTRACT

The present research aims at understanding the purchasing behavior of Generation Z consumers (Born between 1995 and 2010), as well as to investigate the influence of their reference groups (friends, family, colleagues, etc.), social networks and influencers in the purchase decision process. To this end, a qualitative research was carried out, in which 06 people from that generation were interviewed by vídeo

conference, through the Google Meet platform, during the month of September 2021. As a result, it was found that: (a) Generation Z makes more rational purchases, after surveys to gather information about the brand and the product or service in which one intends to acquire; (b) although digital influencers have the power to arouse the desire and interest in a certain brand or product, it is friends and family who exert greater influence on the purchase decision of individuals belonging to this generation. (c) Finally, it was concluded that the old advertising has no effect on the journey of the consumer of this audience in question. On the other hand, interesting strategies to be used are: relationship marketing and buzz marketing, since there is this demand on the part of the consumer in relation to the entire purchase process, and also taking into account the influence that people have on the purchase decision of the next.

**Keywords:** digital marketing, social media, Z generation, consumption, digital influencers.

## 1 Introdução

Compreender o comportamento do consumidor é fundamental para que as marcas possam planejar ações efetivas no alcance desse público e atingimento dos objetivos desejados. Somente compreendendo quais fatores levam determinado grupo de pessoas a tomar uma decisão é que se torna possível desenvolver estratégias de marketing (HAWKINS; MOTHERBAUGH, 2021). E em pleno ano de 2021, é preciso conhecer e compreender mais profundamente a geração Z (nascidos entre 1995 a 2010), os quais ganham poder aquisitivo e autonomia na decisão de compras a cada dia que se passa. Afinal, é para essa geração que muitas marcas estão vendendo ou vão começar a vender.

Fica claro também que as redes sociais têm sido cada vez mais a principal fonte de informação e comunicação para grande parte desse público, sendo assim, os relacionamentos tendem a ser desenvolvidos na própria rede - seja relacionamento entre pessoas próximas como amigos e familiares, ou com influenciadores digitais, figuras públicas e marcas. As informações são de fácil acesso a respeito de qualquer produto que tenha o interesse, assim como as conexões interpessoais, tornando o consumidor cada vez mais ativo no relacionamento para com outros consumidores assim como para com as marcas das quais consome (KOTLER; KELLER, 2012).

Acontece que os tempos se passaram, uma nova geração com novos hábitos e costumes surgiu, e a antiga publicidade e maneira de comunicar e vender produtos ou serviços se transformou. (HAWKINS; MOTHERBAUGH, 2021). Levando em consideração a mudança no macro-ambiente, o comportamento da geração Z é

completamente diferente do comportamento da geração anterior, millenium, consequentemente a forma tradicional e comumente utilizada pelas grandes marcas para divulgar seus produtos e serviços já não funcionam mais. O consumidor está cada vez mais empoderado devido ao alto fluxo de informação, inclusive em tempo real. Esse empoderamento não se deve somente à informação, mas também à voz que a sociedade ganhou por meio das redes sociais. Agora a comunicação direta com as marcas é mais fácil, rápida e acessível. Com o acesso aos *smartphones*, internet móvel, e conectividade através de aplicativos de mensagens e redes sociais, tornou-se evidente a necessidade de adaptação das abordagens tradicionais de marketing (KOTLER et al, 2017).

É necessário que exista um acompanhamento permanente de como ocorre esse comportamento, avaliando sempre as variáveis que influenciam diretamente a decisão de compra do público para o qual está sendo destinada a comunicação (KOTLER; KELLER, 2012). Mas ao contrário do que aparenta, apesar da facilidade na coleta de informações durante as pesquisas antes da compra, informações minuciosas sobre as marcas e os produtos, e voz ativa no relacionamento consumidor-marca, a geração Z não está no controle total de sua tomada de decisão de compra (KOTLER et al., 2017). Assim como todas as gerações anteriores, o ser humano continua sofrendo influências durante a jornada, que o leva a decidir ou não por efetuar a compra. Dessa forma, essa pesquisa visa compreender de onde vêm as influências dessa geração.

Assim sendo, o objetivo central da presente pesquisa é compreender o comportamento de compra do consumidor da geração Z (nascidos entre 1995 a 2010), assim como entender a influência dos seus grupos de referência (amigos, família, colegas, etc), das redes sociais e influenciadores digitais no processo de decisão de compra.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Comportamento do Consumidor**

O consumidor é o objeto de estudo mais importante para que uma estratégia de marketing seja eficiente, e é necessário conhecer e compreender o seu comportamento durante a jornada de decisão de compras. Em pleno ano 2021, torna-se imprescindível o estudo e análise de um grupo específico, a geração Z, já que

passa a ser destinado à eles os esforços de publicidade e propaganda das marcas, visando a venda e a fidelização do consumidor. Isso é importante, pois o consumidor nascido entre 1995 e 2010 não age e nem raciocina como o consumidor nascido nas décadas de 70 e 80, logo a antiga publicidade não atinge mais os objetivos esperados.

Agora os consumidores da geração Z passam a consumir mais conteúdos em mídias sociais, ao mesmo tempo que no “mundo real”, eles continuam buscando por experiências, praticidade e resoluções fáceis e rápidas de problemas. Logo compreendemos que, para esta geração, o *on-line* e o *off-line* coexistem, e as marcas precisam unificar sua comunicação em ambos os “mundos” para atingir seu objetivo - vendas (KOTLER et al, 2017).

Diferente da geração anterior, os jovens da geração Z são mais bem informados, e costumam buscar dados e opiniões, tanto nas mídias sociais quanto com seus amigos e familiares. Isso pois eles necessitam basear suas tomadas de decisão em outras opiniões, assim se sentirão mais seguros, visto que confiam mais nesse grupo social próximo (amigos e familiares) do que em publicidades pagas de marcas e influenciadores digitais (KOTLER et al, 2017).

Esse tipo de comportamento dependente de opiniões gera um ciclo de compartilhamento das mesmas, pois quando o objetivo é comprar o potencial consumidor pesquisa opiniões de terceiros; mas quando o produto ou serviço já foi adquirido, o objetivo torna-se divulgar sua opinião aos que estão ao seu redor. O famoso “boca a boca” participa efetivamente de toda a jornada de decisão de compra desse novo consumidor, e tal ação tem grau elevado de importância em comparação com as outras etapas do processo. Tal fato se deve por conta da sensação de segurança obtida ao tomar a decisão de compra de acordo com a sabedoria das multidões (KOTLER et al, 2017).

O fato que corrobora com a voz ativa do consumidor, ao compartilhar e influenciar sua rede social próxima é também ser ouvido pela marca (KOTLER; KELLER, 2012). Mas mais do que divulgar suas próprias impressões, o esperado e observado é que os nascidos entre 1995 e 2010 busquem opiniões e informações, como já dito anteriormente. A globalização, o acesso a todo tipo de informação sobre quaisquer tipos de marcas e variedades de produtos ou serviços estão disponíveis na internet e outras mídias digitais, o que torna essa coleta de informações mais profunda e facilita o processo de tomada de decisão de compra (KOTLER; KELLER, 2012).

Nota-se também que durante a jornada de decisão de compra, alguns fatores são analisados - trata-se dos benefícios obtidos. Logo a análise é feita entre as características tangíveis e intangíveis do produto, assim como o custo para obtê-lo. Então deve fazer parte da estratégia de marketing a compreensão do valor percebido pelo cliente, o que pode ser observado em seu comportamento (HAWKINS; MOTHERBAUGH, 2021). Reforçando o que já foi dito anteriormente, os consumidores da geração Z costumam ser muito bem informados, e costumam utilizar das mídias digitais e mecanismos de busca para isso.

Acontece que o comportamento do consumidor tem se transformado de maneira veloz com o passar do tempo e, conseqüentemente, as estratégias de marketing, inclusive no ambiente digital, têm sido adaptadas constantemente para que, de alguma forma, acompanhar as tendências e o seu público presente (HAWKINS; MOTHERBAUGH, 2021).

Sendo assim, percebe-se que é fundamental a compreensão das fases do processo de decisão de compras da geração atual, e comprovar seus padrões. O que conhecemos teoricamente e através de pesquisas é que o consumidor da geração Z, a partir do momento que sente necessidade ou grande desejo de consumir algo, passa para uma etapa de pesquisa e coleta de informações. Após coletar os dados necessários, analisa quais opções têm a seu dispor. Nessas duas últimas fases mencionadas é quando o jovem considera a opinião de seu grupo de influência, ou seja, família e amigos. Por fim, toma sua decisão de compra consciente e racionalmente, mesmo que o desejo ou necessidade tenha surgido através de influências de figuras públicas e/ou publicidades nas redes sociais (SILVA, 2017).

É importante ressaltar que, ao realizar um estudo sobre o comportamento do consumidor, é interessante que seja levado em consideração e seja feita uma análise de suas influências. Trata-se principalmente de sua família e amigos, mas considera-se também celebridades e influenciadores digitais que exercem algum tipo de influência sobre o comportamento do público estudado (SILVA, 2017). Tal análise é importante, pois os indivíduos, apesar de serem únicos e com características similares, se comportam seguindo padrões, além de seguir a opinião de seu grupo de referência e círculo social. Como dito anteriormente, trata-se de uma geração que se importa muito com a opinião de terceiros para tomar decisões de compra. Não é surpresa dizer que a opinião e a influência de outras pessoas fazem parte de cada fase presente no processo de decisão de compras.

Pode-se dizer ainda que, as redes sociais possuem papel fundamental durante a jornada do consumidor, pois é um ambiente que proporciona troca de experiências, além de fornecer acesso às informações importantes (SOUSA et al, 2018). Tal verdade traz conforto e confiança ao consumidor, já que o contato com o produto e/ou serviço, em um primeiro momento é apenas virtual. Por conhecer e ouvir pessoas que tiveram experiências prévias com o que se deseja adquirir, ou até mesmo que tiveram o mesmo problema que o consumidor em questão, e encontraram a solução em determinado produto; surge uma maior confiança baseada em provas sociais, as quais constituem a jornada de decisão do consumidor da geração estudada.

E surge daí a importância de fazer coexistir o marketing *on-line* e *off-line* - o consumidor da geração Z é completamente atento às redes sociais, mas sua maior influência vem de pessoas com quem convive na vida real, no dia a dia. Isso significa que quando a estratégia de marketing consegue conectar tais vertentes, existe maior engajamento pessoal e virtual, possibilitando o alcance dos objetivos desejados pela marca (KOTLER et al, 2017).

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa foi realizada em nível nacional, tendo participantes de diferentes estados do país. Sendo a amostra, pessoas de ambos os sexos, que utilizam redes sociais, com acesso à internet, e que tenham nascido entre 1995 e 2010 (pertencentes à Geração Z).

A presente pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo elas:

Primeira Etapa: realizou-se uma pesquisa qualitativa. Foram entrevistadas via ferramenta *Google Meet* (ferramenta de videoconferência do Google) 06 pessoas que fazem parte da geração Z. As entrevistas ocorreram entre a segunda quinzena de agosto e primeira quinzena de setembro de 2021.

Segunda Etapa: realizou-se uma pesquisa quantitativa. Um questionário formulado na ferramenta *Google Forms* foi utilizado como instrumento de coleta de dados. Obteve-se 128 respostas válidas, sendo que o período de coleta foi de 20 a 30 de julho de 2021.

Após finalizar a fase de coleta de dados, as respostas foram tabuladas e analisadas, para que fosse possível chegar a conclusões acerca dos padrões de

comportamento identificados durante a jornada de decisão de compras do público então estudado.

## **4 Resultados e Discussão**

### **4.1 Pesquisa qualitativa**

Uma pesquisa qualitativa foi realizada com 6 jovens pertencentes à geração Z, residentes do estado de São Paulo, com idades variadas entre si para que pudesse ser observado tendências e padrões entre a geração em questão, mesmo que com faixas etárias diferenciadas entre si. As entrevistas foram realizadas pelo *Google Meet*, uma plataforma de videoconferência do Google. Veja abaixo a tabulação com os resultados obtidos pela pesquisa em questão.

**Quadro 1 – Respostas das entrevistas semi-estruturadas (Parte I)**

Questões	Entrevistado 1 21 anos, São Paulo - SP	Entrevistado 2 26 anos, São Paulo - SP	Entrevistado 3 22 anos, São Paulo - SP
1) Suas compras, em sua maioria, são feitas em lojas físicas ou virtuais? Favor explicar a sua preferência.	<i>“Então, pelo contexto da pandemia eu to preferindo fazer compras e pesquisas pela internet mesmo, então procuro os preços e faço minhas pesquisas e buscas pela internet mesmo. Quando não tem pandemia, eu prefiro loja física porque eu consigo, eu prefiro pegar a peça e ver, e realmente constatar que é do jeito que eu quero.”</i>	<i>“São em lojas físicas porque eu gosto de ver o produto pessoalmente e eu também prefiro trazer ele pra minha casa após a compra.”</i>	<i>“Minhas compras, a maioria eu compro virtual, mas pra retirar na loja. Porque às vezes na internet eu acho na promoção, e eu acho mais rápido do que ter que esperar para entregar. Aí eu compro pra retirar na loja.”</i>
2) Você costuma seguir personalidades, influenciadores digitais como artistas/ modelos/ jogadores/ celebridades, etc no Instagram? Favor explicar porque os segue.	<i>“Eu costumo seguir um nicho bem variado de pessoas, mas eu prefiro seguir blogueiras por conta das coisas que elas mostram, indicam e compartilham com o público delas... Se realmente compensa comprar, se realmente compensa adquirir, e se é realmente bom ou não. Por isso eu costumo seguir mais blogueiras.”</i>	<i>“Sim, eu sigo pessoas influenciadores. E depende muito da pessoa que eu to seguindo, mas basicamente eu sigo aquelas pessoas que eu tenho interesse ou por admiração, ou porque eu acho muito bacana o trabalho da pessoa... Basicamente coisas desse tipo.”</i>	<i>“Sim, eu costumo seguir. Por vários motivos. Por inspiração, tipo um atleta em quem eu me inspiro. Alguns eu sigo pelo esporte que praticam mesmo. Por isso.”</i>
3) Você costuma seguir amigos, conhecidos e familiares no Instagram? Favor explicar porque os segue.	<i>“Amigos sim, e porque realmente são amigos né, porque não tem um conteúdo que mostre as coisas do dia a dia e tudo mais. Então só por amizade mesmo, não por conteúdo.”</i>	<i>“Sim, sigo todos. Todas as opções citadas. E acredito que o principal motivo é pra gerar proximidade, porque às vezes a gente tá longe da família, de alguns amigos, então nos gera essa proximidade você não estar perto da pessoa fisicamente mas virtualmente. Então acredito que o meu motivo principal é essa proximidade mesmo.”</i>	<i>“Sim. Porque eles me seguiram na verdade, porque eu não gosto muito de seguir as pessoas no Instagram não. Eu gosto de seguir, que nem você falou lá, atleta ou personalidades... Amigos eu sigo mais pela troca de follow, né? (risos)”</i>

Administração, Contabilidade e Economia: Entendendo Desafios

<p>4) Você é mais influenciado a adquirir produtos e serviços que foram divulgados por amigos e familiares ou por influenciadores digitais e famosos nas redes sociais? Por quê?</p>	<p><i>“Ah é uma divisão muito grande que eu tenho nessa questão, mas eu costumo pegar dicas da minha irmã que também segue várias blogueiras que eu sigo, e também conhece as coisas que eu gosto, como maquiagem, roupas, essas coisas... Então eu pego a dica das blogueiras, depois eu constato com a minha irmã pra ver se tem realmente a ver e se realmente é bom.”</i></p>	<p><i>“Por amigos. Assim, pessoas famosas e influenciadores eles meio que despertam, tipo “poxa vida, esse produto é interessante”; mas se eu conheço alguém mais próximo que já usou esse produto e tem algum feedback, eu acredito que confio mais nessa pessoa por ter mais proximidade do que somente um influencer digital.”</i></p>	<p><i>“Ah amigos e familiares, porque eles testaram já, e falam se gostaram. O contato é mais pessoal, dá pra mim entender melhor. Convince mais.”</i></p>
<p>5) Quando um influenciador divulga um produto ou serviço, sendo ou não pago para isso, você considera sua opinião acerca do produto? Favor explicar.</p>	<p><i>“Depende muito, porque se a pessoa tá sendo paga mas já saiu uma nota de que aquele produto não tem a qualidade que estão falando eu levo isso em consideração; mas se a pessoa tá divulgando porque realmente gosta do produto e não é publicidade nem nada, eu levo mais em consideração ainda porque realmente tá sendo uma coisa que aquela blogueira e influencer gostou sem ser pago ou sem publicidade, alguma coisa assim...”</i></p>	<p><i>“Considero a opinião da pessoa que tá apresentando o produto, porque algumas pessoas que eu sigo e que são influenciadores eu acredito muito no caráter da pessoa, não somente por ser influenciador mas por conhecer como se fosse a vida fora das redes sociais, alguma coisa desse tipo... Então acredito na pessoa por ela tá falando de verdade, não sendo paga ou só fazendo uma propaganda, então acredito sim, levo bastante em consideração.”</i></p>	<p><i>“Normalmente não. Pra mim considerar tem que ter me convencido muito. Porque geralmente assim... Eu não confio em alguém muito distante. Normalmente não me convence a comprar não.”</i></p>
<p>6) Quando um amigo divulga espontaneamente um produto ou serviço, você considera sua opinião acerca do produto? Favor explicar.</p>	<p><i>“Considero sim porque eu acho que a pessoa ao adquirir aquele produto ela conseguiu avaliar os seus critérios ali né, e avaliar o produto pra ver se realmente abrangeu o que ela tava esperando. Então eu levo aquilo em consideração e vejo se realmente abrange o que eu também quero.”</i></p>	<p><i>“Considero e algumas vezes eu até não conheço o produto então eu não tenho o que acrescentar, mas quando eu conheço o produto eu dou minha contribuição pra aquilo que a pessoa tá me apresentando. “</i></p>	
<p>7) De que forma a opinião de um familiar ou</p>	<p><i>“A opinião deles, geralmente de familiar, influencia pra eu ver se eu</i></p>	<p><i>“Nossa... Se o feedback da pessoa é bom. Porque assim, eu confio muito</i></p>	<p><i>“Ah me ajuda, tipo sei lá, tô indeciso então me ajuda a decidir se vou</i></p>

Administração, Contabilidade e Economia: Entendendo Desafios

<p><b>amigo a respeito de algum produto te auxilia na sua jornada de decisão de compra?</b></p>	<p><i>realmente vou querer finalizar aquela compra ou se eu prefiro pesquisar mais e conhecer outros produtos e fazer uma troca de produto.”</i></p>	<p><i>nas pessoas que eu tenho próximas. então se a pessoa tá falando “meu, é bom”, por exemplo “é muito bom, é barato” e tal, eu vou acreditar muito naquilo... Às vezes eu nem quero o produto, nem tinha pensado em adquirir, mas a pessoa fez tanta propaganda que aquilo me chama atenção e eu falo “poxa vida, será?”, e aí eu fico querendo ter aquele produto pelo que a pessoa tá falando.”</i></p>	<p><i>comprar ou não. Principalmente pessoas que já teve contato com esse produto antes.”</i></p>
<p><b>8) Você enxerga mais credibilidade em propagandas feitas pela própria marca ou em indicação de amigos e familiares nas redes sociais? Favor explicar.</b></p>	<p><i>“Depende muito também. Às vezes eu acredito no que a marca tá falando e levo isso muito em consideração, só que dependendo do familiar eu dou mais credibilidade do que na marca Porque eu sei que às vezes a marca pode enfeitar mais do que o produto realmente oferece e meu familiar não vai enfeitar e nem omitir nada e nenhuma informação que não tenha gostado do produto.”</i></p>	<p><i>“Indicação de amigos e familiares nas redes sociais, porque são pessoas que eu conheço, não duvidaria do caráter, alguns né... (risos) Mas eu acredito muito mais quando um familiar ou amigo tá falando do produto do que a marca. Porque a marca, todas as marcas, elas querem vender. Porque as marcas, se a gente for pensar, todas elas são boas, são perfeitas aos olhos da empresa; mas quando eu conheço alguém que tá falando do produto eu levo mais em consideração.”</i></p>	<p><i>“Mesma coisa que eu disse... Indicação de amigos e familiares, acho que pelo contato, pela proximidade. Confio mais no meu amigo do que num famoso, uma marca... É o que eu penso, né... É a minha opinião mais sincera.”</i></p>
<p><b>9) Você alguma vez já tomou a decisão de comprar algo após um influenciador digital divulgar algum produto? Por que você acha que isso aconteceu?</b></p>	<p><i>“Ah sim, por conta da... Eu não sei falar isso... É porque o produto foi muito comentado e muito viralizado assim, e eu pensei que o produto realmente era bom e que ia alcançar o que eu tava esperando, então eu fui influenciada e finalizei essa compra mesmo sem opiniões de familiares.”</i></p>	<p><i>“Até onde eu me lembro, só por um influenciador ter divulgado algum produto não. Como eu falei nas primeiras perguntas, eu gosto de pegar no produto, ver na minha mão, gosto de trazer direto pra minha casa, e quando eu vejo na internet uma pessoa divulgando eu tenho que fazer aquele caminho, né, pra efetuar a compra. E pra mim fica um pouco distante, então muitas vezes eu vou,</i></p>	<p><i>“Não, nunca. Por causa daquilo que te expliquei antes. Acho muito distante, não confio muito.”</i></p>

Administração, Contabilidade e Economia: Entendendo Desafios

		<i>ainda consulto o preço e tudo mais, mas eu acabo não efetuando a compra de fato. Vou mais como curiosa, sabe? Então chegar a efetuar uma compra, até onde eu me lembro, não.”</i>	
<b>10) Você alguma vez já tomou a decisão de comprar algo após um amigo ter indicado um produto? Por que você acha que isso aconteceu?</b>	<i>“Já, pelo motivo que eu já falei, eu acho que eu coloco em consideração que aquele conhecido ou aquele amigo não iria omitir ou enfeitar demais aquele produto ou aquele serviço, então eu já fui nesse critério.”</i>	<i>“Sim. É interessante que já muda completamente a resposta. (risos) Mas sim, já comprei, e o que me motivou foi essa pessoa que é da minha confiança falar “olha é bom mesmo, funcionou comigo” então o feedback da pessoa me ajudou a, mesmo se for uma compra on-line, eu efetuar a compra, porque alguém já me falou, já me deu essa indicação do produto.”</i>	<i>“Já sim. Pela pessoa já ter testado o produto. Normalmente quando é um amigo ou um familiar eles te mostram o produto e tal. Aí eu posso ter mais certeza se eu quero comprar esse produto. Dependendo a gente tem até a oportunidade de experimentar, dependendo do que for.”</i>
<b>11) Quando você compra um produto que gosta, você costuma indicá-lo e divulgá-lo nas redes sociais? E quando você compra um produto que não gosta, faz o mesmo demonstrando insatisfação?</b>	<i>“Não, eu não costumo usar muito as minhas redes sociais pra divulgar as minhas coisas, então se eu me sinto satisfeita ou não com o produto, eu não uso as redes sociais. Eu costumo comentar com conhecidos e familiares, mas não postar.”</i>	<i>“Quando eu compro algo que eu gosto muito eu sou tendenciosa a indicar pra mais pessoas. Nas redes sociais também já fiz isso, inclusive quando um amigo próximo é empreendedor, eu indico essa pessoa, eu falo “olha esse perfil” e tudo mais... Quando é negativo eu normalmente não me manifesto nas redes sociais, agora pra amigos próximos e familiares sim. Eu falo “olha, não foi legal, não é bom, não funcionou, comigo não deu certo, não sei se com você vai dar certo”.”</i>	<i>“Não, nenhum dos dois. Não sou muito de divulgar as coisas nas redes sociais.”</i>
<b>12) Quais fatores você costuma considerar durante sua jornada de decisão de compra? Favor explicar.</b>	<i>“A qualidade do produto e os benefícios que oferecem, e o preço dele pra ver se realmente cabe no bolso ou não.”</i>	<i>“Preço é um ponto que eu levo muito em consideração. Qualidade do produto. Em alguns casos eu levo bastante em consideração a novidade, se é uma novidade, se é uma coisa que eu nunca experimentei antes; mas sempre tem uma pessoa que antes</i>	<i>“Fatores? Bom... Primeiramente o visual né, pra ver se eu vou gostar. A credibilidade da marca que eu vou comprar, né... E indicações de amigos e pessoas que já usou.”</i>

		<p><i>falou pra mim alguma coisa do produto, eu não sou o tipo de pessoa que mete as caras, que compra um produto completamente novo sem nenhum tipo de indicação anterior. Mas acredito que o preço, qualidade, e durabilidade do produto também.”</i></p>	
<p><b>13) Como você descreve sua jornada de decisão de compra, passo a passo? (A partir do momento que sente a necessidade ou desejo de algum produto/serviço até a compra efetivamente do produto).</b></p>	<p><i>“Eu busco pesquisar os produtos em várias lojas diferentes, faço comparação de preço e depois eu vejo os benefícios de cada produto. Então eu faço essa comparação daquele relatório que vem especificando os benefícios ou não do produto.”</i></p>	<p><i>“Depende muito, eu como sou mulher né, tem situações... Vou dar um exemplo aqui pra doce. Tem situações que não importa se eu tenho dinheiro pra doce, se eu vou ter dinheiro no próximo mês, se eu quero muito o doce eu sem pensar muito compro um doce, por exemplo. Agora algumas compras que são mais caras eu preciso pensar várias vezes, e muitas vezes eu fico meses pensando se eu vou fazer aquela compra. Então eu vou conversando com pessoas, pedindo opinião, e pesquisando mais vezes o preço pra ver se eu consigo arcar com aquela dívida. Mas meu processo todo de compra, uma opção é a necessidade, então se eu tenho a necessidade eu acredito que eu vou dar um jeito e vou comprar aquilo. Acho que um outro ponto é aquela questão dos desejos, né? Se eu desejo muito ter um produto ou comer algo, eu também realizo a compra.”</i></p>	<p><i>“Normalmente eu quando eu fico com vontade ou eu preciso de algo, aí o que eu faço normalmente é procurar na internet. Por exemplo, se eu vou comprar um tênis, eu vou lá procurar na internet. Eu tento achar algo, um produto bom que eu queira, e de uma marca boa, e tento achar um preço legal. Se eu já conheço é mais fácil, aí eu acho a marca e vou direto comprar né. Ai se eu não conheço eu dou uma pesquisada na empresa também, aí se eu gostar eu compro.”</i></p>

Fonte: Resultados originais da pesquisa qualitativa

**Quadro 2 – Respostas das entrevistas semi-estruturadas (Parte II)**

Questões	Entrevistado 4 19 anos, São Paulo - SP	Entrevistado 5 13 anos, São Paulo - SP	Entrevistado 6 21 anos - Santo André - SP
1) Suas compras, em sua maioria, são feitas em lojas físicas ou virtuais? Favor explicar a sua preferência.	<i>“Eu particularmente prefiro lojas físicas em todos os aspectos. Tanto em físicos, tanto em alimento, tanto em roupas. Mas atualmente, por conta da pandemia eu comecei a utilizar mais lojas on-line. Mas mesmo assim eu ainda prefiro lojas físicas.”</i>	<i>“Ah, a maioria das compras que eu faço, a maioria é com os meus pais, e a maioria é virtual mesmo. A gente não vai na loja física, vai lá e compra. Às vezes a gente vai na física mesmo, mas acho que a maioria eu posso dizer que seja virtual mesmo.”</i>	<i>“Lojas físicas porque eu acho que sinto mais confiança sempre que eu vejo. Principalmente no quesito de roupa, eu sempre sinto mais confiança de ver ali direitinho. Então lojas físicas.”</i>
2) Você costuma seguir personalidades, influenciadores digitais como artistas/ modelos/ jogadores/ celebridades, etc no Instagram? Favor explicar porque os segue.	<i>“Sim, eu sigo esse grupo de pessoas, porque eles normalmente falam sobre assuntos do meu interesse, sobre áreas que eu gosto bastante. E é por isso que eu sigo eles.”</i>	<i>“Ah eu não sigo muitos, a maioria das pessoas que eu sigo são amigos, algumas pessoas da igreja, assim... Então eu sigo alguns mas não tantos, e quando eu sigo é porque eu quero conhecer um pouco mais sobre eles, sobre a vida deles, essas coisas.”</i>	<i>“Sigo, sigo bastante. Mais a parte de influenciador digital, e parte de famosos do mundo da música mesmo, é o que eu mais acompanho. E porque eu gosto do tipo de conteúdo mesmo. Eu gosto das pautas que alguns influenciadores trazem. Alguns sobre moda, alguns mais pro lado jornalístico mesmo.”</i>
3) Você costuma seguir amigos, conhecidos e familiares no Instagram? Favor explicar porque os segue.	<i>“Sim, eu também tenho esse costume. Pra ser sincero é mais pra observar assim... Não tem nada de conteúdo relevante que eles postam. Mas como são conhecidos então... Eu sigo eles.”</i>	<i>“Então, eu sigo bastante. Acho que a maioria das pessoas que eu sigo são amigos, familiares; eu sigo também pela mesma forma que algumas celebridades, né? Os influenciadores... Que também é por conta de saber um pouquinho mais sobre como é a vida deles, né?”</i>	<i>“Amigos sim, bastante. Familiares nem tanto. Os amigos mais pela intimidade mesmo que eu tenho com cada pessoa, então eu sigo bastante. Familiar nem tanto porque muitos não tem rede social e tudo, então acabo nem seguindo muito, e os outros que tem também não utilizam, então a família fica mais de lado...”</i>
4) Você é mais influenciado a adquirir produtos e serviços que foram divulgados	<i>“Geralmente eu utilizo, normalmente quando eu compro alguma coisa por influência, são de pessoas que eu conheço ou da minha família. Eu</i>	<i>“Por amigos e familiares né, porque é o tipo de pessoas que eu sei que não vai me indicar um produto que seja ruim. então eu confio nos amigos e</i>	<i>“Por amigos e familiares, porque eu sei que aquela pessoa tá próxima de mim e ela tem aquele produto; e já o influenciador digital tá ali falando e eu</i>

Administração, Contabilidade e Economia: Entendendo Desafios

<p>por amigos e familiares ou por influenciadores digitais e famosos nas redes sociais? Por quê?</p>	<p><i>acho mais confiável, do que a celebridade que tá sendo paga."</i></p>	<p><i>familiares né? Mas também depende muito da celebridade, né, dos influenciadores."</i></p>	<p><i>não consigo ter tanta certeza, né? Então meu amigo consegue me dar mais detalhes, mais sobre o produto, e aí eu consigo ter mais influência por parte deles."</i></p>
<p>5) Quando um influenciador divulga um produto ou serviço, sendo ou não pago para isso, você considera sua opinião acerca do produto? Favor explicar.</p>	<p><i>"Geralmente eu acredito que por mais que seja pago ou não ele tenha utilizado o produto pelo menos alguma vez, então acho que sim."</i></p>	<p><i>"É, dependendo do influenciador eu sigo a opinião que ele dá, mas depende muito. Se ele me indica um produto dependendo de quem for, se eu já to seguindo a muito tempo assim, eu uso a opinião que ele deu sobre aquele produto, se o produto me interessar também né."</i></p>	<p><i>"Depende do produto na verdade. Porque se for um produto que eu vou ter uso, tá no meio das coisas que eu gosto, eu posso ter sim... Mas tem muitos produtos do lado dos influenciadores que eu não costumo nem conhecer, então depende muito."</i></p>
<p>6) Quando um amigo divulga espontaneamente um produto ou serviço, você considera sua opinião acerca do produto? Favor explicar.</p>	<p><i>"Eu considero sim. Principalmente porque como foi de maneira espontânea, é mais verdadeiro. Então se ele tá divulgando aquele produto é porque realmente ele gostou do resultado. Então eu costumo considerar bastante a opinião dessa pessoa."</i></p>	<p><i>"É, também acho que depende do amigo. Se é um amigo que eu converso bastante, que eu tenho uma... Que eu sou mais próximo dessa pessoa, eu sigo a opinião dele. Só que também tem que ver se eu gosto daquele produto, se eu acho que aquele produto me interessa. Mas depende muito da pessoa e do produto."</i></p>	
<p>7) De que forma a opinião de um familiar ou amigo a respeito de algum produto te auxilia na sua jornada de decisão de compra?</p>	<p><i>"Eu creio que normalmente sempre que eu vou comprar algo relativamente importante eu peço conselhos pra pessoas que sabem mais do assunto e já adquiriram. Essas pessoas me dão um norte, onde comprar, e que lugar é mais confiável. E ter aquela tranquilidade em relação ao preço. Acho que é isso."</i></p>	<p><i>"Ah muito! Que um familiar principalmente, e um amigo fala, vai me influenciar muito a querer ter aquele produto pra mim, dependendo da experiência que ele teve. Se foi uma experiência boa ou ruim, ele com certeza vai tá me falando, mas vai me influenciar muito adquirir ou não aquele produto."</i></p>	<p><i>"Ah... Eu acho que principalmente pela parte dos amigos, mais os comentários mesmo, de depois que comprou o produto como é que tá. Principalmente se for algum eletrônico, como o produto ta depois de um tempo, o processo de compra... Acho que esses pontos são os que mais me influenciam na hora de comprar alguma coisa."</i></p>

Administração, Contabilidade e Economia: Entendendo Desafios

<p><b>8) Você enxerga mais credibilidade em propagandas feitas pela própria marca ou em indicação de amigos e familiares nas redes sociais? Favor explicar.</b></p>	<p><i>“Eu prefiro mais indicações de amigos e familiares porque, como disse, eu creio que... Meus familiares não recebem nada pra fazer divulgações, então se eles tão recomendando alguma coisa é porque de fato aquela coisa é realmente boa. Então é mais confiável até que a própria marca vender o seu próprio produto, porque normalmente, eu acho, fazem até um marketing a mais e uma propaganda a mais do que aquele produto realmente é. Então eu acho que a opinião daquelas pessoas que eu confio e que já usaram aquele produto é mais válida.”</i></p>	<p><i>“Acho que a mesma coisa da pergunta anterior, acho que por indicação de amigos e familiares, né... Eu confio mais neles, eu sei que eles não vão querer que eu compre qualquer coisa, então eu confio mais no que um amigo e um familiar fala do que na própria marca.”</i></p>	<p><i>“Eu acho que mais pelas pessoas mesmo, amigos e familiares, que indicam. Porque é aquilo né... Às vezes a propaganda tá ali mas nem é do jeito que é mesmo. Então quando meu amigo tem o produto eu me sinto mais confiante de comprar.”</i></p>
<p><b>9) Você alguma vez já tomou a decisão de comprar algo após um influenciador digital divulgar algum produto? Por que você acha que isso aconteceu?</b></p>	<p><i>“Ainda não. Eu nunca comprei algo por causa que algum influencer que falou.”</i></p>	<p><i>“Já, foi até um livro. Não sei se precisava falar, mas foi até um livro que um influenciador indicou, um livro próprio dele, que eu até já seguia e gostava muito dele, e eu querendo saber mais sobre ele, sobre a própria vida dele também. Aí foi aí onde ele me influenciou muito e eu comprei o livro, né... Eu até acabei ele rápido. Por consequência do que ele fez, da propaganda que ele fez, comprei, ganhei aquele livro na verdade, e aí eu comecei a ler ele. Então fui influenciado por ele também.”</i></p>	<p><i>“Eu nunca, assim... eu já entrei pra ver vários produtos que os influenciadores indicam e tudo... Mas eu nunca cheguei a comprar o produto que fosse indicado pelo influenciador, eu sempre vou lá e olho... Quando eu vejo algum produto que é do meu interesse eu vou lá e vejo mais sobre o produto.. Mas eu nunca cheguei a comprar nada influenciada por influenciadores não...”</i></p>
<p><b>10) Você alguma vez já tomou a decisão de comprar algo após um</b></p>	<p><i>“Já... Já porque, quando eu tava em busca de um produto, eu pedi a opinião dessa pessoa que tinha mais</i></p>	<p><i>“Um amigo não... Nunca comprei um produto por causa de um amigo ter me indicado.”</i></p>	<p><i>“Sim, eu já comprei produtos indicados por amigos... Eu acho que... No momento... Eu posso falar o</i></p>

<p><b>amigo ter indicado um produto? Por que você acha que isso aconteceu?</b></p>	<p><i>conhecimento sobre o assunto e ela me indicou um local, me indicou um produto mais específico ainda do que o que eu realmente procurava... Então eu acho que segui o conselho dele porque realmente ele conhecia mais sobre aquele produto. Por isso eu segui o conselho dele pra comprar determinado produto.”</i></p>		<p><i>produto específico pra te dar um exemplo? Aconteceu de uma vez uma amiga comprar um fone de ouvido, e aí outra pessoa comprou, e outra pessoa comprou, aí eu fui lá e comprei... Então eu fui influenciada a comprar aquele fone... Acho que isso acontece com bastante frequência dependendo do produto que é, de um amigo comprar, indicar e eu comprar também.”</i></p>
<p><b>11) Quando você compra um produto que gosta, você costuma indicá-lo e divulgá-lo nas redes sociais? E quando você compra um produto que não gosta, faz o mesmo demonstrando insatisfação?</b></p>	<p><i>“Geralmente se eu compro um produto que eu gosto, sim. Geralmente eu gosto de postar. Mas geralmente, se eu não gosto, normalmente eu não posto e nem falo nada sobre aquilo.”</i></p>	<p><i>“Faço, quando eu gosto muito de um produto eu jogo nas redes sociais, eu vou e mostro pras pessoas aquele produto. Mas também quando eu não gosto eu, além de mostrar nas redes sociais, eu também falo pra todo mundo, família, amigos, a minha insatisfação.”</i></p>	<p><i>“Não, é... Eu não costumo divulgar nem pro lado positivo nem pro lado negativo de quando eu compro alguma coisa... Acho que é só quando é um produto que eu tô com muita expectativa... Mas que eu me lembre eu nunca fui de divulgar muitos produtos ou minha opinião sobre o produto.”</i></p>
<p><b>12) Quais fatores você costuma considerar durante sua jornada de decisão de compra? Favor explicar.</b></p>	<p><i>“Ah... Primeiramente o preço, eu sempre vou olhar onde tá mais dentro do meu custo, dentro do meu orçamento... E depois eu vou olhar pra qualidade do produto, e pra saber mais sobre a qualidade é bom procurar uma assistência pra saber mais sobre como deveria ser; também as características que fazem aquele produto ser bom, e também as pessoas que já adquiriram.”</i></p>	<p><i>“Ah alguns fatores, primeiro eu iria ver se alguém da minha família ou amigo já teve aquele produto, então ver se alguém perto de mim já tem. Se tiver eu vou perguntar como foi a experiência dele com aquele produto, se ele gostou, se não... Também vendo, eu vejo muito pela foto do produto, as coisas que o produto tem, que vem aparecendo no produto. Então se algumas informações me atrair, for relevante, também se alguma pessoa perto de mim já tiver comprado e tiver gostado desse produto é onde eu vou comprar e vou</i></p>	<p><i>“O valor principalmente, eu sempre pesquiso. Indo pro lado de produtos eletrônicos mesmo, eu sempre procuro em vários sites, vários lugares, pra conseguir fazer uma comparação de preço e tentar encontrar sempre o mais em conta. Além do valor? Ah.. Quando é produto tipo roupa, calçado, algo assim, algo que me influencia sempre é o estilo daquela roupa, se eu já vi alguém usando aquela roupa... Eu sempre procuro na internet tipo "tal modelo tá usando tal roupa" aí eu vou atrás... Mas acho que só essas duas</i></p>

		<i>gostar também do produto.”</i>	<i>questões mesmo.”</i>
<p><b>13) Como você descreve sua jornada de decisão de compra, passo a passo? (A partir do momento que sente a necessidade ou desejo de algum produto/serviço até a compra efetivamente do produto).</b></p>	<p><i>“Certo... Ahn... A primeira coisa que eu vou fazer é procurar lojas pra saber mais ou menos qual que é o preço daquele produto. Minha primeira etapa é descobrir qual que é o valor daquilo. E após eu achar um preço viável, eu vou pesquisar on-line principalmente e vou ver se aquele lugar é confiável ou não. Se é um lugar que tem reclamações ou se tem algum comentário negativo sobre aquele lugar, normalmente eu descarto porque já não é tão confiável. E por último depois de ter achado um lugar com preço viável e tenha boas críticas, boas ... Uma boa reputação, eu vou perguntar pra alguém que eu conheço que entende bem sobre o assunto, e se ele tem algum lugar melhor pra recomendar. E se não, vai ser naquele lugar. Então creio que é basicamente isso. Encontrar um preço aceitável procurando em todos os lugares, e depois se de fato esse lugar é confiável pra fazer a compra.”</i></p>	<p><i>“Ah eu acho que minha jornada de compra seria algo que eu preciso, ou algo que alguém me falou que gostou. Então a partir do momento que eu tenho muita vontade de ter aquele produto, eu vou e começo pesquisar sobre aquele produto, então eu vejo alguma coisa do youtube de alguém que já comprou e já teve, que faz aquele relatório falando sobre aquele produto, aí normalmente um amigo ou familiar que tem aquele produto e também falou. Então a partir do momento que alguém falou daquele produto ou indicou algo sobre aquele produto eu vou fazer de tudo que eu conseguir pra saber mais sobre aquele produto porque eu não vou comprar algo que não seja bom. Então a partir do momento que eu gosto daquele produto, eu vou procurar pesquisar mais sobre aquele produto né, pra eu não me sair mal, não ter perda de dinheiro ou algo do tipo.”</i></p>	<p><i>“Deixa eu pensar um pouco... Acho... Acho que um exemplo pra isso é roupa mesmo, quando eu tomo a decisão de “ah, preciso comprar tal coisa, preciso comprar uma calça jeans”, então eu vou até o shopping ou até a loja, escolho a calça de acordo com o modelo o estilo que me agrada mais. Então eu vou experimentar a roupa pra ver se fica bem no meu corpo, se eu me sinto confortável, se combina com meu estilo de pessoa, o que eu mais costumo vestir. Depois de muito tempo de provar e tudo mais e pensar direitinho, eu vou e faço a compra.”</i></p>

Fonte: Resultados originais da pesquisa qualitativa.

## 4.2 Análise Geral dos Quadros 1 e 2

De acordo com os resultados constatados na pesquisa qualitativa, foi possível trazer maior profundidade sobre como de fato funciona cada etapa da jornada de compras do consumidor da geração Z, e compreender os motivos que eles entendem que os leva a tomar as decisões de compra, ou rejeitar determinada oferta.

Houve certa similaridade nas fases que eles dizem seguir o seu processo de decisão de compras. De acordo com as respostas foi averiguado que, primeiramente surge uma necessidade ou desejo por algum produto ou serviço específico. Essa necessidade ou desejo pode ser pré-existente, ou pode surgir através de indicações de amigos ou familiares, ou até mesmo uma publicidade feita por algum influenciador digital pode despertar tal desejo. Mas apesar do desejo ou interesse serem despertados também por tais influenciadores, eles não costumam ser capazes de convencer o jovem da geração Z a tomar a decisão de compra. Os jovens costumam ser muito bem informados, e encontrar com facilidade informações importantes na internet. Uma crítica negativa ou uma baixa avaliação em um site de buscas pode ser o responsável pela desistência da compra.

Mas quem de fato tem poder de influenciar uma pessoa nascida entre os anos de 1995 e 2010 são seus amigos e/ou familiares. Por ser muito bem informado, esse público sabe bem como funciona o contrato de um influenciador que faz publicidade de algum produto ou serviço para determinada marca, e isso pode gerar certa desconfiança em relação à credibilidade e sinceridade, como foi relatado por alguns dos entrevistados. Já os familiares, amigos e conhecidos têm maior grau de credibilidade e confiança para esse consumidor, que além de receber indicações de seus grupos sociais mais próximos, busca a opinião dos mesmos durante o processo de decisão de compra. Pode ser observado aqui a grande vantagem do *buzz marketing*, o famoso “boca a boca”, que existe há anos e continua tendo grande influência sobre a decisão de consumo de um grande grupo de pessoas.

