

GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

NO CONTEXTO URUÇUIENSE :
novas perspectivas



EdUESPI

JOSÉ WELLITON SILVA DO NASCIMENTO
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA
KAETANA ALVES CERQUEIRA
SAMARA CRISTINA SOUZA COSTA CARDOSO
(Orgs.)

GESTÃO E EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO URUÇUIENSE: novas perspectivas



EdUESPI



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI

Evandro Alberto de Sousa
Reitor

Rosineide Candeia de Araújo
Vice-Reitora

Nayana Pinheiro Machado de Freitas Coelho
Pró-Reitora de Ensino de Graduação

Gustavo Oliveira de Meira Gusmão
Pró-Reitor Adj. de Ensino de Graduação

Ailma do Nascimento Silva
Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Pedro Antônio Soares Júnior
Pró-Reitor de Administração

Geraldo Eduardo da Luz Júnior
Pró-Reitor Adj. de Administração

Raimundo Isídio de Sousa
Pró-Reitor de Planejamento e Finanças

Joseane de Carvalho Leão
Pró-Reitora Adj. de Planejamento e Finanças

Eliene Maria Viana de Figueirêdo Pierote
Pró-Reitora de Extensão, Assuntos Estudantis e Comunitários

Marcelo de Sousa Neto
Editor da Universidade Estadual do Piauí



GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ • UESPI



José Wellington Barroso de Araújo Dias **Governador do Estado**
Maria Regina Sousa **Vice-governadora do Estado**
Evandro Alberto de Sousa **Reitor**
Rosineide Candeia de Araújo **Vice-reitora**

Conselho Editorial EdUESPI

Marcelo de Sousa Neto **Presidente**
Algemira de Macedo Mendes **Universidade Estadual do Piauí**
Antonia Valtéria Melo Alvarenga **Academia de Ciências do Piauí**
Antonio Luiz Martins Maia Filho **Universidade Estadual do Piauí**
Fábio José Vieira **Universidade Estadual do Piauí**
Hermógenes Almeida de Santana Junior **Universidade Estadual do Piauí**
Josélia de Carvalho Leão **Universidade Estadual do Piauí**
Laécio Santos Cavalcante **Universidade Estadual do Piauí**
Orlando Maurício de Carvalho Berti **Universidade Estadual do Piauí**
Paula Guerra Tavares **Universidade do Porto - Portugal**
Pedro Vilarinho Castelo Branco **Universidade Federal do Piauí**
Raimunda Maria da Cunha Ribeiro **Universidade Estadual do Piauí**
Teresinha de Jesus Mesquita Queiroz **Academia Piauiense de Letras**

Marcelo de Sousa Neto **Editor**
Autores **Revisão**
Editora e Gráfica - UESPI **e-Book**

Ficha elaborada pelo Serviço de Catalogação da Biblioteca Central da UESPI

G393 **Gestão e empreendedorismo no contexto uruçuiense: novas perspectivas / Indira Gandhi Bezerra de Sousa ... [et al.] – Teresina: EdUESPI, 2021.**

E-book.

ISBN: 978-65-88108-23-9

1. Empreendedorismo. 2. Inovação. 3. Marketing. 4. Ética.
5. Gestão de pessoas. I. Sousa, Indira Gandhi Bezerra de. II.
Título.

CDD:658

Ficha Catalográfica elaborada pelo Serviço de Catalogação da Universidade Estadual do Piauí - UESPI
Nayla Kedma de Carvalho Santos (Bibliotecária) CRB 3ª Região/1188

Editora da Universidade Estadual do Piauí - EdUESPI
UESPI (*Campus Poeta Torquato Neto*)
Rua João Cabral • n. 2231 • Bairro Pirajá • Teresina-PI
Todos os Direitos Reservados

COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

José Welliton Silva do Nascimento

ORGANIZADORES

Indira Gandhi Bezerra de Sousa

José Welliton Silva do Nascimento

Kaetana Alves Cerqueira

Samaira Cristina Souza Costa Cardozo

COMISSÃO CIENTÍFICA

Indira Gandhi Bezerra de Sousa

José Welliton Silva do Nascimento

Kaetana Alves Cerqueira

Samaira Cristina Souza Costa Cardozo

CAPÍTULO 1: EMPREENDEDORISMO	8
EMPREENDEDORISMO FEMININO: GESTÃO E BELEZA NO CENÁRIO URUÇUIENSE.....	9
EMPREENDEDORISMO NO SETOR DE BARES E RESTAURANTES NO MUNICÍPIO DE URUÇUI-PI	24
CAPÍTULO 2: INOVAÇÃO	40
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS	41
PROCESSO DE DESIGN THINKING: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM STARTUPS BRASILEIRAS	59
CAPÍTULO 3: MARKETING	75
MARKETING DIGITAL EM RESTAURANTES DE URUÇUI-PI: UM ESTUDO DE CASO ÚNICO.....	76
MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE COMBUSTÍVEIS.....	89
CAPÍTULO 4: ÉTICA.....	105
ÉTICA PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE ACADÊMICOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	106
ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	123
CAPÍTULO 5: SATISFAÇÃO	139
ATENDIMENTO AO CLIENTE: A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS SOBRE OS SERVIÇOS PRESTADOS NAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE URUÇUI-PI.....	140
SATISFAÇÃO AO CLIENTE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES E GESTORES DO SETOR DE BARES E RESTAURANTES DE URUÇUI-PI	157
FATORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	179
CAPÍTULO 6: GESTÃO DE PESSOAS CORPORATIVA.....	195
FATORES QUE MOTIVAM A RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE UMA EMPRESA PÚBLICA E OUTRA PRIVADA	196
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO SUL DO PIAUÍ	216

Queridos leitores,

O E-book, Gestão e Empreendedorismo no Contexto Uruçuense: Novas Perspectivas, foi organizado por nós, quatro professores da Universidade Estadual do Piauí do curso de Administração do campus de Uruçuí que se juntaram em prol de disseminar conhecimento a partir de pesquisas realizadas por nossos orientados e alunos.

Sempre foi um desejo fazer com que as pesquisas de graduação chegassem para um maior número de pessoas, tendo em vista o esforço dedicado a cada um desses trabalhos e a relevância dos resultados gerados para a área da administração.

Com isso, preparamos esse e-book composto por seis capítulos com diferentes temáticas da área de Gestão e Negócios, como: empreendedorismo, inovação, marketing, ética, satisfação e gestão de pessoas corporativas, totalizando em 13 trabalhos, sendo cada um deles investigados no contexto organizacional do município de Uruçuí-PI. Uruçuí é uma cidade localizada no sul do Piauí com 20.085 habitantes em média e possui relevância estadual devido ao seu desenvolvimento do agronegócio.

Esperamos que a leitura desse e-book seja proveitosa e enriquecedora, contribuindo para que muitos gestores e empreendedores extraíam conhecimentos importantes para o desenvolvimento de seus negócios.

**Atenciosamente,
INDIRA BEZERRA
JOSÉ WELLITON
KAETANA CERQUEIRA
SAMARA SOUZA**

**Rua Almir Benvindo, s/n, Bairro Aeroporto
64860-000
Uruçuí-PI
E-mail: cadmurucui@urc.uespi.br**



CAPÍTULO 1: EMPREENDEDORISMO

EMPREENDEDORISMO FEMININO: GESTÃO E BELEZA NO CENÁRIO URUÇUIENSE

Adriana Carneiro Lima
José Welliton Silva do Nascimento

Resumo: A participação da mulher no cenário do empreendedorismo tem aumentado relativamente, principalmente na área de micro e pequenas empresas, focando em negócios próprios. O empreendedorismo se caracteriza por movimentar a maior parte da economia do Brasil. Inúmeras pessoas buscam pela independência de um negócio próprio, fomentando o desenvolvimento econômico no país. Nos últimos anos, pôde-se observar, que grande parte desses empreendedores é do sexo feminino. Diante das concretizações expostas, a atual pesquisa visa responder: Como ocorre o processo de criação de empresas no ramo da beleza, sob a ótica do empreendedorismo feminino local, em Uruçuí – PI? Desse modo, o presente trabalho teve como objetivo geral “analisar o processo de criação de empresas no ramo da beleza, sob a ótica do empreendedorismo feminino em Uruçuí – PI”. Diante do exposto, surgem os seguintes objetivos específicos: i) Identificar o perfil da mulher empreendedora uruçuiense no ramo da beleza, investigar o processo de criação dos empreendimentos pesquisados; ii) Identificar os desafios encontrados ao longo do percurso profissional das empreendedoras do ramo da beleza na cidade de Uruçuí; iii) Identificar os fatores motivacionais que as levaram a prosseguir no ramo da beleza e iv) Investigar a percepção das entrevistadas sobre o conceito do empreendedorismo. Como metodologia realizou-se uma pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa, utilizando a pesquisa de campo como estratégia de pesquisa. Adotou-se como técnicas de coleta de dados primários, a realização de entrevistas semiestruturadas com vinte e três empreendedoras. Como resultado, foi identificado que as mulheres entrevistadas em sua maioria possuem vocação pelo segmento profissional escolhido, no caso, na área da beleza, além de que, procuram possuir independência financeira própria, fator que lhes proporciona satisfação pessoal. Entende-se, portanto que o empreendedorismo feminino no ramo da beleza vem aumentando gradualmente a cada dia e que este está ligado a satisfação pessoal.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedorismo feminino. Mulheres.

1 INTRODUÇÃO

A participação da mulher no cenário do empreendedorismo tem aumentado relativamente, principalmente na área de micro e pequenas empresas, focando em negócios próprios. A mulher como provedora de renda no âmbito familiar e sua inserção no mercado de trabalho não diminui seu papel como mãe, esposa e/ou responsável pela administração do lar. A mulher passa a desempenhar multifuncionalidades tentando conciliar casa e trabalho e ainda tendo participação significativa no mercado de trabalho quanto à empregabilidade.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Microempresas - SEBRAE (2019) fomentar o empreendedorismo feminino é fundamental para que as mulheres possam aumentar seus rendimentos, gerar empregos, ter sustentabilidade no mercado e, sobretudo, ser independentes e protagonistas de suas vidas. Ou seja, exatamente devido aos múltiplos papéis preenchidos na sociedade pela mulher, elas veem se destacando, pois

demonstram as suas versatilidades, empenho e capacidade de se reinventar, mas, ainda sofrem muito preconceito e dificuldades por querer se integrar no mercado de trabalho, sendo muito complexa sua inserção e aceitação, mais do que o homem, isso é fato. O sexismo, ou seja, a discriminação baseada nos estereótipos de gênero é um fator que permeia a caminhada da mulher desde a contratação por uma empresa até a hora em que ela deseja abrir o próprio negócio (SEBRAE, 2018).

O presente trabalho tem como foco principal o Empreendedorismo Feminino: Gestão & Beleza no cenário Uruçuiense. A pesquisa em geral busca apontar quem são essas empreendedoras, e seus níveis de qualificação no ramo da beleza, análise quanto a este perfil empreendedor, trajetórias e motivações para empreender no segmento.