Outro resultado interessante que foi constatado é que, apesar do tempo de uso de *smartphones* e notebooks ser muito longo (6 horas ou mais de uso, de acordo com os entrevistados), e apesar das pesquisas a respeito da marca, produto e serviço serem realizadas on-line, existe uma certa preferência da maioria dos entrevistados para realizar a compra em lojas físicas, ou no máximo, realizar a compra na loja virtual mas escolher a opção de retirada no local. Dessa forma foi possível enxergar uma

tendência para o imediatismo nesse grupo de pessoas mais jovens (nascidos a partir de 1995). Então compreendemos que a tecnologia e o acesso à informação, o relacionamento acessível para com marcas, a publicidade feita por personalidades no digital que despertam desejos, estão sim promovendo uma determinada influência sobre a vida das pessoas pertencentes à geração Z. Mas da mesma forma que a informação, e tudo que foi anteriormente citado está ao alcance desse público de maneira muito rápida, assim também eles querem ter o que compraram de maneira imediata.

Logo, compreende-se que as marcas precisam se atentar a esses hábitos, digitais, de relacionamento e de consumo. A geração muda, e junto com ela o grau de informação, o interesse em conversar e ter acesso à própria marca que consome, a ascensão da profissão de influenciadores digitais, o tempo gasto nas redes sociais, a busca por experiências positivas, a união de *on-line* e *off-line*, e outras coisas mais que poderíamos citar, mas não são o foco de nossa pesquisa. Dessa forma, as marcas não devem continuar a agir da forma que agiam antes. É preciso compreender o comportamento do consumidor e as fases pelas quais sua jornada de decisão de compras passa (SILVA, 2017).

## 5 Considerações Finais

Resgatando-se o objetivo central da presente pesquisa tem-se: compreender o comportamento de compra do consumidor da geração Z (nascidos entre 1995 a 2010), assim como entender a influência do seu grupo de referência (amigos, família, colegas, etc), das redes sociais e influenciadores digitais no processo de decisão de compra.

Após o que foi exposto, constatou-se que o processo que leva tal consumidor a tomar a decisão de compra nos dias atuais é mais informado, mais consciente, e mais rigoroso. O processo de decisão de compra tende a se iniciar a partir de uma necessidade ou de um desejo despertado por influenciadores digitais e outros famosos nas redes sociais, cujo são consumidos os conteúdos em formato de entretenimento. Deles, porém, não surge a decisão de compra, apenas o despertar do desejo.

O que leva os jovens da geração estudada a começar sua pesquisa em busca de informações consistentes acerca do produto ou serviço, assim como da marca a

que estes pertencem. Além de pesquisas em ambiente digital, é consultado também o seu grupo de referência, o mais persuasivo durante o processo de tomada de decisão. A opinião dessas pessoas é de extrema importância, sendo capaz de influenciar a compra ou a desistência da mesma. Isso se deve à confiança empregada sobre as pessoas próximas, e ao senso de pertencimento que a geração Z costuma nutrir em seus ciclos sociais. Sendo assim, com essas informações obtidas podemos sugerir que suas principais estratégias de marketing sejam empregadas pelas marcas: o marketing de relacionamento, e o *buzz marketing*.

O primeiro trata dos consumidores que já tem, para que sejam fidelizados e crie-se, a partir desse relacionamento, uma comunidade engajada. O segundo, por sua vez, como estratégia de “boca a boca” a fim de gerar um “burburinho” sobre lançamentos de produtos e serviços, contando com a efetiva participação dessa comunidade de consumidores, pois são eles os capazes de persuadir e influenciar diretamente na jornada de decisão de compra do novo e potencial consumidor pertencente à geração Z.

## Referências

HAWKINS, D. I.; MOTHERBAUGH, D. L. **Comportamento do Consumidor: Construindo a Estratégia de Marketing**. 13e. São Paulo: Elsevier, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14e. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

SILVA, T. R. **Os Jovens da Geração Z e o Consumo: os Outros e o Eu na Formação das Percepções sobre a Marca**. (Dissertação de Mestrado) - Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2017.

SOUSA, J. C.; SILVA, P. M. M.; PINTO, F. R.; NASCIMENTO, A. L.; RABELO, L. N. A Influência das Redes Sociais nas Decisões de Compras. **Revista Gestão em Análise**. V. 7, 2018. 118 - 127.

**Capítulo 3**  
**MERCADO DE TRABALHO E RECRUTAMENTO NA**  
**CIDADE DE SANTA MARIA/ RS SOB A**  
**PERSPECTIVA DAS EMPRESAS DE RECURSOS**  
**HUMANOS**

**Rafaela Buzke Geloch**  
**Talita Gonçalves Posser**  
**Sabrina Nascimento Borba**  
**Vânia Medianeira Flores Costa**

**MERCADO DE TRABALHO E RECRUTAMENTO NA CIDADE  
DE SANTA MARIA/ RS SOB A PERSPECTIVA DAS EMPRESAS  
DE RECURSOS HUMANOS**

**Rafaela Buzke Geloch**

*Mestranda em Administração Pública (PPGAP/UFSM), Bacharel em Administração  
Universidade Franciscana (UFN)  
rafageloch@gmail.com*

**Talita Gonçalves Posser**

*Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM), Mestre em Administração  
(PPGA/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM).  
talita.gposser@gmail.com*

**Sabrina Nascimento Borba**

*Mestranda em Ciências Contábeis (PPGCC/UFSM), Bacharel em Administração e  
Ciências Contábeis (UFSM)  
sabrina.borba@gmail.com*

**Vânia Medianeira Flores Costa**

*Doutora em Administração (UFBA). Professora Associada do Departamento de  
Ciências Administrativas da UFSM.  
vania.costa@ufsm.br*

**RESUMO**

Devido às mudanças do mercado de trabalho, observa-se a importância de buscar constantes aperfeiçoamentos para manter-se empregado. O propósito deste trabalho é compreender as nuances do mercado de trabalho atual, onde há a inserção constante de novos membros, a permanência e saída de profissionais que movimentam esse mercado. Tem como objetivo analisar o mercado de trabalho para profissionais da área administrativa/gerencial na cidade de Santa Maria/RS sob a perspectiva das empresas de Recursos Humanos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e como procedimento técnico optou-se pelo estudo multicase aplicando-se uma entrevista referente ao tema da pesquisa para três empresas de

recursos humanos da cidade. Como resultados deste estudo em relação ao sucesso dos candidatos no processo seletivo, a pesquisa apontou que os candidatos precisam manter um currículo atualizado, adquirir experiência e possuir ou buscar a formação, pro atividade, liderança e relacionamento interpessoal. Quanto ao mercado de trabalho observa-se maior valorização do processo seletivo por parte das empresas, porém os candidatos não buscam atuar em áreas que os satisfazem aproveitando as oportunidades que vierem surgindo, assim elevando o aumento da rotatividade na cidade. Aspecto que preocupa são os candidatos que não buscam o aperfeiçoamento profissional, demonstrando a pesquisa ser essencial, principalmente pelas mudanças no mercado de trabalho atual, é cada vez mais importante manter-se atualizado e informatizado.

**Palavras-chaves:** Recrutamento; Mercado de Trabalho; Recursos Humanos; Profissionais.

### **ABSTRACT**

Due to changes in the labor market, it is important to seek constant improvements in order to remain employed. The purpose of this work is to understand the nuances of the current job market, where there is a constant insertion of new members, the permanence and departure of professionals who move this market. It aims to analyze the labor market for professionals in the administrative/managerial area in the city of Santa Maria/RS from the perspective of Human Resources companies. This is a qualitative, descriptive research and, as a technical procedure, the multicase study was chosen, applying an interview related to the research theme for three human resources companies in the city. As a result of this study in relation to the success of candidates in the selection process, the research pointed out that candidates need to keep an updated curriculum, acquire experience and have or seek training, pro activity, leadership and interpersonal relationships. As for the labor market, there is a greater appreciation of the selection process by companies, but candidates do not seek to work in areas that satisfy them, taking advantage of opportunities that arise, thus increasing the increase in turnover in the city. An aspect that worries are candidates who do not seek professional improvement, demonstrating research to be essential, mainly due to changes in the current job market, it is increasingly important to keep up to date and computerized.

**Keywords:** Recruitment; Job market; Human Resources; Professionals.

## **1 INTRODUÇÃO**

Na busca incessante pelas novas políticas de gestão de recursos humanos, a inovação tornou-se um dos fatores essenciais para as organizações dos novos. De acordo com Ciampa *et al.* (2014), o mercado de trabalho está em transformação, com isso a exigência de profissionais cada vez mais qualificados, demandando que o mesmo esteja atento às tendências e disponha de atitudes para solucionar de forma rápida às demandas do mercado. Por isso, nos dias atuais faz-se necessário que uma organização tenha um setor de recursos

humanos bem desenvolvido, com planejamento e metas, os quais devem ser iniciados, desde o momento do recrutamento até a seleção de um novo colaborador da empresa.

Devido às exigências do mercado de trabalho por pessoas competentes e preparadas para este cenário tão amplo e competitivo, torna-se relevante estudar os aspectos que permeiam a relação entre as exigências do mercado de trabalho e todo o processo de recrutar e selecionar. Segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – Caged (2022), no último ano o mercado de trabalho geral no município de Santa Maria/RS teve mais pessoas admitidas do que desligadas, houve 26.728 pessoas admitidas e 26.190 desligamentos.

Neste contexto, compreender as nuances do mercado de trabalho atual, onde há a inserção constante de novos membros, a permanência e a saída de profissionais, em especial no que se refere à cidade de Santa Maria/RS. O município situado na região central do estado do Rio Grande do Sul é considerado um polo educacional e, portanto, promove a qualificação de profissionais, porém nem sempre os mesmos conseguem inserir-se no mercado de trabalho local.

Diante disto, o presente trabalho tem como problemática responder a seguinte questão: Como está o mercado de trabalho na cidade de Santa Maria/RS sob a perspectiva das empresas de Recursos Humanos? Visando responder a problemática levantada, o presente estudo terá como objetivo geral analisar o mercado de trabalho para profissionais da área administrativa/gerencial na cidade de Santa Maria/RS sob a perspectiva das empresas de Recursos Humanos, já que essas empresas que atuam selecionando profissionais para organizações de diferentes segmentos, possuem informações mais atualizadas em relação às mudanças mercadológicas.

Com o intuito de atingir o objetivo geral, este estudo apresenta como objetivos específicos levantar na percepção das empresas o panorama atual do mercado de trabalho para profissionais da área administrativo/gerencial na cidade de Santa Maria e identificar junto às empresas os fatores que influenciam positivamente para o sucesso dos profissionais em um processo seletivo.

Este estudo está dividido em cinco partes. A primeira parte corresponde à introdução e apresenta uma breve contextualização do tema proposto, o problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa do estudo. Na segunda parte faz-se uma breve apresentação das temáticas Mercado de Trabalho e Recrutamento e

Seleção de Pessoas. Na terceira parte, aborda-se o método proposto para desenvolver a pesquisa. Na quarta parte apresenta-se os resultados e na quinta parte as considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Para embasar a proposta deste estudo, esta seção apresenta a pesquisa realizada na literatura acerca dos temas mercado de trabalho, recrutamento e seleção.

### **2.1 MERCADO DE TRABALHO**

O mundo do trabalho tem passado por inúmeras transformações desde a década de 1990, resultantes do projeto de reestruturação produtiva relacionado aos ajustes neoliberais ocorridos ao redor do mundo. Dentre essas transformações se encontram a flexibilização, a precarização e uma significativa desindustrialização dos empregos, as quais resultaram no crescimento de setores como o de serviços, o informal e o por conta própria (SCALON, 2009).

No início da década de 1990, um desafio foi lançado aos estudos sociais de trabalho no Brasil, o paradoxo, de um lado, do crescimento da produção, da produtividade e da competitividade industriais, e de outro, a queda sistemática do emprego industrial (GUIMARÃES e CARDOSO, 2008). A modernização do mercado de trabalho tornou-o crescente, concentrador e de forma excludente, sendo que no século XXI evidenciou um avanço na parte comercial e de globalização acarretando exigências pelo mercado de trabalho, seja para os trabalhadores que busquem aperfeiçoamento, como também para os donos de negócios que determinaram certas competências (BARBOSA; 2016)

Colakoglu (2011) explica que o cenário vem se modificando “dramaticamente”, nas últimas duas décadas, no que refere-se ao ambiente das carreiras. Aquela carreira profissional tradicional, a qual é previsível e com crescimento hierárquico nas organizações, está sendo substituída por carreiras imprevisíveis que envolvem uma crescente mobilidade. Segundo Barduchi e Cintra (2009), o mercado de trabalho é o espaço composto pelas pessoas que procuram emprego e por aquelas que oferecem emprego e determinam, em função do

panorama socioeconômico, o valor do trabalho.

Há algum tempo, este mercado vem passando por mudanças e, por isto, tanto o mundo corporativo quanto as pessoas precisaram se adaptar para sobreviver. As empresas mudaram seus processos de trabalho e enxugaram seus quadros de funcionários, os nascidos entre as décadas de 70 e 80 provavelmente conhecem pessoas que iniciaram e concluíram suas carreiras em uma mesma empresa, mas, isto é coisa do passado a chamada “estabilidade no emprego”, antes tão valorizada pelas empresas no momento da contratação, começou a ser vista como acomodação no emprego.

Atualmente, se valoriza o aprendizado e o crescimento obtido através do trabalho, dessa maneira, torna-se comum e até certo ponto desejável que os profissionais mudem de função e de área dentro da mesma empresa ou mudem de empresa. As mudanças são a maior certeza em um mundo globalizado e aproximado pelas tecnologias da informação e comunicação, para serem competitivas, pessoas e empresas precisam ser ágeis, flexíveis, versáteis, proativas, resilientes, empreender, acompanhar, promover mudanças, inovar e diferenciar-se (BARDUCHI e CINTRA, 2009).

Menciona-se também sobre o “apagão de talentos” no mercado de trabalho brasileiro. Os meios de comunicação, inclusive as principais revistas de negócios, têm declarado frequentemente que faltam profissionais qualificados, ora afirmando que esse é um problema generalizado e ora se referindo a uma carência específica de determinado setor da economia (SAMBRANA, 2010; VELLUTO, 2011). Há também quem afirme que o “apagão” não é verdadeiro e que, se há tal carência, é reflexo da deficiência das áreas de recursos humanos das organizações. No entanto, para outros, o que vem ocorrendo não é um “apagão de talentos”, mas sim uma dificuldade das áreas de recursos humanos de muitas empresas encoberta pelo discurso do “apagão” — em estabelecer, nos seus processos de recrutamento a comunicação adequada para atrair jovens (OHL, 2011).

## **2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

A área de Gestão de Pessoas é uma parte muito importante dentro da organização, pois possibilita traçar estratégias, valorizar o talento do colaborador, melhorar a qualidade de vida e assim ajudar a alcançar metas e objetivos

organizacionais e do colaborador que nela trabalha. Azevedo & Souza (2014) e Trentin *et al.* (2016) dizem que as relações nos ambientes de trabalho estão diretamente vinculadas às práticas de gestão de pessoas, seguidas principalmente por condições de trabalho adequadas, desenvolvimento humano, bons relacionamentos interpessoais e o bem-estar com a equipe. Um ambiente de trabalho proveitoso, estimula as práticas de gestão de pessoas, influenciando de forma positiva as atitudes individuais dos empregados em relação à organização, possibilitando o crescimento e o desempenho organizacional (KUNDU E LATA; 2017).

Para os autores Machado, Martins, Negrelli e Almeida (2018) entre as principais funções do setor de recursos humanos, encontra-se o processo de recrutamento e seleção de pessoas. Este processo geralmente é conduzido não somente por psicólogos e administradores, mas encontramos também profissionais de outras áreas de formação atuando. O recrutar aproxima pessoas qualificadas para ocupar um cargo dentro da organização. O recrutamento e seleção visa examinar no mercado de trabalho os profissionais que se encaixam ao perfil da vaga a ser ocupada na empresa (FERREIRA E VARGAS, 2014).

O recrutamento é primeira etapa do processo de admissão funcionando como processo de comunicação, pois é através dele que a organização divulga suas oportunidades de trabalho, portanto, para que este se torne eficaz, é necessário atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção (MILKOVICH, 2008). Segundo França (2009) o recrutamento poderá ser interno, externo ou misto. O processo interno aborda um contingente circunscrito e conhecido de colaboradores da organização, que após a divulgação da vaga, são submetidos a avaliações técnicas e comportamentais, a fim de preencher as vagas disponíveis. Este por sua vez, estimula o auto aperfeiçoamento dos colaboradores, pois estes constatarem a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa.

O processo de recrutamento externo possibilita a busca de recursos humanos no mercado de trabalho, tendo como objetivo atrair o maior número de profissionais qualificados para suprir as demandas organizacionais. Portanto, para que se alcance tal objetivo utilizam-se alguns instrumentos como anúncio em jornais, revistas, rádios, cartazes, contatos com instituições de ensino, empresas de consultorias, banco de dados da própria empresa (ARAÚJO, 2006).

Ao considerar as vantagens e desvantagens dos recrutamentos internos e externos, algumas organizações acabam optando pelo processo de recrutamento misto, o qual aborda tanto fontes internas como externas de recursos humanos (ALMEIDA, 2009). A seguir, o Quadro 1 apresenta o recrutamento interno e externo perante vantagens e desvantagens de cada um.

Quadro 1 – Vantagens e Desvantagens no recrutamento interno e externo

TIPOS DE RECRUTAMENTO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Recrutamento Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Necessidade de investimento de menor ordem;</li> <li>● Rapidez no processo;</li> <li>● Disponibilidade de investimentos para outras atividades;</li> <li>● Segurança em relação aos seus recursos humanos;</li> <li>● Motivação das Pessoas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pessoas conectadas com a cultura;</li> <li>● Relacionamento em conflitos;</li> <li>● Excesso nas promoções;</li> <li>● Protecionismo;</li> <li>● Baixa racionalidade no processo.</li> </ul>
Recrutamento Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Renovação das pessoas da organização;</li> <li>● Ausência de conflitos em relacionamentos;</li> <li>● Ausência de protecionismo, nepotismo;</li> <li>● Manutenção da racionalidade no processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Maior necessidade de investimento a fim de atrair o público-alvo;</li> <li>● Insegurança em relação às pessoas a serem contratadas;</li> <li>● Demora no processo;</li> <li>● Desmotivação das pessoas que atuam na organização.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Araújo (2006).

O Quadro 1 apresenta as vantagens e desvantagens perante os tipos de recrutamento, os quais estão destacados e citados acima. No recrutamento interno há rapidez no processo assim como motiva a equipe, porém gera conflitos e protecionismo. E recrutando externamente existe a renovação de pessoas e ausência de conflitos, no entanto tem um investimento maior e demora no processo.

Já na seleção de pessoal, faz-se necessária a construção de etapas distintas que avaliam com maior acuidade as características de cada sujeito, não se resumindo apenas à avaliação das experiências e ao conhecimento do trabalho a ser realizado (FRANÇA, 2009).

Para Almeida (2009) e França (2009) uma das etapas fundamentais do

processo de seleção é a entrevista. Através desta, deve-se obter o maior número de informações sobre o candidato que pretende ocupar a vaga. Da mesma forma, é necessária a realização do estudo do currículo dos candidatos, pois através desse encontro devem-se esclarecer aspectos de conteúdo profissional e pessoal, tanto relacionado com a vida pregressa como as expectativas de vida futura.

Os testes psicológicos também são utilizados como instrumentos padronizados que servem de estímulos a um comportamento por parte do examinado. Porém, ao selecionar a avaliação que será utilizada durante o processo, deve-se observar alguns aspectos importantes, tais como, as instruções quanto à idade, a escolaridade, grupo social, validação e precisão do mesmo. Destaca-se que estes podem ser divididos em psicrométricos, que são aqueles que medem as aptidões individuais, ou ainda, de personalidade, que busca avaliar traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios (ALMEIDA, 2009).

A dinâmica de grupo é outra ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, podendo-se utilizar jogos, com situações estruturadas, relativas ou não ao cargo, onde os concorrentes terão a possibilidade de interagir entre si, deixando, inconscientemente aflorar atitudes e comportamentos que podem ser previstos no local de trabalho. Dentro do planejamento da dinâmica a ser realizada, pode-se incluir exercício de aquecimento do grupo, outro de apresentação dos participantes e um exercício de dinâmica principal, para avaliar as competências desejadas (ALMEIDA, 2009; MILKOVICH, 2008).

Após o processo de seleção, é algo fundamental o feedback aos candidatos que não foram aprovados no procedimento ou em qualquer uma das etapas do processo seletivo, para que os mesmos não fiquem na expectativa sobre o resultado. O feedback efetivo seria aquele que é dado com o objetivo de crescimento profissional da pessoa, então, é importante que seja fornecido com objetividade, sendo aplicável, à medida que focaliza aspectos que o candidato tem a possibilidade de mudar (ALMEIDA; 2009).

Apresentadas as principais bases teóricas deste estudo, no próximo item explana-se o método adotado para atingir os objetivos propostos.

### **3 METODOLOGIA**

A execução deste estudo classifica-se quanto a sua natureza de forma qualitativa, que segundo Alvarez e Gutierrez (2019), é aplicada geralmente a pesquisas que exigem uma exploração mais profunda e compreensiva do objeto e tem como algumas características permitir que o levantamento de dados e a análise destes sejam realizados ao mesmo tempo.

Quanto aos objetivos classifica-se como descritiva, pois, tem como principal objetivo compreender e definir com maior precisão o problema, identificando ações antes de desenvolver uma abordagem. A pesquisa descritiva visa a associação entre a observação e anotação correta dos fatos, eventos e situações em que possam ser replicáveis ou não e garantem por meio de instrumentos a comprovação científica (ALVAREZ; GUTIERREZ, 2019).

Como procedimento técnico, esta pesquisa caracteriza-se como estudo multicasos, pois serão pesquisadas três empresas do ramo de gestão de pessoas que trabalham com recrutamento e seleção. Yin (2015) expõe que os estudos de multicasos são os que envolvem mais de um caso tendo como vantagem desenvolver evidências e estudos mais robustos. Possui também algumas desvantagens, como limitações e impossibilidades de generalização de resultados obtidos por conclusões específicas para os casos estudados sem conclusões genéricas.

Como técnica para a coleta de informações foi utilizada a entrevista semiestruturada composta por treze questões ao total, sendo três relativas ao perfil das empresas e dez referentes ao tema de pesquisa para três empresas de recursos humanos da cidade. Após a coleta de dados foi realizada a análise descritiva, que segundo Gil (2019) têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste item são apresentados os resultados encontrados após entrevista realizada junto a três empresas de RH na cidade de Santa Maria/RS, sendo a mesma respondida por seus respectivos gestores. Para tanto, a análise das

entrevistas foi dividida em dois subitens, sendo o primeiro relativo ao mercado de trabalho e o segundo sobre recrutamento e seleção.

As empresas foram denominadas como E1, E2 e E3 e os entrevistados foram questionados sobre o tempo de atuação no mercado de cada empresa, ramo de atuação e número de colaboradores, as respectivas respostas sobre o questionamento, são apresentadas a seguir no Quadro 2.

Quadro 2 – Informações das empresas de RH

EMPRESA	TEMPO DE MERCADO	RAMO ATUAÇÃO	COLABORADORES
E1	10 anos	Gestão e desenvolvimento	10
E2	12 anos	Gestão de Pessoas	4
E3	5 anos	Gestão e consultoria	8

Fonte: Dados da Pesquisa

Em relação ao tempo de mercado das mesmas, pode-se observa que variam de 5 a 12 anos, quanto ao ramo de atuação, estas atuam na gestão de pessoas, porém uma delas oferece também a consultoria, e no que se refere ao número de funcionários, as empresas possuem de 4 a 10 colaboradores em seu quadro.

#### 4.1 Mercado de Trabalho

Inicialmente os entrevistados foram questionados a respeito do mercado de trabalho. A seguir pode-se acompanhar a entrevista feita com as empresas de RH.

Questionados sobre quais mudanças ocorreram no mercado de trabalho na cidade de Santa Maria nos últimos cinco anos, os entrevistados expuseram suas análises de maneira divergente, observando que houve uma valorização nas etapas do processo seletivo por parte das empresas, mudança brusca no mercado a partir da mudança na lei de estágios ressaltando que a lei obriga as empresas a manterem seus estagiários somente 6 horas ao dia e 30 horas semanais de trabalho e garante férias de 30 dias remunerados. E destacou-se a mudança de um período de grandes ofertas de trabalho e uma carência de profissionais, pois a nossa cidade forma/qualifica muito profissional que acaba buscando ofertas

melhores fora do nosso mercado. Conforme exposto a seguir:

E1: Percebo que as empresas vêm valorizando muito o processo seletivo com etapas, com avaliações, um processo seletivo que se aprofunde mais não seja só aquela entrevista, hoje não trabalhamos mais com indicação de currículo e sim com candidatos, pois gera maior comprometimento tanto da empresa como do candidato, pois o currículo parece algo não muito palpável, encaminhe-se os currículos, mas a pessoa que está olhando nem tem a habilidade de julgar por isso mudamos.

E2: Eu notei na empresa que nos últimos 8 anos teve uma mudança, mas na lei dos estágios e isso para nós mudou um pouco, hoje vejo de modo mais igual e as empresas valorizam muito seus estagiários os contratos hoje que terminam antes dos 2 anos o motivo é a efetivação do colaborador.

E3: Saímos de um momento de oferta de trabalho para nos últimos dois anos um momento de carência de profissionais, as vagas operacionais não se consegue mais pessoas para trabalhar porque se abriu mais postos de trabalho e os profissionais estão se qualificando cada vez mais e a nossa cidade forma muitas pessoas mas o que acontece que querem uma vaga melhor mas muitas vezes eles não têm experiência e aí que tá o grande problema e agora no momento que vivemos voltamos a ter mais profissionais no mercado porque as empresas estão demitindo e não estão repondo estes funcionais.

O mundo do trabalho vem se modificando significativamente, face às inúmeras mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais das últimas décadas. Transformações tecnológicas e organizacionais produziram forte impacto sobre indivíduos e organizações, alterando não só o “sentido do trabalho” – de acordo com Morin (2002), como também, impondo novos paradigmas para sua organização e gestão.

Com relação aos candidatos, perguntou-se aos entrevistados se os mesmos conhecem o mercado que pretendem e/ou querem atuar. Observa-se quanto a este questionamento afirmações negativas por parte dos entrevistados, pois segundo seus relatos na maioria das vezes os candidatos somente aproveitam a oportunidade que surgem e não fazem a busca pela área que gostariam de atuar:

E1: Alguns, tem uns que estudam sabem a área que querem seguir e vão a busca outros não vão indo e pegando as oportunidades que surgem, vai experimentando como se diz. Mas tem um grande problema, pois hoje as empresas olham muito a questão de tempo em cada lugar.

E2: Pouco muito pouco, começamos sempre as nossas dinâmicas falando sobre a vaga e também trazemos o contratador para trazer coisas mais específicas aos candidatos e nos decepcionamos

porque para o empregador parece que não divulgamos as vagas pelas perguntas e desinteresse por parte dos candidatos quando na verdade divulgamos muito bem as vagas no site, *Facebook*, quando convidamos o candidato a vir participar do processo falamos novamente sobre a vaga é para ficar documentado enviamos e-mail com as mesmas coisas que falamos daí quando chegam para a entrevista perguntam coisas que já estava lá desde quando ele se cadastrou conosco na vaga.

E3: Não conhecem, porque a maioria não faz a gestão da sua carreira porque quando entram no mercado eles atiram para todos os lados desesperados por uma oportunidade e nem sempre entra no que eles sabem fazer, falta muito isso hoje.

Desta forma, a busca por manter-se empregável, o candidato acaba não abrindo espaço para o que gostaria e gosta de trabalhar, acaba se recolocando no mercado com a oportunidade que surgiu. Malschitzky (2012) observa em seu estudo que não é o suficiente para uma boa colocação no mercado de trabalho, somente o curso superior, sendo o desenvolvimento pessoal e profissional visto com bons olhos, pois o conhecimento proporciona maiores chances de uma colocação assim como manutenção do emprego.

Sendo assim, uma carreira de sucesso tem como requisito essencial a criação de uma superfície de conhecimento individual que leva as conquistas, a qual oferece benefício a organização e a sociedade, com sensação de dever cumprido. Considerando também que os investimentos na carreira, devem ser estimulados, auxiliados e quando considerado recebendo financiamento pelas empresas, precisam hoje ser assumidos pelos trabalhadores, sendo eles a parte mais interessada (BALASSIANO e COSTA, 2012)

Quando questionados sobre a existência de alta rotatividade nas empresas de Santa Maria, ambos entrevistados concordam com a rotatividade, em algumas empresas mais em outras menos, devido muitas pessoas virem a cidade estudar e após a conclusão do curso partem em busca de melhores oportunidades, pela ansiedade da geração e por falta de maturidade na gestão de cargos e salários das empresas, de acordo com os relatos a seguir:

E1: Nas empresas que temos como cliente por trabalharmos mais com vagas administrativas não há tanto a média é de 1 a 2 anos, já atuamos com vagas operacionais que não fechava um mês então está foi uma opção nossa de não trabalharmos mais com estas vagas.

E2: Sim, são poucas as empresas que têm quadro de pessoas estáveis é o nosso sonho que as empresas nos liguem dizendo que aquele funcionário x ainda está lá e que estão tão contentes

que irão abrir outra vaga, o que mais encontramos é as empresas ligando dizendo que precisam abrir aquela vaga novamente porque o funcionário passou o contrato de experiência começou a levar atestado, faltar, chegar atrasado infelizmente essa é nossa realidade. As pessoas estão muito atentas às vezes por R\$ 50,00 trocam de empresa não avaliam futuro crescimento, a empresa, plano de saúde, etc., estão mais preocupadas com o financeiro, acredito que a ansiedade das pessoas de hoje seja a maior causadora disso tudo.

E3: Comércio principalmente, pois a nossa cidade é de transição pois traz muitos profissionais que depois saem porque não há mercado para suprir toda a demanda e acaba sendo um ciclo acadêmico eles acabam a faculdade e vão embora por isso se torna rotativo. Também falta muito uma gestão de cargos e salários nas empresas, falta maturidade na verdade por parte delas talvez não acontecesse esse ciclo.

Segundo Cascio e Boudreau (2010, p. 90), a rotatividade é funcional quando produz um aumento de valor para a empresa e é disfuncional quando gera redução de valor. Assim, “quando o funcionário tem alto desempenho e é de difícil reposição, trata-se de uma rotatividade disfuncional; já quando seu desempenho é baixo e sua substituição fácil, trata-se de uma rotatividade funcional”.

Questionados sobre como se comporta atualmente o mercado de trabalho na área administrativa/gerencial em Santa Maria, os entrevistados responderam que esta é a área que mais se tem mais oportunidade em comparação com outras áreas, porém se enfrenta outra realidade que é a salarial, pois a média é abaixo do mercado por isso se torna mais complexa a busca por cargos gerenciais.

E1: Acredito que esta seja a área que se tem mais vagas, mas claro que isso não garante os melhores salários, mas tem bastante VAGA.

E2: Em termos de funções administrativas como assistente, auxiliar administrativo está bem porque todas as empresas têm essa função, mas as vagas de administrador e gerente é um pouco mais restrita, pois as empresas estão mais cautelosas em abrir novas vagas ou contratar novos colaboradores na área mais específica.

E3: Na área administrativa tem um pouco de oportunidades, mas não absorve todos os profissionais e ofertas que existem inclusive se tem umas pessoas para esta área e as vagas gerenciais sinto uma carência dificuldade, pois precisamos de pessoas com experiência a precisamos buscar fora daí entramos em outra realidade os salários porque o nosso salário nem se compara com de outras cidades é muito mais baixo.

Segundo Barduchi e Cintra (2009) o mercado de trabalho é o espaço composto pelas pessoas que procuram emprego e por aquelas que oferecem

emprego e determina, em função do panorama socioeconômico, o valor do trabalho.

Constatou que referente ao mercado de trabalho na cidade de Santa Maria os salários estão abaixo da média, há bastante rotatividade, porém, houve bastante valorização das empresas recrutadoras. Passou-se por um momento de grandes ofertas de trabalho e carência de profissionais devido à má gestão de cargos e salários, gerando uma ansiedade por parte dos colaboradores.

#### 4.2 Recrutamento e Seleção

Neste item são tratados aspectos relativos ao questionamento a respeito de recrutamento e seleção, de como candidatos às vagas administrativo/gerencial se preparam para processos seletivos. Evidenciou-se a importância da apresentação do currículo, em especial mantê-lo com as informações atualizadas, saber sobre a vaga, postura, comportamento, conforme se pode observar nos relatos a seguir:

E1: O candidato precisa se preocupar primeiramente com o currículo, este é o espelho é o que vende para as empresas, pois muitas vezes não terá uma segunda oportunidade principalmente em vagas gerenciais, cuidar muito a foto, a formatação nas normas da ABNT, quando se entrega um currículo em mãos cuidar para que se tenha uma página somente, mas se for enviado online de preferência colocar todas as coisas essenciais. Muitos dizem que não preencheram bem o seu currículo para explicar melhor na apresentação mas não conseguiu essa segunda chance, cuidar muito a questão de receber um telefonema das empresas recrutadora pois a pessoa que está ligando tem vontade de dar uma chance mas pelo atendimento muitas vezes acaba descartando, cuidar as respostas de e-mail sempre colocar uma saudação (bom dia, boa tarde), assinar principalmente torpedo, *WhatsApp*, cuidar muito da roupa, postura, jeito de falar e não chegar atrasado.

E2: Não diria somente os da área administrativa, mas sim de maneira geral, primeiramente um currículo adequado e quando eles vêm para a entrevista preparado precisam ter a clareza do que se trata a vaga, as funções de acordo com o que quer desempenhar muitos dos candidatos vem somente pelo salário, não valia o tipo de empresa, nem as funções muito menos o futuro deste processo é neste ponto que ocorre a falha pois ele entra em uma empresa, é treinado, se desmotiva porque não é o que procurava daí ele não fica naquela empresa é acaba sendo um gasto muito grande. O que identificamos hoje é que antigamente se valorizava o candidato que ficava por vários anos na mesma empresa e hoje já não é mais assim procuram-se candidatos que assumem desafios.

E3: Primeira questão é o currículo sendo ele de forma simples, completa e direta porque quando fazemos seleções principalmente as gerenciais têm vários currículos e o primeiro filtro que fizemos é nos currículos. Na área de administração buscamos uma qualificação e experiência na área, alguns nem exigem experiência, nas vagas gerenciais é um pouco diferente porque pede uma sólida qualificação e sólidas experiências buscaram sempre os dois requisitos juntos e o que vai fazer a diferença no candidato é o rol comportamental.

Almeida e França (2009) afirmam que da mesma forma, é necessária a realização do estudo do currículo dos candidatos, pois através desse encontro devem-se esclarecer aspectos de conteúdo profissional e pessoal, tanto relacionado com a vida pregressa como as expectativas de vida futura.

A seguir os mesmos foram indagados sobre o que as empresas apreciam nos candidatos às vagas gerenciais em um recrutamento e seleção. Os respondentes enfatizaram a valorização pela formação e experiência dos candidatos para as vagas que requerem um conhecimento aprofundado. Ressaltaram também que os candidatos são testados comportamental e psicologicamente, visando ter pessoas com liderança, comunicação, tomada de decisão e gerenciamento de equipe, conforme descrição a seguir:

E1: A questão da formação, ter experiência na área e não ter curso superior ou vice-versa complica bastante para as empresas, o ponto principal é a formação no mínimo um curso superior e quanto mais pós-graduação melhor, as empresas investem hoje muito em perfil colocando os candidatos em testes psicológicos e comportamental visando ser uma pessoa proativa, liderança, dedicada, tenha ponderação, dinamismo, raciocínio lógico dependendo da empresa.

E2: São várias questões como experiência é fundamental em uma vaga gerencial eu nunca recrutei pessoas que não tivessem atuado em algum momento, a área que atua, quantas pessoas ele liderava, gerenciamento de equipe, projetos implantados na experiência anterior, peço para citarem fatos positivos e negativos e como foi conduzido estes fatos, as atitudes e posicionamento dele frente aos problemas que já enfrentou, a questão de liderança, comunicação, estabilidade na função.

E3: Além da formação e experiência, capacidade de liderança, visão estratégica, tomada de decisão porque envolve todo um eixo de estratégia, alinhando desta forma, liderança e capacidade de comunicação com os outros, tomada de decisão.

Para França (2009) a seleção de pessoal não se resume à avaliação das experiências e ao conhecimento do trabalho a ser realizado. Faz-se necessária a construção de etapas distintas que avaliam com maior acuidade as características

de cada sujeito. As etapas estão descritas abaixo para melhor compreensão.

Os entrevistados foram questionados sobre as principais dificuldades para vagas que em que o cargo exige maior qualificação na cidade de Santa Maria. Sobre este aspecto, cada entrevistado teve uma opinião, conforme enfatizado nas falas dos entrevistados:

E1: A maior dificuldade quando são cargos de maior qualificação é as empresas não estarem abertas a negociação, pois oferecem o salário abaixo do mercado principalmente em Santa Maria, se a vaga exige a qualificação e está no preço de mercado a seleção é bem tranquila, mas se está incompatível a questão da solicitação com a remuneração aí entra o papel da empresa recrutadora em negociar com o seu cliente, muitas vezes precisam sugerir porque as próprias empresas não sabem o que querem na grande maioria das vezes as empresas querem experiência, mas se o candidato está disposto e a empresa também compensa a empresa contratar este candidato e treinar. Quanto à empresa recrutadora não há dificuldade em recrutar pessoas, pois usam as ferramentas certas e acabam conseguindo os candidatos.

E2: Hoje em Santa Maria, não temos muitas dificuldades nos nossos processos, pois temos um banco de candidatos bem amplo em torno de 20 mil candidatos cadastrados e ativos, mas quando se trata de vagas gerenciais se exige mais como domínio de línguas, ensino superior completo e pós-graduação assim a seleção fica mais restrita.

E3: Bom, qualificação técnica é fácil de conseguir, o problema é conseguir pessoas com desenvolvimento de competências, não é difícil achar profissionais qualificados o difícil é achar profissionais com o *hol* de competências que precisamos.

A seleção de pessoas para determinado cargo, se compreende como a escolha da pessoa certa para também o cargo certo, objetivando assim o aumento dos resultados. Faria (2015) retrata que o mercado de trabalho é o campo que mantém as oportunidades, oferecidas pelas organizações, é utilizado por aqueles que estão à procura de uma colocação profissional, assim como das empresas que estão buscando colaboradores.

Com relação ao questionamento relativo à cidade de Santa Maria ser um polo universitário, se este fator torna mais fácil o recrutamento de candidatos, os empresários E2 e E3 concordam com a afirmação, principalmente pelo fato de que a maioria das vagas que se tem na cidade o requisito é ensino superior incompleto. Já o entrevistado E1 afirma que não há facilidade, pois, a remuneração é abaixo do mercado e as vagas são para o comércio e os candidatos não possuem muito interesse, conforme pode-se observar nos relatos a seguir:

E1: Não há facilidade, pois na cidade as empresas oferecem remuneração abaixo do compatível com outras cidades do mesmo porte e do próprio mercado de trabalho, infelizmente isso é uma realidade bem visível, e as questões por parte dos candidatos têm bastantes oportunidades, mas na área do comércio e o pessoal não quer tanto e também tem o descomprometimento quanto mais operacional a vaga mais difícil de recrutar, marcamos entrevista de 20 a 30 pessoas e nem a metade comparecem não ligam para avisar.  
E2: Acredito que sim, pois as maiorias de nossas vagas são de ensino superior incompleto ou completo então conseguimos recrutar muitas pessoas que estudam.

E3: Para as vagas administrativas são mais fáceis porque temos várias escolas e quando vamos selecionar para estas vagas conseguimos sempre profissionais que estão cursando, já para as gerenciais em Santa Maria é mais difícil porque os talentos que se formam aqui vão para fora, pois aqui a oferta é menor do que em outras cidades.

Spector (2008) afirma que é um desafio para muitas organizações conseguir candidatos para as vagas disponíveis, para poder contratar pessoas qualificadas, uma organização precisa ter um grande número de possíveis funcionários, a fim de poder escolher entre eles. Para alguns cargos, recrutar candidatos talvez seja relativamente fácil, já para outros há poucos candidatos, uma organização deve empregar esforços consideráveis para atrair as pessoas certas para preencher suas vagas.

Sobre o questionamento de quais eram as funções mais requisitadas por parte das empresas na área administrativa/gerencial, ambos afirmaram que na área administrativa são vagas de auxiliar e assistente, e nas gerenciais para gerente comercial.

E1: Nós recrutamos mais as vagas de auxiliar e assistente administrativos, gerência e gerência comercial.

E2: Na área administrativa é auxiliar, assistente e depois conseguir abrir vagas para auxiliares como financeiro, logística, estoque e na área gerencial é mais comercial.

E3: Administrativa, auxiliar em forma geral tanto de área financeira, contábil e gestão de pessoas, já as gerenciais temos gerente comercial e poucas para financeiro.

Atualmente, se valoriza o aprendizado e o crescimento obtido através do trabalho, dessa forma, torna-se comum e até certo ponto desejável que os profissionais mudem de função e de área dentro da mesma empresa ou de empresa (BARDUCHI e CINTRA, 2009).

Outro questionamento foi sobre quais são as principais habilidades e competências que as empresas de Santa Maria consideram requisitos para

profissionais administrativo/gerencial. Em todas as respostas se destacaram a liderança e a proatividade sendo estas de suma importância em um candidato principalmente em vagas que requerem grau elevado como de gerência.

E1: É a questão do conhecimento técnico, claro que daí vem a liderança, pro atividade, comunicação, às vezes vimos que até virou um discurso das empresas mas porém a função muitas vezes nem exige esses requisitos, empresas que trabalham com seleção por competência em Santa Maria é raro até dizem mas não colocam em prática.

E2: Iniciativa, habilidade de relacionamento interpessoal, criatividade, pro atividade, disponibilidade, dinamismo, liderança, as principais são estas.

E3: Administrativos: responsabilidade, relacionamento interpessoal, iniciativa, confiabilidade, comunicação, pró atividade, credibilidade.  
Gerencial: capacidade de tomada de decisão, visão estratégica, foco em resultados, liderança, gestão de pessoas, visão de mercado.

Para Barduchi e Cintra (2009) as mudanças são a maior certeza em mundo globalizado e aproximado pelas tecnologias da informação e comunicação, para serem competitivas, pessoas e empresas precisam ser ágeis, flexíveis, versáteis, proativas, resilientes, empreender, acompanhar e promover mudanças, inovar, diferenciar-se.

Relacionado ao recrutamento e seleção pode-se enfatizar que as empresas valorizam a formação, experiência, rol comportamental, habilidades e competências. Quanto aos candidatos destaca-se a importância de um bom currículo em especial saber formá-lo e manter atualizado, saber sobre a vaga que foi selecionado, ter uma postura adequada é fundamental pois é o requisito que vai fazer a diferença no profissional.

## 5 CONCLUSÃO

As empresas em seus mercados exigem cada vez mais qualificação, proatividade, disponibilidade e relacionamento interpessoal de seus colaboradores, porém essa precisa ser uma via de mão dupla, pois as empresas muitas vezes não oferecem o retorno esperado. Neste sentido, observa-se a existência de alta rotatividade e colaboradores desmotivados em diversas empresas, além disso, com tantas mudanças políticas, sociais e econômicas no mercado atual, se manter empregável é um enorme desafio.

O presente estudo foi aplicado junto a três empresas de RH na cidade de Santa Maria a partir de uma entrevista estruturada realizada com as mesmas a respeito desta mudança contínua no mercado de trabalho, em especial na cidade em questão envolvendo também os aspectos relativos ao processo seletivo e à empregabilidade.

De acordo com a pesquisa, observa-se que os profissionais da área administrativa têm bastante oportunidade no mercado de Santa Maria estando o mesmo aquecido, pois é a área em que mais se recrutam vagas, contudo, os profissionais aqui preparados buscam melhores oportunidades em outros locais, pois o mercado de trabalho local encontra-se saturado e as empresas exigem excessivamente, mas em contrapartida remuneram abaixo do mercado, enquanto em outras cidades é o contrário por isso se torna mais difícil de preencher estas vagas.

Desta forma pode-se ressaltar que na percepção das empresas de RH que participaram da pesquisa, o panorama atual do mercado de trabalho para profissionais da área administrativo/gerencial na cidade de Santa Maria encontra-se aquecido, porém não com valores salariais do mercado por esse fator também que se há rotatividade elevada, não sendo produtivo para a empresa e colaborador.

Outro aspecto evidenciado através dos resultados da pesquisa foi a identificação junto às empresas dos fatores que influenciam positivamente para o sucesso dos profissionais em um processo seletivo. Em relação a este fato, evidencia-se que em um processo seletivo as empresas valorizam um currículo bem apresentado, à formação, experiência, habilidades e competências todos estes fatores agregam valor na hora de se recrutar o candidato. Porém, elementos como facilidade de buscar candidatos na cidade por ser um polo universitário e as empresas serem mais abertas a negociações facilitaria em se ter candidatos mais preparados às vagas.

Desta forma o mercado de trabalho na cidade de Santa Maria/RS, voltado para a esfera de recrutar e selecionar encontra-se benéfico por parte das empresas está se dando uma importância significativa para esta classe antes tão pouco valorizada. As limitações para realização deste estudo foram quanto aos poucos dados atuais sobre o mercado de trabalho na cidade. Em relação a participação das empresas de RH, todas foram muito receptivas e de maneira geral

agregaram muito para com a pesquisa.

Em estudos futuros se recomenda a busca por resultados com foco em candidatos e empresas contratantes acreditando-se que desta forma seja possível traçar um estudo completo da cidade com a visão dos três envolvidos na pesquisa de campo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talento: com foco em competências**. 2 ed. São Paulo:Atlas, 2009.

ALVAREZ, T. A.; GUTIERREZ, B. A. O. Qualidade em centro-dia para idosos. **Revista Kairós: Gerontologia**, v. 22, n. 1, p. 611-622, 2019.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

AZEVEDO, A. B. A., & SOUZA, S. Os dilemas da saúde e segurança do trabalho nas Cooperativas. **Revista da ABET (Online)**, v. 12, p. 79, 2014.

BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A.. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBOSA, Alexandre de Freitas. O mercado de trabalho: uma perspectiva de longa duração. **Estudos Avançados**, v. 30, p. 07-28, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/TF6hhZK3Z6zCbPtdSD6Sjg/abstract/?lang=pt>. Acesso em 01 de nov. 2022.

BARDUCHI, A.L.; CINTRA, J. **Empregabilidade: competências pessoais e profissionais** (2009). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/empregabilidade-competenciaspessoais-e-profissionais/27144/> Acesso em: 10 abr. 2022.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. São Paulo: Artmed Editora, 2010.

CIAMPA, AMÁBILE DE LOURDES et al. **Marketing pessoal e empregabilidade: do planejamento de carreira ao networking**. Saraiva Educação SA, 2014.

COLAKOGLU, Sidika N. O impacto da ausência de limites de carreira no sucesso subjetivo da carreira: o papel das competências de carreira, autonomia de carreira e insegurança de carreira. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, n. 1, pág. 47-59, 2011.

FARIA, Maria Helena Alves de. **Recrutamento, Seleção e Socialização**. São Paulo: Pearson, 2015.

FERREIRA, Franciele Silva e VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. 2014. Acesso em 04 de setembro de 2022.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. ed. 1. Reimpressão. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

GUIMARÃES, N.A.; CARDOSO, A. Apresentação. In: GUIMARÃES, Nadya Araujo et al. (Orgs.). **Mercados de Trabalho e Oportunidades: reestruturação econômica, mudança ocupacional e desigualdade na Inglaterra e no Brasil**. p. 7-18 Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

KUNDU, S. C., & LATA, K. Effects of supportive work environment on employee retention. **International Journal of Organizational Analysis**, vol. 25, nº. 4, pp. 703-722, 2017.

MACHADO, Pedro Guilherme Basso; MARTINS, Paulo Cesar Porto; NEGRELLI, Taiana Bueno de Melo e ALMEIDA, Laynara. **Atuação do psicólogo no recrutamento e na seleção de pessoas sob a ótica da Análise do comportamento**. 2018. Acesso em: 16 de out. 2022.

MALSCHITZKY, N. A importância da orientação de carreira na empregabilidade. **Revista da FAE**, 15(1), 150-165, 2012.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. ed. 1. Reimpressão 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORIN, M. E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1,n. 1, p. 71-75, São Paulo, 2002.

OHL, M. *et al.* O discurso do apagão de talentos está mascarando uma incompetência das empresas. **Revista Você S/A**, 155, 2011. Disponível em:

<<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia.shtml>>. Acesso em: 10 fev. 2022

SAMBRANA, C. Há um apagão de talentos no Brasil. **Isto é Dinheiro**, 2010. Disponível em:

<[http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/38475\\_HA+UM+APAGAO+DE+TALENTOS+NO+BRASIL](http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/38475_HA+UM+APAGAO+DE+TALENTOS+NO+BRASIL)> Acesso em: 07 maio 2022.

SCALON, C. Estrutura Social e mobilidade: uma análise da década de 90. In:

SCALON, Celi. **Ensaio de Estratificação**. Belo Horizonte: Argvmentvm, p. 17-41, 2009.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TRENTIN, Luciano *et al.* Qualidade de vida em uma empresa têxtil: levantamento do nível de satisfação dos funcionários. **Revista ESPACIOS| Vol. 37 (Nº 07) Año 2016**.

VELLUTO, L. **Falta de mão de obra no país supera a média mundial**. O Estado de São Paulo. 2011. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/blogs/jt-seu-bolso/2011/05/20/falta-de-mao-de-obra-no-pais-supera-a-media-mundial/>. Acesso em: 6 abril. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

**Capítulo 4**  
**GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE: A**  
**IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E**  
**DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL COMO FATOR**  
**DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Sabrina Nascimento Borba**  
**Talita Gonçalves Posser**  
**Rafaela Buzke Geloch**  
**Vânia Medianeira Flores Costa**

# GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE: A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL COMO FATOR DE SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

**Sabrina Nascimento Borba**

*Mestranda em Ciências Contábeis (PPGCC/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM)*  
*sabrina.borba@gmail.com*

**Talita Gonçalves Posser**

*Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM), Mestre em Administração (PPGA/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM).*  
*talita.gposser@gmail.com*

**Rafaela Buzke Geloch**

*Mestranda em Administração Pública (PPGAP/UFSM), Bacharel em Administração Universidade Franciscana (UFN)*  
*rafageloch@gmail.com*

**Vânia Medianeira Flores Costa**

*Doutora em Administração (UFBA). Professora Associada do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM.*  
*vania.costa@ufsm.br*

## RESUMO

O gerenciamento de pessoas supervisiona o componente mais importante de um negócio de sucesso - uma força de trabalho produtiva e próspera. Isso exige que as pessoas sejam vistas como ativos humanos, não como custos para a organização. Nesta esteira, o presente trabalho tem como tema o treinamento e desenvolvimento de pessoal, fator de sucesso nas organizações. A metodologia que foi adotada na formulação do trabalho foi baseada em pesquisas bibliográficas, através de consultas a livros, revistas, pesquisa de manuais, tratados, artigos publicados na internet. Assim, o objetivo geral desta pesquisa busca apontar como o treinamento e desenvolvimento de pessoas pode ser considerado fator de sucesso nas organizações. Os objetivos

específicos buscam apresentar e conceituar o que é a gestão de pessoas e sua aplicação, apresentar os modelos de gestão de pessoas, destacar a importância das políticas de recrutamento, seleção e treinamento, discutir como a Liderança, a motivação e motivação de realização dentro do processo de treinamento de pessoas pode ser a chave para o sucesso do desempenho dos colaboradores. Passando para o fim, a pesquisa deixa o tema em aberto, ficando proposto que, em um futuro, seja feita uma nova pesquisa com a finalidade de atualizar ou contextualizar os pontos que aqui foram abordados. Também se propõe a realização de um estudo de caso, a fim de o que aqui foi estudado na prática.

**Palavras-chave:** Treinamento; Departamento pessoal; Motivação; Liderança.

## **ABSTRACT**

People management oversees the most important component of a successful business - a thriving, productive workforce. This requires that people be seen as human assets, not costs to the organization. In this wake, the present work has as its theme the training and development of personnel, a success factor in organizations. The methodology that was adopted in the formulation of the work was based on bibliographic research, through consultations with books, magazines, research of manuals, treaties, articles published on the internet. Thus, the general objective of this research seeks to point out how the training and development of people can be considered a success factor in organizations. The specific objectives seek to present and conceptualize what people management is and its application, to present people management models, to highlight the importance of recruitment, selection and training policies, to discuss how Leadership, motivation and achievement motivation within of the people training process can be the key to the success of the employees' performance. Moving to the end, the research leaves the topic open, being proposed that, in the future, a new research be carried out with the purpose of updating or contextualizing the points that were addressed here. It is also proposed to carry out a case study, in order to put what was studied here in practice.

**Keywords:** Training; Personal department; Motivation; Leadership.

## **INTRODUÇÃO**

O gerenciamento de pessoas é um subconjunto do gerenciamento de recursos humanos, que trata de questões estratégicas, financeiras e políticas, bem como do gerenciamento de pessoas. As pessoas são o recurso mais valioso que qualquer organização possui, mas gerenciá-las pode ser uma tarefa muito assustadora. Ao contrário de outros recursos, os recursos humanos não são estáticos (PEREIRA, 2007).

Os problemas prováveis que a organização deve enfrentar devido ao gerenciamento inadequado de pessoas são o absenteísmo, problemas comportamentais como conflitos no ego e mudanças de humor e resultados

impróprios com relação ao que eles realmente podem oferecer. Gerenciar as pessoas adequadamente é um benefício para qualquer organização: a produção e a produção aumentam, as vendas aumentam e os custos são reduzidos (MORASSUTTI, 2013).

O gerenciamento de pessoas supervisiona o componente mais importante de um negócio de sucesso - uma força de trabalho produtiva e próspera. Isso exige que as pessoas sejam vistas como ativos humanos, não como custos para a organização. Como em qualquer outro ativo, uma força de trabalho talentosa pode ser usada estrategicamente para agregar valor a uma organização (PEREIRA, 2007).

Em suma, o comportamento nos ambientes de trabalho é moldado a partir de expectativas construídas por todas as organizações de como ele deve ocorrer. Essa expectativa de comportamento é constituída por elementos que, em conjunto, podem ser utilizados como princípios e diretrizes para o gerenciamento de indivíduos e grupos nas organizações. É possível encontrar, na literatura nacional, dois campos do conhecimento de intervenção em organizações que fazem referência a eles: a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoas (BITTENCOURT et. al., 2004).

Dentro deste contexto, o presente trabalho buscará responder em que medida o treinamento e desenvolvimento de pessoas, por meio da gestão de pessoas, pode ser considerado como um fator de sucesso nas organizações?

Desta maneira, o objetivo geral desta pesquisa buscará apontar como o treinamento e desenvolvimento de pessoas pode ser considerado fator de sucesso nas organizações. Os objetivos específicos buscarão apresentar e conceituar o que é a gestão de pessoas e sua aplicação, apresentar os modelos de gestão de pessoas, destacar a importância das políticas de recrutamento, seleção e treinamento, discutir como a Liderança, a motivação e motivação de realização dentro do processo de treinamento de pessoas pode ser a chave para o sucesso do desempenho dos colaboradores.

Desta maneira, esta pesquisa é justificada por sua contribuição ao meio acadêmico como um complemento e uma possível atualização da temática a partir de uma rica contextualização com embasamento na literatura disponível. Além desta contribuição, tendo o critério em apresentar um conteúdo devidamente estruturado e coeso, poderá acrescentar ao meio social em que está inserido, tornando possível que leitores, mesmo não sendo especialistas sobre a temática, possam compreender o assunto abordado.

## **METODOLOGIA**

O método utilizado no desenvolvimento desta pesquisa foi baseado em pesquisa bibliográfica, incluindo consultas a livros e periódicos, bem como estudo de manuais, tratados e artigos publicados na internet.

A pesquisa bibliográfica é a atividade documentada de obtenção de um grupo de documentos ou referências bibliográficas sobre um determinado tópico, autor, publicação ou trabalho que foi publicado globalmente. É uma ação retrospectiva que fornece informações para um determinado período de tempo.

Crerios de citação, pesquisas relacionadas ao tema, artigos que apresentam o tema em questão, artigos que não trazem o tema, teses, dissertações, textos traduzidos, artigos e citações foram utilizados no presente estudo.

A coleta de dados evoluiu a partir de uma leitura exploratória inicial em que todo o material escolhido foi submetido à leitura objetiva ou leitura rápida, a fim de verificar se a obra em questão tem relação e contribui para o método de estudo.

A leitura seletiva também foi realizada com o objetivo de realizar uma leitura profunda para garantir a consistência das informações a serem geradas. Por fim, foram registrados os dados do nome do autor e o ano de publicação da obra em questão.

A interpretação dos dados é uma etapa crucial do processamento de dados que envolve a implantação de procedimentos que examinam os dados para obter um julgamento fundamentado.

Nesta última etapa, todo o material foi lido analiticamente, com o entendimento de organizá-lo e resumir as informações estudadas e desenvolvidas. Nessa fase, as informações que possibilitaram a solução do tema de estudo foram avaliadas por meio de objetivos gerais e especializados.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas consiste, em suma, no conjunto de atividades destinadas à seleção, ao treinamento, ao desenvolvimento, à valorização dos trabalhadores, à

orientação de carreiras, à recompensa, à remuneração, à avaliação, à promoção e à garantia do bem-estar e da qualidade de vida do colaborador, bem como a preparação para a sua aposentadoria e seu desligamento da organização. Dito de outra forma, a gestão de pessoas objetiva organizar a vida no trabalho e cuidar pelo máximo equilíbrio entre os assuntos que são de interesse da organização e os demais campos das vidas das pessoas, como lazer, família, religião, política e vida social (PEREIRA, 2007).

Pode-se destacar quatro elementos que configuram e se intercalam quando se trata de gestão de pessoas: os conceitos teóricos, o contexto, as ferramentas e a aplicação. Referem-se aos conceitos teóricos os pressupostos sobre o ser-humano nas relações de trabalho, nas interações com os colegas que dividem o mesmo ambiente e também nas organizações (cite-se como exemplo: contratos psicológicos, comprometimento, emoções no trabalho, motivação) (MORASSUTTI, 2013).

Já o contexto está imbricado com a compreensão de que as relações de trabalho se desenvolvem em recortes históricos, culturais e sociais específicos e que são modificados ao longo do tempo (exemplifica-se: as diferenças individuais, a dinâmica e a organização do trabalho, o clima psicológico organizacional, fatores que refletem na motivação do indivíduo para o labor) (PEREIRA, 2007).

No que refere às ferramentas, elas relacionam-se ao instrumental necessário para administrar as relações de trabalho em seus mais diferentes contextos. Elas estão alinhadas com as concepções, os pressupostos antropológicos e também com a análise do recorte histórico, social e cultural de atuação (PEREIRA, 2007). A aplicação, por fim, relaciona-se ao teste empírico do conjunto de instrumentos construídos de acordo com os conceitos teóricos com a finalidade de gerir as relações laborais – planejamento de ações para aprimorar a motivação no trabalho, afinando as definições teóricas a respeito do tema e os resultados das pesquisas realizadas na instituição (BITTENCOURT et al., 2004).

## **MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Define-se como modelo de gestão de pessoas a forma de compreensão da estrutura de uma organização e do modo como ela se organiza para gerir e orientar o comportamento humano no contexto das relações de trabalho (FISHER, 2001).

Pode-se definir os modelos como ferramentas analíticas que auxiliam na identificação de quais são as concepções que dão norte e sustentação à dinâmica da organização e à prática profissional. À medida em que se compreende de maneira mais aprofundada tal dinâmica, o colaborador consegue dimensionar mais claramente os limites e as possibilidades de sua performance. Pode, dessa maneira, examinar quais políticas e práticas a organização está mais bem preparada para implantar e quais são as que não possuem suporte para serem aplicadas ao longo do tempo (BITTENCOURT et al., 2004).

Três grandes modelos são destacados pela literatura, com a finalidade de sintetizar e mostrar os caminhos percorridos pela área ao longo do tempo. São eles o instrumental, o político e o estratégico. Estes modelos se influenciam e se interpenetram mutuamente, compondo modelos híbridos, a depender dos valores da organização, de seu setor de atuação (core business) e das concepções de pessoas adotadas pelos profissionais que atuam em sua gestão.

O setor de gestão de pessoas ou recursos humanos, conforme lecionam Legge (2006) e Armstrong (2009) e Bohlander e Snell (2009), tomou para si um papel estratégico e relevante, superando aquela tradicional visão de um setor de suporte e passando a ser uma competência organizacional fundamental, visto que as pessoas são as protagonistas na persecução e consecução de resultados, sejam eles quais forem, por serem elas as produtoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais. Esta última é derivada da redefinição e redistribuição de políticas, práticas, funções e profissionais de gestão de pessoal (ULRICH, et. al., 1991). Dessa maneira, políticas de Gestão de Pessoas são da maior relevância, pois estão afinadas com as metas da organização e são elas que fornecem as condições para que as pessoas dêem contribuição efetiva para atingir resultados superiores.

As organizações voltam-se, nesse contexto, à perspectiva da geração de vantagem competitiva. De acordo com a abordagem embasada em recursos, de Barney (1991), a geração de vantagem competitiva depende de pré-requisitos que podem estar fortemente ligados à área de Gestão de Pessoas, visto que os recursos precisam ser valiosos para a companhia, raros e impossíveis de ser copiados ou substituídos.

No que se refere à expressão “política organizacional”, pode-se defini-la como o estabelecimento de princípios para orientar as condutas de uma companhia, um

curso amplo de ações no qual determinadas práticas são desenvolvidas em conjunto, de maneira construtiva, para alcançar determinados objetivos (SINGAR; RAMSDEN, 1972).

As políticas de Gestão de Pessoas definem o posicionamento, as expectativas e os valores organizacionais, quando se está a tratar da forma de tratamento do pessoal, e tem por finalidade, ainda, ser ponto de referência para a criação e implementação de práticas organizacionais e para as decisões tomadas pelos indivíduos, bem como promover um tratamento equitativo entre eles (ARMSTRONG, 2009).

Por todo o exposto, as políticas de Gestão de Pessoas demarcam o referencial teórico e prático seguido para possibilitar a concretização dos objetivos e das finalidades da organização, funcionando como cartilhas de pensamento e ação para o setor de Gestão de Pessoas. Essas práticas são as ações que operacionalizam e traduzem as políticas organizacionais, trazendo-as para o campo pragmático e dando-lhes aplicabilidade prática, conforme Legge (2006).

### **Políticas e práticas de Gestão de Pessoas**

Tem sido observado um crescimento nos últimos anos em relação à importância das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, crescimento esse que pode ser identificado pelo aumento da produção de artigos acadêmicos sobre o assunto. Conforme Beauvallet e Houy (2010), os mecanismos-chave e as variáveis decisivas que justificariam as vantagens competitivas das organizações mais “enxutas”, ou que põem em prática o “gerenciamento sem gorduras”, estão diretamente conectados à Gestão de Pessoas.

Uma metanálise foi realizada por Combs e colaboradores (2006), na qual se constatou que as relações entre práticas de Gestão de Pessoas e resultados organizacionais são muito mais evidentes no setor industrial do que no setor de serviços. Nesse mesmo recorte, outras análises atestam que políticas e práticas de Gestão de Pessoas refletem positivamente nas performances das organizações (BOSELIE; DIETZ; BOONE, 2005; MENEZES; WOOD; GELADE, 2010; SUBRAMONY, 2009). Por outro lado, a aceitação e a efetividade das políticas e

práticas de Gestão de Pessoas estão conectadas com os valores e a cultura organizacional (STONE; STONE-ROMERO; LUKASZEWSKI, 2007).

Por conseguinte, existe um consenso de que as práticas de Gestão de Pessoas proporcionam desempenho organizacional de qualidade mais elevada quando são utilizadas conjuntamente, e de forma integrada, com estratégia de negócios, independentemente do indicador usado ou do segmento em que está inserida a organização (DEMO, 2010; GUEST; CONWAY, 2011; KIM E LEE, 2012; MAJUMDER, 2012). Esses resultados também são aplicáveis às pequenas empresas. Katou (2012) nos mostra em seu estudo que políticas e práticas de Gestão de Pessoas geram impactos positivos na performance organizacional através de atitudes (satisfação, comprometimento e motivação) e comportamentos (faltas, rotatividade, disputas) dos colaboradores. Somado a isso, Aldamoe, Yazam e Ahmid (2012) concluíram que a retenção dos funcionários media a relação entre políticas e práticas de Gestão de Pessoas e desempenho organizacional.

As medidas de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, na lição de Huselid (1995), conquanto sejam necessárias, são escassas na literatura especializada, o que demonstra uma lacuna sobre o tema. Só se encontram bem desenvolvidos e validados na literatura alguns indicadores (p. ex., Pfeffer, 2005), bem como a escala desenvolvida e validada pelo Huselid (1995), com meros 13 itens, e um Alfa de Cronbach de 0,67, e a escala para avaliar a percepção de políticas de Gestão de Pessoas, desenvolvida e validada por Demo (2008).

## **POLÍTICA DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO**

Demo (2011) define a política de Recrutamento e seleção como uma proposta articulada da organização, com ideais teóricos e práticos, com vistas a procurar colaboradores, motivá-los a se candidatar e selecioná-los, tencionando harmonizar valores, interesses, expectativas e habilidades do indivíduo com características e necessidades do cargo e da organização.

Conforme a definição de Paixão e Souza (2011), a política de recrutamento e seleção consiste na atividade que visa atender as demandas internas da organização, por intermédio do emprego de métodos e técnicas específicas, idealizadas para atrair e escolher os melhores candidatos.

Para Demo (2011) a política de Envolvimento trata-se de uma iniciativa articulada da organização, com ideais teóricos e práticos, no intuito de criar um liame afetivo com seus colaboradores, ajudando em seu bem-estar, no tocante ao reconhecimento, integração, relacionamento, participação, cooperação e comunicação.

Na lição de Kramer e Faria (2007), a ligação dos indivíduos com a organização ocorre quando há engajamento nas rotinas da empresa, o que permite a compreensão das tarefas e também dos objetivos institucionais. Freitas (2000) afirma que quando pessoas se reúnem para concretizar um trabalho ou um projeto que têm em comum, surgem nesse momento dois mecanismos psicológicos: identificação e idealização com a instituição. Ao lado desses, se estabelecem outros, como: cooperação, solidariedade, integração (relacionamento), participação nas decisões, reconhecimento e autonomia (Kramer & Faria, 2007).

A política de Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) trata-se de uma iniciativa articulada da organização, com ideais teóricos e práticos, visando fornecer aos indivíduos o ganho sistemático de competências e encorajar a aprendizagem contínua e a produção de conhecimento (Demo, 2011).

O colaborador nem sempre apresenta as competências necessárias para um desempenho satisfatório de suas funções, na visão de Coelho Júnior e Borges-Andrade (2008). Dessa forma, ações de capacitação e de desenvolvimento contínuo, focadas no desenvolvimento de ações formais e/ou informais de aprendizado devem ser destacadas, visando estimular a aquisição constante de habilidades e competências necessárias ao alcance da excelência na realização da tarefa.

Na visão de Demo (2011) a política de Condições de trabalho pode ser conceituada como uma proposta organizacional, com ideais teóricos e práticos, que visa propiciar aos funcionários boas condições de trabalho no que se refere a benefícios, saúde, segurança e tecnologia.

Define-se a qualidade de vida no trabalho com fundamento em sua condição geral de bem-estar no local de trabalho e nos relacionamentos que as pessoas têm com este ambiente e com os outros indivíduos. Entretanto, alguns indicadores de qualidade de vida no trabalho podem ser mensurados, como: o sentido do trabalho, bem-estar psicológico e o sofrimento psicológico, comprometimento organizacional

(afetivo e de continuidade), estresse vinculado ao trabalho, presenteísmo e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (VILAS BOAS & MORIN, 2013).

A política de Avaliação de Desempenho e Competências é conceituada por Demo (2011) como sendo uma iniciativa articulada da companhia, com ideais teóricos e práticos, com o objetivo de avaliar a performance e as habilidades dos colaboradores, amparando as decisões acerca de promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.

Também é possível conceituar o desempenho como uma mensuração dos resultados alcançados por um indivíduo, uma equipe, uma organização ou um processo. Dessa maneira, cada indivíduo tem a responsabilidade de demonstrar sua utilidade, sua produtividade e sua rentabilidade e, então, fazer jus a seu cargo ou à sua função (GAULEJAC, 2007). Conforme Zagonel, Ferraz e Soboll (2012), a companhia oferta ao indivíduo uma autonomia controlada, tendo em vista que a liberdade que lhe foi proporcionada, na organização e execução do trabalho, é uma contrapartida de seus resultados, isto é, por ele respeitar as regras e executar o trabalho de seu encargo.

A política de Remuneração e Recompensas pode ser definida, a partir de Demo (2011) como uma iniciativa articulada da organização, cujos ideais também são teóricos e práticos, e que busca recompensar a performance e as competências dos funcionários no que se refere a remuneração e incentivos.

Conforme define Silva (2013), as recompensas podem ser classificadas como pecuniárias e não pecuniárias. As pecuniárias se dividem em direta (remuneração pela execução do serviço) ou indireta (benefícios). As não pecuniárias, por seu turno, são as oportunidades de crescimento, autonomia e liberdade. Dentre as variadas possibilidades de remuneração e as diferentes combinações que a literatura apresenta, Coelho e Roglio (2010) estudaram as seguintes maneiras de remuneração: funcional, benefícios, remuneração baseada em competências, participação nos lucros e/ou resultados, participação acionária e prêmios e bônus.

## **IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

### **Liderança**

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), liderança é um pro social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. Esse processo de liderança não

acontece apenas no trabalho, pode acontecer em diversas situações como: na escola, na política, no esporte, na família, entre outros, o qual pode-se concluir que qualquer pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras, e colocando desta forma, qualquer pessoa é em potencial um líder. Ressalta ainda, que atualmente o líder é acima de tudo um incentivador de talentos, buscando formar equipes com competências que garantam o resultado no mercado competitivo.

Existem múltiplas definições de lideranças, para Drucker (2001) liderança é um relacionamento de influência de pensamentos, crenças e comportamentos. É um relacionamento de visão, valores e responsabilidades compartilhados. Liderança não é um cargo.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Os gerentes são responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. O fracasso de um ou mais gerentes pode ocasionar o fracasso de uma organização, por isso busca-se a excelência gerencial para ter como consequência a excelência empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em um atributo principal: a liderança. A liderança é necessária em todos os tipos de organizações.

## **Motivação**

A motivação é a razão para as ações, disposição e objetivos das pessoas. A motivação é derivada da palavra motivação, definida como uma necessidade que requer satisfação. Essas necessidades também podem ser desejos ou desejos que são adquiridos através da influência da cultura, sociedade, estilo de vida, etc. ou geralmente inatos. A motivação é a direção de alguém para o comportamento, ou o que faz com que uma pessoa deseje repetir um comportamento, um conjunto de forças que age por trás dos motivos (HECKHAUSEN, 2008).

A motivação de um indivíduo pode ser inspirada por outros ou eventos (motivação extrínseca) ou pode vir de dentro do indivíduo (motivação intrínseca). Motivação tem sido considerada como uma das razões mais importantes que inspiram

uma pessoa a avançar. A motivação resulta da interação de fatores conscientes e inconscientes. Dominar a motivação para permitir a prática sustentada e deliberada é fundamental para os altos níveis de realização, por exemplo, nos mundos de esporte, medicina ou música de elite (PENNA, 2001).

A motivação como um desejo de realizar uma ação é geralmente definida como tendo duas partes, direcional, como direcionada para um estímulo positivo ou para longe de um negativo, assim como a fase de busca ativa e a fase de satisfação consumatória. Esse tipo de motivação tem raízes neurobiológicas nos gânglios da base e nas vias dopaminérgicas mesolímbicas (REEVE, 2006).

O comportamento "em busca" ativado, como a atividade locomotora, é influenciado por drogas dopaminérgicas, e experimentos com microdiálise revelam que a dopamina é liberada durante a antecipação de uma recompensa. O "comportamento desejado" dopamina e drogas dopaminérgicas no núcleo *dorsorrboral accumbens e palladum ventral posterior*. Injeções de opiáceos nesta área produzem prazer, no entanto, fora desses locais hedônicos, eles criam um desejo maior (RUDOLPH, 2003).

Além disso, a depleção ou inibição da dopamina nos neurônios do nucleus accumbens diminui o comportamento apetitivo, mas não o comportamento consumatório. A dopamina está ainda mais implicada na motivação, já que a administração de anfetaminas aumentou o ponto de quebra em um programa de auto reforço progressivo. Ou seja, os sujeitos estavam dispostos a ir mais longe (por exemplo, pressionar uma alavanca mais vezes) para obter uma recompensa (RHEINBERG, 2000).

### **Motivação de realização**

A motivação para a realização é uma perspectiva integrativa baseada na premissa de que a motivação para o desempenho resulta do modo como os componentes amplos da personalidade são direcionados para o desempenho. Como resultado, ele inclui uma variedade de dimensões que são relevantes para o sucesso no trabalho, mas que não são convencionalmente consideradas como parte da motivação do desempenho (RUDOLPH, 2003).

A ênfase no desempenho procura integrar abordagens anteriormente separadas como necessidade de realização com, por exemplo, motivos sociais como o domínio. A personalidade está intimamente ligada à motivação de desempenho e realização, incluindo características como tolerância ao risco, medo do fracasso e outras (ZANELLI, 2004).

A motivação de realização pode ser medida pelo Inventário de Motivação de Conquistas, que é baseado nesta teoria e avalia três fatores (em 17 escalas separadas) relevantes para o sucesso profissional e profissional. Essa motivação tem sido repetidamente ligada a padrões motivacionais adaptativos, incluindo o trabalho árduo, a disposição de escolher tarefas de aprendizado com muita dificuldade e atribuir sucesso ao esforço (BASS, 2007).

A motivação de realização foi estudada intensivamente por David C. McClelland, John W. Atkinson e seus colegas desde o início dos anos 1950. Esse tipo de motivação é uma pulsão desenvolvida a partir de um estado emocional. Pode-se sentir o impulso de alcançar lutando pelo sucesso e evitando o fracasso. Na motivação de realização, esperamos que eles se sobressaiam naquilo que fazem e não pensem muito sobre os fracassos ou os negativos (HECKHAUSEN, 2008).

Sua pesquisa mostrou que os gerentes de negócios que foram bem sucedidos demonstraram uma grande necessidade de alcançar, não importa a cultura. Existem três características principais de pessoas que têm uma grande necessidade de alcançar, de acordo com a pesquisa de McClelland (RHEINBERG, 2000).

1. Eles prefeririam um ambiente de trabalho no qual possam assumir a responsabilidade pela solução de problemas.
2. Eles tomariam risco calculado e estabeleciam metas moderadas e atingíveis.
3. Eles querem ouvir o reconhecimento contínuo, assim como o feedback, para que saibam o quão bem estão se saindo.

Tendo em vista a importância do assunto, pode-se perceber a evolução do ser humano em sua forma de pensar, trabalhar e se relacionar. E dentro das organizações não poderia ser diferente, onde houve um amadurecimento do líder, em outras épocas, conhecido somente como chefe, focando em um resultado e não em pessoas.

Hoje o líder tem uma preocupação maior com as pessoas, como ser humano e seus relacionamentos dentro da empresa (HECKHAUSEN, 2008).

A ligação direta entre o líder e a motivação de sua equipe e de seus empregados, está cada vez mais sendo uma preocupação de melhoria dentro das empresas. A liderança motiva, influencia diretamente e conduz pessoas podendo resultar ou não positivamente (RHEINBERG, 2000).

A automotivação e o autoconhecimento também são fatores muito relevantes para ser um bom líder atualmente. Principalmente quando falamos em seres humanos conduzindo outros seres humanos, que possuem emoções. Muito ainda temos a evoluir nessa caminhada com os grandes exemplos de líderes que já tivemos como Jesus, citado anteriormente (BASS, 2007).

A liderança é um aprendizado constante, mas também uma grande responsabilidade para com os indivíduos envolvidos na equipe e no foco com o resultado da Organização. Nenhum deles é menos ou mais importante, precisa haver um equilíbrio entre todas as partes e de todos os lados é extremamente importante a busca constante pelo conhecimento e autoconhecimento e aprimoramento das virtudes individuais e coletivas (HECKHAUSEN, 2008).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio desta pesquisa pode-se concluir que o desenvolvimento e treinamento de pessoas tem um grande impacto em seu desenvolvimento, ajudando-os a crescerem, a fim de que possam se atender às necessidades organizacionais. Em suma, determinar quais são as necessidades organizacionais e, em seguida, definir expectativas claras para os funcionários em termos de como eles podem atender melhor a essas necessidades é o primeiro passo para tal desenvolvimento. Sequencialmente de uma boa comunicação e uma liderança eficaz.

Por meio desta pesquisa pode-se concluir que a formação dos colaboradores é da responsabilidade da empresa, o desenvolvimento e formação dos colaboradores é uma responsabilidade que deve ser partilhada entre a gestão e o colaborador em questão. A gestão da empresa visa proporcionar os recursos e o ambiente necessários para apoiar a formação e o desenvolvimento dos colaboradores. Para que o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários sejam bem-sucedidos, a

administração deve disponibilizar uma descrição de cargo bem elaborada, que será a base das atividades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Essas atividades fornecerão o treinamento necessário para que os funcionários obtenham as competências básicas que os capacitarão a realizar o trabalho de maneira melhor e eficiente.

Por fim, concluiu-se que um treinamento e desenvolvimento efetivo dos funcionários deve se adequar ao perfil da empresa, às descrições de funções, aos contratos de trabalho e demais acordos. É fundamental para o sucesso e o crescimento da empresa. O treinamento e o desenvolvimento eficazes dos funcionários podem atuar como uma avenida para que sua empresa desenvolva seu pessoal, tenha uma vantagem competitiva e uma excelente taxa de recrutamento e retenção.

## REFERÊNCIAS

- BASS, Bernard, 2007, **Concepts of Leadership**, em Robert P. Vecchio (ed.) **Leadership**. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations, 2nd edition, Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- BEAZLEY, H., BOENISCH, J., & Harden, D. (2002). **Continuity management. Preserving corporate knowledge and productivity when employees leave**. New York, NY: John Willey & Sons, p. 269
- BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOLGAR, P. H. **O papel do Profissional de RH**. Portal Rh.com.br, Artigo, n. 3374, set. 2002.
- BORGES, L. de O., MOURÃO, L. (2013) **O Trabalho e as Organizações: Atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed.
- COVEY, Stephen R. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. São Paulo: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, P. F. (1994). **Věk diskontinuity: obraz měnící se společnosti** [The age of discontinuity: Guidelines to our changing society]. Praha: Management Press. p. 337.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DURÃO, A. A. X. (2015) **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional no Ministério do Meio Ambiente**. Tese de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração Pública – UNB – p. 125.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HECKHAUSEN, Jutta & HECKHAUSEN, Heinz (2008). **Motivation and action**. Cambridge University Press.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FLEURY, M.T. (Org.) *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr F. de (Orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MICHAEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica Em Ciências Sociais**. Capa ilustrativa. Ano: 2009; Editora: atlas.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORASSUTTI, C. **O colaborador é uma parte de extrema importância nas engrenagens de uma empresa**. Profissionais e Negócios, mai. 2013.

PENNA, Antonio Gomes (2001). **Introdução a motivação e emoção**. Rio de Janeiro-RJ: Imago.

PEREIRA, R. C. **Funcionário motivado: um bem imensurável**. R&H. com.br, Artigo, n. 4878, 2007.

REEVE, John Marshall (2006). **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro-RJ: LTC.

RHEINBERG, Falko (2000). **Motivation**. Stuttgart: Kohlhammer.

RUDOLPH, Udo (2003). **Motivationspsychologie**. Weinheim: Beltz.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Práticas**. Scielo, jul/dez, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. (2013) **Novas Medidas dos Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed.

SOUZA, Paulo R. M. **A nova visão do coaching na gestão por competências**. Rio de Janeiro: Qualiymark, 2007.

TRUNEČEK, J. (2004). **Znalostní podnik ve znalostní společnosti** (2nd ed). Praha: Professional Publishing, p. 312.

VIEIRA, M. **Qualidade de vida no trabalho**. Vieira mar projetos, consultorias e estudos ambientais, abr.2014.

VRIES, Manfred F. R. K. de; KOROTOV, Konstantin; TREACY, Elisabeth F. **Experiências e técnicas do coaching** – a formação de líderes na prática. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

ZANELLI. J.C.; BORGES ANDRADE, J. & BASTOS, A.V.B. (Orgs) (2004). **"Psicologia, organizações e trabalho no Brasil"**. Porto Alegre: Artmet.

**Capítulo 5**  
**LOGÍSTICA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NA**  
**PANDEMIA DO COVID-19**

**Antonio Francisco Savi**  
**Jeferson Henrique Verissimo Leite**  
**Peterson de Melo Nascimento**

# LOGÍSTICA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NA PANDEMIA DO COVID-19

**Antonio Francisco Savi**

*Atuação - Professor Assistente Doutor Unesp campus Itapeva/SP, formação -  
Análise de Sistemas Universidade de Ribeirão Preto, 2000, e-mail:  
antonio.savi@unesp.br*

**Jeferson Henrique Verissimo Leite**

*Formação - graduando Engenharia Industrial Madeireira - Unesp campus  
Itapeva/SP, e-mail: jeferson.henrique@unesp.br*

**Peterson de Melo Nascimento**

*Formação - graduando Engenharia de produção - Unesp campus Itapeva/SP, e-mail:  
peterson.nascimento@unesp.br*

## RESUMO

Em decorrência da pandemia do Covid-19, as pessoas passaram a ficar mais tempo em casa a fim de se ter uma menor propagação do vírus pela sociedade, além do comércio ter sido fechado por grande parte do tempo, na qual as pessoas passaram a comprar cada vez mais pela internet, fazendo com que o comércio eletrônico desse um salto de vendas e de procura de produtos muito grande em pouco tempo, pegando muitas operações realizadas pelas empresas de surpresa, como na logística de operações. Esse trabalho tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica a respeito de como a pandemia afetou o cotidiano das empresas atuantes do comércio eletrônico, tendo como foco o papel da logística nesse período, sendo ela um dos fatores mais importante para a relação cliente-empresa, podendo verificar que o setor teve uma elevada solicitação no início da pandemia, na qual se necessitou de vários investimentos futuros para que fosse possível atender a demanda de produtos, surgindo assim vários mecanismos que puderam auxiliar no gerenciamento dos processos de operação, na qual a tecnologia é uma ferramenta que tende a auxiliar cada vez mais esse setor, de maneira a otimizar ou até mesmo prever demandas grandes que possam vir a ocorrer novamente num futuro.

**Palavras-chave:** comércio eletrônico. logística. demanda. pandemia.

## ABSTRACT

As a result of the Covid-19 pandemic, people started to stay at home longer in order to have a smaller spread of the virus in society, in addition to commerce being closed for a large part of the time, in which people started to buy more and more on the

internet, causing e-commerce to make a huge leap in sales and demand for products in a short time, catching many operations carried out by companies by surprise, such as in the logistics of operations. This work aims to carry out a bibliographical review about how the pandemic affected the daily lives of companies operating in e-commerce, focusing on the role of logistics in this period, which is one of the most important factors for the customer-company relationship, verify that the sector had a high demand at the beginning of the pandemic, in which several future investments were needed to be able to meet the demand for products, thus emerging several mechanisms that could help in the management of the operation processes, in which technology is a tool that tends to help this sector more and more, in order to optimize or even predict large demands that may occur again in the future.

**Keywords:** e-commerce, logistics.demand. pandemic.

## INTRODUÇÃO

Atualmente o comércio eletrônico se tornou um mecanismo de compra e vendas muito presente na vida da maioria das pessoas, auxiliada pelo desenvolvimento tecnológico que auxiliou no contato das pessoas com os serviços de vendas, sejam eles por aplicativos ou sites, sendo um comércio que vem crescendo muito nos últimos anos, principalmente sendo alavancado com a presença da Pandemia do Covid-19 que fez com que as pessoas ficassem mais tempo em casa, realizando assim mais compras por meio da internet.

Além do fechamento das lojas físicas, que fez com que as compras online passassem a ter uma maior participação, na qual segundo o Ebit(2021), teve um crescimento em 2021 no Brasil de 27%, com tendências de contínuo crescimento, fazendo com que as empresas que atuam nesse setor realizem uma série de melhorias no processo desde a solicitação do produto por parte do cliente até a saída para a entrega, principalmente pelo alto número de pedidos e de uma maior exigência na questão referente ao tempo de entrega, necessitando portanto de um nível de eficácia maior dos processos realizados, além de uma alta competição com outras empresas desse segmento.

Segundo o EBit(2021), as principais preocupações das empresas Brasileiras no que diz respeito a entregas no comércio eletrônico é referente a roubo de carga, congestionamento e falta de vagas para carga e descarga, fatores que fazem com que o se tenha uma maior atenção relacionada à realização da compra por parte do cliente.

A logística exerce um papel fundamental no comércio eletrônico, sendo responsável por arquitetar, executar e controlar as operações, fazendo com que o

processo seja mais eficiente, portanto, nesse período de mudanças que teve devido a Pandemia, ela atuou como uma ferramenta que fez com que se tivesse uma melhor organização e controle dos diversos processos executados pelo comércio eletrônico.

Um dos itens na quais as empresas mais priorizam, segundo o site ecommercebrasil(2022), quando elas querem resolver as dores do seu negócio e a dos clientes, é referente a Logística, com 72%, sendo impulsionado principalmente pelo fato de que um dos pontos de maior importância por parte do consumidor seja a realização de uma entrega do produto seja de forma rápida, sendo estimado que até 2026, esse tempo de entrega seja realizado no mesmo dia da compra pelo cliente.

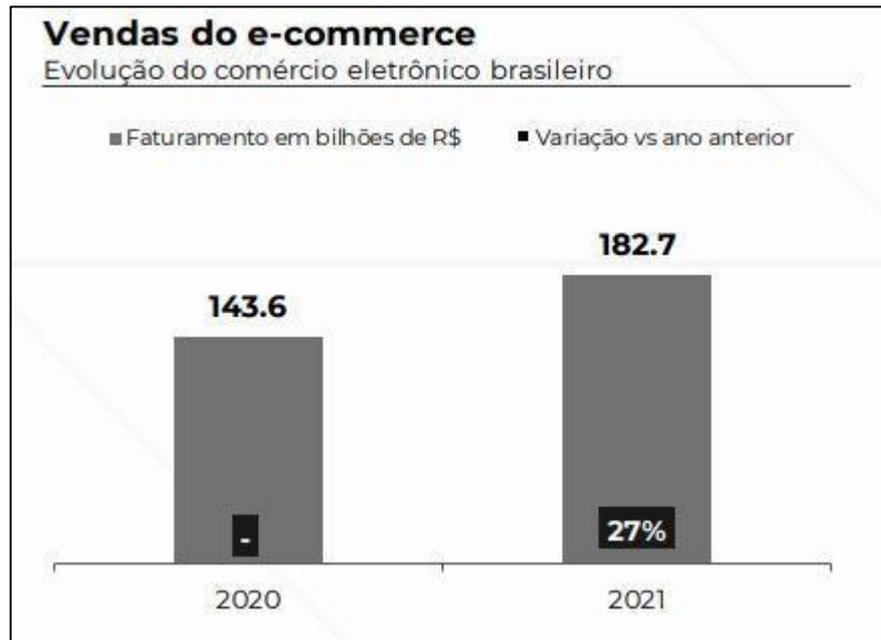
Portanto, a realização deste trabalho visa como a Pandemia do Covid 19 afetou a administração logística do comércio eletrônico, analisando como ocorreram as mudanças e vendo os principais desafios e tendências do mercado eletrônico referente a administração das compras on-line.