Diante das consolidações expostas, a presente pesquisa visa responder: **Como ocorre o processo de criação de empresas no ramo da beleza, sob a ótica do empreendedorismo feminino local, em Uruçuí - PI?**

Este estudo justifica-se pelo fato de as empreendedoras representarem um mecanismo facilitador de transição de emprego e renda. Destaca-se, também, que os primeiros estudos sobre mulheres empreendedoras foram realizados na América do Norte (Estados Unidos e Canadá) e buscavam identificar o perfil do gênero em seus novos negócios e a independência. Geralmente iniciando com pouco capital, essas empreendedoras deparavam-se com dificuldades em conciliar o trabalho e a família (MACHADO et al, 2010).

O presente trabalho, justifica-se também, pela necessidade de não haver estudos direcionados ao tema, no Piauí, em especial, na cidade de Uruçuí. Por conseguinte, procurou-se identificar quem são essas empreendedoras, seus perfis, suas trajetórias, desafios e motivações durante seu percurso profissional, tanto quanto seus níveis de graduação e entendimento acerca do tema empreendedor, tentando demonstrar a sua real situação no que se diz, ser ou não formal e os fatores que contribuíram para a consolidação do empreendimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo

Segundo Schumpeter (1985, p. 12) “o empreendedor é alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir, e capitalista, que consegue reunir recursos financeiros, organizar as operações internas e realizar as vendas da sua empresa.”

Nesse contexto, em uma pesquisa realizada por Francisco e Knebel (2015) se tratando de Empreendedorismo: Conceitos e Definições, os autores abordam respostas às seguintes perguntas: o que se entende por ser empreendedor? o que motiva os empreendedores? Concluindo que o empreendedor por ser visto como o indivíduo que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados, sendo os fatores que podem contribuir na motivação dos empreendedores são: pessoais, ambientais e sociológicos. Destacando a importância do empreendedor e do empreendedorismo para o desenvolvimento do Brasil.

Nesse interim, Leal (2018) corrobora com essa temática e ressalta, também, a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico no Brasil, o estudo do autor, objetiva responder ao problema que a norteou: Quais motivos levam as pessoas no Brasil a empreenderem? Tendo a pesquisa como objetivo principal descrever fatores que promovem a atividade empreendedora no Brasil. Sua metodologia é apontada como qualitativa e possui caráter descritivo, sendo uma pesquisa explicativa também. Percebendo-se uma característica comum nas entrevistas aplicadas, que os

empreendedores são pequenos empresários que enxergam uma oportunidade para investir, mesmo que a motivação seja a necessidade de condições melhores de vida.

Assim infere-se que o empreendedorismo apesar de ser uma palavra simples esconde um conceito muito poderoso, pode ser considerado e entendido como a arte de fazer alguma coisa surgir ou acontecer e ser criativo e realizar algo novo, sonhar e transformar ideias em realidade (LEAL, 2018).

Por fim, destaca-se a necessidade de empreender e o perfil empreendedor bem como os fatores que contribuem para ocasionar a busca pelo empreendedorismo. Como vê na subseção a seguir.

2.1.1 Perfil do Empreendedor

Para Dornelas (2003), não existe um tipo único de empreendedor ou um modelo padrão, é difícil rotulá-lo. Por exemplo, a diferença entre um inventor e um empreendedor. O inventor corresponde ao indivíduo que cria algo, isto é, alguém altamente motivado por seu próprio trabalho e ideias pessoais. Enquanto o empreendedor se apaixonou pela organização (o novo empreendimento) e faz quase tudo para garantir sua sobrevivência e crescimento (FRANCISCO; KNEBEL, 2015).

Sobre o Perfil do Empreendedor, Silva (2014) realizou um estudo sobre o Perfil Empreendedor: As principais características e os tipos de um empreendedor de sucesso. O autor, instiga os leitores a refletir sobre a seguinte problematização: quais as características e os tipos de empreendedores que se destacam em um empresário de sucesso em estudo? Para responder essa pergunta, ou seja, chegou-se à conclusão que foi possível identificar as características do empreendedor de sucesso no objeto de estudo e os tipos de empreendedor existente neste, descobrindo-se ainda que possa existir mais de um tipo de empreendedor em uma mesma pessoa. Pode-se concluir, portanto, que desenvolver características empreendedoras é essencial para o sucesso do negócio, e consequentemente para a eficiência da empresa.

Nesse sentido, pode-se observar que a maioria dos novos empreendimentos não surgem, mas vem de uma adaptação e melhoramento de situações (negócios) já existentes no mercado. A partir deste ponto de conhecimento adquirido, ele o empreendedor busca melhorar em pontos considerados falhos ou inexistentes em outros negócios observados, para não só melhorar como também criar um produto ou serviço lhe proporcionando maiores chances de sucesso. Pois, para isso, destacam-se as suas características do perfil empreendedor.

Nessa lógica, McClelland (1972) identificou como principal característica do perfil empreendedor, a necessidade de atingir seus alvos com a dedicação e a disciplina de um estrategista militar, que analisa o terreno onde pisa, procura antecipar riscos e possíveis resultados, de forma obstinada e disciplinada para alcançar seus objetivos.

Em paralelo, Dolabela (1999) destaca que o perfil deste provável empreendedor pode variar de lugar para lugar. Pois para ele o ser empreendedor é moldado conforme o meio que habita e a época em que habita. Onde ressalta também com a afirmação que se uma pessoa vive em meio a uma comunidade empreendedora, o sujeito se sentirá motivado a empreender, acontecendo o contrário se a situação não lhe permite conhecer o meio, demonstrando que se trata também de um fator regional e atemporal.

Assim, fica evidenciado a evolução em anos o pensamento de dois grandes pesquisadores do tema, McClelland que acredita que o empreendedor procura uma satisfação em conseguir seus objetivos através de muita disciplina e dedicação, e a contraponto temos, Dolabela onde defende que o empreendedor é fruto do meio onde e

quando se está inserido (lugar e tempo). Bem como, de acordo com o autor, da motivação que o leva a empreender.

2.1.2 Características Comportamentais do Empreendedor - CCE

Através da observação do comportamento de alguns indivíduos que apresentam necessidades motivacionais em executar algo, foi despertado o interesse de pesquisa na busca de conhecimento técnico do professor norte-americano de psicologia da Universidade de Harvard, David McClelland.

Por meio desse interesse resultou-se na implementação da teoria clássica das necessidades motivacionais, tais necessidades são achadas e podem ser obtidas através do meio em que estão inseridos, ou seja, onde vivem, fazendo a triagem por três tipos de categorias: necessidade de afiliação, necessidade de realização e necessidade de poder, o estudo de McClelland apontou que para praticar as características de um empreendedor, assim como para qualquer pessoa, as três necessidades mostram de forma verdadeira a fonte de motivação de cada indivíduo.

Essas modalidades demonstram níveis diferentes, porém destaca-se que uma delas se sobressairá com alto grau de destaque em relação as outras, dependendo do perfil de cada indivíduo (SEBRAE, 2015). Assim, no quadro 1 é exposto a caracterização dos motivos de sucesso e os fatores individuais que cada uma apresenta.

Quadro 1: Características Comportamentais do Empreendedor - CCE.

MOTIVOS	O INDIVÍDUO
REALIZAÇÃO	Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência; Aspira alcançar metas elevadas e realistas; Responde positivamente à competição; Toma iniciativas; Prefere tarefas em que possa ser diretamente responsável pelos resultados; Assume riscos moderados; Relaciona-se preferencialmente com peritos.
AFILIAÇÃO	Procura relações interpessoais fortes; Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações; Atribui mais importância às pessoas que às tarefas; Procura aprovação dos outros para suas opiniões e atividades; Procura pessoas com as mesmas ideias ou situação do momento.
PODER	Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitam exercer sua influência; Tenta assumir posições de liderança espontaneamente; Necessita/gosta de provocar impacto; preocupa-se com o prestígio; Assume riscos elevados.

Fonte: Sebrae, 2011; Andrade et al., (2018).

Assim sendo, baseando-se nos estudos de McClelland, cada uma das necessidades apresentadas, de acordo com o seu grau de destaque, exibe fatores que solicitam atenção. Com o nível de afiliação muito alto, necessita de atenção quanto à aquisição de seus resultados, já que o indivíduo procura um local de trabalho que detenha de afabilidade e acaba deixando as metas a serem atingidas. O alto nível de poder precisa de análise quanto à alta confiança dos caminhos difíceis a seguir por se considerar autoridade, não acolhe e não divide informações com superiores. Por fim, o alto nível de realização ocasiona da observação quanto ao posicionamento de almejar realizar atividades da melhor forma possível sem inteirar-se com as incertezas que poderão ser postas na apresentação dos resultados (SEBRAE, 2011; 2015; ANDRADE et al., 2018).

2.2 Empreendedorismo Feminino no ramo da beleza no Brasil

De acordo com Gut et al. (2018) ao abordar sobre a Mulher Empreendedora, os autores ressaltam os desafios e dificuldades encontrados pelo sexo feminino na hora de conseguir investimento para negócios e o mercado extremamente sexista que as cercam.

Nessa lógica, Andrade et al. (2018) destaca que as mulheres ao enfrentarem essas limitações, elas têm ganhado força no empreendedorismo, fomentando assim a economia do país. De acordo com os autores, a necessidade de empreender motiva as proprietárias do segmento de estética e beleza. Enfatizando que assim como a necessidade motivacional de empreender, também se destaca para ambos os negócios a afiliação e o local, onde o indivíduo deseja ser aceito e construir amizades mais sólidas e duradouras, entre outras.

Por conseguinte, percebe-se que a mulher busca espaço no mercado e principalmente no quesito empreender, encontrando dificuldades em relação a espaço no mercado, credibilidade em suas capacidades ou até mesmo se tratando de ajuda no que diz respeito a financiamentos e recursos financeiros. Mesmo assim são motivadas pela necessidade ou realização própria, não desistindo de se posicionar como mulher empreendedora.

Por seu turno, expõe-se em Gut *at. al.*, (2017) um mundo aonde a voz feminina vem se destacando, como se pode observar em manifestações de igualdade e direitos no trabalho, reparo salarial, um novo olhar sobre um reconhecimento maior do esforço feminino, a mulher vem se adaptando e se preparando cada vez mais para o que está sendo exigido no mercado de trabalho.

Ainda segundo o autor os consumidores do segmento, em geral, estão sempre buscando se diferenciar e qualificar seus serviços, procurando fidelizar seus clientes, trazendo uma vantagem competitiva no mercado de trabalho (ANDRADE, 2018; SILVA et al. (2019). Ou seja, na percepção dos autores, o perfil identificado nas empreendedoras, destaca-se por estas serem apaixonadas pelo que fazem. Sendo, as mesmas totalmente capacitadas a atuar nesse universo tido como masculino, superando o machismo e conseguirem o sucesso alinhando família, negócios e outras dificuldades encontradas na gestão do negócio.

2.3 Empreendedorismo feminino no Piauí

De acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) houve um crescimento da população piauiense no ano de 2019, demonstrando que de acordo com a estimativa, o estado possui 3.273.778 habitantes, o que representa um incremento de 54 mil pessoas em relação ao ano de 2018. Os números também apontam que as mulheres continuam sendo maioria no estado, com 51,52% do número total de habitantes. A população feminina também continua tendo a maior expectativa de vida ao nascer, com 75,97 anos.