## **PANORAMA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NA PANDEMIA DO COVID-19**

O surgimento da pandemia ocasionada pela disseminação do vírus da covid-19 fez com que mudassem vários estilos de vidas das pessoas, tendo em vista que em grande parte do tempo, governos exigiam que comércios em sua quase totalidade ficassem fechados, na qual acabou ajudando para que as compras físicas abajassem muito nas cidades, na qual uma das alternativas a fim de se realizar compras foi voltado ao e-commerce, na qual foi um comércio em que se acabou consolidando no período da pandemia, fazendo com que basicamente a empresa que não realiza seus serviços pela internet acabasse ficando para trás comparado a outras empresas.

Segundo o Relatório do E-bit em 2021, o setor do comércio eletrônico teve um faturamento de 187.2 bi, mostrando um aumento de 27% quando comparado ao ano anterior de 2020, na qual nota-se que os meses na qual mais impulsionaram para as vendas foram de janeiro até abril, na qual o comparativo entre os anos é mostrado na seguinte imagem:

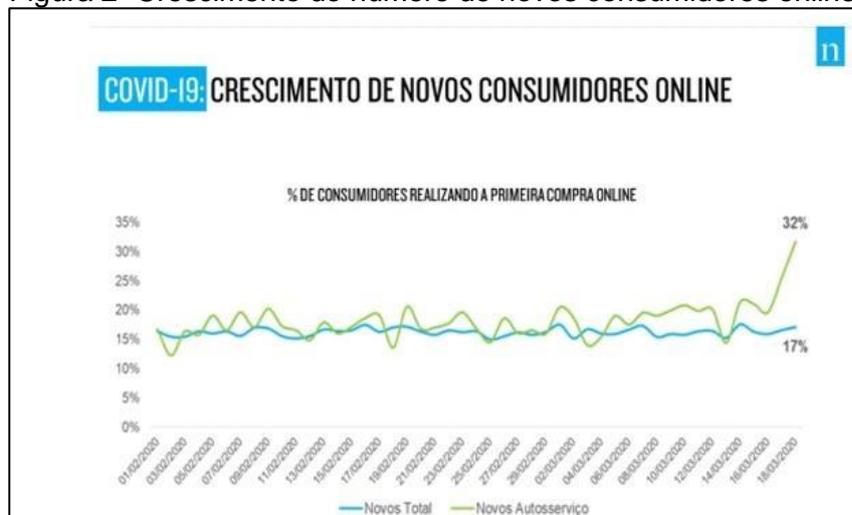
Figura 1- Evolução do comércio eletrônico em 2021 comparado ao ano de 2020.



Fonte- Relatório Ebit (2021).

Segundo Santos (2020), somente analisado o período inicial de maio de 2020, o comércio eletrônico teve o acréscimo de aproximadamente 4 milhões de novos usuários, na qual segundo o autor tem-se que os principais itens que tiveram um salto considerável no número de vendas foi relativo a produtos tais como, brinquedos (400%), artigos esportivos (200%) e cosméticos (80%), na qual o seguinte gráfico representa o crescimento de novos consumidores online, quando considerado serviços de autosserviço:

Figura 2- Crescimento do número de novos consumidores online.



Fonte-Souza (2022).

Segundo Souza (2022), nota-se que analisando a figura 2 apresentada, existe uma oscilação constante até a data 05 de março de 2020, na qual a partir dessa data a pandemia do covid-19 se encontrava nos estágios iniciais, na qual a partir disso o gráfico começa a apresentar indícios de aumento de usuários novos nesses tipos de serviços, na qual um dos fatores de tal aumento pode ser influenciado por pessoas infectadas pelo vírus além de pessoas isoladas em quarentena.

Grande parte desse acréscimo de vendas foi ocasionado principalmente por pequenas empresas que migraram para o comércio eletrônico, na qual anunciavam principalmente em plataformas já existentes na internet, tais como Submarino, Shoptime, Americanas, Amazon, Magazine Luiza, Netshoes. Souza (2022) menciona em seu trabalho que estudos realizados no período de quatro meses após o início da pandemia que aproximadamente 135 mil empresas acabaram por fechar, número esse que representa 10% dos comércios que tinham algum vínculo empregatício no Brasil, na qual das empresas que não conseguiram se recuperar 98,9% eram referentes a micro e pequenas empresas, sendo essas empresas as que mais sofreram durante a paralisação do comércio.

## **IMPACTOS GERADOS PELA PANDEMIA NO E-COMMERCE**

Durante o período de início da pandemia nota-se que o volume de vendas teve um aumento significativo, gerando muitos impactos ao comércio eletrônico, segundo Silva e Dib(2020), a falta de planejamento por parte das empresas foi um fator crucial para que tivesse um maior impacto sobre o e-commerce, na qual nesse período analisado se teve um elevado número de reclamações por parte dos clientes, na qual que em 2019, se teve 17.108 somente no primeiro trimestre, no mesmo período de 2020, apresentando um valor de 35.789, valor esse que corresponde à metade de reclamações que 2019 teve no ano inteiro. As principais reclamações oriundas dos clientes eram sobre demora de entrega, cobrança dos produtos, seguida de defeitos.

Além do impacto causado pelo grande número de reclamações nesse período, outro fator na qual se teve um grande impacto foi referente a logística, na qual com a grande demanda de entregas acabou fazendo com que bastantes compras tivessem que ter um longo prazo de entrega, algumas vezes até mesmo não obedecendo o prazo com o cliente, fator na qual foi agravado juntamente quando analisado que em

algumas cidades no Brasil, agências dos correios em determinados momentos fecharam, dificultando assim a entrega dos produtos por parte dos correios.

Juntamente com a mudança ocorrida pelo covid-19, nota-se também que os processos de entregas dos produtos sofreram mudanças, Silva e Dib (2020), mencionam em seu trabalho que as empresas juntamente com a necessidade de se ter que trabalhar com prazos estendidos a fim de se poder realizar as entregas, necessitaram de realizar mudanças tais como contratar pessoas e forma-las para que entendam o mecanismo que a empresa se propõe, rever como está sendo feito os processos na empresa a fim de se conseguir lidar com a demanda existente e dos locais de entrega, para que seja possível a execução dos serviços.

Dentre os fatores que afetam os processos do comércio eletrônico, o maior problema das empresas está ligado a reta final de entrega do produto, na qual ainda é realizado por uma pessoa, na qual a logística ainda não consegue substituir, na qual a pandemia auxiliou para que seja possível então que se tenha um maior investimento nos processos finais do produto, fazendo com que se tenha mais agilidade no processo, além de se conseguir atender ao grande número de solicitações recorrentes da pandemia, necessitando portanto delas uma adaptação ao novo cenário e as mudanças impostas por ele.

## **EFEITOS NA LOGÍSTICA**

Falando de comércio eletrônico, o papel da logística nesse setor acaba por ser principalmente a garantia de que se tenha uma boa experiência do cliente na hora da realização da compra, na qual realizar entregas de maneira a ter prazos menores, seguros e com um bom atendimento, acaba por ser uma boa experiência para o consumidor, processos esses que fizeram com que a logística se reinventasse para ser possível o bom atendimento das pessoas, investindo principalmente em tecnologia.

O tempo de resposta para a entrega também foi outro fator na qual sofreu mudanças no comércio eletrônico, na qual o cliente acabou ficando mais exigente quando comparado o tempo de entrega, podendo por exemplo diminuir o tempo de operação das empresas de 7 a 15 dias para algo em torno de 24 horas, exigindo assim cada vez dos serviços de entrega das empresas.

Segundo matiuzi(2021), nota-se que nos períodos referentes ao surgimento da pandemia, se teve um aumento no número de funcionários empregados em comércios, a fim de se poder ter o atendimento das exigências do comércio eletrônico, além de se ter um interesse maior de investimento no setor de marketing das empresas, a fim de se divulgar melhor o seu produto perante a concorrência, mantendo os canais de comunicação como Facebook e Instagram como forma de divulgar os seus produtos.

De acordo com a LogWeb(2021), o aumento das vendas relacionadas ao comércio eletrônico fez com que as empresas acabassem por investir valores na qual somente iriam investir num período de dois ou três anos, na qual as principais área que foram investidas foram as áreas de TI, ampliação de áreas, funcionários, frotas para entrega. O setor de logística acabou por passar por várias transformações para que fosse possível o acompanhamento das mudanças recorrentes do e-commerce, em questões por exemplo da tecnologia e inovação.

Quando falado das operações logísticas, incentivado pelas altas demandas, teve-se uma ampliação da base de clientes, na qual fez com que na logística acabaria por surgir operadores na quais são qualificados no atendimento de pequenos expedidores, na qual ofereciam serviços relacionados a gestão de estoque, inventário etc. Segundo a LogWeb (2021), outro fator é o do transporte, na qual inicialmente essa atividade era centrada somente nos correios, o crescimento das vendas fez com que se tivesse um forte investimento em serviços de entrega, a fim de se ter uma maior diversificação dos serviços das transportadoras, fazendo com que principalmente gerasse uma maior competitividade nos demais serviços, fator esse que fazia com que os serviços melhorassem cada vez mais.

Segundo a ecommerce(2022), durante a pandemia as cadeias de abastecimento tiveram que ser revistas a fim de se adequarem a situação que estava sendo vivida, na qual as empresas puderam tirar lições importantes sobre a situação, tendo em vista que o panorama anterior a pandemia não tem perspectiva de retorno, na qual mesmo a pandemia se encerrando, os novos hábitos das pessoas permanecerão.

De acordo com Gaffré(2022), o surgimento de plataformas logísticas como teuPedido e Movecourier tem o intuito de melhorar o processo de entrega, fornecendo dados do recebedor da entrega, na qual fornece otimização de rotas e gerenciamento de entregas. As principais vantagens de se utilizar algum software de logística, está

relacionado principalmente a redução de custos e visibilidade do processo do ciclo do pedido em tempo real, aumentando a produtividade, reduzindo os custos, maior controle do processo, além de uma maior agilidade na comunicação para se tomar as decisões.

Vieira (2020), menciona que existem dois tipos de transporte de carga e logística: o fracionado, na qual se destina a lojas e casas, e o tipo lotação, na qual se destina a indústrias, na qual o tipo fracionado foi o que mais acabou sofrendo, mas também é o que mais rápido tem se recuperado.

## **TENDÊNCIAS NO PÓS PANDEMIA**

Durante a pandemia, durante estudos apresentados pelo Artuzo(2021), se teve um aumento muito significativo na compra de produtos diversos, sendo eles alimentação, decoração, moda ou artigos de luxo, na qual a tendencia anterior relacionada ao uso digital era de algo simplesmente preso a delivery de comida, bancos digitais, aulas online.

O avanço da tecnologia vem de maneira a melhorar a gestão do comércio eletrônico, na qual juntamente com outros fatores como diversificação de parceiros, processos mais diretos, mais colaboração entre parcerias e negócios, acabam por solucionar uma maior variedade dos problemas recorrente das vendas online. As principais tecnologias empregadas nesse setor acabam por serem referentes a automação, digitalização e informatização, sendo elas de maneira avassaladora.

A tecnologia por exemplo, auxiliou muito durante a pandemia na gestão dos armazéns e no controle de estoque, na qual auxiliou no planejamento eficiente de rotas, otimizando os espaços entre veículos, além de reduções de paradas, na qual analisando o cliente, tem os sistemas de rastreamento do produto de maneira quase que instantânea por parte do cliente. Apresentou várias inovações quando considerado a entrega dos produtos, juntamente com as parcerias, como é o caso da utilização de veículos autônomos ou até mesmo com a utilização de drones.

Segundo a LogWeb(2021), uma das situações mais consolidadas é quando considerado as inovações dos veículos autônomos e dos drones, uma das soluções que surgiram foram referentes aos smart lockers, que acabam por reduzir o custo do deslocamento do até o consumidor final, na qual apresentam soluções que podem ser

aplicadas quando considerado a logística reversa, principalmente considerando o alto número de devoluções de produtos.

Segundo a LogWeb(2021), a tendência agora das empresas é não somente vender, é realizar as vendas nas condições e custos viáveis, na qual diversas empresas notaram que a logística tem papel determinante nas atividades, na qual segundo eles, o Brasil está vivendo o início do processo de melhoria, na qual se tem maior controle quando se tem uma maior interação entre ponta de saída, intermédio e geração, na qual quando controlado eles se têm uma maior busca por eficiência. Os pontos fundamentais de acordo com a LogWeb(2021) são: sistemas de gerenciamento de transporte, sistemas de transporte inteligentes, implementação de sistemas de gerenciamento de armazéns, sistemas capazes de planejamento de recursos juntamente com sistemas de gestão de pátio.

As tendências segundo a LogWeb(2021), são referentes a logística 4.0, segurança da informação, tecnologia blockchain, entregas eficientes na última milha, crescimento do 3PL e do 5PL, implementação processos realizados com auxílio de data analytics e big data logistics, ter uma maior segurança logística, logística elástica, automação dos processos com a implementação de chatbots e robôs colaborativos (cobots), além da logística compartilhada e economia colaborativa.

Segundo Duran (2021), uma das alternativas mais interessantes é a utilização de IA a fim de se tornar o processo da logística mais fácil de ser gerenciado, podendo ela auxiliar na mitigação de riscos, auxiliando na redução de riscos, na qual a informação estará na mão das empresas antes do problema de fato acontecer, na qual uma análise detalhada de cenários, respondendo rapidamente às variáveis que podem acabar surgindo em cada situação, na qual as soluções analíticas acabam por serem pilares para se transformar o processo de negócio, facilitando na hora se verificar quais dados são mais importantes, a fim de se poder extrair informações valiosas deles.

Outro fator na qual a Duran (2021) apresenta como vantagem da utilização da IA como ferramenta de auxílio na logística é referente a gestão de estoques, na qual a IA pode olhar o problema sobre diversos ângulos, na qual imagina as diversas possibilidades e cenários possíveis, pode tornar mais fácil a previsão da quantidade exata de determinado item para que seja possível suprir a demanda dele, além de prever as necessidades de itens nos centros de distribuição, momento certo de se adquirir matéria-prima, quantidade de veículos para entregas, entre outros fatores.

Como consequência da gestão de estoques, um dos pontos agregados com a utilização de soluções analíticas é a otimização de rotas, na qual é possível entender qual tipo de transportadora contratar, condições das estradas, o melhor caminho e qual o custo envolvido na entrega, na qual acabam sendo fatores muito complexos quando analisado com análise manuais.

Duran (2021), menciona que ainda restam desafios como fidelizar os clientes e mantê-los satisfeitos e realizados com o consumo a distância, na qual embora a tendência seja que o e-commerce permaneça em alta, acaba por ser importante para as empresas saberem ofertar aos consumidores uma experiência que seja valiosa, na qual a logística aplicada ao e-commerce desempenha um papel fundamental para se alcançar tal objetivo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pandemia do covid-19 pegou muitos processos de surpresa, fato esse que muitas empresas nesse período acabaram sofrendo muito, principalmente quando considerado que não apresentavam um sistema digital de vendas, perdendo espaço quando considerado com outras empresas que tiveram melhor preparo nessa situação.

Com a pandemia e o número alto de compras que foi apresentado, muitos setores tiveram que se adaptar à nova situação, exigindo, portanto, que tivessem muito investimento nos setores do comércio eletrônico, na qual consolidou ainda mais o comércio eletrônico, apresentando inovações que auxiliaram no processo de administração do comércio eletrônico, na qual fica a tendência de cada vez mais a utilização de tecnologias cada vez mais avançadas nesses setor, tecnologias essas que auxiliam todos os processos.

A logística teve papel importante na alta demanda de produtos existentes a partir da pandemia, atuando como parte importante para que se tenha uma boa gestão dos processos, transmitindo uma melhor experiência do cliente, as empresas inicialmente sofreram com questões de gestão e de entregas, mas com investimentos em centros de distribuição, gestão de estoques e em tecnologia, conseguiram se adequar à nova situação.

A tecnologia tem papel importante para que seja possível uma melhor administração das compras online, utilização de IA podem fazer com que seja possível

uma melhor otimização dos processos, tornando-os mais eficientes, a tendência das empresas é cada vez mais investir na área de tecnologia, tendo em vista que existem vários sistemas que surgiram com pandemia a fim de se tornar a gestão dos processos mais eficaz por parte das empresas.

As compras on-line dificilmente retornarão aos panoramas vistos antes da pandemia, cabe às empresas se prepararem para atuar no mercado de uma maneira cada vez mais eficiente, deixando as dificuldades vistas na pandemia do covid-19 como aprendizagem a fim de se as evitar num futuro próximo.

## REFERÊNCIAS

REIS, Marcos Vinicius Santos. **LOGÍSTICA E E-COMMERCE: CONTRIBUIÇÕES DE UMA META-SÍNTESE**. 2021. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Sergipe, Sergipe, 2021.

SILVA, Walyson Monteiro da; MORAIS, Lucas Andrade de; FRADE, Cinthia Moura; PESSOA, Mariana Ferreira. Marketing digital, E-commerce e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama brasileiro. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 10, n. 5, p. 1-10, 13 maio 2021. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15054>.

SOUZA, Maria de Fátima Rufino de. **O COMÉRCIO ELETRÔNICO DURANTE A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS: uma análise do grau de confiabilidade dos consumidores**. 2022. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), João Pessoa, 2022.

SANTOS, Walter Rodrigo das Neves; DIB, Alfredo. Inovação do E-commerce Brasileiro na Pandemia. **Econômica**, Niterói, v. 22, n. 1, p. 95-115, jun. 2020.

LOGWEB (org.). **Crescimento do e-commerce provoca mudanças significativas nas ações de OLS e transportadoras**. 2021. Disponível em: <https://www.logweb.com.br/crescimento-do-e-commerce-provoca-mudancas-significativas-nas-acoes-de-ols-e-transportadoras/>. Acesso em: 11 ago. 2022.

ARTUZO, Gustavo. **Soluções logísticas da pandemia no pós-pandemia**. 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/articles/solucoes-logisticas-da-pandemia-no-pos-pandemia/>. Acesso em: 14 ago. 2022.

MATTIUZZ, Lais Gatti. **RELAÇÃO ENTRE AS VENDAS ONLINE E A PANDEMIA DO COVID-19: UM ESTUDO DE CASO DE UM SUPERMERCADO DA CIDADE DE COLATINA-ES**. 2020. 24 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, S/N, 2020.

WEB, Log (org.). **O presente e o futuro da logística: lições da pandemia e seu impacto profundo em todo o setor.** 2021. Disponível em: <https://www.logweb.com.br/o-presente-e-o-futuro-da-logistica-licoes-da-pandemia-e-seu-impacto-profundo-em-todo-o-setor/>. Acesso em: 18 ago. 2022.

GAFFREÉ, Júlia Resende. **O que a crise covid-19 mudou na logística do e-commerce?** Disponível em: <https://moveideias.com.br/o-que-crise-covid-19-mudou-na-logistica-do-e-commerce/>. Acesso em: 19 ago. 2022.

VIEIRA, José Carlos. **A logística na pandemia: setor de transportes se reinventa contra a crise.** 2020. Disponível em: <https://www.correiobrasiliense.com.br/cidades-df/2020/08/4867298-na-estrada--apesar-da-covid-19.html>. Acesso em: 19 ago. 2022.

DURAN, Michel. **Por que usar a IA para vencer desafios da logística para e-commerce?** 2021. Disponível em: <https://www.unisoma.com.br/author/michel-duran/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

EBIT. **Webshoppers 45°Ed.** 45. ed. S/N: Nielsen, 2021. 41 p.

**Capítulo 6**  
**ESTRATÉGIAS DE REVITALIZAÇÃO PARA MICROS  
E PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO PÓS-COVID**

**19**

**Sabrina Midori Onishi**  
**Rogério Antônio Alves**

# ESTRATÉGIAS DE REVITALIZAÇÃO PARA MICROS E PEQUENAS EMPRESAS NO CENÁRIO PÓS-COVID 19

**Sabrina Midori Onishi**

*Graduada em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba  
(Fatec-ID)*

*Email: Sabrina.m.onishi@hotmail.com*

**Rogério Antônio Alves**

*Prof. Mestre do curso de Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de  
Indaiatuba (Fatec-ID)*

*Email: profrogerioalves@uol.com.br*

## RESUMO

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), o surto do Covid-19, novo vírus identificado como uma variedade da família Coronavírus que causam doenças voltadas ao trato respiratório, foi considerado no dia 11 de março de 2020 como uma pandemia, tendo 125.260 casos confirmados e 4.613 mortes pelo vírus em escala mundial até então, e mais de 1 ano depois, em 24 de junho de 2021, esse número passou para 179.241.734 casos confirmados e 3.889.723 mortes globais. No dia 24 de junho de 2020, o Brasil registrou um número de 1.106.470 casos e 51.271 mortes confirmados, quase 1 ano depois em 18 de junho de 2021, registrou 18.054.653 casos confirmados e 504.717 mortes segundo a OMS. Um dos aspectos preocupantes do Covid-19, está no seu grande impacto socioeconômico, devido as medidas preventivas que tem interferido na economia dos países, apesar de ser uma pandemia que assustou o mundo, países como a Nova Zelândia tem demonstrado que é possível combater a doença e com a vacinação em andamento, o controle do Covid-19 é uma questão de tempo. Assim esse trabalho tem como objetivo identificar as possíveis dificuldades que as MPE's irão enfrentar numa realidade durante e após covid 19 e levantar algumas possíveis soluções, por meio de estudos bibliográficos e pesquisas com questionários. Acreditando-se que ao revitalizar as MPE's, a taxa de desemprego diminua e com uma renda estável a população volte a consumir, movimentando a economia de maneira geral.

**Palavras-chave:** Crise econômica; Coronavírus; Adaptação, Estratégia Empresarial.

## ABSTRACT

According to the World Health Organization (WHO), the outbreak of Covid-19, a new virus identified as a variety of the Coronavirus family that causes diseases related to the respiratory tract, was considered on March 11, 2020 as a pandemic, with 125,260 cases confirmed and 4,613 deaths from the virus worldwide until then, and more than

1 year later, on June 24, 2021, that number increased to 179,241,734 confirmed cases and 3,889,723 global deaths. On June 24, 2020, Brazil recorded 1,106,470 confirmed cases and 51,271 deaths, almost 1 year later, on June 18, 2021, it recorded 18,054,653 confirmed cases and 504,717 deaths according to the WHO. One of the worrying aspects of Covid-19 is its great socioeconomic impact, due to the preventive measures that have interfered in the countries' economy, despite being a pandemic that scared the world, countries like New Zealand have demonstrated that it is possible to fight the disease and with vaccination in progress, control of Covid-19 is a matter of time. Thus, this work aims to identify the possible difficulties that MSE's will face in a reality during and after covid 19 and to raise some possible solutions, through bibliographic studies and surveys with questionnaires. Believing that by revitalizing the MSE's, the unemployment rate will decrease and with a stable income the population will consume again, moving the economy in general.

**Keywords:** Economic crisis; Coronavirus; Adaptation, Business Strategy.

## INTRODUÇÃO

O seguinte trabalho irá tratar do tema: Estratégias de revitalização para micro e pequenas empresas no cenário pós-covid 19, ou seja, após o Brasil conseguir controlar em certos níveis a doença que tem assolado o mundo e a vida começar a voltar ao normal. Porém não se pode dizer o mesmo sobre a economia brasileira, especialmente para as Micros e Pequenas Empresas (MPE's) que enfrentam cada vez mais dificuldades para manter as portas abertas, ou seja, não falirem em meio a Pandemia como apontado pelo SEBRAE (2020). Essas mesmas MPE's são responsáveis por 99% do total de empresas constituídas, que gera inúmeros empregos e fontes de rendas (MIRANDA *et al.*, 2016).

Em abril de 2020, segundo Stefano *et al.*, (2020), o país contabilizou 12,9 milhões de desempregados, e somente no primeiro trimestre de 2021 esse número passou para 14,8 milhões segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), logo se vê a necessidade de desenvolver estratégias administrativas para essas MPE's que em meio a uma reabertura comercial gradual e lenta, visando sempre os cuidados com saúde, passarão por diversas dificuldades. E para tal pretende-se através desse projeto responder a seguinte questão: "O que as MPE's precisarão para revitalizar seus empreendimentos e como consegui-las?".

Algumas das possibilidades levantadas até o momento é o novo hábito de consumo dos clientes após um longo período acostumados ao isolamento, levando a uma necessidade por produtos e serviços diferentes, somando o medo de comprar

devido à crise econômica em que o país e a população estarão inseridos, é possível que os comerciantes e produtores, não estejam preparados a atender essas novas demandas como apontado pelo SEBRAE e Nielson (2020). Deve-se considerar ainda os novos modelos de negócios que se popularizaram em meio a pandemia como entregas de produtos ou serviços a domicílios ou home office que em alguns setores se mostram necessários sua aderência para manter o funcionamento dos negócios segundo SEBRAE (2020).

Assim esse trabalho tem como objetivo identificar as possíveis dificuldades que as MPE's irão enfrentar numa realidade pós-covid 19 e levantar algumas possíveis soluções. Acreditando-se que ao revitalizar as MPE's, a taxa de desemprego diminua e com uma renda estável a população volte a consumir, movimentando a economia de maneira geral, o que possibilitará também a

exploração de novos modelos de negócios mais sustentáveis para pequenos empreendedores que facilitam o cotidiano populacional.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Sabe-se que “a economia hoje é uma ciência dinâmica que já se desvincula de seus grandes dogmas do passado para poder acompanhar as transformações mundiais, causadas por inovações tecnológicas e grandes mudanças na esfera política” (CAVAGNOLI, 1994). Stanley *apud*. Barros (2005) afirmam que as grandes empresas representarem uma característica fundamental do atual estágio de desenvolvimento industrial, porém um país pode apresentar uma estrutura industrial mais produtiva quando há uma combinação de pequenas e grandes unidades produtivas, onde o papel de cada um é determinado com base na eficiência econômica dos fatores de produção de cada setor.

Contudo existem muitos critérios utilizados para se definir uma empresa como micro, pequena, média ou grande. Esses critérios são de suma importância, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações. No ESTATUTO DA MICRO E PEQUENAS EMPRESA DE 1999 (2004), o critério para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, e segundo o Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004 estabelecido no mesmo estatuto: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 são consideradas Microempresas; receita bruta anual superior a R\$

433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 são consideradas empresas de pequeno porte;

Já o SEBRAE utiliza como critérios o número de funcionários nas empresas conforme o seguinte quadro:

**Quadro 1** - Classificação de empresa com base nos números de funcionários

PORTE	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	
	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 09	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49	De 19 a 99
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99	De 100 a 499
Empresa de Grande Porte	Mais de 99	Mais de 499

Fonte: SEBRAE (2008)

Cada estado brasileiro possui uma variedade de conceitos e critérios para classificar as micro e pequenas empresas. Contudo, segundo Prado (2011), os municípios carecem de leis que contemplam o segmento da MPE com legislações próprias de fomento, não sendo raro instituições que elegem critérios preferidos para definir uma MPE, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social tem como base o faturamento anual da empresa, já a Federação das Indústrias do Estado de S. Paulo, toma o número de empregados.

Em especial, as Micros e Pequenas Empresas (MPE's) são um elemento fundamental do desenvolvimento econômico, porque apesar de seu porte, competem com os produtos das grandes empresas, contribuindo com a distribuição dos produtos e na revenda deles, e principalmente proporcionando novos empregos, contribuindo grandemente para a economia do país ao admitirem empregados, majoritariamente aprendizes, que não tendo oportunidades num mercado de trabalho industrializado e exigente, buscam nas pequenas unidades produtivas uma alternativa.

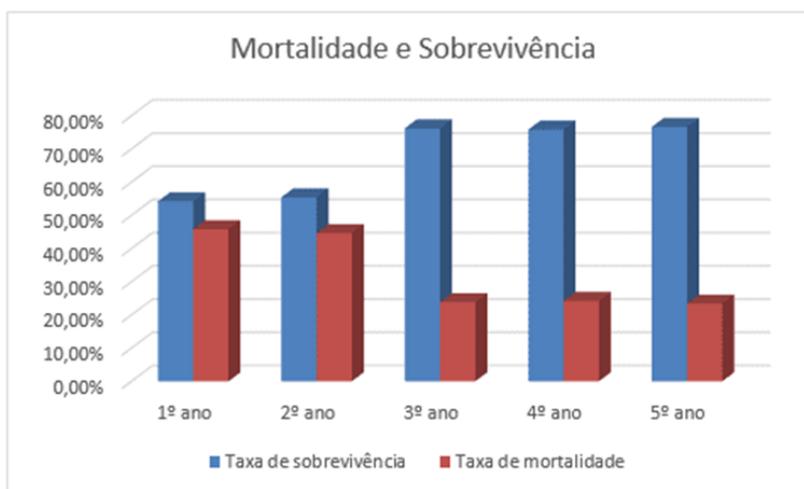
A importância das MPE's é reconhecida juridicamente, tendo apoio nacional garantido dentro da Constituição Federal de 1988. O artigo 146 define tratamento diferenciado e favorecido para as MPE's, incluindo um regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos estados e dos municípios, além de um

cadastro unificado de identificação, o artigo 170 garante tratamento favorecido a essas micro e pequenas empresas e o artigo 179 orienta as administrações públicas a dispensar tratamento diferenciado pela simplificação ou redução das obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e de crédito por meio de leis (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Porém mesmo com todo o apoio fornecido a elas e a sua óbvia relevância para a economia nacional, as MPE's apresentam altíssimas taxas de mortalidade empresariais. Segundo a pesquisa realizada pela IBGE em 2012, de 464.700 empresas abertas no ano de 2007, 48% foram fechadas até o terceiro ano, e aproximadamente 224.000 empresas que encerraram as atividades antes de completar três anos de vida, tratava-se, em sua grande maioria, de MPE's – Micros e Pequenas Empresas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2012).

E a pesquisa do Sebrae complementa esses dados através do gráfico abaixo. Nele podemos visualizar uma taxa de mortalidade empresarial de 40% durante sua período inicial.

**Gráfico 1** - Taxa de mortalidade e sobrevivência de empresas



Fonte: Sebrae (2016 apud. FERREIRA; ROCHA, 2019)

Tais fatos justificam o estudo e a compreensão das MPE's no Brasil em geral e no município de Indaiatuba em particular, sem desconsiderar os desafios que encontram essas organizações devido a sua vulnerabilidade em épocas de crise econômicas, de abertura de mercados, como as que o mundo e principalmente o

Brasil está enfrentando. Razão pela qual se procura, nessa pesquisa, estudar quais estratégias ou medidas que estão sendo tomados ou podem ser tomadas para os diversos setores no desafio, não apenas à sobrevivência, mas também à competitividade.

Para Silva (2004) estratégia seria a determinação das metas e objetivos em longo prazo junto à adoção de linhas de ação e alocação de recursos para o alcance destes objetivos. Para (Mintzberg e Quinn (2001), é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização de forma coerente. Já Henderson (1998), define como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver a ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Apesar dos diversos autores definirem estratégia a partir de perspectivas e dimensões diferentes, eles contribuíram e têm contribuído para ampliar a visão acerca do campo científica da administração estratégica. Segundo Meirelles (2003), é nas décadas de 1950 e de 1960 que o conceito de estratégia passa a integrar de maneira definitiva ao mundo dos negócios e passa a compor os currículos das escolas de negócios.

Sanabio e David (2006) afirmam que as MPEs têm dificuldades de inserção no cenário econômico, que limitam seu desenvolvimento, devido ao fenômeno da globalização da economia, que tem transformado os diferentes mercados em um só, aumentando consideravelmente a competição e a necessidade de se pensar em estratégias que possam acompanhar essas mudanças. Maia e Maia (2010) citam entre os inúmeros problemas encontrados pelos MPE's o acesso limitado ao crédito de bancos ou outras instituições de crédito; falta de assistência técnica e mercadológica, políticas ambientais hostis e falta de acesso a matérias primas e outras vantagens dos negócios maiores.

Além desses fatores que dificultam a sobrevivência de pequenas empresas, Ginsberg (1984) observa que na produção científica da área não há nenhuma definição universalmente aceita de estratégia. O termo é usado muitas vezes sem as necessárias clarificações, o que dificulta o desenvolvimento de abordagens integrativas no estudo de estratégia organizacional. Gimenez *et al.*, (1999) prosseguem afirmando que os esforços de pesquisa no campo de administração estratégica em 'têm se mostrados poucos conclusivos em muitos aspectos, um dos únicos pontos onde parece haver uma convergência dos estudos diz respeito à natureza do processo de planejamento estratégico descrito como incompleto, não estruturado, irregular, esporádico, reativo, informal e pouco sofisticado.

Costa, (2007) vai além ao afirmar que “Uma organização precisa decidir em qual desses três pontos deve se concentrar: fornecer produtos de ponta, ter excelência operacional, ou ter intimidade com os clientes (...)”. Para o autor, a empresa não consegue ser ao mesmo tempo fornecedora de produtos de ponta e ter excelência operacional. Ela deve estabelecer ou escolher em que centrar sua atenção, assim necessitando de uma estratégia bem planejada para definir suas prioridades e focos previamente.

Mas, diante das evidências de importância das MPE's, há necessidade de maior avanço conceitual na qualificação de estratégias, sobretudo pois o planejamento estratégico também é um problema na realidade das grandes empresas. Contudo as microempresas possuem mais um fator complicador, devido à baixa escolaridade, falta de interesse ou tempo e/ou até mesmo por negligência, muitas vezes não tem capacidade intelectual necessária para fazer uso desses estudos de maneira positiva para o gerenciamento de seus negócios. (CASCAES, 2014).

Feliciello e Gava (2020), se aprofundam nas dificuldades que o cenário econômico tem apresentado frente a essa crise de pandemia gerado pelo Covid-19, segundo eles, o impacto econômico se deu devido ao choque na oferta resultante das interrupções das atividades econômicas, somado a ao choque na demanda relacionado a baixa no consumo e investimento devido ao cenário incerto e inseguro.

E apesar da escala global dessa pandemia dificultar a análise dos impactos mundiais nas diversas camadas da sociedade a longo prazo, inclusive no aspecto econômico, é evidente a influência negativa que tem causado e irá causar, especialmente em alguns dos setores econômicos nas quais o Brasil é dependente como Turismo e Commodities. Feliciello e Gava vão além ao afirmar que no cenário latino-americano, terá um avanço de 24 milhões de habitantes rebaixados para uma situação socioeconômico de pobreza.

Santos, Ribeiro e Cerqueira (2020) apontam que no atual cenário pandêmico, as economias dos mais variados níveis têm procurado soluções que envolvem em geral quatro grandes grupos de desafios econômicos, são eles:

- 1) Ampliação da oferta de serviços de saúde, limitada à disponibilidade dos recursos necessários;
- 2) Atendimento às políticas de lockdown, e as consequências de paralização da oferta e da demanda de produtos e serviços não essenciais;

3) Definição das estratégias para retomada de atividades, para evitar danos irreversíveis, em meio a conflitos com medidas sanitárias, instabilidades políticas, problemas sociais graves e abalos psicológicos da sociedade;

4) Viabilização dos recursos públicos necessários para a preservação de instituições básicas da economia.

Desses 4 itens citados, esse trabalho busca focar no terceiro item, a definição de estratégias para retomadas de atividades, evitando danos a longo prazo nas diversas camadas da sociedade, mas principalmente no âmbito econômico. Particularmente, devido as pressões econômicas, sociais e políticas relacionadas à “mortalidade de empresas e de postos de trabalho” e a fragilização das finanças dos governos, a previsibilidade de conflitos no momento de retomada das atividades econômicas em um contexto já experimentado de gravidade da pandemia é evidente.

Porém segundo o Ministério da Economia *apud*. APECC (2020) que realizou uma pesquisa, comparando os períodos de janeiro a agosto de 2019 e de 2020, houve um aumento de 0,2% no número de abertura de empresas MEI (Microempreendedor Individual). Contudo percebe-se que esse aumento se dá devido ao fechamento de 716 mil empresas até junho de 2020, de acordo com a pesquisa do IBGE *apud*. APECC (2020).

Devido a necessidade de uma nova renda, milhares de pessoas se voltaram ao auto empreendimento, inserindo-se num mercado com oportunidades empregatícias limitadas através de lojas virtuais e participando de Marketplaces. Contudo esses MEI's possuem uma vantagem comparados a empresas fundadas pré-pandemia, e isso se dá devido aos conceitos e valores focadas na realidade digital e num cenário pandêmico, além do mais acredita-se que essas empresas tenham acesso mais fáceis a linhas de financiamento e taxas mais acessíveis, por serem empresas alinhadas com a realidade da pandemia.

Sabendo disso fica evidente que é necessário desenvolver estratégias que tornem as MPE's pré-pandemias, em empresas alinhadas com a visão, necessidade e realidade não só da pandemia, mas também com a da pós-pandemia que será altamente afetado pelos novos hábitos e costumes gerados nesse tempo de crise do Covid.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa tem um caráter descritivo, almejando analisar parcialmente o conjunto de empresas composta por MPE's do município de Indaiatuba, estudando as características coletadas por meio de um questionário cuidadosamente elaborado e analisar as respostas para entender as prioridades e os pensamentos dos administradores no processo de tomada de decisão e gerenciamento, verificando quais as suas maiores preocupações e quais são os métodos mais comuns para solucionar problemas administrativos.

O método escolhido para conduzir a pesquisa foi o questionário. O motivo da escolha se dá devido as vantagens do método citadas por (Chaer; Diniz e Ribeiro (2011), são elas possibilidade de atingir o maior número de pessoas e menos gastos e ainda . E devido ao atual cenário de isolamento social, esse método que permite a realização da pesquisa a distância, foi considerado a ferramenta ideal. Faleiros *et al.* (2016) adicionam taxa de retorno varia entre 12 a 25%.

O questionário intitulado “As estratégias das micro e pequenas empresas no município de Indaiatuba” foi elaborado para conhecer e estudar melhor as estratégias empresárias das MPE's em Indaiatuba. Possui 31 perguntas, levando cerca de 15 minutos para responder e foi separado em 3 seções, a primeira delas visa a coleta de dados pessoais do respondente, com enfoque em obter respostas de proprietários e gerentes das empresas. A segunda seção, foca em obter respostas relacionadas a empresa, com objetivo de entender o meio empresarial onde o respondente se insere, podendo assim analisar a empresa como um todo diante dos desafios do mercado.

E por fim, a terceira seção tem como propósito descobrir e estudar as estratégias de negócios desses empreendedores, além de compreender como o atual cenário pandêmico tem afetado seus negócios, focado nas dificuldades encontradas e como têm superado esses empecilhos, a pesquisa também busca perscrutar os objetivos dessas micro e pequenas empresas no cenário pós-pandemia, quais serão suas prioridades é como planejam concretizar seus planos.

Esse questionário em particular tem como público as empresas de Indaiatuba, sem distinguir o ramo de atuação, logo, foi coletado o maior número possível de empresas que se encaixam na definição MPE (micro e pequenas empresas) para permitir a taxa de retorno de no mínimo 30 respondentes qualificados, para a organização e desenvolvimento de uma pesquisa significativa baseado nos dados

coletados. Para complementar o estudo dos resultados do questionário, se vê a necessidade de compreender as características da população do município.

## RESULTADOS OBTIDOS

Das 338 empresas para as quais foi enviado o questionário, 47 empresas tinham seus contatos desatualizados e não conseguimos contatá-los por outros canais e, portanto, foram desconsideradas no processo da análise dos resultados. Logo o número total de potenciais respondentes foi de 291, com cerca de 42 respondentes efetivos, representando 14% de retorno.

Analisou-se também alguns fatos sobre as MPE's de Indaiatuba. 55% dos respondentes tinham algum tipo de preparo prévio ao abrir o negócio, seja por experiência anterior ou formação acadêmica. A maioria dessas empresas tem suas decisões tomadas pelos proprietários e gerentes (76%), e mais da metade dessas empresas não oferecem qualquer tipo de treinamento (60%), indicando uma possível estagnação das estratégias gerenciais, considerando que a média existencial dessas empresas é de 12 anos, tempo suficiente para mudanças significativas ocorrerem no mercado e 80% das empresas sentem uma forte competição em suas áreas. Entende-se também que os diferenciais competitivos se baseiam altamente em diferenciação, ou seja, no oferecimento de produtos ou serviços novos ou diferentes (67%).

Foi apontado na pesquisa que grande parte das dificuldades que essas empresas sentem estão focadas nas áreas gerenciais como: processos logísticos, questões financeiras, estratégias de divulgação e propagando etc. Muitas vezes essas dificuldades são superadas com atitudes extremas como corte de custos e gastos intensos, mudanças radicais nos produtos ou serviços oferecidos etc. Logo entende-se que apesar de grande parte das dificuldades estarem centralizadas em questões administrativas, muitos tentam contornar essas questões por meios não administrativos.

Por meio das respostas do questionário analisou-se alguns fatos sobre a realidade dos pequenos e microempreendedores de Indaiatuba. A maioria tinha algum tipo de preparo prévio para abertura do negócio, contudo a muitas dessas empresas tem suas decisões tomadas majoritariamente pelos proprietários e gerentes, e mais da metade dessas empresas não participam ou oferecem qualquer tipo de treinamento, o que significa uma possível estagnação no método e estratégias

gerenciais, considerando que a média existencial dessas empresas é de 12 anos de operação, tempo suficiente para mudanças significativas ocorrerem nos estudos administrativos e no mercado atuante, somando ao fato de que 80% das empresas sentem uma forte presença de competição em suas áreas, visualizou-se potenciais gargalos.

Percebe-se também que as estratégias gerenciais e diferenciais competitivas dessas empresas se baseiam altamente em diferenciação, ou seja, o oferecimento de produtos ou serviços novos ou diferentes, contudo foi visualizado que grande parte das dificuldades que essas empresas sentem estão focadas nas áreas gerenciais como: processos logísticos, questões financeiras, estratégias de divulgação e propaganda, atrair clientes e mantê-los e mão de obra.

Muitas vezes essas dificuldades têm sido superadas com atitudes extremas como corte de custos e gastos intensos, mudanças radicais nos produtos ou serviços oferecidos, ou por técnicas simples como melhoria na qualidade do atendimento ou divulgação para aumentar a carteira de clientes. Percebe-se que até mesmo se tratando de estratégias de expansão para o futuro, existe um foco muito grande em diferenciação, por meio de novos produtos ou serviços.

Logo entende-se que apesar de grande parte das dificuldades apontadas estarem centralizadas em questões administrativas, muitos tentam contornar essas questões por meio do aumento da venda, oferecendo novos serviços ou produtos, tentando aumentar a carteira de clientes e quando absolutamente necessário realizando um corte financeiro intenso para atenuar a falta de vendas ou redirecionando esse dinheiro para permitir as implementações das estratégias de aumento de venda. Negligenciando, assim, os problemas nos aspectos administrativos.

Contudo o aumento de renda não elimina as dificuldades gerenciais, muito pelo contrário, a proporção dos problemas da administração é se relaciona diretamente com o volume de venda. Se existe um problema no processo logístico ou financeiro, quanto mais se vende, maiores ficam os problemas gerenciais, em alguns casos esse processo pode levar a perda de mercadoria, de cliente e outras consequências irreparáveis.

Para a elaboração de estratégias gerenciais elegemos 3 áreas que aparentam necessitar uma maior atenção segundo os resultados do questionário, são elas: Logística, Finanças e Marketing. Foi escolhido esses 3, pois finanças e marketing

foram frequentemente mencionados, em especial como técnicas para superar situações de dificuldades nos negócios, contudo, não podemos dizer que essas abordagens são de fatos efetivas e se não são meras respostas provisórias. Se tratando de logística, percebe-se um baixo interesse, apesar de ser apontado como uma das fraquezas mais recorrentes nas empresas segundo a pesquisa.

Porém para iniciar o processo de revitalização do negócio o primeiro passo é a: Reavaliação / readequação do negócio no novo cenário. Basicamente nesse passo, propõe-se a revisão do plano de negócio da empresa, revisar se os objetivos estabelecidos previamente ainda condizem com a realidade do mercado e do seu negócio, caso não houver um plano de negócio prévio, esse seria o momento para construir do zero. É importante mencionar um fator crucial na revisão do plano de negócio, que é o processo de estudo, um processo muito importante, mas que nem sempre fica claro como se realizar.

O fundamental é ter claro em mente a pergunta para qual se quer uma resposta, ser objetivo nas respostas e evitar ambiguidades, muitas vezes respostas fechadas ajudam a evitar incertezas. Por exemplo em vez de se perguntar “Qual a força do meu negócio?” ou “Quais as oportunidades no mercado?”, responda perguntas como “A qualidade do meu produto é uma força?” ou “Por que devo continuar nesse ramo?”.

Uma vez realizado um estudo, passamos para análise do plano tático, ou seja, das áreas individuais de um negócio. Tratando-se de estudos amplos e completos, podemos citar diversas áreas que uma empresa deveria ter, contudo, levando em conta a realidade das empresas de pequeno porte decidimos trabalhar com uma divisão empresarial muito simplificada baseada em 3 áreas eleitas como prioridades com base no questionário: Marketing, Logística e Financeiro.

Primeiro se diagnostica os planos de marketing da empresa com o propósito atingir 3 objetivos: Aumentar venda, atrair clientes e fidelizar clientes. Contudo o objetivo não é desenvolver um plano para atingir os 3 objetivos, mas entender quais deles a empresa necessita para melhorar seu desempenho e revisar os planos operacionais. Então esse é o momento para entender em quais desses três objetivos seu negócio é deficiente e aprimorar essa área.

O foco aqui será estudar mais a fundo os clientes e o que eles têm buscado dentro do ramo atuante, para averiguar se está oferecendo os produtos/serviços corretos e se é possível aprimorar ainda mais a relação com os clientes. Nesse momento o esperado é que o proprietário possa definir com precisão seu público-alvo.

Quando sabemos quem é nosso cliente, podemos definir qual o método mais eficiente de atrair, atingir ou até mesmo contatá-los. Um aumento no fluxo de cliente somando a uma estratégia de fidelização eficiente, automaticamente levará, a no mínimo, um fluxo de vendas estáveis, quando empregado de maneira inteligente, permite até mesmo ao aumento de venda.

Logo entende-se aqui se o nosso marketing está cumprindo seu papel, avalia-se de fato conhece os clientes, não somente o público-alvo, mas se conhece o cliente ideal e se eles de fato frequentam o negócio. E então avalia-se está utilizando as ferramentas corretas para atingi-los. Quando se percebe que não está atendendo com excelência o cliente ideal, então visualizamos oportunidade de melhorias.

Contudo diferente de atender necessidades e expectativas para atingir um cliente, a fidelização se trata de cuidar da satisfação e do relacionamento a longo prazo com os clientes e não somente de manter clientes. Segundo Moutella (2002) existe uma diferença entre um cliente satisfeito e um cliente fiel, nem todo cliente satisfeito se tornará um cliente fiel, a diferença está na presença da confiança.

Logo há uma grande necessidade de conhecer os clientes, pois a única vantagem competitiva que uma empresa possui é o conhecimento de seus clientes, todo o resto a concorrência pode oferecer a qualquer momento. Quando conhecemos os clientes, podemos aprimorar o que oferecemos para melhor satisfazê-los, cuidando das necessidades deles, não somente das existentes, mas daquelas que irão surgir, captando com antecedência os momentos de mudanças.

Depois de diagnosticar o relacionamento com os clientes, inicia-se a análise dos processos internos, com enfoque no estudo logístico da empresa. Isso quer dizer o estudo sobre o produto, a qualidade deles, os fornecedores, e se os métodos que estão sendo empregados se tratando desses assuntos são de fato eficiente ou não.

O Council of supply management professional (2016) define as atividades logísticas como: gestão de transporte (entrada e saída), frota, armazenagem, materiais e seu manuseios, resposta a encomenda, inventários, planejamento de abastecimento e procura, e por último a gestão de prestadores de serviços. Contudo em uma MPE, os pontos focais seriam a gestão de transporte, armazenagem, de matérias e manuseio (caso haja produção), inventário (planejamento de abastecimento e procura), e por fim resposta a encomenda (em caso de deliveries). Pode parecer complicado, mas em uma MPE o processo é simplificado devido a escala diminuído do processo, o que não retira a importância. E como todo processo

interno relevante para o desempenho da empresa, é necessário que os gestores tenham conhecimento completo do funcionamento da cadeia logística.

Para iniciar descreva como se realiza a obtenção do produto, como e onde armazena, como disponibiliza para venda, como os clientes entram em contato, como realizam a compra do produto/serviço, como procede a entrega do produto/serviço, como e quando acontece a verificação do estoque, quando você decide que é o momento de procurar (obter mais produtos) etc. Então elabore um passo a passo para padronizar sistematicamente o processo, para então planejar uma agenda de atividades.

Além do processo vale ressaltar o estudo de fornecedores (a qualidade dos produtos, o serviço oferecido etc.), da estrutura física que deve permitir uma armazenagem eficaz ou um atendimento ao cliente excepcional e das ferramentas tecnológicas de difícil manuseio, mas que acabam sendo essenciais para o funcionamento da empresa.

Todos os fatores acima mencionados são de difíceis controle, muitas vezes requerem um investimento financeiro considerável para realizar melhorias significativas, dinheiro esse que as empresas não terão em um cenário pós-pandemia. Contudo não deixam de ser fatores cruciais no processo logístico e é por isso que o planejamento é tão importante, tirar um momento do dia para pensar em como contornar problemas previsíveis é a chave para trabalhar a logística de maneira eficiente.

E para concluir, um dos fatores de maior dificuldade das MPE's é a situação financeira, que tem se complicada devido a pandemia. Santos, Ferreira e Faria (2009) aponta que historicamente a maior causa das dificuldades financeiras está na má gestão por parte dos proprietários, denotando desempenho inadequado e preparo insuficiente para gerenciar, falta de planejamento adequado, a informalidade que dificulta o mapeamento e o controle etc.

Outro fator mencionado previamente na parte de logística, é o controle de estoque, que é de extrema importância para empresas e muitas vezes não é dado o devido valor na realização do processo, não é incomum ver erros na compra de estoque ou falta de produtos em MPE's devido falta de atenção, esses acidentes quando acumulados criam um peso financeiro considerável. Já em empresas de serviços deve se atentar sempre com a atualização do serviço, apesar de serem

intangíveis, os serviços devem ser sempre renovados, e para fornecer um serviço atualizado requer dinheiro.

Outro fator a ser citado é o desenvolvimento de relatórios financeiros, em sua pesquisa Santos apontou que 34,1% das empresas pesquisadas não elaboram relatórios. Contudo para a realização de um controle de qualquer processo financeiro é essencial a presença de relatórios que permitam visualizar a entrada e saída de dinheiro, custos e gastos, e principalmente das rendas. Somente assim os gestores poderão planejar mais eficientemente o uso do seu capital.

Além de ideias como controle e redução de gastos e perdas, outro fator chave para o sucesso empresarial de qualquer empresa de qualquer porte é o investimento. Para qualquer negócio, investir em atividades ou ações que tragam retornos como aumento de venda ou facilitação da organização empresarial é crucial para seu desenvolvimento.

Um investimento importante para as MPE's é em mão de obra adequada ou treinamentos, investir em alguém que possa ou buscar treinamentos para si ou para os funcionários é uma necessidade para o funcionamento adequado da empresa, outro ponto de realce é a retenção de funcionários, portanto o investimento em remuneração adequada e criação de benefícios é um investimento a se considerar.

Para finalizar precisamos mencionar que finanças é um tema extremamente amplo altamente dependente de vários fatores tanto internos quanto externos, é um estudo que por si só não gera valor para empresa, mas sem ele nenhum das outras áreas que trazem desenvolvimento pode ser realizado sem impactar negativamente a empresa, desde estratégias de marketing ou plano logístico podem ser planejados sem um controle financeiro adequado que posso fundamentar esses planos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste trabalho foi realizado uma pesquisa para entender melhor a visão que os microempreendedores têm sobre sua realidade, levantar respostas plausíveis para se sustentarem em tempos difíceis. Portanto elaborou-se, baseado nos resultados da pesquisa, o que pode ser definido como um ponto de partida para a revitalização das MPE's de Indaiatuba. Focando em três pontos principais segundo a pesquisa, dissertou-se os passos iniciais necessários para uma mudança fundamental no processo operacional das MPE's para ocasionar mudanças positivas.

É importante lembrar que as estratégias descritas é um material genérico desenvolvido em cima dos resultados da pesquisa. Para a aplicação correta é necessário um extenso estudo de caso da empresa. Portanto o objetivo aqui foi permitir que as empresas consigam analisar e compreender melhor o próprio negócio, obtendo as oportunidades necessárias para sobreviver e se reestabeleceram o suficientemente em um contexto de pós-pandemia, através da localização de erros fundamentais que as empresas têm tido dificuldade em corrigir.

Por fim, pode-se concluir que no geral a pesquisa apresentou resultados parciais na tentativa de coletar soluções para as dificuldades das MPE's, apesar das excelentes ideias para as etapas iniciais no processo de melhoria, ao longo prazo percebeu-se que pouco pode ser feito para oferecer um apoio contínuo. A maior preocupação restante, após a conclusão da pesquisa, é como preparar esses empreendedores de MPE's para que se tornem administradores capazes de lidar com crises e dificuldades inesperadas ao longo prazo, obstáculos esses que até mesmo gerentes experientes tem dificuldade de superar. Logo, sugere-se aqui uma pesquisa detalhada em estratégias de treinamento de gerentes e donos de negócios, capacitando-os para gerenciar melhor seus próprios negócios.

## REFERÊNCIAS

APECC, A. P. dos E. do C. de C. **Cresce o número de novas micro e pequenas empresas durante pandemia**. Disponível em: <<https://apecc.com.br/noticia/cresce-o-numero-de-novas-micro-e-pequenas-empresas-durante-pandemia/>>.

BARROS, A. **Gestão Estratégica nas Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

BRASIL. **Estatuto da Micro e Pequenas Empresa de 1999** Brasil. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm)>.

CASCAES, J. **Um Estudo sobre as Dificuldades Encontradas pelos Micro e Pequenos Empreendedores no Brasil : uma comparação com o Chile Um Estudo sobre as Dificuldades Encontradas pelos Micro e Pequenos Empreendedores no Brasil : uma comparação com o Chile**. 2014. Universidade Federal de Santa Catarina, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/124297/Monografia do João Cascaes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/124297/Monografia%20do%20Jo%C3%A3o%20Cascaes.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>.

CAVAGNOLI, I. SEBRAE - São Paulo amplia o conhecimento sobre Micro e Pequenas Empresas. **Sebrae**, v. 1, n. 1, p. 6, 1994.

CHAER, G.; DINIZ, R. R. P.; RIBEIRO, E. A. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, v. 7, n. 7, p. 251–266, 2011.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL. **Constituição**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2020.

COSTA, E. A. A. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUNCIL OF SUPPLY MANAGEMENT PROFESSIONALS. **CSCMP Supply Chain Management Definitions and Glossary**. Disponível em: <[https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms/CS\\_CMP/Educate/SCM\\_Definitions\\_and\\_Glossary\\_of\\_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921](https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CS_CMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921)>. Acesso em: 22 abr. 2021.

FALEIROS, F.; KAPPLER, C.; PONTES, F. A. R.; SILVA, S. S. da C.; GOES, F. dos S. N. de; CUCICK, C. D. Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 26, n. 6, 2016.

FELICIELLO, D.; GAVA, G. B. Economia e pandemia: lockdown, flexibilização e defesa da vida. **Cadernos de Pesquisa NEEP - NÚCLEO DE ESTUDOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS**, v. 89, n. 1–20, 2020.

FERREIRA, R. S. M.; ROCHA, A. Mortalidade precoce das empresas do ramo de pet shop. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 1, n. 9, p. 116–139, 2019. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/veterinaria/mortalidade-precoce>>.

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S.; HAYASHI JR, P. Estratégia em pequenas Empresa: uma aplicação do modelo de Miles & Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, 1999.

GINSBERG, A. Operationalizing Organizational Strategy: Toward an Integrative Framework. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, 1984.

HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatística de Empreendedorismo**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas\\_de\\_Empreendedorismo/2012/empreendedorismo\\_2012.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Estatisticas_de_Empreendedorismo/2012/empreendedorismo_2012.pdf)>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desemprego**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: 24 jun. 2021.

MAIA, T. S. T.; MAIA, F. S. O Despertar do Empreendedorismo: em foco o Programa Varejo em ação do Sebrae. **Seminário em Administração–XIII SemeAd**, 2010.

MEIRELLES, A. de M. **A Formação de Estratégias no Sistema Bancário Brasileiro: Modelo Teórico e Evidências Empíricas**. 2003. UFMG, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 11–24 p.

MIRANDA, L. B. S.; FRANÇA, I. M.; FERREIRA, J. A. D.; MARTINS, M. R.; MIRANDA, L. M. Ferramentas Administrativas Utilizadas nas Micro e Pequenas Empresas: Uma análise realizada no centro comercial da cidade de Viçosa - MG. **Revista Conbrad**, v. 1, n. 3, p. 39–52, 2016.

MOUTELLA, C. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo** Brasil Postos, 2002. Disponível em: <<https://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download..pdf>>.

PRADO, F. C. L. de. **A utilização do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas empresas comerciais varejistas do setor supermercadista localizadas no município de Planaltina - Goiás**. 2011. Universidade de Brasília - Faculdade, 2011.

SANABIO, M. T.; DAVID, M. V. **Globalização e seus impactos nas Micro e Pequenas Empresas - MPEs**. 2006. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2006.

SANTOS, L. M. dos; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. de. Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 7, n. 3, 2009.

SANTOS, G. F.; RIBEIRO, L. C. S.; CERQUEIRA, R. B. **Modelagem de impactos econômicos da pandemia Covid-19: aplicação para o estado da Bahia**<sup>12</sup>. 2020.

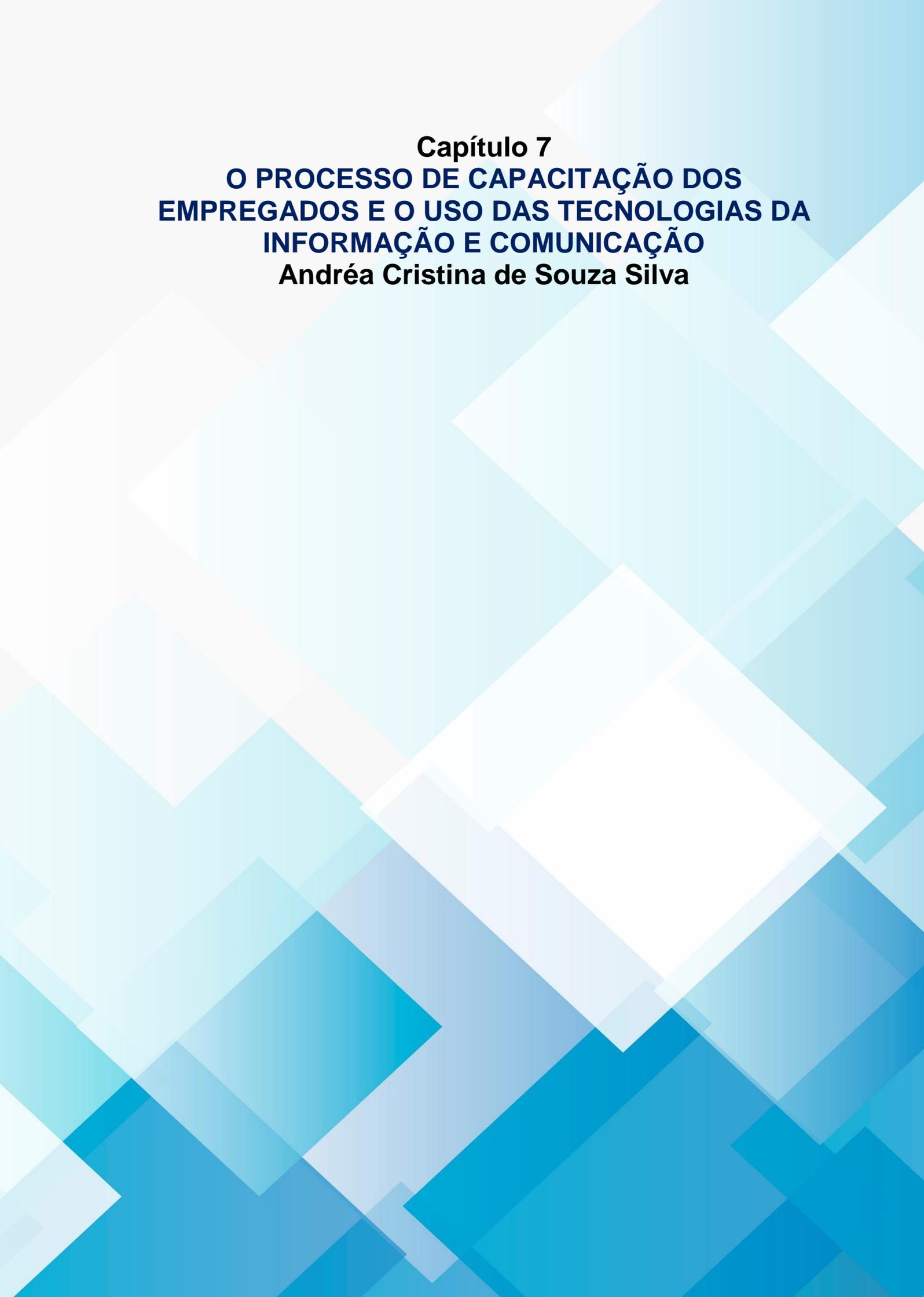
SEBRAE; **10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. [s.l: s.n.].

SEBRAE;; NIELSON; **Impacto da Covid-19 nas vendas de produtos de giro rápido no Brasil e ao redor do mundo**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Nielsen - Impactos da COVID-19 nas vendas de produtos de consumo de giro rápido no Brasil e ao redor do mundo.pdf.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Nielsen%20-%20Impactos%20da%20COVID-19%20nas%20vendas%20de%20produtos%20de%20consumo%20de%20giro%20rápido%20no%20Brasil%20e%20ao%20redor%20do%20mundo.pdf.pdf)>. Acesso em: 11 set. 2021.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios - 2 edição**.

SILVA, A. R. L. da. Os teóricos das organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 223–223, 2004.

STEFANO, F.; CALEIRO, J. P.; DESIDÉRIO, M.; FILIPPE, M. Como recomençar? As lições para o Brasil dar o próximo passo. **Revista Exame**, fev. 2020.



**Capítulo 7**  
**O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS**  
**EMPREGADOS E O USO DAS TECNOLOGIAS DA**  
**INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**  
**Andréa Cristina de Souza Silva**

# O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DOS EMPREGADOS E O USO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

*Andréa Cristina de Souza Silva*

*E-mail: andreacr18@gmail.com*

## **RESUMO**

O presente trabalho trouxe a importância inquestionável do processo de treinamento e desenvolvimento do Capital Humano, pois as principais finalidades da T&D são adequações das pessoas à cultura da empresa, mudanças de atitudes, desenvolvimento de pessoas, adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa, desfrutar da competência humana, preparar pessoas para serem remanejadas, passar informações adiante e reduzir custos na busca dos objetivos empresariais. Isso não significa que não possa haver outras e sim que essas são as mais corriqueiras. Mas, para atingir tais metas e resultados com a capacitação e treinamento dos seus funcionários, os gerentes de pessoas estão cada vez mais aderindo à tecnologia da informação, no intuito de obter mais efetividade e eficiência em seus resultados. Desta forma, foi dado enfoque também nos avanços nos processos de aprendizagens, por meio do uso da Tecnologia da Informação e Comunicação nesse processo, como ferramenta de grande ajuda e relevância para a área de Gestão de pessoas. Sendo assim, o objetivo desta pesquisa consistiu em identificar como as novas tecnologias podem auxiliar a Gestão de Pessoas no processo de capacitação e treinamento de seus funcionários. Para tanto, usou-se de pesquisa bibliográfica e qualitativa, onde foram analisados artigos publicados de 2019 até 2021, e livros de autores como Chiavenato (2014) e Araújo, e Garcia (2009). Ao final concluiu-se que aos poucos as empresas foram agregando valor aos seus processos de T&D, e aderindo a Workshop, Coaching, Mentoring, Teleconferências/videoconferência, intranet/internet, hoje muitas fazem uso de E-learning, gamificação, redes sociais, sendo por tanto; diversas as possibilidades de se usar a TICS no processo de Treinamento e Capacitação dos funcionários.

**Palavras-chaves:** Treinamento, Desenvolvimento, Tecnologia da informação.

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações são organismos vivos, onde essas estão sempre sofrendo mudanças. As mesmas, são consideradas bem-sucedidas quando conseguem crescer ou se apenas sobrevivem. Mas o ato de crescer traz para as instituições mudanças que podem se tornar complexas exemplo: aumento de capital, ampliações das suas instalações, modernização das tecnologias utilizadas, aumento da

quantidade de funcionários. O que leva as empresas em geral a investir em conhecimentos, habilidades e competências dos seus funcionários visando pois assim à manutenção do negócio, além disso nem sempre se torna possível por meio de recrutamento e processos seletivos interno e externo com as capacidades requeridas pela empresa.

Consequência disso é que a escolha por trabalhadores qualificados é sempre uma ótima opção para as instituições, sejam elas públicas ou privadas, pois, o empregado já vindo com uma bagagem de conhecimento, facilita na inserção dele na empresa. No entanto, as empresas estão cada vez mais preocupadas na continuidade de conhecimento, ou seja, preocupada em treinar e capacitar os seus empregados, haja vista a incessante necessidade da qualidade final do produto.

Isso pode ser percebido ao se analisar o número de empresas que surgem a cada dia, e que trabalham com capacitação, treinamento, workshop, coaching prestando serviços a outras empresas, capacitando os funcionários dessas contratantes. Esse tipo de investimento é necessário, por que as pessoas são sem dúvida o diferencial competitivo de uma instituição, uma boa equipe pode ser responsáveis por manter e promover o sucesso organizacional de uma empresa, podendo ser consideradas como sendo a competência básica da organização, sendo deste modo a principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2015) a qualificação é uma via de mão dupla, onde tanto o funcionário como a organização são beneficiados. Dentro da instituição o papel de treinar e capacitar os funcionários, é atribuição da área de gestão de pessoas, mas quem é a Gestão de Pessoas (GP)? Antes de 1930, a gestão de pessoas se preocupava apenas com recrutamento e seleção, onde se disponibilizava-se uma vaga e aparecendo alguém que tivesse interesse, logo se firmava um contrato entre ambas as partes, esse contrato era conhecido como Livro de Escrita do Pessoal, ele era usado para que se fizesse o levantamento dos valores a serem pagos ao funcionário, as pessoas eram fiscalizadas ou supervisionadas pela “encarregado de pessoas”, conhecido por feitor.

A partir da década de 30 novos marcos iram trazer mudança importantes para as organizações e em específico para a área de gestão de pessoas, é o momento que se inicia a sistematização e regulação por documentos legais da administração de pessoal, devido as novas legislações trabalhistas que surgem nessa época, como

também a criação do conhecido Ministério do trabalho, o qual chamava-se de Ministério do Trabalho e Indústria e Comércio, o mesmo foi extinto durante o governo Jair Bolsonaro em 2019.

Os departamentos de pessoas eram responsáveis por cuidarem das rotinas trabalhistas, ou seja, em que fosse cumprido o que era exigido por lei, suas atribuições consistiam em recrutar, selecionar, treinar, admitir, demitir e folha de pagamentos, um fato interessante é que a legislação trabalhista era tão enfatizada nesse período, que até década de 70 os chefes de departamento de pessoal eram em sua maioria advogados. O primeiro curso no Brasil sobre Administração de Recursos Humanos, lançado no Brasil, mas especificamente no Estado de São Paulo tinha 90% da sua turma composta por bacharéis em Direito, porém após passado três anos, o mesmo curso tinha menos de 30% dos seus alunos profissionais da área de direito, começa então a surgir os Administradores e Psicólogos dentro das empresas para trabalhar com a administração de Pessoas.

Sendo inquestionável a importância do processo de treinamento e desenvolvimento do Capital Humano, porém existem atualmente avançados no processo de aprendizagens, no uso da metodologia de ensino a distância como também uma maior participação da Tecnologia da Informação e Comunicação nesse processo, onde as quais podem vir a se tornar ferramentas de grande ajuda para a área de Gestão de pessoas no processo de treinamento e desenvolvimento de pessoa. O Problema de pesquisa a ser estudado neste trabalho é: como a Tecnologia da Informação e comunicação-TICS pode ser usada nos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas? Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar como as novas tecnologias podem auxiliar a Gestão de Pessoas no processo de capacitação e treinamento de seus funcionários. E, como objetivos específicos definir o conceito de gestão de pessoas, verificar quais são as necessidades da organização para o desenvolvimento de um programa de treinamento e desenvolvimento e verificar como se dá o uso da tecnologia da informação nos processos de aprendizagem.

## **2 METODOLOGIA**

Gil (2010, p.29) fala que “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material

impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos” De acordo com Lima et al (2010, p. 17):

Este tipo de pesquisa consiste na busca de referenciais teóricos publicados em livros, publicações em periódicos e artigos científicos, visando alcançar as contribuições em periódicos e artigos científicos ao assunto em questão. Neste tipo de pesquisa, é necessário que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possibilidades incoerências ou contradições que as obras possam apresentar.

Desta forma foi realizada pesquisa bibliográfica no banco de dados Google acadêmico e Scielo, onde foi realizada a busca de artigos publicados nos últimos 5 anos, e que abordassem a temática aqui proposta. Os indexadores utilizados foram “Gestão de pessoas’ e “Tecnologia da Comunicação e Informação”; além disso, se fez uso de livros impressos de autores renomados da área, como Chiavenato (2014), (2010) e Araújo e Garcia (2009).

A referida pesquisa também tem caráter exploratório, visto que segundo Gil (2010, p.27), “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” Tratando-se ainda de uma pesquisa de metodologia qualitativa a qual “[...] é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente” (FACHIN, 2006, p.81).

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para Chiavenato (2014, p. 307) existe uma “necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio”, Azeredo (2019, p.15) fala que “muitas organizações precisam criar seu diferencial competitivo a partir dos seus talentos internos por meio de investimentos em capacitação.” Silva e Trevisol (2019, p. 790) explicam que “devido às grandes mudanças organizacionais que vem ocorrendo, tornou-se necessário investir no capital intelectual da organização.”

Chiavenato (2014, p. 307) por sua vez era explicar que:

As pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. A educação está no cerne dessa capacidade. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente

relacionados com a educação. Educar (do latim, educere = extrair, trazer, arrancar) representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades. A palavra “educar” significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas.

“Assim, as empresas buscaram treinar e desenvolver seus colaboradores, a fim de aperfeiçoar e desenvolver habilidades relacionadas aos cargos que ocupam e também ao crescimento individual.” (SILVA E TREVISOL, 2019, p. 790). Para Azeredo (2019, p. 15) o investimento em capacitação é importante pois “muitas vezes é impossível a contratação de profissionais com as capacidades requeridas pela organização”, consequência disso “as empresas se veem obrigadas a investir em treinamentos para desenvolver as competências necessárias aos seus profissionais, sejam elas por expertise de seus negócios ou para se manterem competitivas no mercado de trabalho” (AZEREDO, p. 15). Silva e Trevisol (2019, p. 79) explicam que “uma ferramenta importante nesse processo é a Gestão por Competências” para esses autores a mesma irá “surgiu como um programa de desenvolvimento humano que visa estimular os colaboradores, desenvolver talentos, aperfeiçoar capacidades e habilidades, buscando atingir a eficácia” (SILVA, TREVISOL, 2019, p. 79).

Azeredo (2019, p. 23) colabora expondo que:

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização é fundamental para a manutenção ou ampliação do seu diferencial competitivo. As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo, quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, a investir no desenvolvimento humano

Azeredo (2019, p. 26) evidenciam que:

As rápidas mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas, além da queda das barreiras geográficas, têm afetado incisivamente as dinâmicas das organizações contemporâneas. A instabilidade gerada repercute diretamente na busca por modelos eficientes de desenvolvimento de novas competências profissionais, de forma a garantir continuamente recursos e clientes para organizações inseridas em um cenário altamente competitivo. Nesse contexto, a área de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas cada vez mais assume relevância nas organizações

Santos e Taveres (2020, p. 2) chamam a atenção para a seguinte questão:

Na contemporaneidade, o cenário competitivo entre as organizações faz com que o conhecimento seja um fator cada vez mais estratégico. Isso ocorre em função de uma nova mentalidade de gestão, com base na velocidade das mudanças, nas constantes inovações tecnológicas, na conectividade associada a formas e meios de comunicação e na competitividade baseada em aprendizagem. Desta forma, a gestão do conhecimento tem se tornado cada vez mais necessária para empresas que desejam preservar seu capital intelectual, bem como para a aplicação de novas metodologias de treinamento

### 3.1 Gestão de Pessoas

Para Silva e Trevisol (2019, p.81) gestão de pessoas é “uma área da administração que visa desenvolver e aprimorar talentos através de procedimentos, aplicados no capital humano de uma organização, promovendo melhorias no ambiente organizacional”

Araújo e Garcia (2009, p. 2) trazem alguns pontos históricos sobre área de gestão de pessoas:

Podemos considerar que a atual gestão de pessoas se manteve em crescimento (quase 30 decretos foram expedidos regulando a relação capital/emprego) no que diz respeito a medidas trabalhistas até o início dos anos 40. Em 1º de maio de 1943, tivemos a assinatura do Decreto-lei nº 5.452, que resultou na consolidação, na realidade, veio subsidiar os outros chamados departamento de pessoal (ou de relações trabalhistas ou, ainda de relações industriais), que eram chefiados, não importando a nomenclaturada unidade, por um... chefe de pessoal.

Chiavenato (2014, p. 11) irá trazer dois conceitos sobre Gestão de Pessoas (GP):

GP: conjunto integrado de atividade de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. GP: área que constrói talentos por um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

Chiavenato (2014, p.21) explica ainda que:

Cada executivo é responsável pela gestão de pessoas ou equipes, os profissionais de GP são responsáveis pela consultoria e apoio aos executivos, e as pessoas são responsáveis pelo alcance dos objetivos e autogerenciamento de sua carreira. A perfeita sintonia fina dessa tríada é a base do sucesso da GP

Silva e Trevisol (2019, p. 820) colaboram que:

Além dos modelos específicos existentes na da gestão de pessoas que auxilia na integralização entre colaborador e organização, a gestão de pessoas atua no ambiente organizacional, buscando desenvolver competências individuais, organizacionais e essenciais, de todos os colaboradores, alcançando um desempenho superior.

Porém Silva e Trevisol (2019, p. 82) alertam que

Entretanto, esta tarefa não é fácil, pois na maioria das vezes as organizações priorizam apenas resultados a curto prazo, e isto pode ser explicado pelo fato das organizações empregarem a gestão por competências somente como uma ferramenta gerencial, quando segundo as teorias atuais descrevem a gestão por competências como uma filosofia que precisa ser compreendida, praticada, incentivada e ajustada à estratégia.

### **3.1.1 Treinamento e desenvolvimento (T&D)**

Azevedo (2019, p. 15) explica que “treinamento é um processo de aprendizado que auxilia o profissional a atingir a eficiência exigida no seu trabalho, ou seja, a capacitação do indivíduo na busca de melhoria ao seu desempenho por meio dos treinamentos aplicados” para o autor “o treinamento é um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento com o objetivo de melhorar o desempenho funcional, aprimorar as relações interpessoais e aumentar a produtividade” (AZEVEDO, 2019, p. 16).

Picchiali e Fernandes (2019, p. 112) complementam que “a prática de treinamento facilita a aprendizagem dos indivíduos e contribui para atingir resultados e objetivos das organizações, sendo um processo relacionado à área de gestão de pessoas (GP)”.

Silva e Trevisol (2019, p. 82) por sua vez salientam que:

O processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, embora estejam relacionados à aprendizagem, apresentam perspectivas de tempos diferentes. O treinamento é direcionado para o presente, buscando aperfeiçoar as habilidades que estão diretamente conectadas ao cargo atual. Por sua vez, o desenvolvimento é responsável por desenvolver habilidades de cargos futuros, como um programa focado em pessoas e não nos processos que as mesmas executam, tendo como objetivo o destaque das habilidades e o crescimento individual.

Segue no quadro abaixo cinco definições diferentes de treinamento, as mesmas expostas na obra Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações de Chiavenato (2016, p.310)

<b>TREINAMENTO É:</b>
O processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos
É o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas de que necessitam para desempenhar seus cargos.
É o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar com sucesso suas principais habilidades e capacidades.
É a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. Pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar o que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes diante dos trabalho e suas interações com os colegas ou supervisor.
É o processo educacional de curso prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimento, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos.

Tabela 01: Conceitos de treinamento

Fonte: CHIAVENATO (2014, p. 310)

Picchiali e Fernandes (2019, p. 113) trazem em seus estudos um quadro com conceitos diferente para treinamento, o qual está reproduzido abaixo.

<b>Descrições</b>	<b>Autores</b>
O treinamento pode incluir tudo, desde ensinar leitura básica até cursos avançados de liderança.	robbins, judge e sobral (2010, p. 539)
O treinamento é uma atividade materializada por diferentes ritmos, apresentados por meio de visões distintas, implantadas de acordo com vários propósitos, e reguladas pela dinâmica de competição econômica.	malvezzi (2013, p. 14)
Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você está treinando. Preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.	lacombe (2005, p. 312)
O treinamento é o uso de atividades de instrução sistemática e planejada para promover a aprendizagem.	armstrong (2006, p. 675)

Treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho	dessler (2003, p. 140)
O treinamento de pessoal é caracterizado pelo esforço dispendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes.	borges-andrade e oliveira-castro (1996, p. 112)
o treinamento é apenas uma das intervenções que afetam desempenho no trabalho. é, portanto, somente uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afetando, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho.	lacerda e abbad (2003, p. 79)

Tabela 02: Conceitos de treinamento  
 Fonte: (PICCHIAI, FERNANDES, 2019, p.113)

Ainda segundo Chiavenato (2014, p. 312), “o treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Por sua vez, Araújo e Garcia e Chiavenato iram trazer as similaridades e distinção entre treinamento e desenvolvimento:

<b>Treinamento</b>	<b>Desenvolvimento</b>
Araújo e Garcia	Araújo e Garcia
Processo de aprendizagem	Processo de aprendizagem
Voltado para o condicionamento da pessoa; para a execução de tarefas.	Voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude.
Chiavenato	Chiavenato
Processo de aprendizagem	Processo de aprendizagem
Tem muito a ver com o conhecimento: principalmente com o conhecimento corporativo. O mesmo é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhor as habilidades e competências relacionadas como o desempenho imediato do cargo.	Focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na empresa e as novas as novas habilidades e competências que serão requeridas. Se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo.

Fonte: (ARAÚJO, GARCIA, 2009, p. 98; CHIAVENATO, 2014 p. 310-311)

Tabela 03: T&D diferenças

Sobre a importância do T&D Chiavenato (2014, p. 310) chama a atenção que:

Não se deve confundir treinamento com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informações. Ele vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham.

Para tanto, é preciso criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

Desta mesma Araújo e Garcia (2009, p. 103) enriquece-se o debate falando que:

O treinamento e desenvolvimento de pessoas constitui um processo de aprendizagem logo não se trata da simples realização de cursos a fim de transferir a informação necessária para o alcance de x resultados, mas sim de um movimento de constante mudança organizacional de forma integrada entre a cultura interna e as pessoas, peças-chave para o sucesso.

Azeredo (2019, p. 29) esclarece que:

O treinamento e desenvolvimento nas empresas desempenham um papel essencial na qualificação de funcionários, interferindo diretamente com os resultados da sua empresa. Uma boa gestão, aliada à constante atualização de equipe, capacita e desenvolve habilidades diversas de colaboradores, trazendo benefícios de curto e longo prazo. A cada capacitação, o profissional sai cada vez mais qualificado e motivado, e isso se torna um grande diferencial para o negócio. Em tempos de altíssima competitividade, é preciso que gestores fiquem de olho nas principais tendências de mercado, a fim de manter seu time alinhado, fortalecido e estimulado

Rocha e Gutierrez (2019, p.126) iram trazer as etapas do processo de treinamento, o qual está ilustrado abaixo.

<b>As etapas do processo de treinamento</b>	
Cannon-bowers e salas (2001)	
Condições antecedentes ao treinamento	Características individuais, motivação para treinamento, pré-condições ambientais
Métodos de treinamento e estratégias instrucionais	Ex.: aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de treinamento
Condições pós-treinamento	Avaliação do treinamento e transferência de treinamento manutenção e generalização do comportamento
Chiavenato (2010)	
Diagnóstico	Levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo
Programação do treinamento	Elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas
Implementação	Aplicação e condução do programa de treinamento
Avaliação	Verificar os resultados obtidos com o treinamento

Tabela 04: Quadro 1 - As etapas do processo de treinamento

Fonte: (ROCHA, GUTIERREZ , 2019, p.126)

Rocha e Guitierrez (2019, p. 123) explica “o pré-treinamento que é tudo aquilo que antecede o treinamento (O levantamento da necessidade do treinamento, a

programação do treinamento entre outros), o durante o treinamento que é os processos e aplicação do treinamento, e o pós-treinamento que é tudo aquilo que deve ser feito depois do treinamento (As avaliações – Reação e Resultado)”.  
 Sobre a importância da capacitação e do treinamento, Pereira (2021, p. 497) pontua que “na era do conhecimento o capital humano passou a ser considerado um dos principais ativos das organizações, necessitando de treinamento e aperfeiçoamento para se alinhar aos objetivos organizacionais.”. Por esse motivo, para o autor “o setor de Recursos Humanos torna-se uma condição fundamental para a gestão das organizações, necessitando, portanto, de profissionais ainda mais capacitados e especializados” (PEREIRA, 2021, p. 497)

### 3.3 Tecnologia da informação no Processo de aprendizagem

Motta et al (2019) em sua pesquisa utilização de gamificação no treinamento e desenvolvimento de colaboradores, traz o cone do aprendizado o qual encontra-se abaixo:

<b>Cone do aprendizado</b>		
Após duas semanas tendemos a aprender		Tipo de envolvimento
90% do que falamos e fazemos	Fazendo a coisa de verdade	Ativo
	Simulando a experiência vida real	
	Fazendo uma apresentação	
70% do que falamos	Falando Sobre	Passivo
	Participando de uma discursão	
50% do que falamos e vemos	Vendo ser executado in loco	
	Assistindo a uma demonstração	
	Vendo em uma feria uma demonstração	
	Assistindo um filme	
30% do que vemos	Olhando uma foto	
20% do que escutamos	Escutando palavras	
10% do que lemos	Lendo	

Tabela 05: Cone do Aprendizado proposto por Edgar Dale. Fonte: (MOTTA et al, 2019, p.53)

Rocha e Guitierrez (2019, p. 126) explica que “cada vez mais as tecnologias, mídias sociais e conexões são tendências e a área de T&D, assim como muitas, vem se adaptando e cada vez mais aprendendo a utilizar as ferramentas atuais”

Borges (2009, p.25) explica que:

A internet é a rede capaz de interligar computadores de todo o mundo, permitindo que os seus usuários usufruam de serviços e realizem comunicação em nível mundial. Seu início, no Brasil e em vários outros países, segundo Manzano (2011), foi a partir do meio acadêmico e científico.

Na década de 1980, houve as primeiras iniciativas no nosso país. Na década seguinte, precisamente em 1995, inicia-se o seu uso comercial, com a Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações) fornecendo acesso à internet e com o surgimento dos primeiros provedores de acesso comercial. Logo, o Ministério das Comunicações e o Ministério da Ciência e Tecnologia criam o Comitê Gestor da Internet para acompanhar o seu desenvolvimento. Desde então, a internet só aumentou o seu alcance.

O mundo globalizado que existe hoje é consequência das tecnologias da informação e comunicação (TIC) como o uso dessas a área da educação. Como explicam Oliveira, Mousa e Sousa (2015, p. 76)

A utilização de recursos tecnológicos no processo de ensino, é cada vez mais necessária, pois torna a aula mais atrativa, proporcionando aos alunos uma forma diferenciada de ensino. Para que isso se concretize de maneira que todos os envolvidos sintam-se beneficiados, a questão das TIC deve estar bem consolidada. A forma de ensinar e aprender podem ser beneficiados por essas tecnologias, como por exemplo, a Internet, que traz uma diversidade de informações, mídias e softwares, que auxiliam nessa aprendizagem.

Sobre as novas perspectivas da educação antes e depois da inclusão da Tecnologia da Informação e comunicação faz-se interessante trazer um quadro comparativo dos antigos e novos paradigmas.

<b>Antigo paradigma</b>	<b>Novo paradigma</b>
Instalação física – prédios escolares	Ciberespaço
Frequência obrigatória e horários rígidos	Conveniência de local e hora
Professor tinha o papel de ensinar	Professor é mediador no processo de levar o aluno a aprender a aprender
Currículo mínimo, disciplinas obrigatórias e pré-requisitos	Conteúdos significativos e flexíveis
Unidisciplinaridade	Inter, multi e transdisciplinariedade
Pedagogia	Andragogia
Transmissão de conhecimento	Aprendizagem coletiva
Educação formal	Educação não formal
Formação com duração pré-fixada	Educação ao longo da vida.

Tabela 03: De educação presencial a online

Fonte: (RIBEIRO, 2014, p. 14)

### 3.3.1 E-learning

Um dos grandes destaques quando se fala em TICs e Educação é E-learning, a mesma trata-se de uma forma de educação a qual é realizada a distância através do uso de recursos computacionais e audiovisuais sobre esses tipos de recursos Borges (2009, p.4) explica que:

É possível explorar recursos da webconferência e da teleconferência para a realização de aulas e palestras. As ferramentas síncronas (chats, por exemplo) e assíncronas (fóruns e grupos de discussões, entre outros) também servem para que os alunos possam compartilhar ideias, seja para complementar o ensino presencial e/ou apoiar o ensino a distância.

Sobre o uso das Tecnologias da informação e comunicação nas capacitações e treinamentos da empresas, Silva, Lima e Filho (2020, p. 224) esclarecem que:

Para as organizações, essa modalidade de ensino facilita estratégias de educação corporativa, que busca desenvolver competências e habilidades pessoais, através de qualificações e projetos de desenvolvimento profissional, aumentando a capacidade competitiva da organização, a partir do estímulo à produção do conhecimento.

Rocha, Oliveria e Lima (2020, p. 7) falam que:

É importante ressaltar que, o b-learning nasce a partir de uma inovação metodológica, não pretendendo impor nenhum modelo pré-estabelecido para que, unidades escolares sigam estritamente, mas sim, contribuir com apoio interativo e tecnológico que o ensino híbridopropõe, rompendo práticas obsoletas e conservadoras a partir de modelos pedagógicos inovadores no emprego da educação híbrida

### 3.3.2 Gamificação

Motta et al (2019 p. 53) falam que “a gamificação está ganhando cada vez mais espaço no mundo e nas empresas, ela é uma ferramenta inovadora para os gestores de uma organização aplicar em seus colaboradores”

Rocha e Guitierrez (2019, p. 128) conceitua a gamificação como sendo

um fenômeno em progresso, que resulta da popularização e popularidade dos games, e de suas capacidades de prender o jogador, motivando a continuar resolvendo dilemas e enquanto o colaborador se diverte, estimulando aprendizagens em inúmeras áreas.

Motta et al (2019, p.54) explica que gamificação:

São métodos que, de forma sistematizada, encontram soluções para as questões específicas. Em tese, à indagação do problema caracterizam-se por qualquer manifestação que na prática necessite de um trabalho cognitivo para orientação de ações, em síntese melhor absorção e aproveitamento de um treinamento, no qual a motivação de uma atividade monótona e auxílio na permanência de um conhecimento complexo

Filho e Santos (2019, p.6)

O objetivo primeiro da gamificação é o de gerar nos colaboradores um sentimento de missão cumprida e de realização quando finalizam qualquer tipo de ação que seja benéfica para a empresa, mas de forma sempre motivadora e satisfatória.