No contexto piauiense, as mulheres compartilham dos mesmos princípios e necessidades de buscar seu espaço e reconhecimento. Esta, justificativa, encontra respaldos em dados fornecidos no portal Piauí Hoje, pela Junta Comercial do Estado do Piauí (JUCEPI), onde revela-se que 37% das companhias registradas no estado possui pelo menos uma mulher como sócia. São quase 80 mil empresas ativas no mercado e compostas por mulheres, porém estima-se que este número seja bem maior, pois não estão inclusos Microempreendedores Individuais (MEI) nesta contagem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da pesquisa

Este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa, de caráter, exploratório e descritivo (FERNANDES, 2009). Assim, a pesquisa exploratória, pois permite ao pesquisador entender seus conhecimentos sobre a temática, permitindo a elaboração de justificativas e proposições. A mesma possibilita análise, novos conceitos e explicações a problemática proposta. Pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013).

3.2 Coleta de dados

A escolha da amostra da pesquisa se deu através de dados fornecidos pela secretaria do meio ambiente de Uruçuí - PI. Por conseguinte, como instrumento de coleta dos dados primários, utilizou-se inicialmente entrevistas semiestruturadas com empreendedoras. Aplicou-se um questionário contendo 26 (vinte e seis) perguntas abertas, que integra um protocolo de pesquisa mais amplo sobre o perfil socio demográfico e dados do empreendimento no ramo da beleza, tais como idade, estado civil, titulação acadêmica, tempo de docência etc.

Neste estudo, aplicou-se uma amostra da população de 25 empreendedoras da cidade de Uruçuí no sul do Estado do Piauí. Entretanto, 2 (duas) empreendedoras, após muita insistência, não responderam ou se negaram a dar entrevista. Diante disso, as entrevistas foram realizadas com 23 (vinte e três) respondentes. As entrevistas foram realizadas entre os dias 06 até o dia 09 de janeiro de 2020.

3.3 Análise de dados

A perspectiva de análise dos dados foi pela óptica da pesquisa qualitativa, como já foi mencionado, já que, permite uma maior interação do objeto pesquisado com o pesquisador, ressaltando que na mesma o pesquisador procura entender o fenômeno pela perspectiva dos participantes, permitindo o alcance dos objetivos propostos sem a interposição do pesquisador. Nesse sentido, foi realizada a análise de conteúdo no intuito de descrever e fazer impressões sobre as informações obtidas a partir dos instrumentos e da coleta de dados (BARDIN, 2016).

Por fim, foram realizadas as análises e interpretações das informações levantadas, buscando demonstrar o objetivo alcançado através da tabulação de dados, usando ferramentas de apoio na hora de expor os resultados obtidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil da mulher empreendedora uruçuiense no ramo da beleza

Observando o Quadro 2, apresenta-se o perfil sociodemográfico das empreendedoras pesquisadas do ramo da Beleza na cidade de Uruçuí - PI.

Quadro 2: Dados pessoais

Legenda	Perfil do entrevistado	Frequência absoluta	%
Idade	18 a 40	17	74%
	41 a 60	6	26%
Estado Civil	Casada	11	48%
	Solteira	11	48%
	Outros	1	4%
Município de origem	Uruçuense	18	74%
	Ribeiro Gonçalves	1	4%
	Antônio Almeidense	1	4%
	São Raimundense	1	4%
	Teresinense	1	4%
	Maranhense	1	4%
Tem filhos	Sim	19	83%
	Não	4	17%
Grau de Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	1	4%
	Ensino Médio Completo	18	78%
	Superior Completo	3	13%
	Superior Incompleto	1	4%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Baseado nas informações das coletas de dados dessa pesquisa, em relação à faixa etária das pesquisadas, verificou-se que 74% (setenta e quatro por cento) têm idade entre 18 a 40 anos e 26% (vinte e seis por cento) de 41 a 60 anos. Civilmente, 48% são casadas, 48% (quarenta e oito por cento) solteiras e outras apresenta um percentual de 4% (quatro por cento). Genitoras, 83% (oitenta e três por cento) possuem filhos e 17% (dezessete por cento) não possuem filhos. No diz que respeito ao grau de escolaridade, as respondentes apresentaram o seguinte percentual: 4% (quatro por cento) - Ensino fundamental; 78% (setenta e oito por cento) - Ensino Médio; 13% (treze por cento) - Ensino Superior; 1% (um por cento) - Ensino Superior incompleto. Observou-se também que a maioria das empreendedoras é natural de Uruçuí (80%) oitenta por cento, e (20%) vinte por cento sendo de outros municípios.

Ainda nessa análise, destaca-se o perfil profissional das empreendedoras, conforme podemos verificar na Quadro 3.

Quadro 3: Dados profissionais

	Categoria	Frequência	%
Tempo de atuação	0 a 10 anos	12	52%
	11 a 20 anos	5	22%
	21 a 30 anos	4	17%
	31 a 40 anos	2	9%
Trabalhou em outras áreas	Sim	16	70%
	Não	7	30%
Possui Funcionários	Sim	3	13%
	Não	20	87%
Possui Sócio	Sim	1	4%
	Não	22	96%
Quais são os serviços prestados pelo salão de beleza	Cabelos	23	100%
	Depilação	6	35%
	Unhas	6	35%
	Designer de sobrancelhas	4	17%
	Estética facial	2	9%

	Maquiagem	1	4%
Quantas horas diárias de trabalho	6 horas	1	4%
	8 horas	19	83%
	10 horas	3	13%
Quais e quantos dias de folga	Não Possui	5	22%
	Domingo	8	34%
	Segunda	8	34%
	Domingo e Segunda	2	9%
Possui ou não possui férias	Possui férias	3	13%
	Não possui férias	20	87%
Renda familiar	1 a 5 salários-mínimos	21	91%
	6 a 10 salários-mínimos	2	9%
	11 a 15 salários-mínimos	0	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto ao tempo de atuação no mercado da beleza das entrevistadas 52% (cinquenta e dois por cento) atuam de 0 a 10 anos, 22% (vinte e dois por cento) atuam de 11 a 20 anos, 17% atuam de 21 a 30 anos e 9% (nove por cento) atuam de 31 a 40 anos. Quando indagadas sobre terem trabalhados em outras áreas antes de optar pelo segmento atual as respostas foram: 70% (setenta por cento) disse sim e 30% (trinta por cento) disse que não.

Sobre o negócio, 13% (treze por cento) possui funcionários e 87% (oitenta e sete por cento) não possui funcionários, 4% (quatro por cento) possui sócios e 96% (noventa e seis por cento) não possui. Dos serviços variados prestados pelas empreendedoras, 100% (cem por cento) trabalha com cabelo; 35% (trinta e cinco por cento) com depilação; 35% (trinta e cinco por cento) com unhas; 17% (dezesete por cento) com designe de sobrancelhas; 9% (nove por cento) com estética facial e 4% (quatro por cento) com maquiagem.

Quando indagadas sobre a carga horária média de trabalho diária foi diagnosticado que: 4% (quatro por cento) trabalha em média 6 horas, 83% (oitenta e três por cento) trabalha 8 horas e 13% (treze por cento) trabalha 6 horas diárias. Referente ao(s) dia(s) de folga, 22% (vinte e dois por cento) não possuem; 34% folga aos domingos e 34% (trinta e quatro por cento) folga as Segundas-feiras. Sobre possuir férias 13% (treze por cento) possui e a maioria com 87% (oitenta e sete por cento) não possui férias. A renda familiar proveniente do negócio em questão é de: 1 a 5 salários-mínimos – 91% (noventa e um por cento), 6 a 10 salários-mínimos – 9% (nove por cento) e nenhuma das entrevistadas possuindo renda acima de 10 salários-mínimos.

Nesse sentido, como ficou evidenciado nos quadros acima a idade que predomina entre as entrevistadas é de 18 a 49 anos demonstrando que a faixa etária é muito diversificada entre elas, referente ao estado civil foi obtido a mesma porcentagem entre solteiras e casadas, com apenas 1 (uma) entrevistada se enquadrando na categoria de outros (união estável), a maioria possuindo filhos e sendo uruçuienses. A grande maioria das empreendedoras possui grau de escolaridade ensino médio completo, onde também se apresentam algumas delas com superior em andamento e/ou concluído.

No que diz respeito aos dados profissionais das mesmas, o tempo de atuação delas em sua grande maioria é de 0 a 10 anos, não deixando de existir empreendedoras que possui uma trajetória profissional acima de 30 anos, esse dado demonstra também que essas empreendedoras estão no mercado de trabalho a longa data e que o segmento vem atraindo novas empreendedoras. Elas também responderam na maioria dos casos, que trabalharam em outras áreas antes de optar pelo segmento da beleza e que não possuem sócios ou funcionários.

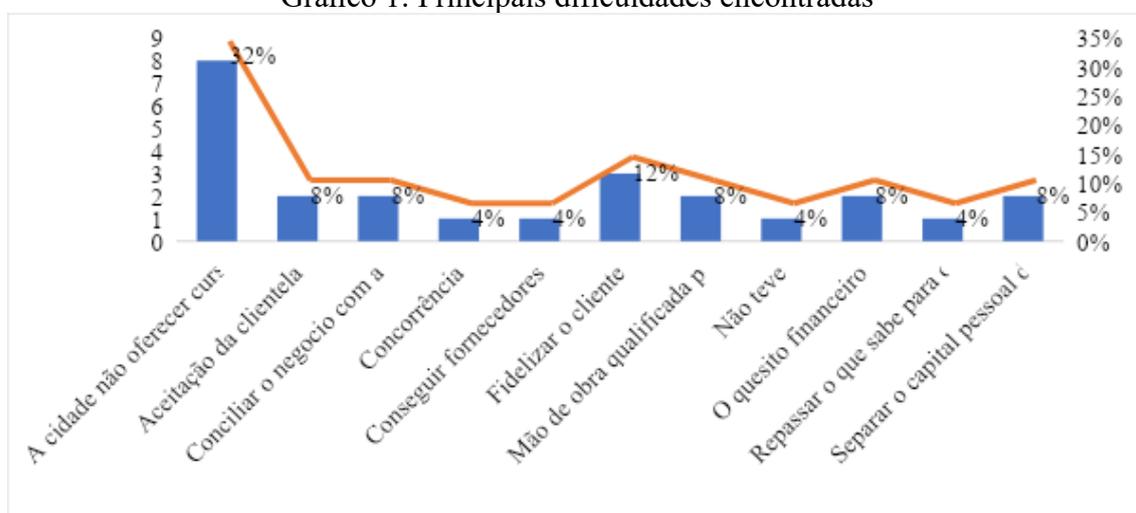
Destarte, que a carga horária de trabalho varia entre 6 a 10 horas de trabalho diárias, a maioria também ressaltou que opta por folgar no Domingo ou na Segunda-feira, outras não possuem dias de folgas, quando questionadas sobre ter um período de férias, só 3 (três) pessoas possui, e a grande maioria disse que não possui e só se ausenta do trabalho quando sai da cidade para alguma capacitação.

Com relação a renda familiar proveniente do negócio, observou-se chega ser até de 06 a 10 salários-mínimos, porem só em 2 (dois) casos o restante delas disseram que a renda gira em torno de 1 a 5 salários-mínimos e nenhuma delas ganha acima de 6 salários-mínimos.

4.2. Desafios encontrados ao longo do percurso profissional das empreendedoras

O Gráfico 1 a seguir mostra as dificuldades enfrentadas ao longo de suas carreiras profissionais, não só, acerca do empreendimento, mas também em relação a conciliar a família e o trabalho, mostrando também o que as motivam a não desistir de seus negócios.

Gráfico 1: Principais dificuldades encontradas



Fonte: Elaborado pelos autores

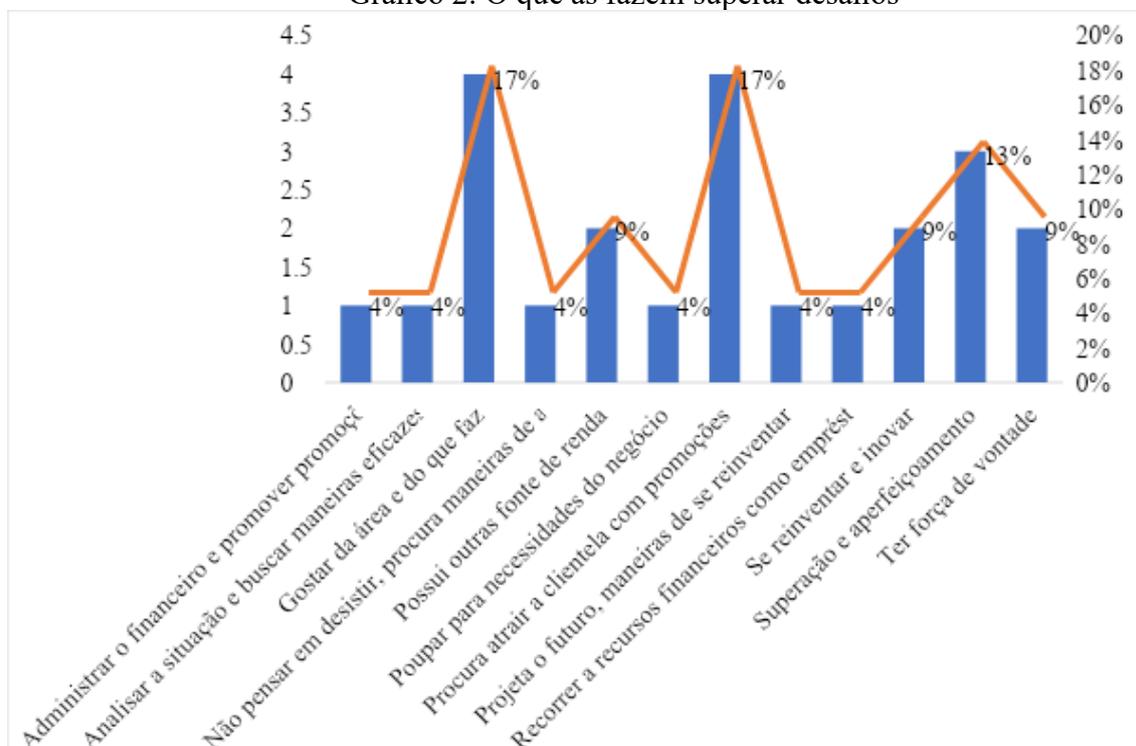
Observa-se que, dos fatores mais mencionados se destacou como principal dificuldade o aperfeiçoamento na área, ou seja, a dificuldade de se especializar, citado por 32% (trinta e dois por cento) das entrevistadas, pois alegam que a cidade é carente quando se trata de oferecer capacitação no segmento, tendo as empreendedoras que se deslocar de cidade para obter novos conhecimentos na área da beleza.

Percebe-se, também que, foi muito mencionado com 8% (oito por cento) a dificuldade de aceitação e principalmente com 12% (doze por cento) de fidelizar a clientela, acreditando elas que o mercado é muito competitivo e que possui muita concorrência 4% (quatro por cento) outras dificuldades mencionadas: 4% (quatro por cento) foram quanto ao repassar o que sabem para possíveis funcionários; 4% (quatro por cento) conseguir fornecedores e 8% (oito por cento) conciliar o negócio com a família, não só no sentido social, mas apresentaram também problemas a respeito de conseguir com 8% separar o capital financeiro pessoal do empresarial; 4% (quatro por cento) disse não ter passado por nenhuma dificuldade ao longo da carreira profissional.

4.4 Fatores motivacionais que as levaram a prosseguir no ramo da beleza

Indagou-as sobre o que as fazem superar os desafios encontrados como empreendedora e cabeleireira. Conforme expresso no Gráfico 2.

Gráfico 2: O que as fazem superar desafios



Fonte: Elaborado pelos autores

A cerca do que as motivam para não desistirem de seus empreendimentos e o que fazem para superar os desafios encontrados ao longo do percurso profissional, as entrevistadas responderam que gostam do que fazem e procuram atrair a clientela com promoções.

Nesse sentido, essas duas categorias representam 34% (trinta e quatro por cento) dos desafios. Logo em seguida, 13% (treze por cento) acreditam que se trata da superação pessoal e que se aperfeiçoar na área, proporciona benefícios para o negócio; observou-se 18% (dezoito por cento) das respondentes acreditam em se reinventar, se renovar no que faz e ter força de vontade. Por fim, possuir outras fontes de renda é citado por 9% (nove por cento) das entrevistadas como forma de superar os desafios.

4.5 Percepção das entrevistadas sobre o conceito do empreendedorismo

Esta subseção, destaca-se por investigar a percepção das entrevistadas sobre o conceito do empreendedorismo. Para responder esse questionamento, as entrevistadas foram indagadas sobre o que seria empreendedorismo para elas.

Depois das respostas das entrevistadas, criou-se uma nuvem com as principais palavras encontradas nos relatos das respondentes. Para tanto, usou-se o Atlas.Ti 8, software de análise de conteúdo para operacionalizar essas informações. Conforme observa-se na Figura 1.

Figura 1: Nuvem de palavras sobre a percepção do empreendedorismo



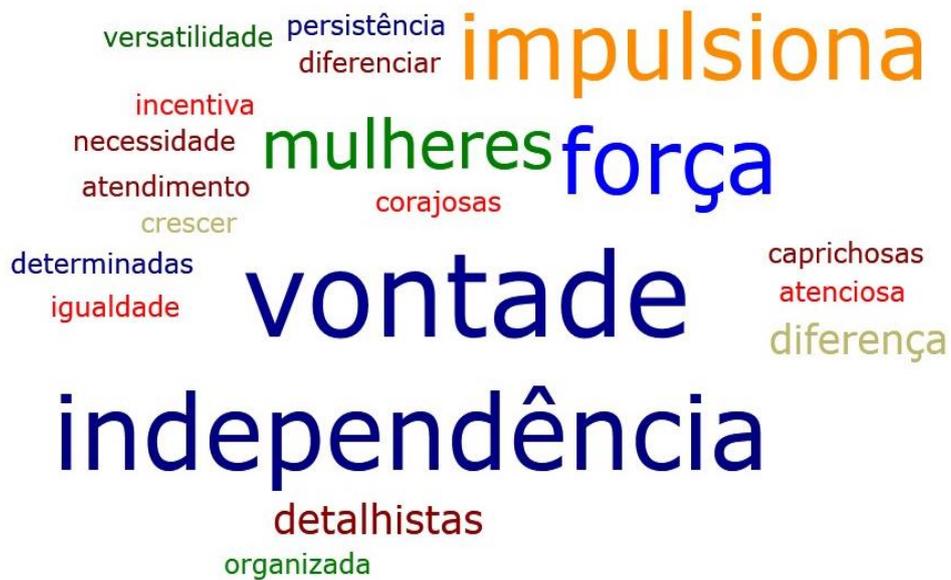
Fonte: Elaborado pelos autores

Ao cruzar as definições mencionadas no decorrer das transcrições das entrevistas, sobre o que é empreendedorismo, as palavras mais citadas pelas empreendedoras foram: investir, negócio, coragem e próprio, entre outras. Assim, conclui-se que a definição do que é empreendedorismo, na percepção das entrevistadas: “é investir em um negócio próprio, e assim ter força de vontade para trabalhar, trazendo coisas novas, tendo a iniciativa de se reinventar, ousar com qualidade e compromisso implementando algo satisfatório.”

Entretanto, percebeu-se que 5 (cinco) respondentes, representando 22% (vinte e dois por cento) da amostra, declaram não saber opinar sobre o conceito de empreendedores. Ou seja, apesar de serem empreendedoras, não possuem nenhum entendimento sobre o significado do termo ou o que representa.

Por seu turno, ainda sobre o termo empreendedorismo, só que, voltado para o empreendedorismo feminino buscou-se saber qual o principal fator que contribui para o sucesso das mulheres empreendedoras, não só ramo da beleza, mas sobre o empreendedorismo masculino. Conforme vê-se na Figura 2:

Figura 2: Nuvem de palavras sobre o fator de sucesso de mulheres empreendedoras



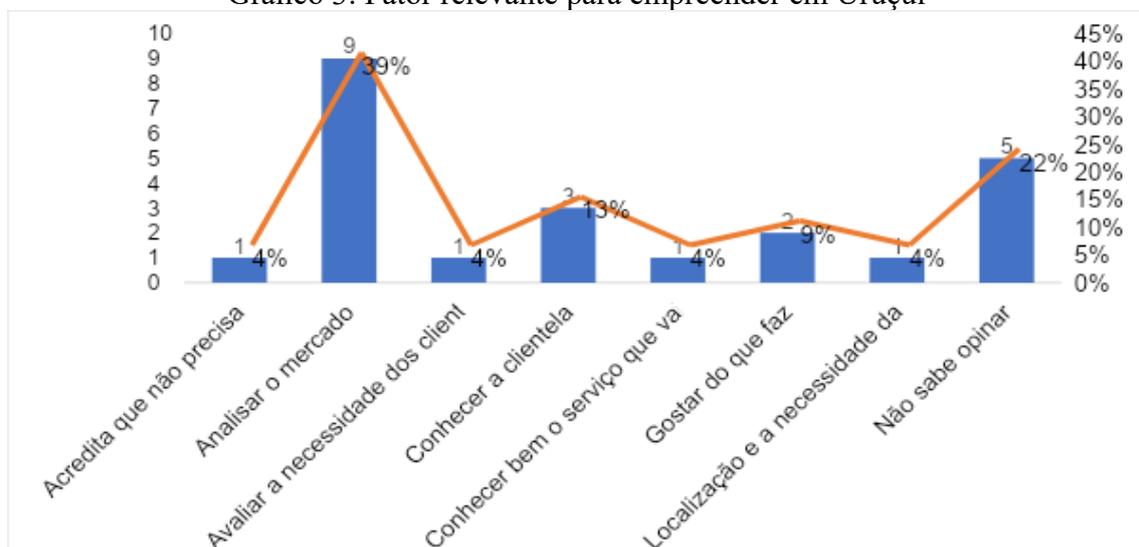
Fonte: Elaborado pelos autores

O formato de nuvem de palavras, ainda foi usado para demonstrar os termos e definições mais usadas pelas empreendedoras acerca do empreendedorismo feminino. Entre os fatores, destaca-se: a vontade, a independência, a força, a impulsão.

Portanto, quando as entrevistadas foram questionadas sobre as características que fazem o empreendedorismo feminino se sobressair sobre o empreendedorismo masculino, as respondentes citam: *a força de vontade e persistência. Pois segundo as mesmas, a mulher se garante no que faz. Uma vez que se consideram melhor que os homens em tudo o que fazem. Ou seja, são mais organizadas pelo fato de possuírem mais determinação. Por conseguinte, são mais caprichosas no que fazem, por serem determinadas e corajosas.*

Por conseguinte, acerca do empreendedorismo feminino, procurou-se saber a perspectiva das entrevistas sobre o que se deve avaliar considerando como importante na decisão de investir num negócio na cidade de Uruçuí – PI (Gráfico 3).