Morais et al (2014, p. 166-167) traz uma lista de mais algumas de ferramentas tecnológicas que podem vir a ser empregadas na T&D são elas:

Plataformas de gestão de aprendizagem, Geralmente designadas como LMS (Learning Management System), ou como VLE (Virtual Learning Environment) ou ainda, em Português, como plataformas de eLearning (Dias, 2010), como por exemplo a BlackBoard, a Moodle e a WebCT; Tecnologias para a publicação e partilha de conteúdo, permitem a colocação online de conteúdos e a sua partilha com outros indivíduos, como por exemplo, blogues, wikis; as plataformas de divulgação de imagens e de vídeo, como por exemplo, Flickr ou Youtube; as tecnologias que permitem a divulgação de informação em formato sonoro (podcast); e as tecnologias de social bookmarking; Tecnologias de colaboração Permitem a realização conjunta de tarefas, como por exemplo, Google Docs (atualmente integrado no Google Drive), que disponibiliza funcionalidades como a edição colaborativa de texto ou de folhas de cálculo; as tecnologias de social bookmarking; a construção de mapas conceituais (mindmaps); assim como a construção colaborativa de wikis e de blogues; Redes sociais - Permitem a criação de comunidades de indivíduos ou de organizações, facilitando o estabelecimento de redes de relações sociais, como Facebook, Hi5, LinkedIn (vocacionado para redes de indivíduos que partilham interesses profissionais), Ning ou Academia.edu (vocacionada para redes de indivíduos com interesses académicos) e, ainda, o Twitter por apresentar as características gerais de uma rede social, como o estabelecimento de redes de indivíduos que partilham interesses comuns; Tecnologias de comunicação interpessoal - Permitem que se estabeleça comunicação direta entre indivíduos, como por exemplo, o e-mail, permitindo uma comunicação assíncrona e privada; o MSN Messenger, que permite comunicação síncrona, ou o Skype, para comunicação de voz e vídeo; Tecnologias de agregação de conteúdo - Baseiam-se na tecnologia de RSS feeds para agregar conteúdos de diversas proveniências numa mesma página, como por exemplo o Netvibes e o Google Reader.

## 4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

É justamente quando se fala em manutenção e competitividade de uma empresa, que se pensa em capacitar e treinar os colaboradores da mesma, as empresas já possuem o conhecimento da importância que existe em se utilizar de práticas de treinamento e capacitação dos colaboradores como forma de facilitar o aprendizado dos mesmos, e também atingir os resultados da empresa.

Porém, existem alguns fatores que podem vir a afetar de forma positiva ou negativa o processo de treinamento e desenvolvimentos – T&D dentro de uma organização a exemplo de avanços da tecnologia e princípios de aprendizagem, de acordo com os autores o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases são elas: diagnóstico, programação do treinamento, implementação e avaliação.

O mundo está em constante mudança isso é desde épocas remotas, dos primórdios da era dos dinossauros, e junto com o planeta o homem e seu modo de vida sofreu grandes mudanças, e passaram por marcos históricos de grande importância e relevância para a humanidade, mas sem dúvida um dos grandes marcos na história do homem foi a criação da Arpanet em 1969, a qual tinha apenas uso militares e científicos, a partir de 1982, a mesma começará a ser usada no universo acadêmico, e também sofre alteração da sua nomenclatura passando a ser chamada de Internet.

O mundo globalizado que existe hoje é consequência das tecnologias da informação e comunicação (TIC) como também na internet, é lógico que todos esses avanços tecnológicos trouxeram diversas mudanças em diferentes áreas, sendo uma delas a educação.

Existe hoje em dia uma infinidade e diversidade de ferramentas tecnológicas que podem vir a ser empregadas na T&D, a escolha da forma ou meio o qual será disponibilização o conteúdo aos colaboradores, depende de alguns fatores como tipo de competências e conhecimentos que se deseja promover, a exemplo da: telecomunicações a qual trata-se de técnicas de envio de informações deita a distância por meio das TCIs, nelas estão todas as formas possíveis de comunicação como também as que fazem uso da troca de mensagens, são exemplos dessas as teleconferências, videoconferências e e-mail; da Internet, a qual tem como característica ser uma rede mundial de computadores onde os mesmos são

conectados por intermédio de vários protocolos, seu papel é importante visto que a mesma proporciona ao usuário o acesso a diversos tipos de informação basta que seu conteúdo esteja disponível na rede; em penúltimo existe a Intranet a mesma consiste em uma rede parecida com a internet porém ela é interna, pertencente a uma determinada organização a mesma utiliza tecnologias da internet, a mesma é muito eficaz na troca de informações entre os setores o que ajudando no processo de facilitação de aprendizagem.

Para as organizações o uso da internet pode ser crucial quando se refere ao aprimoramento e também a aprendizagem, isso tem reflexo por exemplo na melhoria do atendimento, nos serviços que são prestados pelos colaboradores, e conseqüentemente pela empresa, chegando aos olhos do cliente como uma qualidade a mais da empresa.

## **5 CONCLUSÕES**

A moderna gestão de pessoas (GP) se baseia em alguns aspectos que são fundamentais para a mesma, esses fundamentos compreendem que as pessoas são: como seres humanos; ativadoras de recursos organizacionais, parceiras da organização, talentos fornecedores de competências, capital humano.

É importante lembrar que as especialidades do Recursos Humanos ou da Gestão de Pessoas atualmente são: posicionamento, manutenção de pessoal, relações no trabalho, treinamento e desenvolvimento, comunicações internas, organização, administração e remuneração. Mas como se dar o treinamento e desenvolvimento dos funcionários dentro de uma empresa? É partir da década de 30 que os treinamentos passam a existir, porém nessa época os mesmos eram feitos em instituição de ensino, apenas algumas empresas possuíam um programa de treinamento próprio, o curioso é que as mesmas, normalmente eram estrangeiras, esses treinamentos eram direcionados mais para a ambientação e a integração dos funcionários, e dependendo do ramo da empresa para vendas e comercial. Hoje em dia, já se compreende que treinamento é sinônimo de fonte de lucro, pois viabiliza que as pessoas contribuam de forma efetiva nos resultados da empresa. Ou seja, o mesmo conseguiu agregar valor: a empresa, as pessoas e aos clientes, enriquecendo o capital intelectual e o patrimônio humano.

O empregador pensando no lado de produtividade e lucro, não pode permitir que o empregado passe muito tempo fora da empresa, fora o desprendimento maior no tempo ao deslocar de seu ambiente de trabalho para o local de treinamento existe ainda os custos agregados ao deslocamento do empregado, horas extra ou banco de horas, alimentação, e em alguns casos a estadia, tudo isso onera mais ainda as despesas com T&D, fora as despesas com onerários dos profissionais educadores, aluguel do espaço, material e outras despesas que não podem ser previstas. Esses são apenas um dos motivos que levam as empresas a fazerem o uso da tecnologia da informação e comunicação como forma de ajudar nesse processo de desenvolvimento e avanço profissional. Aos poucos as empresas foram agregando valor aos seus processos de T&D, e aderindo a Workshop, Coaching, Mentoring, Teleconferências/videoconferência, intranet/internet, hoje envia as mesmas fazem uso de E-learning, gamificação, redes sociais, são diversas as possibilidades de se usar a Tis no processo de Treinamento e Capacitação dos funcionários, e a empresa que não faz uso da mesma está propícia a ficar fora do mercado.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEREDO, F. C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.14-30, 2019. Disponível em:<<http://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.001.0002/1542>> Acesso em: 25 abr. 2021.

BORGES, R. P. **Tecnologia da informação e comunicação I** (livro eletrônico) / Rosemary Pessoa Borges. – Natal: IFRN, 2019.

CHIAVENTATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4º ed. Barueru, SP: Manole, 2014.

FILHO, A.T.P; SANTOS, J.C.G. Gamificação: dos jogos à gestão de pessoas. **Revista elite: educação, linguagens e tecnologias**. Ano 1, n.01, jan./dez,2019 Disponível em: <<https://www.revistas.uneb.br/index.php/elite/article/view/10816/7621>> Acesso em: 26 abr 2021.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

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

MORAIS, N. S. Uma Revisão de Literatura sobre o uso das Tecnologias da Comunicação no Ensino Superior. **Revista de Ciências e Tecnologias da Informação e Comunicação**. Prisma.com (24) 2014, p. 162-185 Disponível em:< <http://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/1884>> Acesso em: 19 abr. 2021.

MOTTA, M.C.A.L et al. Utilização de gamificação no treinamento e desenvolvimento de colaboradores. **RESO**, Guarapuava, v. 2, n. 2, p. 48-69, jul./dez. 2019. Disponível em:< <http://revista.camporeal.edu.br/index.php/reso/article/view/478/71>> Acesso em: 26 abr. 2021.

OLIVEIRA, C.; MOUSA, S. P.; SOUSA, E. R. TIC's na educação: a utilização das tecnologias da informação e comunicação na aprendizagem do aluno. **Revista eletrônica do Curso de Pedagogia da PUC Minas**. v. 7 n. 1 Pedagogia em ação: 2015 Disponível em: < file:///C:/Users/FI%C3%A1vio/Downloads/11019-Texto%20do%20artigo-39666-1-10-20151207.pdf> Acesso em: 06 abr. 2021.

PICCHIAI, D. FERNANDES, R. Treinamento nas micro e pequenas empresas e rotatividade de pessoal. **Novos cadernos NAEA**. v. 22, n. 1, p. 111-136, jan-abr 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufpa.br/index.php/ncn/article/view/5745/5566>> Acesso em: 17 abr. 2021.

PEREIRA, D. C. (2021). Consultoria em recursos humanos: treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação**, 7(2), 10. Disponível em: < <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/612>> Acesso em: 26 abr 2021.

RIBEIRO, R. A. **Introdução à EAD**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2012

ROCHA, R.S.; OLIVERIA, G.P. LIMA, G.S. E-learning como ferramenta digital no ensino híbrido: uma Metodologia colaborativa na formação técnica. **Revista Docência e Cibercultura**. 2020. Disponível em:< <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/re-doc/article/view/49453/34663>> Acesso em 26 abril 2021.

ROCHA, L. I.S.; GUTIERREZ, R. Gamificação como ferramenta de Treinamento e desenvolvimento: Vantagens da aplicação desse método em Um ambiente competitivo. **Revista de Humanidades, Tecnologia e Cultura**. 2019. Disponível em:< <http://fatecbauru.edu.br/ojs/index.php/rehutec/article/view/427>> Acesso em> 26 ar. 2020.

SILVA, D.; ROSA, J. A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D): estudo de caso na empresa kl embalagens –

São João Batista/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 79- 100, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <https://doi.org/10.33362/visao.v8i2.2021> Acesso em: 26 abr. 2021.

SANTOS, M.A.A.P.S.; TAVARES, L.M.R.R.V. TREINAMENTO E-LEARNING: a gestão do conhecimento aplicada a uma empresa do setor imobiliário. **Revista Estação científica**. n. 23, jan/jun2020. Disponível em:< <https://portal.estacio.br/media/4682913/treinamento-e-learning-a-gest%C3%A3o-do-conhecimento-aplicada-a-uma-empresa-do-setor-imobili%C3%A1rio.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2021.

**Capítulo 8**  
**BALANCED SCORECARD (BSC) E O ALINHAMENTO**  
**DE SEUS INDICADORES-CHAVE COMO SUPORTE À**  
**GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Brilhana Souza**

**Márcia Landerdahl Maggioni**

**Talita Gonçalves Posser**

**Rafaela Buzke Geloch**

**Sabrina Nascimento Borba**

**Vânia Medianeira Flores Costa**

## BALANCED SCORECARD (BSC) E O ALINHAMENTO DE SEUS INDICADORES-CHAVE COMO SUPORTE À GESTÃO ESTRATÉGICA

**Brilhana Souza**

*Especialista em Gestão Financeira (FAMES). Bacharel em Ciências Contábeis (UFN)*

*brilhana.souza@hotmail.com*

**Márcia Landerdahl Maggioni**

*Doutora em Administração (PPGA/UFSM), Professora dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade Metodista Centenário*

*marcia.maggioni@yahoo.com.br*

**Talita Gonçalves Posser**

*Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM), Mestre em Administração (PPGA/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM).*

*talita.gposser@gmail.com*

**Rafaela Buzke Geloch**

*Mestranda em Administração Pública (PPGAP/UFSM), Bacharel em Administração Universidade Franciscana (UFN)*

*rafageloch@gmail.com*

**Sabrina Nascimento Borba**

*Mestranda em Ciências Contábeis (PPGCC/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM)*

*sabrina.borba@gmail.com*

**Vânia Medianeira Flores Costa**

*Doutora em Administração (UFBA). Professora Associada do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM.*

*vania.costa@ufsm.br*

## RESUMO

As significativas transformações econômicas evidenciadas nas últimas décadas, tanto em âmbito nacional como mundial têm levado pequenas companhias e grandes corporações a assumirem um novo comportamento, sendo necessária a implantação de instrumentos gerenciais para auxiliar os gestores no processo de gestão, sendo o *Balanced Scorecard* (BSC) um dos mais utilizados pela contabilidade gerencial. Assim sendo, o presente estudo teve como objetivo analisar como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode auxiliar no suporte à gestão estratégica de um escritório do ramo jurídico. Para a coleta de dados utilizou-se a técnica da observação participante com a aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Dentre os resultados encontrados e os planos de ações, sugeriu-se um organograma mais claro, preciso e direto exibindo cada departamento da empresa e as funções atribuídas a cada setor da instituição para um melhor entendimento e visualização dos cargos ocupados. Também realizou-se a revisão dos norteadores estratégicos para que o escritório de advocacia possa diferenciar-se no mercado frente aos demais concorrentes ao traçar metas de curto e longo prazo. A partir disso, foi possível realizar uma correlação entre a análise SWOT e os fatores críticos de sucesso e uma representação gráfica dos objetivos estratégicos da empresa a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). Por fim, após a definição das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) apresentou-se a criação do mapa estratégico para a organização objetivando demonstrar como elas estão correlacionadas.

**Palavras-chave:** Indicadores-Chaves. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*.

## ABSTRACT

The transmitted emotions evidenced in the last decades, both nationally and worldwide, led small and large children to assume a new behavior, requiring the implementation of management instruments to assist managers in the management process, the *Balanced Scorecard* (BSC) one of the most used by management accounting. Therefore, the present study aimed to analyze how the *Balanced Scorecard* (BSC) can help support the strategic management of a law firm. For data collection, the participant observation technique was used with the application of a semi-structured interview script and documentary research. Among the results found and the action plans, a clearer, more precise and direct organizational chart was suggested, showing each department of the company and the functions assigned to each sector of the institution for a better understanding and visualization of the occupied loads. A review of the strategic guidelines was also carried out so that the law firm can differentiate itself in the market compared to other competitors by setting short and long term goals. From this, it was possible to carry out a dynamic between the SWOT analysis and the critical success factors and a graphic representation of the company's strategic objectives from the perspectives of the *Balanced Scorecard* (BSC). Finally, after defining the four *Balanced Scorecard* (BSC) perspectives, the creation of the strategic map for the organization was presented, aiming to demonstrate how they are correlated.

**Keywords:** Key Indicators. Strategic planning. *Balanced Scorecard*.

## INTRODUÇÃO

Com o advento da era da informação, as significativas transformações econômicas evidenciadas nas últimas décadas, tanto em âmbito nacional como mundial têm levado pequenas companhias e grandes corporações a assumirem um novo comportamento muito mais atento e integrado frente à necessidade de governarem seus investimentos e garantirem altas performances em um mercado cada vez mais concorrido.

Logo, percebe-se que diferentes perspectivas parecem vislumbrar uma mesma necessidade, a busca por um modelo de gestão claramente definido, otimizando o fluxo de benefícios futuros, segregando os resultados obtidos, com base na alocação de recursos como forma de obterem retorno sobre o patrimônio envolvido, com o intuito de suprirem as expectativas estabelecidas pela organização ao longo da vida do empreendimento (REGINATO, 2010).

Deste modo, o papel da estratégia passou a ser, então, uma resposta a desafios que não somente exige apenas um novo método para pensar sobre o problema, mas novas competências gerenciais que os concorrentes não consigam copiar ou acham custosa demais para imitar. Ser capaz de mudar de maneira rápida e bem-sucedida a alocação de recursos e competências com o intuito de otimizar o atingimento de altos padrões de desempenho em decorrência às várias demandas e oportunidades que existem em um ambiente competitivo, dinâmico e incerto está se tornando cada vez mais proeminente em uma economia globalizada. Caso contrário, a probabilidade da organização declinar e possivelmente falir aumenta muito (REZENDE, 2003).

Na medida em que a diferenciação no gerenciamento das organizações se mostram significativas para o alcance dos objetivos, a crença na relevância da utilização dos artefatos da contabilidade gerencial para a melhoria da condição das atividades gerenciais das empresas corresponde a um elemento vital na motivação para o desenvolvimento de estratégias integradas que beneficiem as entidades (FREZATTI; ROCHA; NASCIMENTO; JUNQUEIRA, 2009). É neste sentido que, são implantados instrumentos gerenciais para auxiliar os gestores no processo de gestão com a finalidade de definir caminhos e conduzir ações que forneçam subsídios e/ou indiquem se as ferramentas escolhidas e implementadas estão produzindo os

resultados almejados pela organização, sejam eles percebidos como financeiros ou não.

Em meio aos modelos existentes o *Balanced Scorecard* (BSC) concebido na década de 90 por Kaplan e Norton nos Estados Unidos, foi o mais rapidamente incorporado pelas organizações transformando-se em um importante instrumento de gestão em razão de sua praticidade de implementação, ganhando espaço na contabilidade gerencial. Diante do exposto, a presente pesquisa apresenta a seguinte problemática: Como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode auxiliar no suporte à gestão estratégica de um escritório do ramo jurídico? Desta forma, a fim de responder a problemática da pesquisa, o presente estudo tem o objetivo de analisar como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode auxiliar no suporte à gestão estratégica de um escritório do ramo jurídico.

Dessa forma, este trabalho objetiva atender, não apenas aqueles que lidam com os problemas das empresas, mas assegurar que conceitos sejam adaptáveis. Em termos de importância para o ambiente acadêmico e empresarial o seu destaque representa uma importante ampliação de fronteiras para os estudiosos da gestão, em detrimento do tratamento adequado frente aos problemas gerenciais vinculados às organizações, em vista da propagação de práticas e conhecimentos devidamente instaurados em uma economia globalizada. Além disso, o estudo contribui para a literatura, servindo de base para novas pesquisas importantes para a propagação do conhecimento nessa área.

Posto isto, o presente estudo está dividido em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. Posteriormente, na segunda seção é exposta uma revisão da literatura acerca do tema. Na terceira seção aborda-se os procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização desse trabalho. Na seção seguinte, apresenta-se a análise dos resultados e por fim, encerra-se este trabalho com a apresentação das considerações finais.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

Nesta seção apresenta-se o embasamento teórico que fundamenta a presente pesquisa, contemplando a temática de Gestão e Planejamento Estratégico que engloba a análise ambiental e organizacional, análise SWOT e os norteadores estratégicos, e a temática de *Balanced Scorecard* (BSC).

## Gestão e Planejamento Estratégico

A gestão estratégica envolve o gerenciamento de todos os recursos de uma organização para alcançar seus objetivos e metas. Como o nome sugere, representa uma maneira de gerir toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a sua estrutura organizacional. Portanto, a Gestão Estratégica empresarial envolve definição de objetivos, análise do ambiente competitivo e da organização, avaliação de estratégias, implantação e acompanhamento. Pois junto ao seu processo é identificado como a organização se posiciona em comparação com os seus concorrentes, reconhecendo oportunidades e ameaças, sejam elas internas ou externas (OLIVEIRA, 2019).

Embora a Gestão Estratégica seja um processo que envolva as análises das forças e fraquezas internas e externas, formulação de planos de ação, execução de planos de ação bem como a avaliação dos mesmos ela não equivale ao Planejamento Estratégico, mas ambos devem estar totalmente alinhados (BOECHAT, 2008).

O planejamento estratégico é uma das principais ferramentas gerenciais que estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa, por servir de base para analisar o suposto comportamento futuro da organização (BOECHAT, 2008). De forma geral, as empresas utilizam o planejamento estratégico para: contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos; concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios, desafios e metas; otimizar o modelo de gestão da empresa; facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados; otimizar o processo de identificação de oportunidades de mercado e consolidar a vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2011, p. 18).

Para Tavares (2008), no planejamento estratégico a organização tem a possibilidade de reavaliar suas atividades e acompanhar seus resultados frente às suas expectativas, visando maior grau de interação com o ambiente. Assim, na concepção de Oliveira (2011), o planejamento estratégico é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação - estratégias - a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. Logo, percebe-se, que o planejamento estratégico

realiza a leitura dos cenários do ambiente e focaliza as ameaças da empresa, bem como evidencia seus pontos fortes e fracos definindo suas diretrizes estratégicas.

### *Análise ambiental e organizacional*

A elaboração do planejamento estratégico leva em conta os cenários internos e externos da organização, além da sua estrutura organizacional. Uma vez que a integração de ambas as análises, torna-se fundamental para se compreender o presente e o futuro da organização.

A análise de um ambiente interno de uma empresa requer pessoas que avaliem o portfólio de recursos da organização e os agrupamentos de recursos e capacitações heterogêneos criados pelos gerentes, pois entender como alavancar o grupo exclusivo de recursos e as capacitações de uma empresa é o ponto - chave que os tomadores de decisão buscam quando analisam o ambiente interno (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Na mesma linha, a análise do ambiente geral ou externo se concentra no futuro da organização. Esse processo contínuo envolve quatro forças macroambientais: econômicas, tecnológicas, sociais e político-legais, universo que individualmente poucas empresas conseguem influenciar, mas que, por outro lado influenciam diretamente as empresas na formulação do planejamento estratégico (FERNANDES; BERTON, 2006).

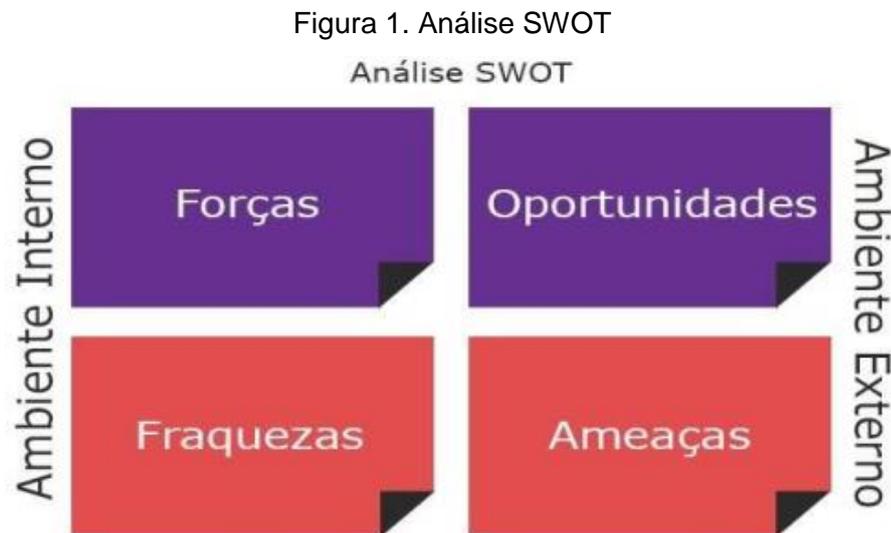
Uniformemente, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelo planejamento da organização, a estrutura organizacional específica às relações hierárquicas, os procedimentos, os controles, as autoridades e os processos de tomada de decisão da entidade (OLIVEIRA, 2006). Para tanto, merecem similar atenção, as variáveis de todos os segmentos ambientais: macroambiente, microambiente e organizacional, pois o pano de fundo para a formulação e implementação do planejamento estratégico deriva das experiências aprendidas, apreendidas e empreendidas na própria entidade, isto é, de informações advindas de dentro e de fora da organização sejam elas informadas ou investigadas que serão explicitadas na análise a seguir (REZENDE, 2003).

## Análise SWOT

A avaliação global das strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) são denominadas análise SWOT. Ela envolve o monitoramento dos ambientes externo e interno da organização (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Fernandes e Berton (2006, p. 136) “esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento e formulação da estratégia”, à medida que ampara o planejamento estratégico.

Nesse sentido, o propósito central da matriz SWOT é “identificar abordagens que “alinhem”, “ajustem”, ou “encaixem” recursos e capacidades das organizações com as demandas do ambiente em que a organização desenvolve suas atividades” (REZENDE, 2003, p. 12), conforme ilustra a Figura 1.



Fonte: NETO (2016).

Conseqüentemente, a partir do confronto entre ameaças e oportunidades do ambiente com as forças e fraquezas da organização obtemos os insumos para a elaboração da estratégia, na medida em que a análise SWOT dá à gerência uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização, tendo por base os norteadores estratégicos.

### *Norteadores Estratégicos*

É necessário que toda e qualquer organização respeite suas características ao desenvolver ou reforçar suas atividades, logo, é no planejamento estratégico que se formulam a missão, visão e valores da empresa. Deste modo, a missão é a razão de ser da organização na medida em que determina a que tipo de atividade deverá concentrar-se no futuro.

Para Oliveira (2011), quando a alta administração define sua missão, ela provoca a seguinte situação: “a definição das áreas de atuação prioritárias, em que devem ser aplicados os recursos disponíveis; e o consenso de uma opinião de que os esforços e recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem sucedidos”. Por conseguinte, a visão retrata o que a empresa pretende ser, ou melhor, o que a organização pretende realizar ou ainda onde ela gostaria de estar nos próximos anos, à medida que reflete os valores e as aspirações de cada funcionário e, assim se espera, muito de seus outros stakeholders (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Assim, os valores representam os princípios éticos e morais que norteiam a empresa em todas as suas ações, pois se envolve profissionalmente e motivacionalmente com as questões do modelo de gestão da entidade (COSTA, 2007). À vista disso, a consolidação da visão, missão e de fortes valores sustentados pela organização são de extrema importância para os resultados do planejamento estratégico da empresa.

### **Balanced Scorecard (BSC)**

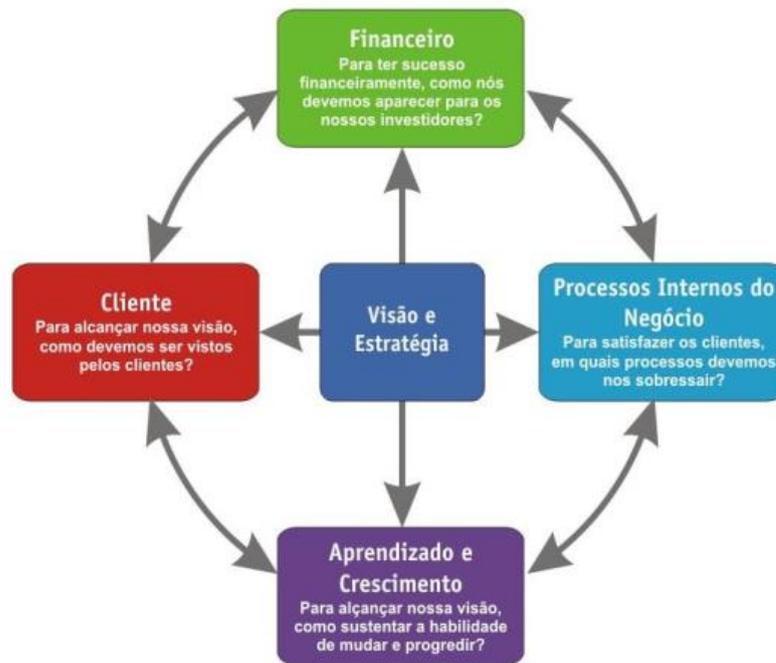
Em meio aos modelos existentes para a formulação e implantação do planejamento estratégico o *Balanced Scorecard* (BSC) deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial à medida que não só esclarece e comunica a estratégia junto à organização, como também a gerência (KAPLAN; NORTON, 2004).

Concebido na década de 1990 por Kaplan e Norton nos Estados Unidos, o BSC se consolidou como ferramenta gerencial para suplantar a falta de ligação entre a estratégia e operação, a delegação de decisões que deveriam ser tomadas pela alta administração transformando-se em importante instrumento de gestão (COSTA,

2007). Na visão dos criadores, o BSC pode ser utilizado pelas organizações como um sistema de gestão estratégica, permitindo que as mesmas administrem o alcance de sua estratégia no longo prazo ao permitir: explicar e traduzir a visão estratégica, comunicar e ligar os objetivos estratégicos e forma a de mensurá-los, planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e a aprendizagem (FREZATTI et al., 2009).

Diante disso, com o intuito de assegurar condições aos gestores no que concerne aos processos de planejamento e controle das ações estratégicas, o BSC apresenta a medida do desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento (PADOVEZE, 2004), conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2. Perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001).

Conforme a Figura 2 proposta por Kaplan e Norton (2001), a perspectiva financeira considera o quanto a empresa cria valor. Enquanto que, a perspectiva dos clientes se ocupa dos mercados e clientes que a organização irá atender. Já a perspectiva sobre os processos internos tem como foco os processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar excelência, e por fim a perspectiva de aprendizado e crescimento tem por objetivo buscar a infraestrutura que a empresa

deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo (FERNANDES; BERTON, 2006).

Logo, para cada perspectiva são criados objetivos que serão utilizados para comunicar a estratégia da organização junto aos gestores e empregados da entidade, alinhando as ações aos objetivos da empresa, às quais devem ser acompanhadas em um horizonte de médio e longo prazo em vista das armadilhas de defasagem pelo tempo.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa caracteriza-se quanto ao objetivo como descritiva, com uma abordagem qualitativa quanto à coleta de dados. Como técnica de coleta de dados utilizou-se a observação participante com a aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada, na medida em que o investigador participa como um membro da comunidade ou população pesquisada com a finalidade de obter informações ao ver, ouvir e examinar dados que foram colhidos junto à empresa analisada.

Adicionalmente, efetuou-se uma pesquisa documental principalmente por utilizar-se de relatórios elaborados pela empresa a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. Dentre os documentos da empresa utilizados na elaboração da pesquisa, foi o relatório de elaboração e revisão do Planejamento Estratégico modelo *Balanced Scorecard* (BSC), o qual serviu de base investigativa para a coleta de dados e a construção dos resultados.

De posse das informações necessárias, mediante os relatos da observação participante, informações documentais e transcrição da entrevista, realizou-se as análises a fim de compreender e propor melhorias satisfatórias no que concerne à execução do Planejamento Estratégico modelo *Balanced Scorecard* (BSC).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Buscando analisar como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode auxiliar no suporte à gestão estratégica de um escritório do ramo jurídico, inicialmente é apresentada a empresa objeto de estudo e seu cenário atual. Posteriormente são apresentadas a estrutura organizacional, os norteadores estratégicos e a matriz SWOT.

Posteriormente apresenta-se a percepção da organização no tange à execução e relevância da utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) junto à gestão estratégica do ambiente pesquisado, seguido dos planos de ações e sugestões de melhoria, que envolvem a estrutura organizacional e os norteadores estratégicos. Em seguida, demonstra-se a correlação entre Análise SWOT e os fatores críticos de sucesso e representação gráfica dos objetivos estratégicos da empresa a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) e por fim, o *Balanced Scorecard* (BSC) e o alinhamento de seus indicadores-chave como suporte à gestão estratégica.

### **A empresa: cenário atual**

Atuante na área de advocacia desde 1984, a empresa iniciou suas atividades quando um dos seus precursores atuante no ramo do Direito nas esferas cível, trabalhista e administrativa delimitou seu atendimento à defesa dos servidores públicos e às reivindicações propostas pelos movimentos sociais.

Operante nos Tribunais Regionais Federais de todo o País e, ainda, junto aos Tribunais Superiores, os serviços jurídicos prestados englobam desde o aconselhamento, confecções de peças processuais, elaboração de estudos jurídicos, perícias, processos administrativos e acordos coletivos até a atuação em sindicâncias adstrita às entidades sindicais e seus demais associados, alcançando uma relação de centenas de demandas judiciais, coletivas, plúrimas ou individuais de interesse de suas bases.

Juntamente com uma rede de escritório parceiros presente em 23 cidades de 21 unidades da Federação a partir da sua sede em Santa Maria/RS, o trabalho de advocacia se desenvolveu graças à possibilidade da criação de demais filiais em Brasília/DF, Macapá/AP, Recife/PE e Porto Alegre/RS.

A seguir apresentam-se as variáveis organizacionais do ambiente pesquisado para um melhor entendimento e visualização da instituição estudada.

### *Estrutura Organizacional*

Presidida pelo seu Diretor Presidente e logo após ele seu Diretor Geral devido a um grande fluxo de trabalho a instituição é integrada respectivamente pelo Jurídico com a elaboração de peças processuais produzidas pelo Consultivo, Tribunais com a

tramitação de processos em primeira e segunda instância ou turmas recursais e ao final com o seu arquivamento geral por meio das Execuções, Administrativo submetido pelo Controlador de Processos Internos (auditoria interna), Operador de Suporte Técnico (suporte ao sistema), Assessor de Imprensa (mídias locais), Assistente e Auxiliar de Informática (área de apoio) e Secretaria (atendimento ao cliente, veiculação de documentos, etc.); e financeiro subordinado ao Coordenador financeiro que sugestiona às demais atividades executadas pelos Contadores, assistentes e Auxiliares Contábeis e Financeiros que apuram as informações no que diz respeito aos recursos humanos, escrituração de receitas e despesas, vitórias em ações judiciais, dentre outras atividades da área, conforme Figura 3.

Figura 3. Organograma da empresa

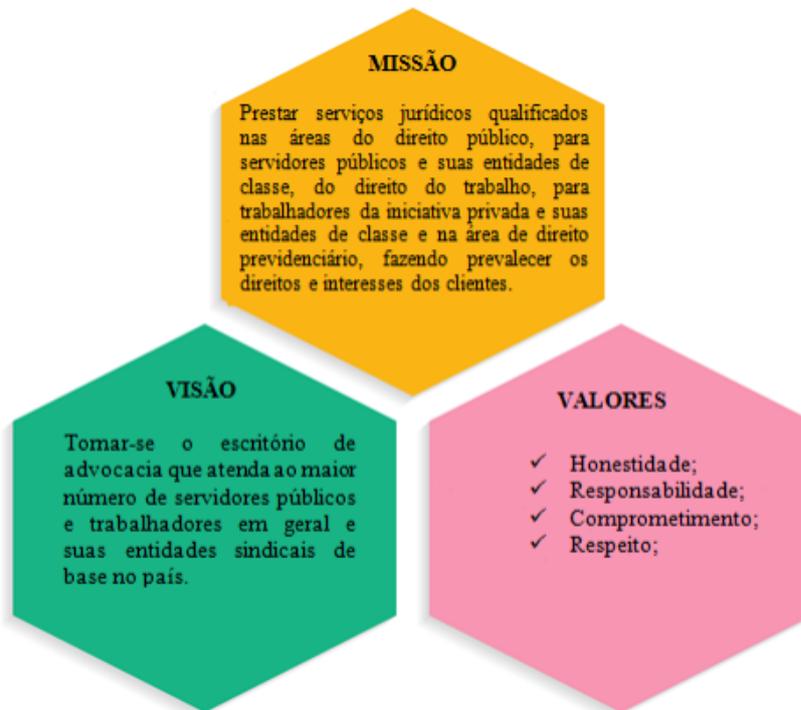
Cargos e Funções		Assessoria	
Conselho de Administração (Sócios)		Conselho Técnico	
Diretor Presidente			
Diretor Geral e Vice-Diretor Geral		Consultoria e Contabilidade	
Gerente e Vice-Gerentes (Santa Maria - Brasília - Recife - Macapá - Porto Alegre)			
Setores			
Jurídico (Consultivo, 1ª Instância, Tribunais e Execução)	Administrativo (Gerência)	Administrativo (Secretaria)	Financeiro
Coordenador Jurídico			
Advogado			Coordenador Financeiro
	Administrador e Controlador de Processos Internos		
Pesquisador			Administrador e Contador
	Operador de Suporte Técnico	Coordenador Administrativo	
	Assessor de Imprensa		
			Assistentes Financeiros e Contábeis
	Assistente de Informática		
		Assistentes Administrativos e de Arquivo	
	Auxiliar de Informática	Auxiliares Administrativos e de Arquivo	Auxiliares Financeiros e Contábeis
		Auxiliar de Limpeza	

Fonte: Documentos internos da empresa.

### Norteadores Estratégicos

Prezando a honestidade e a responsabilidade objetivando ser um escritório que atende o maior número de servidores públicos e trabalhadores em geral primando pelo comprometimento e respeito ao realizarem a prestação de serviços jurídicos nas áreas do Direito Público, do Direito do Trabalho e do Direito Previdenciário tem por missão, visão e valores elaborados pelo seu Conselho Administrativo presidido pelo Diretor Presidente, segundo a Figura 4.

Figura 4. Norteadores estratégicos da empresa



**Fonte:** Documentos internos da empresa.

### Matriz SWOT

Conforme se percebe na Figura 5 tendo por base seus norteadores estratégicos a Matriz SWOT oportuniza a gerência uma visão crítica do ambiente interno e externo à organização na medida em que “alinha”, “ajusta” e “encaixa” os recursos e capacidades da empresa.

Figura 5. Matriz SWOT da empresa

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento técnico;</li> <li>• Localização central;</li> <li>• Organização interna dos setores;</li> <li>• Ser referência na área de atuação;</li> <li>• Qualificação da equipe;</li> <li>• Treinamentos internos;</li> <li>• Visão empreendedora do proprietário;</li> <li>• Parcerias com escritórios em outros estados;</li> <li>• Qualidade e especialização do trabalho;</li> <li>• Abrangência de atuação em território nacional;</li> <li>• Capital próprio;</li> <li>• Bom relacionamentos entre as pessoas;</li> <li>• Infraestrutura;</li> <li>• Investimento constante em qualificação;</li> <li>• Estrutura da Matriz;</li> <li>• Softwares;</li> <li>• Ações de marketing digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de explorar novos clientes/sindicatos em outras regiões do interior;</li> <li>• Servidores novos que não conhecem o trabalho do escritório;</li> <li>• Crescimento no número de instituições federais de ensino;</li> <li>• Ampliar a atuação na área de Previdenciário e Trabalhista;</li> <li>• Migração para áreas afins de atuação;</li> <li>• Ampliação da atuação em locais com assessoria jurídica inefetiva (Amapá, Acre e Amazonas);</li> <li>• Maior exploração do clientela nas bases onde já atua e possui parceria;</li> <li>• Atuação também na área trabalhista (área afeta o Previdenciário e em razão de empregados públicos, como da EBSERH, Correios, CEF).</li> </ul>
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de visão estratégica e de liderança por parte dos chefes de setores e gerentes de unidade;</li> <li>• Falta de agilidade (burocracia) para resolver as demandas novas;</li> <li>• Centralização excessiva das decisões e processos de tomada de decisões lento;</li> <li>• Falta de autonomia técnica de determinadas parcerias, demandando muito tempo de trabalho;</li> <li>• Falta de incentivo ao surgimento de novas lideranças ou mesmo de profissionais completos para assumir cargos que necessitem do conhecimento de todos os processos;</li> <li>• Deficiência na comunicação das informações;</li> <li>• Ausência de um gestor empreendedor em cada unidade;</li> <li>• Consultivo muito enxuto e sobrecarregado;</li> <li>• Software na parte financeira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação de escritório ou profissionais individuais que passam a atender na mesma área;</li> <li>•</li> <li>• Estruturação, aperfeiçoamento e trabalho preventivo nos órgãos cada vez maior pela AGU;</li> <li>•</li> <li>• Esgotamento de novas demandas coletivas locais;</li> <li>•</li> <li>• Visão crítica e imediatista do cliente;</li> <li>•</li> <li>• Concorrência qualificada e ágil.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborada pelas autoras a partir dos dados da empresa.

Conforme apresentado na Figura 5, nota-se que por meio da análise interna à organização como forças, ou seja, pontos fortes foram identificados principalmente às questões referentes ao conhecimento técnico, localização central, abrangência de atuação no território nacional, infraestrutura e experiência na área de atuação. Já na

análise externa dentre as oportunidades destaca-se a possibilidade de explorar novos clientes em outras regiões ao ampliar suas áreas de atuação (trabalhista e previdenciária).

### **Percepção da organização no tange à execução e relevância da utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) junto à gestão estratégica do ambiente pesquisado**

Na busca por resultados mais fidedignos e no alcance de seu aprimoramento contínuo, em 2008 o escritório implantou o planejamento estratégico modelo *Balanced Scorecard* (BSC), possibilitando a avaliação e aprimoramento da gestão organizacional.

Embora exista um Conselho Administrativo que participe das suas decisões, a empresa possui cunho familiar tendo em vista a permanência do seu fundador o qual detém a maior capacidade de decisão, no cargo de diretor presidente e a existência dos familiares deste presente no escopo da instituição. Com isso, desde sua implementação suas estratégias e metas são detectadas e definidas pelas perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) e validadas pelo seu Conselho Administrativo consoante ao seu Diretor Geral que a cada triênio examina e inspeciona suas variáveis ambientais e os repassa posteriormente para sua validação. Enquanto grupo acreditam que a qualidade técnica do trabalho e a capacitação de seus profissionais os tornam melhores no mercado do que os outros.

No entanto, reconhecem que sua agilidade precisa ser reforçada visto que ainda se consideram lentos na execução dos seus objetivos, estratégias e ações devido à proporção de suas atividades, tamanho de sua matriz e de suas demais filiais.

Não possuem uma receita única na medida em que se utilizam das diversas teorias da administração e as aplicam de acordo com o seu entendimento, pessoas e capacidade de investimentos ao definirem suas estratégias e ações conforme a necessidade de ambos. À vista disso, a comunicação destes perante aos seus colaboradores ainda se dá forma setorial onde gerente de cada unidade ou coordenador de cada departamento transmitem suas estratégias definidas. Logo cabe ressaltar que não foram revelados pela empresa seus objetivos, planos, ações e metas alicerçados pelo BSC e adotados pela organização de modo que os valores implícitos, as regras, o comportamento, hábitos e costumes que caracterizam as

relações humanas da instituição determinam o grau de importância das variáveis inerentes ao seu modelo de gestão.

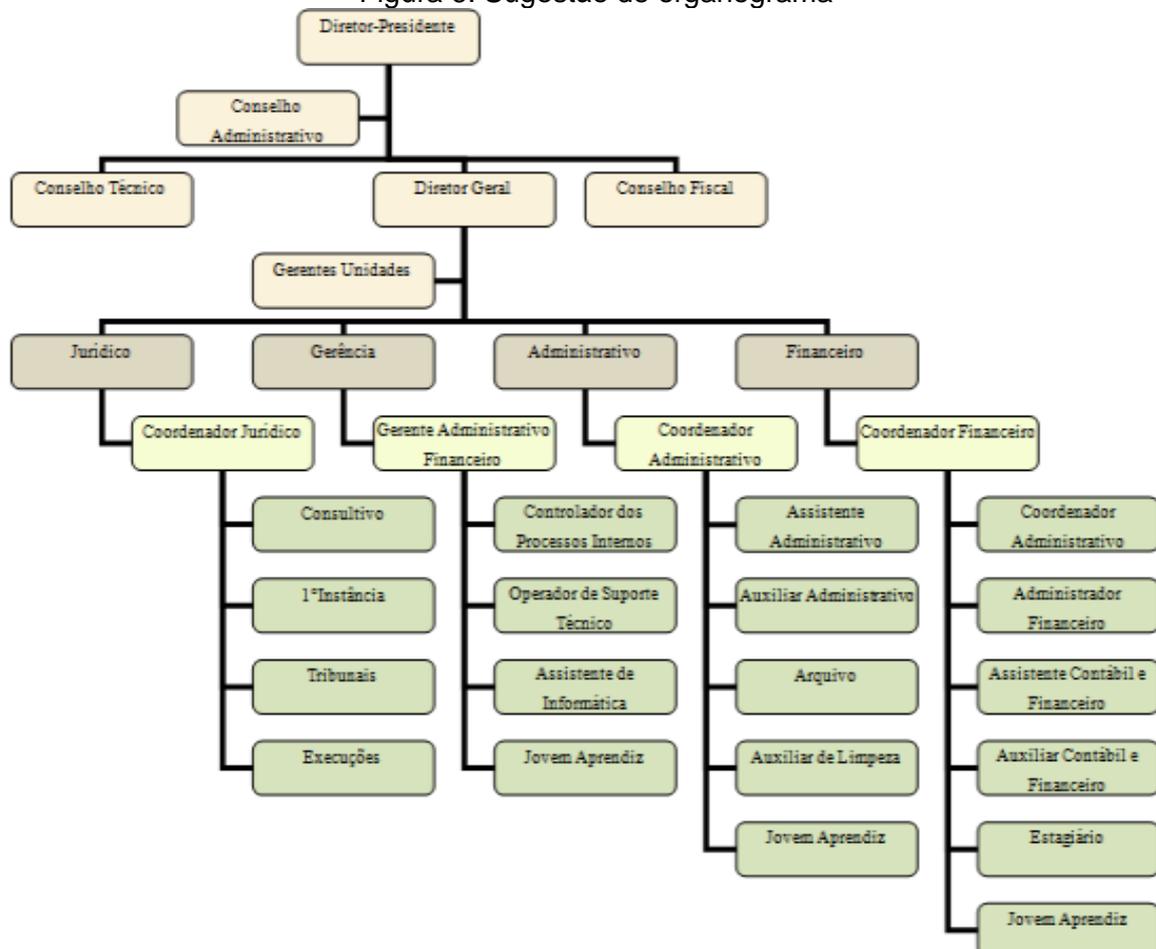
**Planos de ações: sugestões de melhoria**

Diante das informações apresenta-se um plano de ação que viabilize à instituição contribuições para o *Balanced Scorecard* (BSC) e o alinhamento de seus indicadores chaves no suporte à sua gestão estratégica.