Gráfico 3: Fator relevante para empreender em Uruçuí



Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, diante do Gráfico 4, de forma crescente os dados coletados sobre a indagação dos fatores importantes a serem avaliados no momento de abrir um novo empreendimento na cidade de Uruçuí, das entrevistadas, observou-se que 4% (quatro por cento) respondeu que não precisa avaliar nada. Para estas respondentes, tudo que se proporciona a empreender na cidade é lucrativo; 4% (quatro por cento) acredita que deve ser avaliado principalmente a necessidade dos clientes; a mesma porcentagem, destacam conhecer o serviço que vai oferecer, ou seja, ser bom e se garantir no que faz. 4% diz que é a localização do negócio e as necessidades dos clientes.

Por seu turno, 9% (nove por cento) ressalta que é gostar do que faz; já 13% (treze por cento) destaca que conhecer a clientela que vai ser direcionado os serviços; por conseguinte, 22% (vinte e dois por cento) não sabe opinar, e não sabe o que é preciso para abrir um empreendimento na cidade. E, por fim, 39% (trinta e nove por cento) afirma que o fator mais importante a ser feito seria uma análise de mercado. E, nesta avaliação, se verificaria não só um, mas todos os outros fatores antes mencionados. Proporcionando assim, mais conhecimento e segurança na hora de abrir um empreendimento na cidade.

5 Considerações Finais

O termo Empreendedorismo, trazendo o seu conceito de forma atual de acordo com o órgão que mais se destaca e traz informações acerca do tema o SEBRAE (2019) destaca que, empreendedorismo é a capacidade que um indivíduo possui de enxergar problemas e oportunidades, promover soluções e aplicar recursos na invenção de algo considerado bom para a sociedade. Ainda nesse sentido, de acordo com o Sebrae (2019), pode-se ser este um negócio, um projeto ou até mesmo um movimento que traz mudanças verdadeiras e impacto no dia a dia das pessoas.

Por conseguinte, o empreendedorismo feminino também de acordo com o SEBRAE (2019) tem passado por modificações, não somente em nosso país, mas também em todo o mundo. Ao passar dos anos, a presença feminina em múltiplos setores recebe mais atenção, devido às transformações que promove não só na economia, como na coerência da sociedade ao qual estamos inseridos. Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi “analisar o processo de criação de empresas no ramo da beleza, sob a ótica do empreendedorismo feminino em Uruçuí – PI”.

O primeiro objetivo específico foi identificar o perfil da mulher empreendedora uruçuiense no ramo da beleza. Os resultados foram evidenciados a partir da coleta de dados pessoais indagados na entrevista semiestruturada. A partir da análise das entrevistas, verificou-se então o perfil sociodemográfico das entrevistadas.

Os resultados foram demonstrados por meio das unidades de contexto antes mencionadas nas transcrições das entrevistas, sobre ao que se refere ao desenvolvimento do negócio. Para tal categoria, foram definidos três gráficos para contextualizar os resultados obtidos divididos em principais dificuldades, relação trabalho e família tanto quanto a relação com os fornecedores.

Por tanto foram abordadas as indagações a respeito de como a vida pessoa e financeira era antes e depois da aquisição do empreendimento, tentando entender o que fazem para superar desafios ao longo do percurso profissional. Abordando através de nuvens de palavras as concepções das mesmas sobre o tema, não só de forma geral, mas também voltando a atenção ao que se refere ao empreendedorismo feminino e as ferramentas para se empreender no cenário uruçuiense.

A pesquisa apresenta como limitação o fato de que, o segmento do Empreendedorismo Feminino apesar de ser praticado a muito tempo é pouco abordado no mundo acadêmico no Brasil, principalmente se comparado ao termo em geral. Quando

pesquisado sobre o empreendedorismo feminino voltado para o estado do Piauí, encontra-se limitações relacionado ao tema da beleza.

Outro fator que dificultou a coleta de dados foi o fato da cidade de Uruçuí, não possuir um órgão que disponibilize as informações acerca da atividade das mulheres empreendedoras. Assim, limitou-se mais ainda as informações sobre empreendedoras que atuam no ramo da beleza, na cidade de Uruçuí - PI. Deste modo afirma-se que a falta de informação sobre as empreendedoras do ramo da beleza locais dificultou a coleta de dados e, portanto, um aprofundamento do tema com as entrevistadas. Dessa forma, este estudo abrange apenas uma parte no universo do empreendedorismo feminino.

Deseja-se que o resultado desse estudo consiga auxiliar futuras pesquisas acadêmicas, já que, notou-se a pouca quantidade de material acadêmico existente bordando esse tema em específico. Demonstrando que o presente estudo possui grande relevância para os empreendimentos locais, principalmente no que diz respeito às empreendedoras no ramo da beleza, que foi o foco desse estudo, salientando que essas mulheres contribuem significativamente para o comércio local.

Por fim, conclui-se que as mulheres uruçuienses cada vez mais estão em busca de um negócio próprio e de independência financeira, constatando também que elas optam por áreas variadas na hora de escolher um segmento de negócio, e o segmento da beleza é uma das áreas com maior participação dessas mulheres.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. S. M. de; MEDEIROS, K. G.; SILVA, A. V. L da; OLIVEIRA, Erika M. J de. Empreendedorismo Feminino no Segmento de Estética e Beleza: Um Estudo à luz da Teoria de Dvid McClelland. Id on line. **Revista ultidisciplinar e de Psicologia**, 2018, vol. 12, n.39, p.489-504. INSS: 1981 - 1179. Acessado em 04 de junho de 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.
- _____. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. São Paulo: Campus, 2001.
- _____. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**: 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatório de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2009.
- FRANCISCO, A. B.; KENEBEL B. Empreendedorismo: Conceitos e Definições. **Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**. v. 1, n 1, p. 25 - 38, 2015.
- GUT, B. C.P.; SANTOS, M. S.; OLIVERA, E. M. J. de. A Mulher Empreendedora e o delineamento do perfil Profissional da Personal Trainer. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2018, v.12, n.40, p.315-335. ISSN: 1981-1179.

LEAL, A. P. A Importância do Empreendedorismo para o Desenvolvimento Econômico no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 08, V.01, pp. 115 - 135, agosto de 2018.

MACHADO, H. V. et al. Mulheres empreendedoras: Retrospectiva e Perspectivas de Estudos. **Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2010. CD-ROM.

MARÍAS, J. **Ortega**: Circunstancia y vocación. Madrid, Alianza Editorial, 1984.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva –realização e progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

PIAUI HOJE. **Empreendedorismo feminino chega a 37% no Piauí**. Disponível em: <https://piauihoje.com/noticias/geral/empreendedorismo-feminino-chega-a-37-no-piaui-51897.html>. Ano 2018. Acessado em: 20 de dezembro de 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

SCHUMPETER, J. "O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico". In: **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE. **Os desafios da mulher empreendedora**. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-da-mulher-empresadora,e74ab85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acessado: em 25 de julho 2019.

_____. **Empreendedorismo feminino no Brasil**. 2018. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/03/Empreendedorismo-Feminino-no-Brasil-2019_v5.pdf. Acessado em: 10 de mar. de 2019.

_____. **Por que é fundamental estimular o empreendedorismo feminino?**. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/>. Acessado em 25 de jul. de 2019.

_____. **Mas afinal, o que é empreendedorismo?** 2011. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/o-que-e-empreendedorismo/publicado> 27 de nov. de 2019 e acessado em: 15 de jan. de 2020.

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

SILVA, A. C. A. **Perfil Empreendedor**: as principais características e os tipos de um Empreendedor de sucesso. Trabalho Conclusão de Curso – TCC. Curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas –FATECS. Brasília, Ano 2014.

EMPREENDEDORISMO NO SETOR DE BARES E RESTAURANTES NO MUNICÍPIO DE URUÇUÍ-PI

**Pâmella Moreira Saraiva
Taís Santiago Fidelis Theodoro
José Welliton Silva Do Nascimento**

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo identificar o comportamento e os motivos que levam os empreendedores dos segmentos de bares e restaurantes, da cidade de Uruçuí – PI, iniciarem o próprio negócio. A pesquisa caracteriza-se pela abordagem de métodos mistos quantitativa e qualitativa, utiliza-se técnica de levantamento, e quanto aos fins foi descritiva. A amostra foi aleatória, composta por 15 pequenos e médios empreendedores distribuídos em vários bairros da cidade de Uruçuí-PI. Por seu turno, a coleta de dados realizada através de entrevistas semiestruturadas por um questionário semiestruturado, sendo os dados tratados através do teste de mediana, estatística descritiva e a análise de conteúdo temática qualitativa. Como resultado identifica-se nos empreendedores a presença das características comprometimento, persistência e exigência de qualidade, e a ausência de estabelecimento de metas. Falta iniciativa para correr riscos e inovação dos empreendedores. Percebe-se que os empreendedores esperam o momento certo para a identificação de oportunidades, ponto em comum também na característica de habilidades. Entretanto, caracteriza-se dez entrevistados com o perfil de empreender por necessidade e apenas cinco com o perfil do empreendedor por oportunidade. Na análise do contexto do que os levou a empreender, confronta-se os dados das questões subjetivas, com as questões objetivas. Assim, destaca-se que o perfil empreendedor dos entrevistados, conta com a necessidade de autorrealização de seu desejo de empreender, com a base do conhecimento técnico do negócio, com a habilidade de identificar oportunidades, com os valores morais e existenciais, com o apoio e trajetória da família e com o contexto socioeconômico e político nacional.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Necessidade. Oportunidade. CCE.

1 INTRODUÇÃO

O processo empreendedor pode se modificar em diversos contextos da sociedade contemporânea. Independente do ambiente que se está inserido, acredita-se que o surgimento do agente que empreende depende da existência de um indivíduo com características empreendedoras, bem como, de um contexto que beneficie o desenvolvimento da criatividade e, por conseguinte, da inovação, que é a concretização do empreender (OLIVEIRA, 2017).

A atividade empreendedora é atualmente reconhecida como um importante componente do desenvolvimento econômico e social dos países. É por meio dela que novos produtos e processos são desenvolvidos, o que promove o aumento da competitividade e o aumento da eficiência econômica (SCHUMPETER, 1961; PORTER, 1992; HAFER, 2013; *GLOBAL ENTREPRENEURSHIP RESEARCH ASSOCIATION*, 2015).

Empreender é um processo árduo no qual vários aspectos são influenciadores, existindo assim a motivação por necessidade ou oportunidade sendo que esses indutores variam de acordo com a característica comportamental de cada indivíduo e alguns contextos sociais envolvidos.

Assim, com o intuito de se aprofundar nessa temática, estabeleceu-se a seguinte pergunta de pesquisa: Os empreendedores dos segmentos de bares e restaurantes, da cidade de Uruçuí – PI, empreendem por necessidade ou por oportunidade?

Este estudo é relevante porque, embora exista um número significativo de trabalhos sobre o empreendedorismo e o que influencia, não se encontram trabalhos que façam uma análise multifacetada sobre como diversos fatores relacionados ao ambiente socioeconômico, medo de falhar, à percepção de oportunidades e ao nível de empreendedorismo influenciam na propensão ao risco para empreender, especialmente em uma abordagem transnacional, o que contribuirá para esse campo teórico na academia.

Além disso, tendo em vista a importância da atividade empreendedora para o desenvolvimento de um país, entender como se dão as relações de influência na formação da propensão ao risco de empreender pode contribuir positivamente para a construção de políticas que visem ao fortalecimento do empreendedorismo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedorismo: histórico e conceito

Timmons (1994) afirma que o empreendedorismo é uma revolução que será para o século XXI mais do que a revolução industrial representou para o século XX. O autor, evidencia que os empreendedores encontrarão muitos desafios, com isso o empreendedor precisa estar aberto a enfrentar mudanças e saber aproveitar as novas oportunidades.

Segundo Hisrich e Peters (2004) empreendedorismo é o método de produzir algo novo com utilidade, sacrificando o tempo e a dedicação necessária, considerando as ameaças financeiras, mentais e sociais correspondentes e recebendo as consequentes compensação e independência econômica e financeira.

De acordo com Reis (2012) ao longo do século passado desenvolve técnicas para administrar organizações, mas ainda não se domina as melhores práticas para o desenvolvimento de empresas nascentes. Ou seja, além dos desafios anteriores encontrados pelos empreendedores, é preciso estar aberto para novas mudanças e procurando atualizações do mercado.

Nesse sentido, o campo do conhecimento do empreendedorismo está em pré-teorização (LANDSTRÖM; HARIRCHI, 2018) e, embora seja possível identificar estudos na década de 1950, há indícios de que as pesquisas empíricas da área iniciaram apenas no final do século XX (GIL; SILVA, 2015). Por isso, estudiosos afirmam que o campo de conhecimento do empreendedorismo ainda carece de robustez teórica (VALE, 2014b; GIL; SILVA, 2015). A carência de robustez também é explicada pela fragmentação da comunidade de estudiosos do empreendedorismo, posto que estão embutidos em um ou mais distinguíveis comunidades acadêmicas (CAMPOS; PARELLADA; PALMA, 2012; LANDSTROM; HARIRCHI, 2018).

Com a ausência de seus próprios conceitos e teorias, estudiosos do empreendedorismo têm emprestado muitas teorias de outros campos de pesquisa, sendo assim necessário ter uma compreensão detalhada do fenômeno (LANDSTROM; HARIRCHI, 2018). No entanto, esse campo como um todo vem crescendo, desde grandes áreas a subáreas (CAMPOS; PARELLADA; PALMA, 2012; LANDSTROMA; HARIRCHI, 2018), sendo uma temática transversal, onde um fenômeno pode ser estudado por diferentes perspectivas (CAMPOS; PARELLADA; PALMA, 2012).

Em termos conceituais, o empreendedorismo pode ser entendido como o processo de construção ou destruição de um modelo atual, configurando novos padrões

(GUIMARÃES, 2014). Entende-se como um “processo de inovações”, sendo o agente da inovação o empreendedor, eis o elemento central do campo de estudo do empreendedorismo.

2.2 Empreendedor

O empreendedor, como cita Machado, Prado e Cândido (2014) é todo indivíduo que dedica seu tempo para administrar, organizar e executar as tarefas de um empreendimento, gerando valores, transformando conhecimento e bens em novos produtos, mercadorias ou serviços, usando seu conhecimento como ferramenta para dar andamento ao negócio.

Em segunda análise, Machado, Cruz, Braga e Silva (2015) argumentam que o empreendedorismo é uma prática, não uma ciência ou arte, e não deve ser considerado um dom e sim uma capacidade de dirigir um negócio ou identificar oportunidade. É o processo de criar algo novo, que necessita de dedicação e esforço, assumindo riscos e recebendo recorrentes resultados, podendo ser negativos ou positivos.

Os autores reforçam, também, que existem algumas particularidades marcantes no empreendedor, essas características direcionam a forma como eles desenvolvem seu trabalho, tanto de forma individual quanto no coletivo, são elas, autoconfiança, comprometimento, orientação para metas, propensão aos riscos calculados, saber lidar com falhas, assumir as responsabilidades, usar recursos, tolerância para ambiguidade e incertezas. o empreendedorismo necessita do conjunto dessas características ou pelo menos algumas delas para acontecer (MACHADO; CRUZ; BRAGA; SILVA, 2015).

O empreendedorismo é uma das atividades atualmente reconhecida como um importante complementar do desenvolvimento econômico dos países, ela aumenta a competitividade e por consequência aumenta também a eficiência econômica. É uma importante atividade para gerar renda e emprego, aquilatando as condições de vida da população e com isso gerando o crescimento econômico e tem como característica principal a iniciativa de atrelar talentos, ideias, conhecimentos e recursos para a criação, renovação ou inovação de mecanismos dentro e fora da organização (MOTA; VALE; NOGUEIRA, 2017).

O comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo e transforma ideias. Neste sentido, o indivíduo empreendedor é a reconstrução de velhos conceitos, que por serem velhos não têm mais a capacidade de ser atraente. A essência do empreendedorismo está na inovação. é importante que ele veja o mundo com novos olhos, com novos conceitos, com novas atitudes e propósitos que os estimulam a explorar uma necessidade de um determinado produto ou serviço e com isso criar uma oportunidade de negócio (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

Dessa forma, é preciso que o indivíduo conheça as circunstâncias de um ambiente que está propício a empreender, e quais vão ser os riscos que indivíduo corre ao iniciar um empreendimento e se está realmente preparado para enfrentá-los, esses riscos podem ser referentes ao ambiente externo onde será implantado o empreendimento ou está relacionado ao próprio negócio a ser empreendido. É ainda fundamental identificar as variáveis que fazem parte dos recursos político-econômicos, a forma que esses recursos são identificados pelo empreendedor e o que o motiva a empreender, isso tudo faz parte do processo do reconhecimento de oportunidades. (MOTA; VALE; NOGUEIRA, 2017).

2.4 Características do comportamento empreendedor – CCE

Conforme a pesquisa de Alves *et al.* (2018) diz que não há apenas um “perfil empreendedor” que inclua todas as características, pois há variedades de combinações pessoais, sendo que alguns indivíduos aprendem a criar habilidades empreendedora, mais muitos deles necessitam aprender a obter lá e adquiri-las e destacam que o empreendedor promissor é aquele que soma suas características pessoais com as sociais e ambientais criando assim uma nova organização com planejamento e percepção para o futuro.

Algumas pessoas possuem maior habilidade de estar atentos a aspectos que ainda não foram exploradas no mercado, obtendo vantagens e destacam mais perante os demais no reconhecimento e exploração de oportunidades empreendedoras onde suas capacidades de observar uma oportunidade e empreender está relacionada com sua natureza pessoal, profissional e social (CORRÊA; VALE, 2014).

Gut, Santos e Oliveira (2018) destacam o autor David Clarence McClelland como sendo um clássico nos estudos da linha comportamental do empreendedorismo por meio da Teoria das Necessidades Adquiridas onde diz que há um desenvolvimento espontâneo que motiva as pessoas através de suas necessidades em realização, afiliação e poder. Sendo que todo indivíduo possui necessidades, porém diferentes um para o outro, mas uma dessas sempre predomina mais. As necessidades estão descritas no Quadro 1.

Quadro 1: Necessidades de motivação

NECESSIDADE	DEFINIÇÃO
Realização (n-Achievement)	É a necessidade em ter realização e ser motivado pela procura. Testar seus limites e buscam realizar um bom trabalho. Pessoas com este perfil tem uma grande necessidade de <i>feedback</i> e de se sentir realizado.
Afiliação (n-Affiliation)	Estão relacionadas a indivíduos que buscam estabelecer, manter e até restabelecer relações positivas com outras pessoas.
Poder (n-Power)	São necessidades das pessoas em exercer poder sobre outras, por buscarem ser influentes e causarem impacto.

Fonte: Adaptado McClelland (1972) e Gut, Santos e Oliveira (2018)

Pensando em capacitação de empreendedores McClelland (1972) e Winter (1971) colaboram por meio de seus estudos para o Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD), esse projeto identificou as dez principais Características Comportamentais do Empreendedor (CCE) em que ele deve possuir para obter, desenvolver ou melhorar para o alcance do sucesso, são as mesma características utilizadas pelo Sebrae no Empretec (Seminário intensivo destinado a empreendedor para melhor gerir seu empreendimento ou abrir um negócio). Essa proposta de McClelland passou por revisão e adaptação por outros pesquisadores e a mais atualizada por (CASTRO, 2011). Sendo eles: Planejamento, Realização e Poder, os quais são descritos no Quadro 2.

Quadro 2: Os três conjuntos das Características do Comportamento Empreendedor

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO
Busca de oportunidade e iniciativa: Faz as coisas antes do solicitado; aproveita oportunidades fora do comum.
Correr riscos calculados: Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente; age para reduzir os riscos; coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Persistência: Age diante de um obstáculo significativo; age repetidamente ou muda a estratégia.
Exigência de Qualidade e eficiência: Encontra maneiras de fazer melhor as coisas, mais rápido ou mais barato; age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
Comprometimento: Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles.
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO
Busca de informações: Dedicar-se pessoalmente a obter informações; consulta um especialista para obter informações técnicas.
Estabelecimento de metas: Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
Planejamento e monitoramento sistemático: Planeja dividindo tarefas de grande porte em pequenas tarefas com prazos definidos.
CONJUNTO DE PODER
Persuasão e rede de contatos: Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
Independência e autoconfiança: Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
Lócus de controle interno: Tem capacidade de controlar seu destino e moldam seus esforços para alcançar seus objetivos.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Castro (2011) e Oliveira (2017)

A CCE não possibilita apenas analisar as características do comportamento dos indivíduos, mais também a possibilidade de melhoria dessas características. Desta maneira foram agrupadas em três grupos diferentes e correlacionados, para facilitar a compreensão dos resultados a partir da prática do comportamento empreendedor. Sendo eles: Planejamento, Realização e Poder, os quais são descritos abaixo (GUT; SANTOS; OLIVEIRA, 2018).

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

A abordagem metodológica identifica diversas maneiras de discutir a pesquisa relacionando-a com as concepções divergentes que se tem da realidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Este estudo consiste em uma pesquisa mista (quantitativa e qualitativa), de caráter, exploratório e descritivo. De acordo com Moraes (2003), este tipo de pesquisa permite o conhecimento aprofundado do assunto em questão uma vez que se leva em consideração dados secundários, experiências, estudos de caso, bibliografias entre outras fontes.

Segundo Bertucci (2012), pesquisas exploratórias são aquelas que buscam descrever com detalhamento, proximidade e de forma inovadora determinados problemas. A partir do tipo de pesquisa definiu-se a priori os métodos para coleta de dados como o levantamento em fontes secundárias, sendo utilizado o levantamento bibliográfico por meio de artigos, teses e dissertações em periódicos nacionais.

O estudo foi realizado com empreendedores, que foram selecionados em diferentes partes da cidade, cobrindo todos os bairros da cidade de Uruçuí - PI. O objetivo desse tipo descrever e analisar as organizações, apontando as características mais frequentes.