*Estrutura Organizacional*

A estrutura organizacional reflete o tamanho, a complexidade e o grau de formalização que a empresa exerce. Diante disso, na Figura 6 tem-se a sugestão de um organograma mais claro, preciso e direto exibindo cada departamento da empresa e as funções atribuídas a cada setor da instituição para um melhor entendimento e visualização dos cargos ocupados.

Figura 6. Sugestão de organograma



Fonte: Elaborada pelas autoras.

### *Norteadores Estratégicos*

De acordo com o observado no ambiente pesquisado a empresa possui valores, missão e visão claramente definidos, porém de acordo com a literatura vigente e investigação feita acerca de outros estabelecimentos do mesmo segmento, observou-se a necessidade de revisá-las para que possa diferenciar-se no mercado frente aos demais concorrentes ao traçar metas de curto e longo prazo, conforme o exposto na Figura 7.

Figura 7. Norteadores estratégicos



**Fonte:** Elaborada pelas autoras.

### *Correlação entre Análise SWOT e os fatores críticos de sucesso*

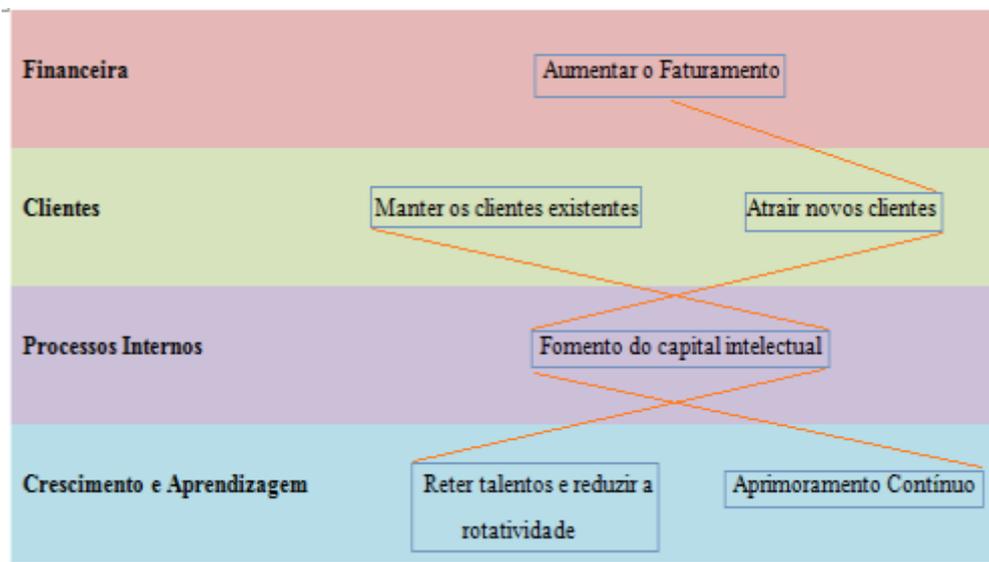
Como fraquezas, ou seja, pontos fracos foram identificados principalmente às questões referentes à falta de agilidade (burocracia) para resolver as novas demandas, centralização excessiva na tomada das decisões e a falta de incentivo ao surgimento de novas lideranças ou mesmo de profissionais completos para assumir cargos que necessitem do conhecimento de todos os processos. Com relação à análise externa dentre as ameaças foram percebidas a ampliação de escritórios e profissionais individuais que atendem na mesma área, bem como a visão crítica e

imediatista do cliente, seguido pela estruturação, aperfeiçoamento e trabalho preventivo nos órgãos cada vez maiores pela Advocacia Geral da União. Com isso dentre os fatores críticos de sucesso estão à atuação propositiva na busca por funcionários proativos que viabilizem a construção de novas ideias objetivando agregar valor para a empresa, a credibilidade tendo em vista que um bom status se faz por meio de consumidores satisfeitos com os serviços prestados, a qualidade visando à eficiência operacional e a satisfação do cliente e a agilidade na apresentação de respostas e soluções imediatistas frente aos eventuais problemas.

*Representação gráfica dos objetivos estratégicos da empresa a partir das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)*

Após a definição das quatro perspectivas do BSC apresenta-se a criação do mapa estratégico para a organização objetivando demonstrar como elas estão correlacionadas, conforme evidencia a Figura 8.

Figura 8. Objetivos estratégicos da empresa a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)



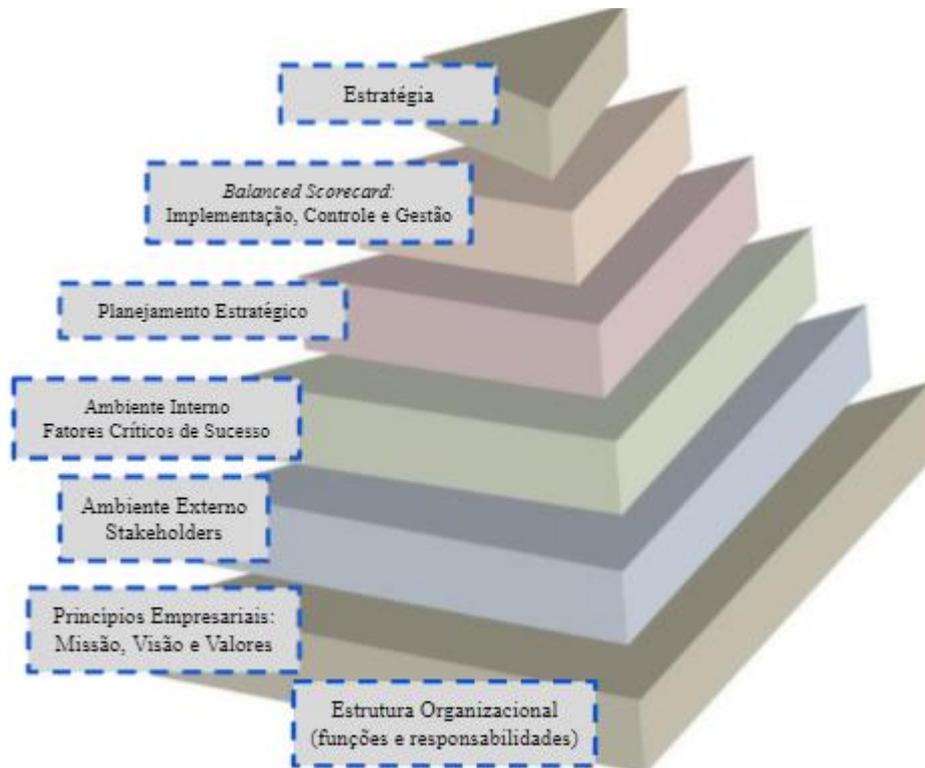
**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Embora não exista uma receita única para quem persegue o sucesso nos negócios, a busca por eficiência e crescimento tem sido uma constância dentro das organizações. Portanto, só se destaca no mercado quem consegue fazer mais em menos tempo e utilizando menos recursos.

*O Balanced Scorecard (BSC) e o alinhamento de seus indicadores-chave como suporte à gestão estratégica*

Considerando a vasta bibliografia existente não existe uma proposição universal, pois as organizações diferem em estrutura organizacional, na produção de informações, filosofia, tamanho e estilo gerencial. Alguns gestores podem na atividade gerencial das intuições, fazê-lo de modo intuitivo e nem por isso menos eficaz, entretanto, torna-se imprescindível adaptar se a um modelo que melhor se ajuste à realidade organizacional da instituição, de modo que qualquer organização possa desenvolver e/ou aprimorar seu modelo de gestão ao alinhar ou reestruturar caso for necessário as variáveis que envolvem o construto do modelo de gestão, ainda que a metodologia vinculada a ele não seja a proposta pelo presente estudo, conforme mostra a Figura 9.

Figura 9. Construto *Balanced Scorecard* (BSC)



**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Nesta etapa foram considerados os dados e informações de natureza estrutural e relativa à atuação da entidade para proporcionar um primeiro olhar sobre a

instituição caracterizado pelos princípios empresariais que devem ser observados, segundo as aspirações dos proprietários, sucessores e líderes da empresa. Logo após a elaboração da visão, definição da missão e dos cenários prospectivos procede-se à análise do planejamento estratégico. Deste modo, estuda-se a relação entre o ambiente interno e externo através da matriz SWOT que viabiliza a identificação dos fatores críticos de sucesso da entidade, e como passo seguinte desenvolve-se a implementação da estratégia, controle e gestão pela ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) procedendo sempre que for necessário ao ajuste com a revisão da estratégia e o monitoramento dos indicadores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como o *Balanced Scorecard* (BSC) pode auxiliar no suporte à gestão estratégica de um escritório do ramo jurídico. Para a coleta de dados utilizou-se a técnica da observação participante com a aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada e pesquisa documental.

Dentre os resultados encontrados e os planos de ações, sugeriu-se um organograma mais claro, preciso e direto exibindo cada departamento da empresa e as funções atribuídas a cada setor da instituição para um melhor entendimento e visualização dos cargos ocupados. Também realizou-se a revisão dos norteadores estratégicos para que o escritório de advocacia possa diferenciar-se no mercado frente aos demais concorrentes ao traçar metas de curto e longo prazo. A partir disso, foi possível realizar uma correlação entre a análise SWOT e os fatores críticos de sucesso e uma representação gráfica dos objetivos estratégicos da empresa a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC). Por fim, após a definição das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) apresentou-se a criação do mapa estratégico para a organização objetivando demonstrar como elas estão correlacionadas.

Desta forma, este trabalho possibilitou averiguar a percepção do escritório de advocacia no que tange à execução e relevância da utilização da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) junto à gestão estratégica do ambiente pesquisado, identificar os fatores críticos de sucesso que circundam a gestão estratégica da organização e propiciar maiores informações sobre o alinhamento dos indicadores-chave da

ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) como suporte à gestão estratégica para a empresa em análise.

## REFERÊNCIAS

BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico**: aplicação nas micro e pequenas empresas. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, B.; BERTON, L. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREZATTI, F. et al. **Controle gerencial**: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

HITT, M. A. et al. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Thomsom Learning, 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas Estratégicos**: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e Gestão do Capital Intelectual**: Alçando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REGINATO, L. **Um estudo setorial sobre as relações entre variáveis ambientais externas, modelos de gestão, controles gerenciais e desempenhos das empresas**. 369 f. Tese (Doutorado) Universidade de São Paula, São Paulo, 2010.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

**Capítulo 9**  
**COMPROMETIMENTO E BEM-ESTAR NO SERVIÇO**  
**PÚBLICO EM UMA SECRETARIA DO GDF**

**Yuri Gomes Rodrigues**  
**Mariana Carolina Barbosa Rêgo**  
**Marcos Junior de Moura Paula**  
**Tatiane Alves de Melo**

# COMPROMETIMENTO E BEM-ESTAR NO SERVIÇO PÚBLICO EM UMA SECRETARIA DO GDF

**Yuri Gomes Rodrigues**

*Especialista em Gestão Pública, Governança e Políticas Públicas pelo Instituto Federal de Brasília. E-mail: yuri.fera@gmail.com*

**Mariana Carolina Barbosa Rêgo**

*Doutora em Administração pela Universidade de Brasília. Docente do Instituto Federal de Brasília. E-mail: marianaacarolina@gmail.com*

**Marcos Junior de Moura Paula**

*Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília. Docente do Instituto Federal de Brasília. E-mail: marcos.moura@ifb.edu.br*

**Tatiane Alves de Melo**

*Doutoranda em Administração pela Universidade de Brasília. Docente do Instituto Federal de Brasília. E-mail: tatiane.melo@ifb.edu.br*

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre bem-estar e comprometimento de servidores de uma Secretaria do Governo do Distrito Federal. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, quantitativa e recorte transversal. Foi aplicado um questionário contendo duas escalas, uma para cada variável investigada, totalizando 51 itens. No momento da coleta, a população da pesquisa era de aproximadamente 450 colaboradores, entre eles: servidores, cargos em comissão, terceirizados e estagiários. A amostra foi coletada por conveniência, totalizando 126 participantes (28% de taxa de retorno). Os dados foram analisados utilizando estatística descritiva e o coeficiente de correlação de Spearman. Como resultados, foram identificados níveis positivos de bem-estar, principalmente de afetos positivos e realização, bem como de comprometimento, com foco no fator normativo (obrigação pelo desempenho). Os dados também indicam relação entre comprometimento e bem-estar, tornando evidente que quanto mais afetos positivos, maior o sentimento de realização, identificação e envolvimento com a organização. A partir dos resultados, compreende-se que, na percepção dos participantes, a construção de vínculos afetivo, caracterizado pela internalização de valores e objetivos organizacionais, bem como o sentimento de fazer parte da organização, potencializa o desenvolvimento de afetos

positivos e sentimentos de realização. Além disso, os dados sugerem que os indivíduos que trabalham no serviço público estabelecem vínculos com a organização e que esse comprometimento é capaz de influenciar as experiências afetivas e de realização no ambiente de trabalho. Recomenda-se que as organizações administrem com diligência o contexto organizacional, de forma a aumentar o bem-estar e os vínculos de comprometimento gerados pelos indivíduos, para o alcance dos objetivos da organização. Sugere-se, ainda, estudos mais aprofundados em outros órgãos da Administração Pública, abordando diferentes aspectos do ambiente de trabalho, suas relações com o bem-estar e outras variáveis do Comportamento Organizacional.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Bem-Estar; Comportamento Organizacional; Administração Pública; Serviços Públicos.

## ABSTRACT

The present study aims to analyze the relationship between well-being and commitment of public-sector employees of a State Department of the Federal District Government (GDF). It was a descriptive, quantitative, and transversal research. A 51-item questionnaire to measure both variables was used, one for commitment and one for organizational well-being. The population was about 450 workers, including public servants, commissioned agents, outsourced workers and interns. A total of 126 workers participated in the study (28% response rate). The data were analyzed using descriptive statistics and Spearman correlation. The results obtained revealed positive levels of organizational well-being, especially positive affection and realization, and positive levels of commitment, especially the normative dimension. The data also proved that well-being and commitment are positively related, suggesting that greater levels of well-being can lead to more committed individuals and vice versa. From the results, we recommend that organizations should manage different aspects of well-being, increasing the effectiveness of the commitment to the achievement of the organization's objectives. We also suggest further studies addressing other aspects of the work environment and its relations with the welfare and other variables of Organizational Behavior not only in the forementioned State Department, but also in other Public Administration's settings.

**Keywords:** Organizational Commitment; Well-being; Organizational Behavior; Public Administration; Public Services.

## 1. INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional é um conceito que tem sido desenvolvido e investigado desde 1960. No entanto, suas origens remontam à Administração Científica do século XX, principalmente no período subsequente ao Fordismo, a partir da noção de racional econômico e organização informal. Seu significado engloba o conjunto de atributos que as organizações esperam encontrar em seus trabalhadores, assim como a aceitação, por parte desses indivíduos, dos valores e normas estabelecidos, a partir de um determinado conjunto de variáveis (BIAZZI, 1996; FREIRE, 1999).

O entendimento das relações e especificidades relacionadas ao comprometimento organizacional e à satisfação no trabalho, visto que a satisfação é uma dimensão do bem-estar, se alicerça na compreensão dos seus construtos, sendo o primeiro relacionado ao grau de identificação do trabalhador com os ideais da organização e, o segundo, à interação existente entre os ideais e objetivos do trabalhador e da organização, a partir de um *continuum* cognitivo-emocional que o permite verificar a congruência entre as suas aspirações e as da organização (FREIRE, 1999).

Há algum tempo os elementos fundamentais para atingir melhor desempenho, eficiência e eficácia nos órgãos públicos são o grau de comprometimento e de bem-estar dos servidores na organização. O bem-estar no trabalho é um construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização (ALVES; NEVES; COLETA; OLIVEIRA, 2012). Ademais, o bem-estar no trabalho traz implicações para o desempenho, o absenteísmo e a rotatividade dos trabalhadores nas organizações (ALVES *et al.*; 2012).

Nesse sentido, surgiu o interesse em elaborar um estudo sobre a percepção dos funcionários de uma secretaria do Governo do Distrito Federal (GDF) em relação ao seu comprometimento e o bem-estar organizacional, o que permite uma contextualização efetiva de algumas das principais teorias a respeito do tema. Além disso, os resultados da pesquisa têm potencial para servir de respaldo em possíveis programas e políticas de gestão de pessoas.

O comprometimento organizacional e a satisfação do trabalhador são altamente benéficos à organização e ao indivíduo, mutuamente. Nesse sentido, os estudos relacionados têm se dedicado a busca de resultados que expliquem os níveis de comprometimento de um indivíduo no trabalho, a partir da formulação de modelos teóricos que sejam capazes de quantificar o nível do comprometimento e estudá-lo, sem desconsiderar as suas variáveis antecedentes e as que dele decorrem (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

O bem-estar no trabalho é um tema multifacetado, complexo e de difícil definição por ser subjetivo e responder pelas necessidades e objetivos específicos de cada um. Entende-se que a ambição pessoal, a formação, a função que o trabalhador exerce na organização são fatores que se relacionam e interferem na sua satisfação e, conseqüentemente, seu bem-estar. Logo, no âmbito das instituições públicas, as particularidades relativas à gestão de pessoas devem ser consideradas (LIZOTE;

VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017). As organizações que possuem a percepção de que o capital humano é o que representa um dos ativos mais importantes e se empenham em medidas que aumentam o bem-estar e o comprometimento de seus trabalhadores passam obter maiores e melhores resultados em suas ações.

Diante o exposto, objetivo deste artigo é analisar a relação entre bem-estar e comprometimento de servidores de uma Secretaria do Governo do Distrito Federal. Com os objetivos específicos, buscou-se: (1) identificar o nível de comprometimento na percepção dos servidores de uma Secretaria do GDF; (2) identificar o nível de bem-estar na percepção dos servidores de uma Secretaria do GDF; (3) correlacionar as percepções de comprometimento e bem-estar dos servidores de uma Secretaria do GDF.

Considerando que a eficiência tem sido considerada um dos pilares da Administração Pública contemporânea, mostra-se relevante estudar os fatores que podem contribuir tanto com o bem-estar dos servidores públicos quanto aumentar sua produtividade no trabalho. Isso posto, este artigo está estruturado em mais quatro seções. Na seção seguinte, serão apresentados os conceitos teóricos que embasam a pesquisa. Posteriormente, serão delineados os procedimentos metodológicos utilizados. Na quarta seção os dados são apresentados e analisados. Na quinta seção, por fim, são feitas as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, além de apresentar os principais conceitos e estudos para a compreensão do bem-estar e também do comprometimento organizacional, serão demonstrados os estudos que ofereceram a estrutura teórica para o alcance dos objetivos da pesquisa relacionados às variáveis no contexto organizacional.

### **2.1 Bem-estar no Trabalho**

Ao longo do tempo, estudiosos buscam a compreensão do que pode ser o bem-estar no trabalho. Conforme Paschoal e Tamayo (2008), os teóricos adotam a visão de felicidade e, conseqüentemente de bem-estar, como autorrealização. Para Van Horn *et al.* (2004), a dimensão afetiva do bem-estar é composta por afetos e exaustão de emoção, comprometimento organizacional e satisfação. Já Daniels (2000) propõe

que o bem-estar deve ser abordado como a predominância das emoções positivas no trabalho, pois foca nas respostas dos indivíduos com base em suas experiências resultantes do convívio no trabalho.

No século XX, o bem-estar passou a ocupar o centro das atenções nos diversos campos de estudo, adquirindo significados mais amplos e diferentes, de um modo geral, indicando saúde (MAGGI, 2006). Além disso, alguns autores afirmam que o bem-estar é originado como integração de três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008). Contudo, para o trabalhador ter essa vivência, é necessário que ele mantenha um compromisso afetivo com a organização. À medida que aumenta o bem-estar, a produtividade e a lucratividade da organização propendem também a aumentar e existe, ainda, a reciprocidade entre esses fatores: os resultados da organização são decorrentes ao bem-estar dos trabalhadores, e vice-versa (KEYES; HYDSOM; LUPO, 2000).

O conceito de bem-estar se classifica em dois pontos de vista distintos: o bem-estar hedônico, que foca no abstrato de felicidade, ou a soma de momentos agradáveis, e o bem-estar eudaimônico, onde seu foco está no bem-estar psicológico, ou seja, o desenvolvimento de pessoas e seus resultados dão sentido de uma vida feliz (RYAN; DECI, 2001). Ainda, a humanização do trabalho, como defendem alguns teóricos da área, tem várias frentes de atuação, a relação da qualidade de vida no trabalho estaria relacionada com: a satisfação com o trabalho realizado; a participação nas decisões de gestão; a promoção do bem-estar e da saúde mental positiva do trabalhador; a motivação e o atendimento das necessidades humanas (PASCHOAL; TAMAYO, 2008).

Nesse contexto, é importante identificar as situações de trabalho que impedem o desenvolvimento humano na organização, setor ou equipe e, depois disso, deve-se pensar em ações gerenciais que possam promover o bem-estar (PASCHOAL; TAMAYO, 2008). As ações apresentadas são de ordem psicológica, que fazem o gerenciamento de estresse com o apoio e acompanhamento psicológico do funcionário, as de ordem social e atividades de lazer e cultura, que possam envolver a família do indivíduo dentro ou fora do ambiente organizacional. São recomendadas também ações de ordem organizacional, em que há escolha de supervisores mais flexíveis e comprometidos com a liberdade e autonomia e a valorização do funcionário.

Siqueira e Padovam (2008) defendem que o bem-estar no trabalho está diretamente ligado nas relações do trabalhador com a organização em que este trabalha. Se as relações são positivas, suas vivências serão prazerosas, caso contrário, o trabalho pode ser uma péssima experiência. Por isso tornou-se um tema presente nas literaturas especializadas devido a seus impactos de efetividade na vida profissional e pessoal do trabalhador (HERNANDEZ, 2007).

## 2.2 Comprometimento Organizacional

O comprometimento é visto por alguns estudiosos como a competência de maior complexidade, pois está ligada diretamente aos valores pessoais e se definem como princípios-guia gerais (LIMA, 2012). Esses valores individuais são como condições cognitivas, mas quando tratados em comunidade são como percepções compartilhadas (PORTO, 2015).

Allen e Meyer (1990) enfatizaram que inúmeras versatilidades, tanto da organização, do ambiente quanto do indivíduo, são capazes de influenciar no comprometimento de toda a organização. Nesse sentido, Bandeira, Marques e Veiga (2000) corroboram com a ideia de que o comprometimento organizacional proporciona diversas interpretações unindo a identidade individual à da empresa. Observe-se que esse fenômeno se caracteriza por um vínculo tão forte, ao ponto de o trabalhador se dedicar dando toda sua energia e lealdade em nome da organização (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Mesmo reconhecendo a existência de inúmeras definições para a teoria sobre o comprometimento, Mowday, Steers e Porter (1979) empregaram a definição de Porter e Smith (1970 *apud* MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226):

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Meyer e Allen (1991), com o objetivo de identificar os níveis de comprometimento do indivíduo com a organização, o conceituam em três bases: afetiva, instrumental e normativa. O comprometimento afetivo se dá por conta da relação emocional que o indivíduo tem com a organização, integrando os objetivos

organizacionais com os pessoais (VENTURA; LEITE, 2014). Já o comprometimento instrumental tem relação maior ao ganho ou dano financeiro, o trabalhador se mantém na organização não por crenças ou condicionamentos, mas por alguma recompensa ou medo dos custos associados à saída da organização (MEYER; ALLEN, 1997). Em contrapartida, o comprometimento normativo concerne ao compromisso que o trabalhador sente moralmente, ligado a colegas, fazendo-o permanecer na organização mais pelo sacrifício pessoal para deixá-la (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Até a atualidade os estudos de comprometimento não entraram em um consenso, deixando que cada estudioso coloque uma definição para o tema. Yoon, Baker e Ko (1995) definem dois componentes para o comprometimento: a orientação do indivíduo e o direcionamento dessa orientação. Meyer e Allen (1997), discriminam a natureza do fenômeno como um construto tridimensional, afetivo, instrumental, normativo, e que esse comportamento tem um foco, que pode ser a organização, a carreira, etc.

Existe também uma classificação mais detalhada, que divide o modelo tridimensional em sete bases de comprometimento: afetiva, crenças e valores; obrigação em permanecer, compromisso moral; obrigação pelo desempenho, atingir e superar resultados; afiliativa, adequação e coletividade; falta de recompensas e oportunidades, ausência de reconhecimento dos esforços; linha consistente de atividades, cumprimento de regras; e escassez de alternativas, submissão por medo da incerteza, caso saia da organização (MEYER; ALLEN, 1991).

O comprometimento se relaciona às atividades que o indivíduo exerce e, também, às disposições de envolvimento permanente. De acordo com Rodrigues (2011), os maiores níveis de produtividade inclinam-se ao empregado com um alto comprometimento. Baiocchi e Magalhães (2004) reiteram que indivíduos com alto grau de comprometimento possuem um nível de motivação global maior, tanto para o trabalho quanto para a vida.

Segundo Naves e Coleta (2003), o comprometimento tem sua qualificação em razão do envolvimento que dá estímulo ao indivíduo, que por sua vez, passa a esforçar em benefício da organização, dando origem aos vínculos: afetivos, instrumentais ou normativos. Por fim, argumenta-se que o comprometimento não depende do vínculo empregatício, uma vez que indivíduos comprometidos perpetuam comportamentos positivos com a organização mesmo após a sua saída (BARBOSA; FARIA, 2000).

### 2.3 Relações entre Bem-estar e Comprometimento Organizacional

O bem-estar pode ser definido como um conjunto de práticas que, em geral, engloba, entre outros aspectos de maneira ativa, a atividade física, bons relacionamentos interpessoais, familiares e sociais e, interativamente influencia e é influenciado pelo comprometimento organizacional que, em síntese, indica o ato de esforçar-se para trabalhar em prol da organização e requer responsabilidade da parte de quem se compromete, principalmente no ambiente organizacional. Ademais, Paschoal e Tamayo (2008, p. 16), elucidam que o bem-estar no trabalho é:

A prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida, [...], tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização).

Nesse contexto, as organizações devem zelar estrategicamente por alguns dos aspectos mais relevantes (RYFF; KEYES, 1995). Conforme Costa e Pereira (2007), fatores distintos do bem-estar, tais como: autoaceitação, a sensação de se ter controle sobre o ambiente, a sensação de se viver uma vida cheia de sentido, a busca de crescimento pessoal, relações sociais positivas e autonomia podem demonstrar comprometimento de uma pessoa em várias áreas para o alcance dos objetivos organizacionais. Da mesma maneira, é importante que as políticas de Recursos Humanos sejam articuladas para que o trabalho desempenhado gere satisfação, bem-estar e o atendimento de desejos intrínsecos, visando o progresso e realização no âmbito individual e profissional (FINGER, 1993). Esses autores ressaltam, ainda, a necessidade de envolver os indivíduos nesse processo, desenvolvendo crenças e comportamentos compartilhados durante o período que permanecem na organização.

Nesse sentido, Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017), ao investigarem a relação existente entre o comprometimento organizacional e o bem-estar no trabalho nos funcionários de prefeituras municipais, identificaram que o comprometimento na dimensão afetiva se relaciona significativamente à satisfação. Os resultados de seu estudo corroboram pesquisas de diversos autores (REGO; SOUTO, 2004; BONAVIDES; MEDEIROS; OLIVEIRA, 2006), em que o comprometimento afetivo foi positivamente relacionado à satisfação no trabalho, enquanto que o comprometimento

normativo parece derivar de sentimentos de dívidas do indivíduo com a organização, caracterizando-se por colaboradores insatisfeitos.

Traldi e Demo (2010) apontam para uma possível interdependência entre comprometimento, satisfação e bem-estar no trabalho, uma vez que é possível inferir que os professores se mantêm na universidade pesquisada porque realmente gostam e acreditam na instituição e não por se sentirem obrigados ou atrelados apenas aos ganhos proporcionados. Curiosamente, nesse estudo alguns dos indivíduos pesquisados não recebiam qualquer tipo de remuneração por parte da instituição, pois possuíam com ela um vínculo de colaborador, termo utilizado para se referir a um profissional que presta serviços à instituição como intuito de melhorar sua experiência profissional e prestígio.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo pode ser caracterizado como descritivo, de natureza quantitativa, recorte transversal e dados primários, coletados por meio de questionário. Foram aplicadas duas escalas, uma de comprometimento organizacional e outra de bem-estar no trabalho. O questionário de bem-estar, desenvolvido e validado por Pachoal e Tamayo (2008) possui 31 itens, divididos em três fatores: afeto positivo, afeto negativo e realização. Já o de comprometimento organizacional foi desenvolvido e validado por Medeiros (2003), possui 20 itens que mensuram as três dimensões de comprometimento: instrumental, afetiva e normativa. As respostas das escalas foram ancoradas em uma escala do tipo Likert de 5 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”

A coleta de dados foi realizada presencialmente por meio de questionários impressos. Os instrumentos da pesquisa foram entregues aos servidores, continham todas as instruções necessárias para o seu preenchimento, bem como a informação de que os dados são confidenciais e que a participação é voluntária. A coleta dos dados durou, aproximadamente, quatro semanas.

A pesquisa foi realizada com servidores, de carreira e comissionados, de uma secretaria do GDF (doravante Secretaria) e as competências da organização estão relacionadas ao ordenamento territorial. O quadro de funcionários da Secretaria é de aproximadamente 450 pessoas, não se restringindo a servidores públicos (de carreira ou comissionados). Há também estagiários, menores aprendizes e sentenciados (que

prestam serviços gerais), que, contudo, não foram contabilizados para fins desta pesquisa.

Em meio de todos os trabalhadores, 126 pessoas participaram do estudo, o que representa 28% de sua totalidade. Dentre esse universo, 53,2% são do sexo masculino, 54% têm até 40 anos, 43,2% são casados, 67% possuem, no mínimo, Ensino Superior completo e 60,5% estão no órgão há menos de 5 anos.

Os dados foram tabulados no software Microsoft Excel e posteriormente importados para o IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20. Os resultados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, como média, desvio padrão e coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que os dados eram não paramétricos.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os os resultados referentes a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), e, posteriormente, dos resultados da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Ao final, serão apresentados os dados da correlação entre as duas escalas.

##### 4.1 Resultados da Escala de Bem-Estar no Trabalho

Os resultados obtidos, pertencentes à Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), estão evidenciados na Tabela 1 de acordo com as três dimensões da escala, afetos positivos, afetos negativos e realização.

Tabela 1: Média, Desvio Padrão e Coeficiente de Variação dos três fatores pertencentes à escala de Bem-Estar no trabalho

Fator	Média	Desvio padrão	CV
Afeto Positivo	3,59	0,791	0,220
Afeto Negativo	2,16	0,851	0,394
Realização	3,59	0,918	0,256

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 1, os resultados exibidos revelam as experiências afetivas dos servidores da Secretaria. A média dos fatores positivos e de realização se igualam com o valor de 3,59, enquanto o afeto negativo teve média de 2,16. Os coeficientes

de variação indicam que a percepção dos servidores, quanto ao afeto positivo e de realização são relativamente homogêneas, ou seja, há semelhança de pensamento e visão dos servidores com relação a suas emoções e experiências vivenciadas no ambiente de trabalho. Entre os afetos positivos, destacam-se pela média elevada e menores coeficientes de variação das emoções: alegre, disposto e feliz, respectivamente. Já na dimensão de realização, tiveram destaque o desenvolvimento de habilidades que consideram importantes, o alcance de resultados que valorizam e a superação de desafios.

Apesar da média do fator “afeto negativo” ser menor (2,16), indicando que a vivências dessas emoções no ambiente de trabalho não são frequentes, o coeficiente de variação (0,394) indica heterogeneidade nas percepções no que corresponde aos sentimentos vivenciados pelos servidores na organização. Existe discrepância nessas percepções, indicando que alguns indivíduos sentem emoções negativas durante sua jornada de trabalho, enquanto outros não. Essa diferença pode ser decorrente de fatores do contexto organizacional, como perfil da chefia, tarefas desempenhadas, setor de atuação, bem como variáveis individuais, como significado do trabalho, resistência à frustração, inteligência emocional e personalidade. Os afetos negativos com maior média e menores coeficientes de variação foram: ansioso, preocupado e tenso, respectivamente.

#### 4.2 Resultados da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional

A Escala de Bases de Comprometimento Organizacional subdivide-se em bases teóricas que versam sobre as três dimensões de desempenho (SIQUEIRA, 2008). O Quadro 1 apresenta as bases utilizadas para fins desta pesquisa.

Quadro 1 - Escala de Base do Comprometimento Organizacional

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Afetivo (Internalização de valores e objetivos)	Acredita na Identificação com a filosofia, valores e objetivos organizacionais.
Instrumental (poucas alternativas)	Acredita que deve manter certas atitudes e regras com o objetivo de se manter na organização.
Normativo (obrigação pelo desempenho)	Acredita no esforço em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.
Normativo (obrigação em permanecer)	Acredita na obrigação em permanecer (sentimento de culpa caso deixe a organização) e possui uma obrigação moral com as pessoas da organização.
Afiliativo (Sentimento de fazer parte)	Acredita que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.

Fonte: Siqueira (2008, p.65).

A Tabela 2 apresenta os resultados descritivos da escala de comprometimento organizacional, de acordo com as dimensões descritas no Quadro 1.

Tabela 2: Média, Desvio Padrão e Coeficiente de Variação dos fatores pertencentes à escala de Bases do Comprometimento Organizacional

Fator	Média	Desvio padrão	CV
Afetivo (Internalização de valores e objetivos)	3,34	1,294	0,387
Instrumental (poucas alternativas)	3,01	1,206	0,401
Normativo (obrigação pelo desempenho)	4,8	1,324	0,276
Normativo (obrigação em permanecer)	2,56	1,157	0,452
Afiliativo (Sentimento de fazer parte)	3,54	1,013	0,286

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 2, os servidores da Secretaria que participaram da pesquisa apresentam níveis de comprometimento positivos. Os respondentes percebem um alto grau de comprometimento normativo no sentido de obrigação pelo desempenho (4,8), ao mesmo tempo que não se sentem obrigados a permanecer na organização (2,56). O resultado do comprometimento instrumental, mensurado por meio da limitação de alternativas de trabalho fora do órgão foi mediano (3,01). Esses resultados são positivos, uma vez que sugerem que os indivíduos se sentem comprometidos na execução das suas tarefas para terem um bom desempenho, mas não se sentem presos à organização e enxergam outras possibilidades de alocação no mercado. Isso é importante, pois um alto comprometimento instrumental e a sensação de obrigação em permanecer podem levar a comportamentos indesejáveis pela organização, conforme apontado em estudos anteriores (CUNHA *et al.*, 2004; RODRIGUES; BASTOS, 2010; SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014).

Ademais, os servidores percebem positivamente o comprometimento afetivo (3,34) e afiliativo (3,54), sugerindo que eles internalizam os valores e objetivos da organização de forma positiva, possuem um sentimento de pertencimento. O coeficiente de variação aponta que os participantes possuem um entendimento heterogêneo em relação em todas as bases: afetiva, instrumental, afiliativa e as normativas (obrigação pelo desempenho e de permanecer). Conforme mencionado na análise dos resultados da escala de bem-estar, essa heterogeneidade de percepções pode estar relacionada a questões ligadas ao contexto laboral,

organização do trabalho ou variáveis individuais. Recomenda-se que uma análise mais aprofundada sobre o ambiente de trabalho, bem como as relações intra e intergrupo e de fenômenos individuais sejam abordadas em estudos futuros.

### 4.3 Correlação entre Bem-estar no Trabalho e Comprometimento Organizacional

Para alcançar o terceiro objetivo específico, a relação entre bem-estar e comprometimento organizacional foi mensurada por meio da correlação, utilizando o coeficiente de *Spearman*. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Índices de Correlação entre os fatores de Bem-Estar e Comprometimento Organizacional

	Fatores de Bem-estar			Fatores de Comprometimento				
	Afeto Positivo	Afeto Negativo	Realização	Afetivo	Instrumental	Normativo Desempenho	Normativo Permanecer	Afiliativo
Afeto Positivo	1	-0,504**	0,632**	0,504**	0,068	0,211*	0,268**	0,437**
Afeto Negativo	-	1	-0,361**	-0,301**	0,023	-0,175	-0,180*	-0,336**
Realização	-	-	1	0,548**	0,071	0,271**	0,267**	0,540**
Afetivo	-	-	-	1	0,058	0,224*	0,359**	0,560**
Instrumental	-	-	-	-	1	0,119	0,263**	0,136
Normativo Desempenho	-	-	-	-	-	1	0,049	0,028**
Normativo Permanecer	-	-	-	-	-	-	1	0,443**
Afiliativo	-	-	-	-	-	-	-	1

Nota 1: Dados obtidos por meio da análise estatística do SPSS. \*\*nível de significância com  $p < 0,01$ . \*nível de significância com  $p < 0,05$ .

A primeira correlação moderada positiva identificada na Tabela 3 foi entre a dimensão “afeto positivo” de bem-estar com os fatores “afetivo” (0,504) e “afiliativo” (0,437) do Comprometimento. Esses resultados sugerem que os servidores possam adquirir maior ligação com os valores da organização pela conjuntura desses fatores positivos levarem uma experiência favorável como: sentir-se parte da organização, ser reconhecido, sentimento de consideração por fazer parte da equipe, identificação com a filosofia, objetivos e valores da organização.

Os elementos determinantes do comprometimento organizacional são identificados e circunscritos por teóricos na perspectiva de envolver o indivíduo com a organização, elevando o nível de dedicação e aumentando a produtividade (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). Os fatores de contentamento dos indivíduos dentro da organização, associados com a dedicação no trabalho, indicam o aumento de um desses fatores pode refletir no aumento do outro (MEDEIROS, 2003), isto é, um indivíduo feliz na organização pode aumentar seu comprometimento e desempenho organizacionais.

Os fatores de “realização” do bem-Estar, com os fatores “afetivo” (0,548) e “afiliativo” (0,540) de comprometimento organizacional também apresentaram correlação moderada positiva. Esse resultado sugere que ao se sentir inserido no grupo e ser reconhecido por todos, acreditando na similaridade de seus valores e objetivos com os da organização, os servidores podem perceber um maior sentimento de realização ligado principalmente aos resultados obtidos com o trabalho em termos de desempenho e alcance de objetivos. Considere-se ainda que, ao internalizar os objetivos e valores organizacionais e se sentir parte da organização, a aprendizagem e desenvolvimento de habilidades importantes e desejáveis no ambiente de trabalho pode ocorrer de forma intuitiva, levando a um aperfeiçoamento das capacidades, superação de desafios, alcance de resultados esperados e prazer na realização das tarefas.

Em contrapartida, houve uma correlação moderada negativa entre os fatores “afiliativos” (-0,336) e “afetivos” (-0,301) do comprometimento com a dimensão de “afeto negativo” de bem-estar. Esses resultados permitem deduzir que a não internalização dos valores e objetivos da organização, bem como a falta de sensação de pertencimento e afiliação ao órgão podem levar a um maior nível de afetos negativos. O inverso também pode ocorrer, ou seja, a maior vivência de afetos negativos pode dificultar a internalização dos objetivos organizacionais e a uma sensação de não pertencimento.

A partir desses resultados, ressalta-se a relevância de a organização buscar prover, por meio de variáveis de contexto, um ambiente que favoreça a geração de afetos positivos e o desenvolvimento de uma relação afetiva do indivíduo com o trabalho e com a empresa. Sentir-se parte e compartilhar os valores e objetitos organizacionais, bem como a predominância de afetos positivos durante a jornada de trabalho, são cruciais para um maior sentimento de realização. Os dados também

permitem deduzir que quanto maior for o grau de percepção do servidor em relação aos afetos negativos (nervosismo, desmotivação, frustração, ansiedade) menor será o nível de realização percebida por esse indivíduo, ou seja, a probabilidade de esse servidor possuir o sentimento afetivo com a organização é menor. O mesmo pode ser inferido da relação contrária, ou seja, indivíduos que possuem maiores níveis de vínculos afetivos com a organização possuem menores chances de vivenciar afetos negativos no trabalho.

Diante disso, pode-se afirmar que, no contexto investigado, os resultados indicaram a existência de correlação entre o bem-estar e comprometimento no trabalho, o que valida, apesar das características do trabalho da Administração Pública, que os indivíduos podem estabelecer vínculos com a organização, sendo essa capaz de influenciar suas experiências afetivas e de realização no trabalho.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo analisar as relações entre comprometimento e bem-estar na percepção dos servidores de uma secretaria de governo do Distrito Federal. Com base nos resultados apresentados, pode-se afirmar que foi possível alcançar o objetivo proposto, considerando as percepções acerca do bem-estar e comprometimento, bem como das correlações entre as variáveis. Os dados foram obtidos por meio da aplicação presencial de um instrumento com 51 itens, respondido por 126 servidores da Secretaria.

Os resultados obtidos revelam níveis de bem-estar, predominantemente positivos, sugerindo que a organização promove os sentimentos de alegria, disposição, felicidade, tranquilidade, contentamento, animação, orgulho, entusiasmo e empolgação, direcionando esses fatores ao sentimento de realização dos servidores. Já os resultados da escala de bases de comprometimento organizacional indicam um nível alto de envolvimento pelo fator normativo cognitivo. Dessa forma, os servidores sentem uma obrigação moral para com a organização, uma vez que, por fazerem parte dela, eles têm o sentimento de dever, atuando de modo a compensar os benefícios recebidos.

Os dados desta pesquisa expressam uma relação positiva entre bem-estar e comprometimento, tornando evidente que quanto mais afetos positivos, mais

realizados sentem e maior a identificação com a organização, elevando seu envolvimento profissional e tornando suas atividades eficientes e eficazes.

Apesar disso, com base nos resultados apresentados, recomenda-se que a organização pesquisada administre com diligência e inclua nas suas políticas de Recursos Humanos os diferentes aspectos do bem-estar, tais como autoaceitação, a sensações de se ter controle sobre o ambiente, de viver uma vida cheia de sentido, no processo do crescimento pessoal e profissional, como também as relações sociais positivas e autonomia, que podem aumentar o grau de comprometimento do servidor para o alcance dos objetivos da organização. Igualmente, desenvolver estratégias voltadas para mapear os objetivos individuais e envolvê-los aos organizacionais, visando o progresso permanente, tanto no aspecto individual quanto profissional dos servidores da Secretaria.

Como limitações, percebeu-se que os indivíduos apresentaram certa resistência para participar da pesquisa, mesmo sendo informados que se tratava de um trabalho acadêmico e que os dados eram confidenciais. Tal resistência talvez se deva ao receio de serem expostos ou prejudicados no trabalho. Além disso, a pesquisa foi aplicada especificamente aos servidores (de carreira e comissionados) de uma secretaria específica, não podendo considerar como um estudo generalizável para a Administração Pública.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a replicação de estudos como este em outros órgãos, bem como a realização de pesquisas mais robustas, envolvendo outras variáveis de Comportamento Organizacional, visando ao desenvolvimento de modelos empíricos mais robustos e ampliação da compreensão desses fenômenos na Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of occupational psychology**, v. 63, n. 1, p. 1-18, 1990.