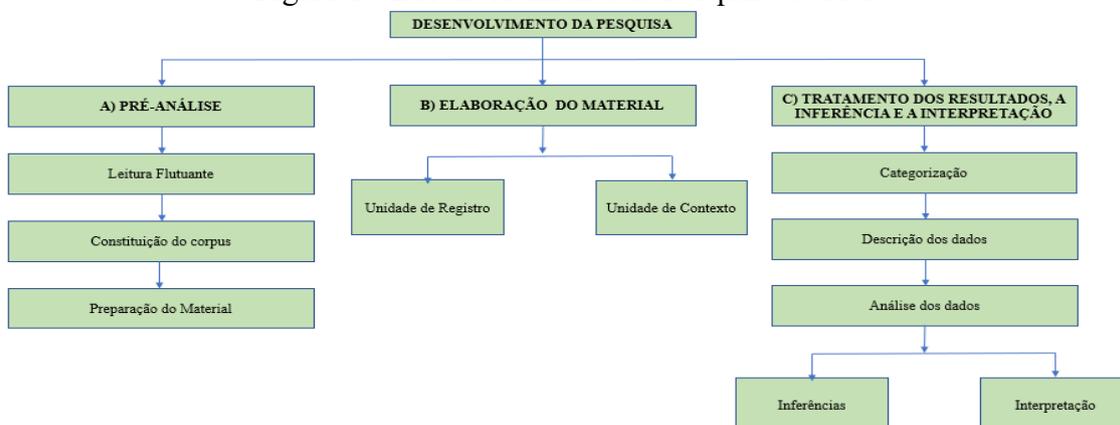
A coleta de dados, deu-se com a aplicação de 15 questionários com donos de bares e restaurantes, na cidade de Uruçuí - PI. A segunda etapa envolveu a aplicação dos questionários e as entrevistas. Utilizou-se a mediana para avaliar as categorias, trazendo 1 como a pior opção e 5 a melhor opção, uma das vantagens é que a mediana não é influenciada por valores atípicos. O conjunto de características do comportamento empreendedor foi avaliado segundo os princípios citados por Oliveira (2017) sendo aplicado o teste não paramétrico da mediana no software Excel 2013.

Foram dadas a mediana de cada características para apresentação dos resultados, individualmente nos sistemas, sendo expostos através do gráfico de radar, fazendo assim um mapeamento das Características do Comportamento Empreendedor de cada conjunto.

As demais duas questões subjetivas do questionário, foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Conforme Bardin (2016), a Análise de Conteúdo (AC) é formada por um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens. Segundo o mesmo autor, o teste por associação de palavras é o teste mais antigo dentre os testes capazes de projetar estados interiores. Resumidamente a AC está organizada em: i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

Baseados em Bardin (2016), Franco (2005), Mendes e Miskulin (2017) criaram a Figura 1 que demonstra o desenvolvimento de uma pesquisa de AC. Primeiramente os autores passaram pela pré-análise (a) onde os dados foram organizados com o objetivo de constituir o conjunto de documentos a serem submetidos aos procedimentos analíticos da pesquisa. Nesta fase foi realizada uma leitura flutuante do material buscando percepções contidas nas mensagens para a escolha dos documentos que se tornam o corpus da pesquisa para a próxima fase. Segundo Bardin (2016), o objetivo da pré-análise é escolher os documentos a serem submetidos à análise e formular hipóteses para a elaboração de indicadores para a interpretação final (Figura 1).

Figura 1 - Desenvolvimento da Pesquisa de A.C.



Fonte: Adaptado de Mendes e Miskulin (2017)

Na exploração do material (b) o corpus é estudado mais a fundo com o objetivo de estabelecer duas unidades: i) unidade de registro, que pode ser o tema de pesquisa ou uma determinada palavra entre outros itens; e ii) unidade de contexto que diz respeito ao eixo temático encontrado em comum na análise do material.

Na fase 1, foram selecionados os trechos das entrevistas que respondiam de forma resumida a cada pergunta. A organização do material foi realizada através do Quadro 4, onde é possível verificar as perguntas do questionário e as respectivas respostas de cada participante com suas próprias palavras.

4 RESULTADOS

4.1 Dados Sociodemográficos

No âmbito de bares e restaurantes a maior parte dos empreendedores é do gênero masculino. A população era composta por 33 pequenos e médios empreendimentos do setor de bares e restaurantes, contudo foram selecionados 15 empreendedores de vários bairros da cidade, que responderam ao questionário “Diagnóstico Comportamental”, adaptado Sebrae.

Quadro 3: Dados sociodemográficos

		Porcentagem
Gênero	Masculino	60%
	Feminino	40%
Grau de Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	1
	Ensino Fundamental Completo	3
	Ensino Médio Incompleto	2
	Ensino Médio Completo	7
	Superior Incompleto	1
	Superior Completo	0
	Especialização	1
	Mestrado	0
	Doutorado	0
Faixa Etária	Até 25 anos	2
	De 26 a 35 anos	3
	De 36 a 45 anos	3
	Acima de 46 anos	7
Tempo de Abertura da Empresa	Menos de 1 ano;	1
	Há 1 ano	2
	De 2 a 3 anos	3
	De 4 a 5 anos	1
	5 anos	3
	Mais de 5 anos	8

Fonte: Elaborado pelos autores

Nessa pesquisa participaram nove homens e seis mulheres, destaca-se a presença masculina nesse setor. Observa-se que grau de escolaridade da maior parte dos empreendedores atuantes da cidade de Uruçuí-PI, destaca-se o ensino médio completo correspondendo a 46,67 % dos entrevistados, seguido de 20,00% com ensino fundamental completo, é perceptível no Gráfico 2.

Observa-se a predominância da baixa escolaridade para atuar nesse setor. Entretanto, nota-se algumas exceções como a 6,67% dos entrevistados responderam que tinham o ensino superior incompleto e especialização, respectivamente.

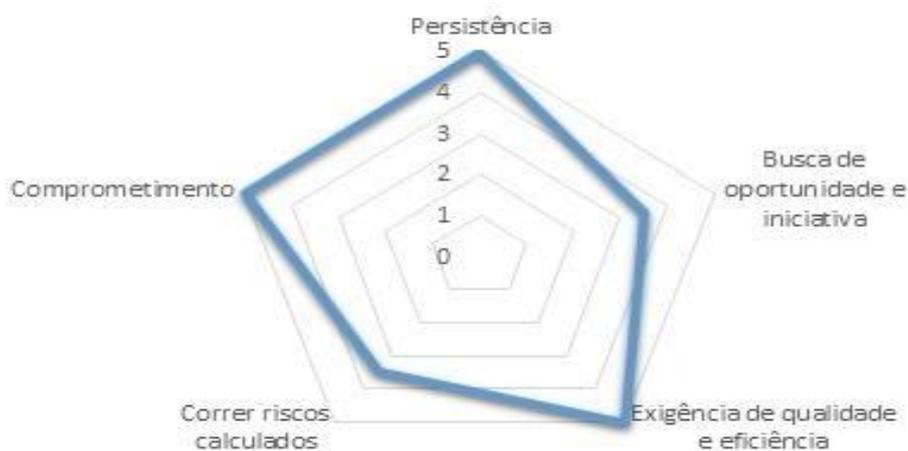
Por seu turno, com relação à faixa etária percebe-se que a maioria dos entrevistados tem acima de 46 anos como pode verificar no gráfico abaixo. Percebe-se que a maior parte dos empreendimentos tem mais que cinco anos.

4.2 Caracterização do Comportamento empreendedor: questionário

4.2.1 Características do Conjunto de Realização

Com relação às características do conjunto de Realização dos empreendedores de bares e restaurantes de Uruçuí-PI, pode-se observar que as características de comprometimento, persistência, exigência de qualidade e eficiente foram as que a mediana estava em 4. As características menos desenvolvidas pelos empreendedores foram correr riscos calculados, busca de oportunidade e iniciativa com mediana entre 3 e 4. Observa-se no Gráfico 1.

Gráfico 1: Características do Conjunto de Realização dos Empreendedores



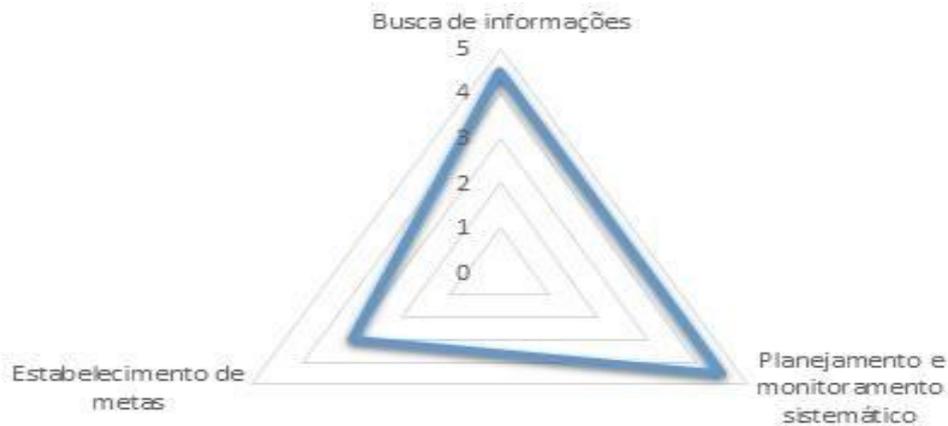
Fonte: Elaborado pelos autores.

Sendo assim considera-se que os empreendedores estão menos propensos a ir a buscas de novas oportunidades, pois possuem um comportamento de correr riscos calculados. Estes achados, corroboram com o estudo de Dias, Martens e Boas (2012), com base na metodologia de McClelland, foi observado a menor pontuação para a CCE correr riscos calculados.

4.2.3 Características do Conjunto de Planejamento

O gráfico de radar da característica do conjunto de Planejamentos dos empreendedores, a características estabelecimentos de meta ficou na mediana 3 enquanto a característica de busca de informação e planejamento e monitoramento sistemático ficou na mediana entre 4 e 5. Observa-se abaixo no Gráfico 2.

Gráfico 2: Características do Conjunto de Planejamento dos Empreendedores



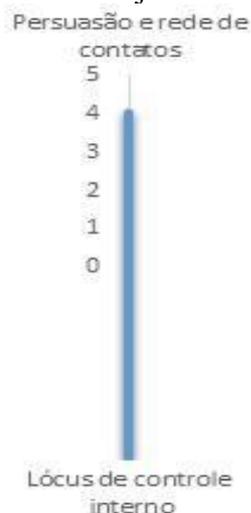
Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Percebe-se que na CCE planejamento e monitoramento sistemático, tiveram uma melhor avaliação que na CCE estabelecimento de metas, o que leva a crer que elas tenham um bom desempenho planejando os seus objetivos, entretanto, a definição desses objetivos parece ser um obstáculo maior.

4.2.4 Características do Conjunto de Poder

O gráfico de radar do conjunto de Poder dos empreendedores de Uruçuí-PI pode ser visto no gráfico 3. composto por duas características Persuasão e rede contatos e Locus de controle interno. Observa-se que as medianas do gráfico nos apresentam suas características em mediana 4, ou seja, o empreendedor possui características satisfatória para o Poder pois ele tem capacidade de uma estratégia de comunicação com as pessoas, pelo fato de sua mediana estar em 4 na característica de persuasão e rede de contato.