ALVES, P. C. *et al.*. Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 4, p. 1-8, 2012.

- BAIOCCHI, A. C.; MAGALHÃES, M. Relações entre processos de comprometimento e entrenchamento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 5, n. 1, p. 63-69, 2004.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Rev. adm. contemp.**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BARBOSA, S. L.; FARIA, J. H. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD: 2000.
- BIAZZI, F. Organizational Commitment: compromisso ou submissão? **Psicologia USP**, v. 7, n. 1-2, p. 73-94, 1996.
- BONAVIDES, R. O. P.; OLIVEIRA, J; A.; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de consequentes do comprometimento para os trabalhadores. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- COSTA, L. S. M.; PEREIRA, C. A. A. Bem-estar Subjetivo: aspectos conceituais. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 59,n. 1 p. 72-80, 2007.
- CUNHA, M. P. *et al.*. A ligação pessoa-organização. *In*: PINA, M. *et al.* (Orgs.). **Manual de Comportamento Organizacional**. Lisboa, Portugal: Editora RH, 2004. p. 147-192.
- DANIELS, K. Measures of five aspects of affective well-being at work. **Human Relations**, v. 53, n. 2, p. 275-294, 2000.
- FINGER, A. P. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis: IEPES, 1993.
- FREIRE, J. R. S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Revista de Administração em Diálogo**, p. 39-57, 1999.
- HERNANDEZ, J. **Impactos da Percepção de Saúde Organizacional no bem-estar no Trabalho**. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.
- KEYES, C. L. M.; HYSOM, S. J.; LUPO, K. L. The positive organization: leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. **The Psychologist-Manager Journal**, v. 4, n. 2, 143-153, 2000.
- LIMA, T. J. S. **Models of values of Schwartz and Gouveia**: comparing content, structure and predictive power. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores municipais. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 947-967, 2017.

MAGGI, B. Bem-estar. **Laboreal**, Porto, v. 2, n. 1, p. 62-63, 2006.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research, and application. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resources Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. spe, p. 205-222, 2003.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PORTO, J. B.. Valores e Trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: um estudo Luso-Brasileiro. **Rev. adm. empres.**, v. 44, n. 3, p. 30-43, 2004.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RODRIGUES, A. C. A. **Trabalhador entrincheirado ou comprometido? Delimitação dos vínculos do indivíduo com a organização**. 2011. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

RYAN, R. M.; DECI E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 141-166, 2001.

RYFF, C. D.; KEYES, C. L. M. The structure of psychological well-being revisited. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 69, n. 4, p. 719-727, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**, Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 316-348.

SIQUEIRA M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.24, n. 2, p.201-209, 2008.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.

VAN HORN, J. E. *et al.*. The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, p. 365-37, 2004

VENTURA; V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

YOON, J.; BAKER, M. R.; KO, J. W. Interpersonal attachment and organizational commitment: subgroup hypothesis revisited. **Human Relations**, v. 47, n. 3, p. 329-351, 1995.

**Capítulo 10**  
**INSTAGRAM COMO FERRAMENTA DE**  
**PROPAGANDA E PROSPECÇÃO DE CLIENTES EM**  
**UMA AGÊNCIA DE MARKETING DIGITAL**

**Natália Léo Castilho**  
**Gustavo Barbieri Lima**

# INSTAGRAM COMO FERRAMENTA DE PROPAGANDA E PROSPECÇÃO DE CLIENTES EM UMA AGÊNCIA DE MARKETING DIGITAL

**Natália Léo Castilho**

*PECEGE/ ESALQ-USP*

*nlcastilho2012@hotmail.com*

**Gustavo Barbieri Lima**

*PECEGE/ ESALQ-USP*

*barbieri.lima@yahoo.com.br*

## RESUMO

O objetivo central da presente pesquisa é investigar e apresentar de que forma a agência de marketing digital ALPHA utiliza a rede social Instagram para auxiliar na prospecção, envolvimento e fidelização de novos clientes, assim como atuar como uma ferramenta indispensável de propaganda. Utilizou-se o método de estudo de caso (entrevistas semi-estruturadas com a sócia-proprietária e análise documental) para se analisar a agência de marketing digital ALPHA. Os principais resultados apontaram que: (a) As etapas fundamentais para iniciação do processo de estratégias digitais dentro da agência objeto de estudo costumam ser: prospecção do cliente, identificação (produto e/ ou serviços ofertados, diferenciação da marca, etc), público (para quem será direcionada a comunicação), conteúdo (definição sobre canais no meio digital e mensagem), e testes (todos os estudos e esforços anteriormente feitos serão aplicados, buscando o aprimoramento); (b) Deve-se considerar, entretanto, que a rede social não deve ser utilizada exclusivamente como estratégia, pois é necessário manter um bom relacionamento com os seguidores e clientes, a fim de preservar os bons frutos colhidos; (c) O Instagram é uma ferramenta que, cada dia mais, vem sendo utilizada como estratégia de marketing, além de ser indispensável para a agência em questão, visto que sem a rede social, a agência não proporcionaria os ótimos resultados para seus clientes. (d) Por fim, foi comprovado o Instagram deve ser utilizado como ferramenta de marketing para negócios, visto que a rede social é a grande responsável pelo sucesso e crescimento exponencial de muitos clientes.

**Palavras-chave:** Instagram; mídias sociais; internet; propaganda; marketing digital.

## ABSTRACT

The present research aims at investigating and presenting how the digital marketing agency ALPHA uses the Instagram social network to help prospecting, engaging and retaining new customers, as well as acting as an indispensable advertising tool. The case study method (semi-structured interviews with the partner-owner and document

analysis) was used to analyze the digital marketing agency ALPHA. The main results showed that: (a) The fundamental steps for initiating the process of digital strategies within the agency study object are usually: customer prospecting, identification (product and/or services offered, brand differentiation, etc.), public (for whom the communication will be directed), content (definition of channels in the digital medium and message), and tests (all studies and efforts previously made will be applied, seeking improvement); (b) It should be considered, however, that the social network should not be used exclusively as a strategy, as it is necessary to maintain a good relationship with followers and customers, in order to preserve the good fruits harvested; (c) Instagram is a tool that is increasingly being used as a marketing strategy, in addition to being indispensable for the agency in question, since without the social network, the agency would not provide optimal results for its clients. (d) Finally, Instagram has been proven to be used as a marketing tool for businesses, as the social network is largely responsible for the success and exponential growth of many customers.

**Keywords:** Instagram; social media; Internet; advertising; digital marketing.

## 1 Introdução

O mundo vem passando por profundas e inúmeras transformações, o conceito de confiança do consumidor, que antes era vertical, agora passou a ser horizontal. Isso significa que no passado, o cliente era facilmente influenciável por campanhas de marketing, além disso, também costumava buscar a opinião de especialistas e autoridades sobre o que estavam querendo consumir. Porém, pesquisas recentes mostraram que esse hábito de consumo tem sido transformado e a maioria dos consumidores acredita agora no fator social (amigos, família, seguidores das redes sociais) e não mais no marketing como costumava ser. A maioria das pessoas busca conselhos a estranhos nas mídias *online* e costuma acreditar mais neles do que nos especialistas e nas autoridades em publicidade (KOTLER et al., 2017).

Ainda segundo Kotler et al. (2017), essa mudança foi facilitada pela internet e, sobretudo, pelas redes sociais que fornecem ferramentas para tal. Além disso, o autor reforça que essa tendência será contínua e em breve todo o planeta estará conectado, visto que as mídias tradicionais e contemporâneas de comunicação se completarão. Por isso, em um mundo amplamente conectado, o grande desafio para marcas e empresas é integrar o marketing *online* e o *offline* à experiência completa do cliente.

Atualmente há várias formas de se manter *online*, a maneira mais popular é através das redes sociais, como Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp, Twitter, Tumblr, etc. Elas são responsáveis por criarem uma conexão profunda com o usuário,

fazendo com que criem um vínculo de muitos para muitos e, assim como outras mídias, são muito importantes para as ações e estratégias de marketing. Segundo Torres (2009), o que é realmente atraente para o marketing digital é a visibilidade e os relacionamentos que as redes sociais são capazes de proporcionar, além disso, são provenientes de dois coeficientes principais: as redes sociais e o conteúdo colaborativo.

O primeiro é criado através do relacionamento contínuo e duradouro das pessoas e, também, das comunidades que participam. O segundo, por outro lado, cria um resultado mais atrativo e apropriado, além de compatível, para as pessoas que estão conectadas àquela rede.

Como consequência do avanço da internet, em tempos onde praticamente tudo acontece de forma rápida e instantânea, as mudanças de mercado coagem a adaptações diárias das empresas em seus mais diversos segmentos, incluindo também as agências de publicidade e propaganda. Elas necessitam estar sempre atentas aos comportamentos dos consumidores para conseguirem se manter no mercado e continuarem à frente da concorrência, ou seja, é de suma importância que tenham algum diferencial para que possam competir adequadamente no mercado e oferecerem serviços de excelência para seus clientes.

Com apenas 3 anos de mercado, a empresa objeto deste estudo, uma Agência de Publicidade especializada em marketing digital, que irá ser denominada como ALPHA, tem provado a cada dia que a rede social Instagram é bastante eficaz e atua como aliada das ferramentas e estratégias de marketing, uma vez que auxilia na publicidade, bem como na prospecção e fidelização de clientes.

Tal percepção se dá através das técnicas de marketing digital implementadas e por meio do monitoramento de métricas, que provam que os resultados são frutos de muita consistência, planejamento estratégico e proximidade com o público-alvo.

Assim sendo, o problema de investigação deste estudo é: como o Instagram pode auxiliar uma agência de marketing digital a prospectar novos clientes e realizar propaganda através do marketing digital?

Isto posto, o objetivo central da presente pesquisa é investigar e apresentar de que forma a agência de marketing digital ALPHA utiliza a rede social Instagram para auxiliar na prospecção, envolvimento e fidelização de novos clientes, assim como atuar como uma ferramenta indispensável de propaganda.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 A tecnologia e a evolução digital**

De acordo com Lima (2021), a transformação digital traz consigo muitos desafios, mas também pode criar inúmeras oportunidades para um negócio. A Quarta Revolução Industrial, também conhecida como Indústria 4.0 é a força coletiva por trás das mudanças sociais, visto que baseia-se em fundamentos estabelecidos pelas três revoluções industriais antecessoras: o surgimento da máquina a vapor no século XVIII, que levou à primeira Revolução Industrial, permitindo que a produção fosse mecanizada e impulsionando as mudanças sociais da época. Na segunda Revolução Industrial, a produção em massa foi gerada através da eletricidade e outros avanços científicos e tecnológicos. Já nos anos 50, ainda segundo o autor, a terceira Revolução Industrial observou o surgimento de computadores e da tecnologia digital, levando à crescente automação da fabricação. E, por fim, a quarta Revolução Industrial traz consigo características que afetam profundamente a vida das pessoas, como o uso de Inteligência Artificial (IA) para automação e o desaparecimento de algumas áreas de emprego. Além disso, outro fator importante é que a Indústria 4.0 preza por um foco maior no aprendizado contínuo, construindo e valorizando novos tipos de trabalhos e a diversidade.

Ainda segundo Lima (2021), todas as quatro revoluções anteriores tiveram grandes impactos na sociedade e no modo que ela consome e até mesmo se comunica com os outros, fazendo com que uma das grandes tendências seja a Internet das Coisas (IoT), que é a ideia de que todos os dispositivos tecnológicos podem se conectar uns aos outros, tornando-se um casamento perfeito entre o mundo físico e digital.

As tecnologias digitais fazem com que a compreensão sobre como criar valor para o cliente se altere, visto que o que os consumidores valorizam pode mudar rapidamente e os concorrentes estão a todo momento descobrindo novas oportunidades que possam ser valorizadas por eles (ROGERS, 2017).

### **2.2 Marketing nas mídias sociais**

Torres (2009) afirma que as mídias sociais na internet são construídas de modo a permitir a criação colaborativa de conteúdo, além de promover a interação social e

o compartilhamento de informações em diversos formatos. Dentro destas categorias, incluem-se blogs, redes sociais e diversos outros modelos de sites que envolvem entretenimento, comunicação, relacionamento e colaboração. Ressalta-se ainda que blogs são mídias sociais onde algumas pessoas fazem a publicação de seus conteúdos, permitindo que os leitores comentem e compartilhem suas ideias acerca do tópico ali descrito e as redes sociais, por outro lado, são sites em que o público faz o cadastro, inserindo seus dados pessoais nos chamados perfis e podem, então, se relacionarem com outras pessoas virtualmente, através de publicação de fotos, envio de mensagens, criação de listas de amigos, etc. A colaboração das mídias também chegou no campo das notícias, transformando o jornalismo em uma espécie de jornalismo colaborativo, em que os principais sites de notícias estão recheados de novidades enviadas pelos próprios usuários.

Não obstante, segundo Kotler e Keller (2018), o novo marketing moderno exige que as empresas se comuniquem com o público-alvo e não apenas desenvolver um produto com um preço atraente para torná-lo acessível. Segundo os autores, a comunicação tornou-se cada vez mais difícil, à medida que aumentam o número de instituições requerendo a atenção segmentada dos consumidores atuais.

Neste sentido, a comunicação de marketing surge como um meio que as empresas buscam persuadir, informar e lembrar os consumidores sobre o produto, serviço e marcas que comercializam. Kotler e Keller (2018) ressaltam que a comunicação de marketing representa a voz de uma marca e é através dela que as pessoas constroem um relacionamento com a marca.

### **2.3 Comunicação massificada: uma única mensagem chega a todos**

Para Silva (2016), no marketing a comunicação é reconhecida como Comunicação Integrada de Marketing (CIM) que, com efeito, direciona suas atenções para as mudanças de consumo e comportamento social da população. A CIM surge como uma contribuição e sinergia que assegura o contexto da mensagem, independentemente dos meios que foram utilizados na transmissão dela. Dentre as comunicações massificadas, a propaganda é a categoria de comunicação mais popular, visto que é sinônimo de anúncio e se caracteriza por ser uma comunicação não pessoal, que utiliza-se de diferentes mídias para transmitir a mensagem desejada.

Rocha e Trevisan (2018) ressaltam que a CIM abrange a avaliação, o planejamento, a execução e a mensuração – controle – de todas as ações e meios de comunicação visando o mercado consumidor. Ainda segundo os autores, o ato de planejar a comunicação de uma maneira integrada, favorece e agiliza a tomada de decisão, fazendo com que, no final, tanto a empresa quanto o consumidor obtenham ganhos desta forma de comunicação integrativa.

Toda propaganda é composta por três componentes, que são: (a) alcance – diz respeito ao número de pessoas distintas expostas ao anúncio; (b) frequência – é o número de vezes que a pessoa foi exposta a tal mensagem e, por fim (c) impacto, que significa o quanto de eficácia da exposição da mensagem em determinada mídia (BELCH, 2003; OGDEN; CRESCITELLI, 2007). Há, entretanto, uma linha tênue entre propaganda e publicidade, visto que ambas são não pessoais e visam a promoção de ideias, bens e serviços. Diferentemente da propaganda, a publicidade é responsável por despertar o interesse de seu público-alvo através de notícias, então o conteúdo da mensagem é determinado a partir do meio de comunicação a ser utilizado (SILVA, 2016).

Torres (2009), afirma que assim como outros tipos de mídias, as mídias sociais são de suma importância para qualquer estratégia ou comunicação de marketing. O autor ressalta que no Brasil, mais de 80% dos internautas fazem parte de alguma rede social, fazendo com elas devam, obrigatoriamente, serem consideradas em qualquer atividade empresarial de marketing.

O crescimento do marketing em diferentes plataformas digitais não é mais uma tendência, uma vez que já faz parte das estratégias de praticamente todas as empresas. Além disso, a autora reforça que são incontáveis as razões para o ingresso no mundo do marketing virtual, enfatizando que tal inserção não será responsável por sanar todos os problemas de comunicação de marketing em uma empresa, visto que o conceito-chave não é mais revolução e sim a evolução dentro destes meios (TURCHI, 2019).

Ainda segundo Turchi (2019), há muito a ser testado no marketing digital e as estratégias da área estão em plena evolução. Isso tudo exige uma necessidade de atualização crescente e permanente, permitindo em contrapartida, inúmeras inovações na área.

## 2.4 O Instagram

Trata-se de um erro não aproveitar as redes sociais em qualquer estratégia de marketing, pois elas se conectam e comunicam de pessoas para pessoas, de acordo com Torres (2009). Segundo o autor, a comunicação na internet é muito rápida e as redes sociais criam extensas redes de relacionamento, potencializando o efeito “boca a boca” e criando uma corrente que irá espalhar a mensagem para milhares de pessoas sem muitos esforços, além disso, elas têm um vasto poder de formar opinião e podem ajudar a construir ou destruir uma marca, um produto ou campanha publicitária.

Tal comunicação massificada, sendo falada de uma única vez para milhares de pessoas, pode ser denominada como marketing viral. O marketing viral também pode ser definido como a consequência de algumas estratégias que levam o público a transmitir – ou seja, compartilhar – a mensagem com a família e amigos. O termo viral está diretamente relacionado a capacidade de repassar as mensagens com rapidez – quase que instantaneamente – para um vasto número de pessoas que tendem a se interessar pelo mesmo assunto, assim dizendo, o termo viral é análogo a epidemia (TURCHI, 2019).

Ainda segundo Turchi (2019), é importante entender que no que diz respeito ao marketing digital, houve uma significativa mudança no comportamento do consumidor, pois agora ele quer ser ouvido, ter mais envolvimento, respeito, interação e engajamento, então é dever das empresas abrirem espaço para um diálogo e uma relação social, não apenas mercantil.

Assim sendo, o Instagram é uma surpreendente ferramenta para ajudar na construção e ampliação da visibilidade das marcas e dos negócios, a rede social já ultrapassou a marca de 1 bilhão de usuários em todo o mundo, com 500 milhões de usuários ativos diariamente e 45 milhões de brasileiros ativos todos os dias, a ferramenta é intuitiva, simples e direta (SANTOS, 2015).

Ainda de acordo com Santos (2015), o comportamento do consumidor na rede social consiste em quatro etapas, que são: visibilidade, autoridade, confiança e benefícios. A visibilidade significa que quanto mais pessoas o marketing atingir, mais visível a marca será na plataforma. Dito isto, o próximo passo é fidelizar o seguidor e fazê-lo virar um verdadeiro fã do seu perfil no Instagram, pois é assim que se constrói a autoridade. Vale dizer que a confiança na marca e no produto é algo que virá com o

tempo, através do posicionamento na rede social (perante seguidores e fãs), para então colher os benefícios, que são os retornos financeiros. Tal ciclo de sucesso vem da expressão *Know, like and trust*, que em inglês significa: conhecer, gostar e confiar.

A rede social ainda permite vários formatos, entre eles: imagens, vídeos e textos e é baseado em uma das características mais marcantes dos seres humanos: a visão. Além do mais, é válido ressaltar que lidar com o mercado de marketing, consiste em aprender a lidar com as mudanças que ele traz consigo (KOTLER, 2017).

Ainda segundo Kotler (2017), devido ao alcance maciço que a internet proporciona, a conectividade tem transformado a maneira que os consumidores se comportam, afetando-os globalmente. Tal cenário de mudanças cria uma soma de contradições para os profissionais do marketing enfrentarem, sendo um deles essa integração entre o mundo *online* e *offline*, visto que ambos os mundos devem ser complementares de modo a fornecer uma melhor experiência aos consumidores.

Rocha e Trevisan (2018) afirmam que para uma comunicação integrada bem-sucedida, é importante não pensar em campanhas de marketing apenas como sendo campanhas, é fator fundamental entendê-las como projetos de comunicação, planejando, desenvolvendo e, principalmente, analisando seus resultados. Gerando, dessa maneira, inteligência de forma contínua e avaliando os principais erros e acertos cometidos. Os autores reforçam que um fator importante é nunca estar totalmente satisfeito, visto que é completamente possível melhorar alguma coisa campanha após campanha, para que tanto a empresa, quanto o consumidor obtenham ganhos e proporcionem experiências diferenciadas e integradas – no mundo virtual e *offline* – para o público-alvo.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A fim de estruturar o presente estudo, foi aplicado o método de estudo de caso único, contendo em sua essência de pesquisa a tendência em esclarecer alguma decisão ou algum conjunto de tomada de decisões, como os principais motivos pelas quais foram tomadas, além de como foram implementadas e quais os resultados obtidos através destas (SCHRAMM, 1971).

Conforme mencionado, utilizou-se o método de estudo de caso para se analisar a agência de marketing digital ALPHA, no que tange a utilização de estratégias de mídias sociais, especificamente a rede social Instagram. Yin (2012) afirma que o

estudo de caso único exige uma averiguação cautelosa, de modo a minimizar as chances de uma interpretação errônea e maximizando as lacunas necessárias para serem preenchidas com o máximo de evidências da pesquisa.

Ainda segundo Yin (2012), a necessidade de se fazer um estudo de caso surge a partir dos desejos de compreender alguns fenômenos sociais complexos. Isso quer dizer que o estudo permite uma investigação profunda, preservando as características significativas dos eventos que resultaram nos eventos ali estudados. Não obstante, o autor reforça a ideia de que se alguém deseja saber “como” ou “por que” algo funcionou (ou não necessariamente), teria que conduzir o estudo de caso com a finalidade de ir a campo e solucionar quais variáveis foram responsáveis pelos resultados obtidos.

Sendo assim, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com a sócia-proprietária da Agência ALPHA, seguindo-se um roteiro de entrevista, com o intuito de se obter informações relevantes para o estudo de caso em questão.

Ainda de acordo com os princípios de pesquisa estudados, a coleta de dados foi realizada através de entrevista qualitativa, com perguntas previamente estruturadas de modo a garantir a uma maior precisão nas respostas. A entrevista contemplou perguntas importantes sobre o objeto de estudo, a Agência ALPHA, e como foi possível obter resultados muito satisfatórios através do Instagram, que é hoje considerado o “melhor amigo” dos profissionais que atuam em redes sociais e marcas que desejam aumentar o alcance, bem como a interação com o público (SANTOS, 2015).

Foi necessário formular diferentes e relevantes perguntas e saber interpretar as respostas e suas variantes. Além disso, parte essencial para um estudo de caso bem-sucedido é saber ser um bom ouvinte, de modo a não ser enganado pelas suas próprias ideologias, segundo Yin (2012). Outra característica de fundamental importância para seguir a metodologia escolhida, foi saber ser flexível e adaptável, encontrando nas situações recentemente descobertas, oportunidades para novos desdobramentos da pesquisa. Além do que, foi indispensável ser totalmente imparcial em relação a noções percebidas e descobertas durante a investigação, visto que o olhar atento e sensível é pilar fundamental para a construção de resultados sólidos e efetivos.

Uma vez com o problema e entrevistas em mãos, foi-se necessário explorar as respostas e identificar a relevância delas para a construção dos resultados.

## 4 Resultados e Discussão – Investigação Empírica

### 4.1 Histórico e Caracterização - A Agência de Publicidade, objeto de estudo

A Agência ALPHA é especializada em Marketing Digital, foi fundada em 2018 e possui duas sócias e 8 colaboradores. Localiza-se em Goiânia e possui como visão ajudar pequenas, médias e grandes empresas a crescerem através de estratégias de comunicação descomplicadas.

O principal diferencial do estabelecimento é oferecer soluções e ideias criativas, além do entendimento e empatia, em compreender a singularidade das necessidades de cada cliente que chega até a agência. A escolha do nome surgiu através dos próprios clientes, que diziam que a maior dor deles era conseguirem ir além do que já faziam, eles tinham o desejo de fazerem mais do que já estavam fazendo nas redes, transformando suas empresas em um negócio lucrativo no mundo *offline* e também no *online*.

Contudo, mesmo em meio a tanta tecnologia e avanços tecnológicos, uma das principais dificuldades que a Agência ALPHA enfrentou no início, foi encontrar empresas que estivessem dispostas a saírem do básico, do convencional para se arriscarem no digital e irem além. Muitos negócios querem soluções, mas não estão preparadas para as mudanças necessárias no mundo digital, ressaltou a sócia entrevistada da Agência objeto de pesquisa. Além disso, ela enfatizou que é necessário criar uma comunicação assertiva com o público-alvo e não ser apenas um catálogo, para tanto é imprescindível estar aberto a investir neste tipo de serviço digital – seja para pagar a Agência ou para campanhas que exigem algum investimento financeiro.

Atualmente, a dificuldade acima citada ainda existe e por esse motivo é de fundamental importância filtrar os clientes, entender se eles estão realmente preparados para o mercado digital e se entendem a importância das estratégias de Marketing Digital para o negócio deles. Segundo uma das sócias, o grande diferencial da empresa delas é ter uma linguagem mais descontraída na comunicação com os clientes, visto que se comunicam de maneira informal, direta, jovem – e muitas vezes engraçadas.

Para o futuro da ALPHA, a ideia é transformar, fazer história e ir muito mais além. As sócias querem criar, de fato, uma nova geração a partir do conhecimento em marketing que elas possuem, tornando-o muito mais acessível para todos. O grande

desejo é aumentar a equipe e buscar ainda mais clientes dispostos a se aventurarem na nova era do mundo digital.

#### **4.2 O Instagram como estratégia de marketing digital da agência ALPHA**

A apropriação das marcas no mundo digital pode ser denominada como presença digital, neste sentido, é então a forma como cada marca decide se destacar no digital e suas possibilidades de forma integrada e centralizada no consumidor, visando atingir alguns objetivos específicos e estratégicos (TEIXEIRA, 2020).

Desde o início, o Instagram é uma das principais ferramentas de marketing na Agência ALPHA e se não fosse pela rede social, a empresa nem existiria, já que tudo na comunicação é mutável e os profissionais da área precisam estar sempre atentos as novidades, além de estarem dispostos a sempre se adaptarem a novas realidades.

Não houve, entretanto, uma fórmula mágica para a comunicação perfeita, principalmente nas redes digitais, o primeiro passo foi saber com quem se comunicaria, isto quer dizer que descobrir o público correto é de fundamental importância e, a partir disso, foi necessário tocar na dor desse público-alvo e estar em constante fase de testes, visto que o que pode ser bom hoje, amanhã poderá estar defasado.

Segundo a sócia entrevistada, os meios digitais costumam ser os mais baratos para investimentos em marketing, além de serem mais assertivos, na opinião dela. Ela ressalta que no mundo *online* você consegue direcionar sua comunicação para um público mais específico do seu nicho, evitando as chances de ruídos na comunicação e fazendo com que a mensagem chegue ao seu receptor assertivamente.

Outro ponto válido que a Agência ALPHA constatou ao longo dos anos é que os meios impressos estão se tornando cada vez mais distantes da realidade e do caminho que a Agência decidiu seguir, portanto, ela atua exclusivamente no meio digital. Entretanto, a proprietária do estabelecimento reforça que não há regras quando se diz respeito aos esforços de marketing, além de não existir certo e errado, segundo ela. Visto que cada empresa precisa analisar e estudar sua audiência e a partir disto escolher qual caminho seguir e quais meios utilizar para divulgação do negócio.

Posto isso, é válido ressaltar que não há, portanto, apenas um perfil de consumidor e cliente, há aqueles que buscam praticidade, os que buscam preços menores, pessoas que descontam suas frustrações em compras etc. O alcance no mundo digital é infinitamente maior, como consequência, inúmeras personalidades podem ser atingidas pelo marketing *online* e a Agência ALPHA aprendeu a lidar com tais variáveis e adaptar-se a elas ao longo dos anos, garantindo que a satisfação dos clientes e dos consumidores daqueles clientes fossem sempre prioridade.

As etapas fundamentais para iniciação do processo de estratégias digitais dentro da Agência objeto de estudo costumam ser: prospecção do cliente, identificação, público, conteúdo e testes.

1. **Prospecção do cliente:** quando a agência encontra ou é encontrada por algum potencial cliente interessado em adquirir os serviços prestados pelo estabelecimento;
2. **Identificação:** estudos sobre o que é especificamente o produto ou serviço daquele cliente, qual o propósito, a história e o principal diferencial daquela marca;
3. **Público:** análises para descobrir para quem será feita a comunicação, de modo a tornar as divulgações mais direcionadas e, conseqüentemente, mais assertivas;
4. **Conteúdo:** balanço sobre que tipo de conteúdo será oferecido, qual o valor dele, que conexão irá gerar aos usuários, além de estudos sobre quais os melhores meios digitais para divulgação. Outro ponto importante nesta etapa é a identificação do tom de voz da marca, ou seja, de que maneira a marca irá se comunicar com os consumidores através da internet – de maneira formal ou mais descontraída e leve.
5. **Testes:** a fase de testes é onde todos os estudos e esforços anteriormente feitos serão aplicados. Também é nesta etapa que são descobertas as possíveis falhas e também os acertos, que serão replicados posteriormente.

No marketing digital é de fundamental importância a fase de testes, pois é nesta fase que os erros e acertos são encontrados e é a partir disto que os dados podem ser analisados. Além do mais, quanto mais se testa, mais efetiva a comunicação pode se tornar e os resultados tendem a crescer de forma excelente.

Um dos maiores erros dos clientes que procuram os serviços da Agência ALPHA é que eles utilizam a rede social Instagram como um catálogo e esquecem de oferecer relevância para o público. Além disso, muitas vezes o negócio não está claro o suficiente, bem como o nicho de mercado – um grupo de consumidores com necessidades específicas – fazendo com que a comunicação não seja eficaz.

A definição de um nicho é parte essencial para uma intercomunicação bem-sucedida, pois sem essa delimitação é a mesma coisa de se ter um arco e flecha na mão, mas não ter um alvo para atirar, ressalta a sócia da agência.

### **4.3 Entendendo e analisando os resultados obtidos**

Não existem regras e nem um consenso sobre qual o estilo de página ideal para divulgar os produtos ou serviços no Instagram, contudo, algumas informações são de fundamental importância para obter o sucesso dentro da plataforma.

1. É imprescindível deixar de maneira clara o produto ou o serviço oferecido, de modo que o público não tenha dúvida nenhuma sobre aquilo;
2. A comunicação deve, obrigatoriamente, ser feita de maneira direcionada para o público-alvo anteriormente identificado, gerando uma conexão entre o público e a marca e procurando engajamento;
3. A frequência é um fator decisivo para o sucesso dentro da rede social, pois quanto mais se posta, mais o Instagram entrega seu conteúdo para as pessoas, tornando o alcance da sua página cada vez maior e mais assertivo;
4. Conteúdos de valor são a chave para conquistar novos seguidores no Instagram e, conseqüentemente, novos clientes, pois quanto maior a rede de seguidores engajados e conectados com a página, maior a probabilidade de vender os produtos e serviços para estas pessoas.

Além disso, as principais falhas cometidas pelas pessoas no Instagram são: conteúdos sem relevância e sem valor para o público-alvo, falta de frequência e persistência na rede social, visto que as pessoas, ao se frustrarem por não terem obtido resultados imediatos desejados, abandonam a rede e desistem de divulgar o trabalho ou negócio delas. A falta de objetivos claros e uma estratégia bem definida também é um fator que atrapalha o crescimento dentro da plataforma.

Muitas vezes as pessoas não sabem exatamente como utilizar o aplicativo e não conseguem usufruir de todas as funcionalidades que a rede social pode oferecer, é imprescindível utilizar todos os formatos da plataforma – imagens, textos e vídeos – de maneira a alcançar mais pessoas através da entrega do conteúdo e desfrutar de todos os benefícios que cada função entrega para o criador de conteúdo.

Mediante os dados mostrados e exemplificados, é notável que a internet, bem como o Instagram, são meios de comunicação e divulgação de produtos e serviços latentes e em potencial. A nova era da comunicação converge mídias e abre espaços para a multilinguagem, fazendo com que o indivíduo se sinta atraído pelas diferentes funcionalidades ali existentes e estabeleça um relacionamento, uma conexão, virtual.

Assim, as diversas possibilidades são abrangentes e benéficas para ambos os lados: o público que é apenas usuário do Instagram e para aquele que está fornecendo conteúdo com o objetivo de atrair o seguidor e transformá-lo em comprador. Vale evidenciar que neste cenário, o internauta não é apenas passivo, visto que também interage de diversas formas: emitindo opiniões, debatendo e colaborando para o sucesso e para o fracasso de uma página no Instagram.

A presente situação reforça que não há mais espaço para deixar para um segundo momento a inserção no mundo digital, pois é notável que o formato versátil e interativo das divulgações através das redes sociais, propiciam informações de relevância e colaboram no processo de construção de um negócio *online* lucrativo.

Não obstante, embora a Agência ALPHA se mostre com um bom relacionamento quanto aos serviços prestados, é imprescindível que o cliente também ofereça uma boa relação com os seus seguidores e clientes, caso contrário, todo o empenho da Agência terá sido em vão. Portanto, os esforços devem ser simultâneos, de modo a garantir a estabilidade do negócio, bem como indubitabilidade de que o Instagram está longe de ser uma rede social efêmera, visto que é gratuito, acessível, intuitivo e está em constantes atualizações e melhorias de performance, levando para seus usuários cada vez mais vantagens e benefícios.

## **5 Considerações Finais**

Resgatando-se o objetivo central da presente pesquisa, tem-se: investigar e apresentar de que forma a agência de marketing digital ALPHA utiliza a rede social Instagram para auxiliar na prospecção, envolvimento e fidelização de novos clientes,

assim como atuar como uma ferramenta indispensável de propaganda. Assim sendo, após o que foi exposto, constatou-se que o marketing digital, especificamente o uso da rede social Instagram para a divulgação de bens e serviços, é uma área bastante fértil e em constante crescimento, na qual o engajamento dos seguidores é cada vez maior.

Além disso, este cenário garante a abertura de uma série de notáveis possibilidades a quem deseja divulgar seu negócio no mundo virtual, não dispensando a necessidade de planejamento, definição de objetivos, estratégias e metas a serem atingidas, visto que são fatores fundamentais para quem deseja iniciar e alcançar inestimáveis vantagens e benefícios do meio digital. Os resultados obtidos na investigação empírica mostraram que o Instagram, inserido como estratégia de marketing digital é, portanto, uma ferramenta indispensável que vem sendo utilizada cada dia mais, agregando-se atenção, propagação de ideias e principalmente valor para as marcas que a utilizam, contribuindo para o fortalecimento delas.

Não obstante, a Agência ALPHA – que utilizou o Instagram desde o início de sua trajetória - e testemunhou que sem a ferramenta aliada a estratégias de marketing *online*, não teria obtido os resultados conquistados, uma vez que a rede social foi a grande responsável por boa parte da prospecção, envolvimento e fidelização de novos clientes para a Agência, bem como ter sido motivadora de inestimáveis resultados para estes clientes, no que diz respeito a alcance, engajamento e reconhecimento das marcas destes.

## Referências

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital**. 1ed. New York: Wiley, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 15ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LIMA, P. 2021. **Afinal, o que é a transformação digital?**: edição especial para empreendedores. 1ed. O Quinto Setor. Disponível em: <[amazon.com.br/Afinal-que-Transformação-Digital-Empreendedores-ebook/dp/B08WKXLJF8/ref=sr\\_1\\_2?\\_\\_mk\\_pt\\_BR=AMAZON&dchild=1&keywords=e+volução+digital&qid=1621343706&s=digital-text&sr=1-2#detailBullets\\_feature\\_div](https://amazon.com.br/Afinal-que-Transformação-Digital-Empreendedores-ebook/dp/B08WKXLJF8/ref=sr_1_2?__mk_pt_BR=AMAZON&dchild=1&keywords=e+volução+digital&qid=1621343706&s=digital-text&sr=1-2#detailBullets_feature_div)> . Acesso em 18 de maio de 2021.

ROGERS, D. **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. 1ed. São Paulo: Editora Autêntica Business, 2017.

SANTOS, R. 2015. **Insta PRO**: transforme seu Instagram em uma máquina de imprimir dinheiro: construa sua marca pessoa, descubra como potencializar sua carreira, impactar milhares de pessoas e ainda lucrar com isso. 4ed. Disponível em: <[https://www.amazon.com.br/gp/product/B00XD6KTPE?pf\\_rd\\_r=YDTSC3FDQC V9FKSW0P9E&pf\\_rd\\_p=72a7651a-a7d8-4551-b248-c61480b6ce6e&pd\\_rd\\_r=f90bfc4b-d351-43a0-bead4dedd2867bd8&pd\\_rd\\_w=RozaK&pd\\_rd\\_wg=JD0lz&ref\\_=pd\\_gw\\_unk#detailBullets\\_feature\\_div](https://www.amazon.com.br/gp/product/B00XD6KTPE?pf_rd_r=YDTSC3FDQC V9FKSW0P9E&pf_rd_p=72a7651a-a7d8-4551-b248-c61480b6ce6e&pd_rd_r=f90bfc4b-d351-43a0-bead4dedd2867bd8&pd_rd_w=RozaK&pd_rd_wg=JD0lz&ref_=pd_gw_unk#detailBullets_feature_div)>. Acesso em 18 de maio de 2021.

SILVA, E. **Comunicação Integrada de Marketing**: princípios e aplicações. Revista de Administração Unifatea 13: 6-188, 2016.

TEIXEIRA, M. 2020. **Digital Marketing**. 1ed. Pecege, Piracicaba, SP, Brasil. Disponível em: < <https://prd-lms-app-us.azurewebsites.net/AcademicSeriesMaterialLang>>. Acesso em: 06 de junho de 2021.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 1ed. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TURCHI, S. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2019.

TREVISAN, N.; ROCHA, M. **Comunicação Integrada de Marketing**. 1ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

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

## Apêndice

### Roteiro de Entrevista

#### Um breve histórico da empresa

1. Em que ano a agência foi fundada?
2. Me conte como a ideia de fundar uma agência surgiu?
3. Qual a missão, visão e valores?
4. Quais as principais dificuldades enfrentadas no início?
5. E atualmente? Quais as principais dificuldades e como as contorna?
6. Cidade na qual a agência está estabelecida.
7. Qual é o número de funcionários? Sócios?
8. Qual a sua visão de futuro e expectativas para a agência?
9. Outras informações relevantes...

## A Agência e a estratégia digital com a rede social Instagram

10. Como e quando você – e sua sócia – perceberam que o Instagram poderia ser uma ferramenta de prospecção, bem como fidelização de clientes? Favor detalhar.
11. Há quantos anos envolve e utiliza o Instagram como ferramenta de marketing na sua agência?
12. Acredita que teria os mesmos resultados (tanto para você, quanto para os seus clientes) se não fosse pela rede social? Por quê?
13. Qual a sua visão de futuro para a agência? Favor explicar.
14. Qual ação, na sua opinião, mais atrai os usuários da rede? Ha alguma ação específica? Caso não, qual o conjunto de ações utilizadas para atrair a atenção? Favor explicar.
15. Por favor, faça uma análise comparativa dos meios tradicionais (TV, rádio, revistas, jornais, etc) com os meios digitais (Web site, Redes sociais, Youtube, rádio online, blogs, etc) na prospecção de clientes.
16. Quais as vantagens das mídias digitais (sociais) se comparadas às tradicionais? Favor explicar.
17. Qual o perfil do consumidor da internet?
18. Além do Instagram, que outras mídias sociais (estratégias de marketing digital) utilizam?
19. Você acredita que o Instagram é uma das principais ferramentas de propaganda no marketing digital? Por quê?
20. O marketing digital, utilizando a ferramenta Instagram, tem a capacidade de transformar qualquer produto, serviço ou pessoa em uma grande marca? Se sim, de que modo é iniciado esse processo? Quais são as etapas?
21. Quando um cliente entra em contato com vocês, quais os principais erros e defeitos que identificam no Instagram da pessoa/marca?
22. Qual a importância da definição de um nicho de mercado para atuar dentro e fora do Instagram?
23. Em sua opinião, como é uma página de Instagram ideal? Quais as principais características?
24. É possível atingir o sucesso da marca somente com o Instagram ou a rede social precisa estar sempre atrelada a outras ferramentas de marketing para prover bons resultados?
25. Você acredita que o Instagram é uma ferramenta efêmera ou acha que irá se perpetuar e tornar-se cada vez mais comum? Por que?
26. Quais as principais dificuldades encontradas ao implementar o Instagram como ferramenta de marketing digital?
27. Como é a aceitação dos clientes no que diz respeito a implementação da rede social como uma estratégia de marketing?
28. Acredita que o Instagram já é completo e funcional ou ainda não está totalmente adequado e desenvolvido para seu uso no marketing digital? Por que?
29. Se pudesse, o que melhoraria na rede social de modo a facilitar suas estratégias de marketing e melhorar seu desempenho, bem como resultados adquiridos através da rede social?

# AUTORES

The background of the page is an abstract composition of overlapping, semi-transparent geometric shapes. The shapes are primarily in various shades of blue, ranging from light sky blue to deep, vibrant blue. There are also several white shapes that appear as cutouts or highlights within the blue pattern. The overall effect is a modern, layered, and dynamic visual texture.

**Andréa Cristina de Souza Silva**

Doutora em Psicologia Social; Licenciada em Psicopedagogia; Licenciada em Pedagogia; Bacharel em Administração de empresas; Pós Graduada em Pedagogia Empresarial e Educação Corporativa; Pós Graduada em Neuropsicopedagogia. É Servidora Pública Federal vinculada ao MEC.

**Antonio Francisco Savi**

Professor Doutor do Instituto de Ciências e Engenharia da Unesp de Itapeva - SP

**Brilhana Souza**

Especialista em Gestão Financeira (FAMES). Bacharel em Ciências Contábeis (UFN).

**Gustavo Barbieri Lima**

Professor de Marketing & Estratégia | Pesquisador | Escritor | Consultor de Marketing

**Ingrid de Souza Bertoli**

Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Universidade Metodista de São Paulo, e MBA em Marketing pela USP Esalq.

**Jeferson Henrique Verissimo Leite**

Aluno curso de Engenharia Industrial Madeireira do Instituto de Ciências e Engenharia da Unesp de Itapeva - SP

**Liliane Cristine Moreira Valério**

Mestre em Educação Brasileira pela Universidade Federal de Alagoas

**Márcia Landerdahl Maggioni**

Doutora em Administração (PPGA/UFMS), Professora dos cursos de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade Metodista Centenário.

**Marcos Junior de Moura Paula**

Doutorando em Administração pela Universidade de Brasília. Docente do Instituto Federal de Brasília. E-mail: marcos.moura@ifb.edu.br

**Mariana Carolina Barbosa Rêgo**

Doutora em Administração pela Universidade de Brasília. Docente do Instituto Federal de Brasília. E-mail: marianaacarolina@gmail.com

**Milena Carvalho Soares**

Graduada em Engenharia de Produção pela Faculdade Professor Miguel Ângelo da Silva Santos

**Natália Léo Castilho**

PECEGE/ ESALQ-USP

**Peterson de Melo Nascimento**

Aluno curso de Engenharia Industrial Madeireira do Instituto de Ciências e Engenharia da Unesp de Itapeva - SP

**Rafaela Buzke Geloch**

Mestranda em Administração Pública (PPGAP/UFSM), Bacharel em Administração Universidade Franciscana (UFN).

**Rogério Antônio Alves**

Mestre em Administração, pela Universidade Federal do Paraná, especialista em Gestão e Política Públicas, pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo e graduado, também em Administração pela Universidade Federal de Lavras.

**Sabrina Midori Onishi**

Graduada em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba (Fatec-ID)

**Sabrina Nascimento Borba**

Mestranda em Ciências Contábeis (PPGCC/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM).

**Talita Gonçalves Posser**

Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM), Mestre em Administração (PPGA/UFSM), Bacharel em Administração e Ciências Contábeis (UFSM).

**Tatiane Alves de Melo**

Doutoranda em Administração pela Universidade de Brasília. Docente do Instituto Federal de Brasília. E-mail: tatiane.melo@ifb.edu.br

**Vânia Medianeira Flores Costa**

Doutora em Administração (UFBA). Professora Associada do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM.

**Yuri Gomes Rodrigues**

Especialista em Gestão Pública, Governança e Políticas Públicas pelo Instituto Federal de Brasília. E-mail: yuri.fera@gmail.com



EDITORA  
**UNION**

ISBN 978-658488517-2



9 786584 885172