Gráfico 3: Características do Conjunto de Poder dos Empreendedores



Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, o conjunto do poder está ligado a indivíduos que confiam em seu potencial para resolver as atividades que lhes foram confiadas e/ou possuem habilidades para persuadir as pessoas que precisam, de forma estratégica, na busca por alcançar seus

objetivos (SEBRAE, 2018). Além disso, esse conjunto abrange a característica de lócus de controle interno que está ligada a empreendedores que acreditam que podem controlar seus destinos planejando-os e que gostam de autonomia (HISRICH; PETERS, 1998 apud SCHERMERHORN, 2007).

Portanto, as características desse conjunto são importantes para o empreendedor obter sucesso.

4.3 Análise de Conteúdo

Nesta subseção, após a organização de todo o material coletado, foi dada prioridade a fase de exploração das perguntas subjetivas. Nesta fase, cada uma das respostas obtidas, foi categorizada, cada uma destas respostas pode ser vista como a unidade de registro da AC, tendo em vista tratar-se do tema objeto da pesquisa realizada.

Por fim, em sua última etapa, cada uma das respostas foi alinhada de acordo com a unidade de contexto que diz respeito ao eixo temático encontrado em comum na análise do material coletado, e foram realizadas as devidas análises. O quadro 4 a seguir, que foi formulado e usado por Cielo (2001) em sua dissertação, será utilizado para auxiliar na investigação das principais características dos indivíduos ditos empreendedores pela literatura. O Quadro 4 é denominado “Modelo para Análise do Perfil Empreendedor”, e é uma ferramenta indispensável para se efetuar tal análise.

Quadro 4: Questionário e respostas dos entrevistados

	1) Comente um pouco sobre o que motivou o senhor(a) a abrir o estabelecimento.	2 - Comente como foi o processo de abertura do seu estabelecimento.	Inferência
E1	“Estava mexendo com outro tipo de negócio. Fui procurar uma coisa que tivesse menos gastos pra mim e eu pudesse tomar de conta sem ter muito funcionário, só à família mesmo.”	“Eu não me planejei foi depois que minha irmã chegou e estava desempregada.”	O
E2	“Eu comprei o bar pra ficar perto da minha família.”	“Cheguei e comprei o bar. Aqui não mudou nada, só o dono, não mudou nem o nome.”	N
E3	“O motivo foi que eu já trabalhava no ramo, eu já trabalhei bastante tempo.”	“Antes de abrir este estabelecimento eu trabalhei em uma empresa de revendedora de bebidas e foi o momento que vi a oportunidade aparecer pra mim.”	O
E4	“Abri o bar para fixar moradia na cidade.”	“Foi no improviso. A gente fez um trailerzinho de madeira 4 metros por dois. [...] A gente resolveu derrubar o barraquinho, construímos.”	N
E5	“Necessidade, tava precisando de dinheiro.”	“Eu fiz um pequeno empréstimo pra comprar algumas coisas e montei o bar.”	N
E6	“Estava desempregado e era um ex-vendedor externo de bebidas.”	O planejamento foi só abrir o CNPJ que era o necessário, e atrás do local pra alugar	N
E7	“Não trabalha mais para os outros.”	“Eu trabalhei com uma senhora e fazia as coisas tudo pra ela então, já que eu fazia	N

		as coisas tudo pra ela, eu pensei assim, se eu faço pra ela eu posso fazer pra mim.”	
E8	“Aqui no Uruçuí eu já vim pronto para funcionar o restaurante, pequenininho, mas eu já vim com essa intenção, foi meio turbulento, mas eu consegui.”	“Com muita dificuldade, vendendo PF, pequenos pratos.”	O
E9	“A falta de oportunidade de emprego.”	“Ligaram perguntaram se eu queria o ponto físico e “tô” aqui. Nunca passou pelos meus sonhos mexer com comida.”	N
E10	“Necessidade financeira e eu percebi o mercado aberto na época a gente estava praticamente sozinho.”	“Foi simples, tirando a burocracia que a gente tem no Brasil para abrir uma empresa foi tranquilo, normal.”	N
E11	“É um sonho que eu tinha de abrir um bar na minha área como barmen.”	“Aqui foi uma oportunidade, porque a família da esposa é daqui a gente veio, acabamos parando aqui, justamente por causa disso, aí viemos pra cá. Aí falei agora vamos montar um bar aqui.”	O
E12	“Trabalho com uma loja de parafusos. E resolvi montar um depósito.”	“A loja de parafusos era toda aqui, dividimos e colocamos do outro lado a loja, abrimos só com dois freezers e começou crescer.”	O
E13	“A gente sempre mexeu nessa área, sempre, sempre.”	“Nós nos planejamos devido a mudança para abrir aqui em Uruçuí.”	O
E14	“Através de um caso não interessante, foi por causa do meu acidente que eu sofri e fiquei em casa.”	“Foi muito difícil, porque a gente fica com medo de começar o negócio e fica procurando.”	N
E15	“Estava desempregada e resolvi vender comidas e montar o restaurante.”	“Com o dinheiro das vendas de quentinhas, comprei o terreno e montei o restaurante.”	N

Fonte: Elaborado pelos autores

Desta forma, categorizar as respostas dos entrevistados identifica-se algumas características em comum e outras incomuns que foram vistas no Quadro 4. Nota-se que todos entrevistados tiveram como necessidade a autorrealização do sonho de empreender.

Percebe-se que os empreendedores esperam o momento certo para a identificação de oportunidades, ponto em comum também na característica de habilidades. Entretanto, caracteriza-se dez entrevistados com o perfil de empreender por necessidade e apenas cinco com o perfil do empreendedor por oportunidade.

Assim que a oportunidade se fez presente, imediatamente monta-se o negócio. Nota-se que a visão de negócio dos empreendedores teve como princípio o fato de que na região não havia um empreendimento semelhante. Entretanto, destaca-se que nenhum dos entrevistados, realizou pesquisas na região pretendida para o empreendimento. Assim, não foi possível perceber que potenciais clientes buscavam estes empreendimentos.

Na análise do contexto que os levou a empreender, confronta-se os dados das questões subjetivas, com as questões objetivas. Assim, destaca-se que o perfil do empreendedor dos entrevistados, conta com a necessidade de autorrealização de seu desejo de empreender, com a base do conhecimento técnico do negócio, com a habilidade de identificação de oportunidades, com os valores morais e existenciais, com o apoio e

trajetória da família e com o contexto socioeconômico e político nacional (RIBEIRO; MELO; OLIVEIRA, 2018).

Observa-se a preocupação dos empreendedores em expandir seus conhecimentos e ganhos financeiros. Assim, pouco a pouco, muitos entrevistados foram ampliando seus negócios e hoje, para ter capacidade de crescimento e atender as expectativas de seus clientes. Este empreendedor apresenta várias características empreendedoras clássicas.

Também foi possível perceber que este tipo de negócio sofre com a sazonalidade. Infere-se que suas características são clássicas, que muitas vezes vem da própria família. São, na maioria dos casos, empreendedores focados, dedicados, e perseverantes, que se sentem realizados em ter conquistado seu sonho de ter seu próprio negócio.

5 DISCUSSÕES

Na primeira etapa foram identificados e quantificados os empreendedores da cidade de Uruçuí-PI no setor de bares e restaurantes, utilizou-se uma amostra de 15 empreendedores de bairros diversificados da cidade. Nessa primeira etapa os empreendedores responderam as questões sociodemográficas no qual foi identificada a predominância do gênero masculino no setor, composta por 40% mulheres e 60% homens. O grau de escolaridade é composto por 46,67% do ensino fundamental completo, resumindo dos 15 entrevistados apenas 1 possui ensino superior. Outro levantamento interessante foi a faixa etária dos empreendedores a maioria possui mais de 46 anos de idade, precisamente 47% dos empreendedores, ou seja, uma fase mais estável da vida adulta comparando com o tempo de empresa em que os resultados no mostram que 40% das empresas tem mais de 5 anos, ocorrendo assim uma estabilidade e menos risco de mortalidade.

A segunda etapa aborda as características do comportamento empreendedor onde os empreendedores responderam 43 afirmativas contextualizadas que estão divididas em 3 conjuntos: o de realização, planejamento e poder.

A característica de conjunto de realização o comprometimento, persistência, exigência de qualidade e eficiência a mediana ficou em 5, ou seja, são responsáveis com seu negócio, produtivos, e persistem no mercado que se encontra. No entanto a característica desse conjunto que ficou menos recorrente foi correr riscos calculados, busca de oportunidade e iniciativa com a mediana em 3 e 4, sendo assim mais acomodados para ir em busca de novas oportunidade pois possuem mais medo dos riscos.

Nas características do conjunto de planejamento, a características estabelecimentos de meta ficou na mediana 3 enquanto a característica de busca de informação e planejamento e monitoramento sistemático ficou na mediana entre 4 e 5. Ou seja, os empreendedores locais desse setor têm dificuldades em estabelecimento de metas.

A terceira característica que é a do Poder possui persuasão e rede de contatos, no qual analisados percebe-se que os empreendedores possuem sua persuasão e rede de contatos satisfatória com mediana 4, e o mesmo para locus de controle interno. Ou seja, os empreendedores além de uma boa relação com a sociedade, pessoas e poder de persuasão eles acreditam que possuem controle total de suas empresas.

Em seguida foi aplicado duas questões abertas semiestruturadas para os 15 entrevistados, onde foi realizado a avaliação qualitativa através de palavras chaves, resultando em dez empreendedores por necessidade e cinco por oportunidade no setor de bares e restaurantes da cidade de Uruçuí-PI.

O aumento do desemprego estrutural faz crescer cada dia mais o empreendedorismo por necessidade no país, a necessidade de sobrevivência e a

autonomia financeira é um dos principais motivos de empreender por necessidade (VALE; CORREA; REIS, 2014a). Em Uruçuí-PI essa realidade não é diferente, percebe-se pela pesquisa sociodemográfica que a maior parte dos empreendedores do setor de bares e restaurantes tem acima de 46 anos, ou seja, pode ser motivado pelo desemprego da faixa etária por não conseguir se inserir no mercado de trabalho e pela autonomia financeira que vem a ganhar empreendendo.

A falta de capacitação intelectual, com baixa capacidade de gerar inovação, sendo incapaz de vencer desafios no empreendedorismo brasileiro, e ainda falta de preparação do quadro empresariais segundo Eslabão e Vecchio (2016). Ressalto que dos 15 entrevistados nenhum disse em suas entrevistas receber apoio de alguma instituição na abertura de sua empresa, ou que fizeram algum curso preparatório específico para abrir sua empresa. Os empreendedores do setor de bares e restaurantes de Uruçuí-PI, teve as características de iniciativa e correr riscos calculados com a mediana em 3 e 4, ou seja, essa realidade nacional de baixa inovação compreende também a localidade de Uruçuí-PI nesse setor, pois o medo de correr riscos inibi o indivíduo a inovar e ser criativo.

Este estudo teve o intuito de identificar, analisar o perfil e as motivações empreendedoras do setor de bares e restaurantes de Uruçuí-PI, apresentando um diagnóstico de sua ação. Os dados apresentados nesse estudo servem como base para estudos mais abrangentes e estudos específicos da área. O tema empreendedorismo é extenso e complexo, portanto ainda carece de informações.

Uma limitação deste estudo, foi que o número de profissionais que se enquadravam no perfil analisado, era pequeno, restringindo um pouco os resultados, assim como, a dificuldade em marcar uma hora para fazer as entrevistas também foi um obstáculo, visto que o horário destas profissionais é perceptivelmente muito concorrido.

Os dados apresentados neste estudo servem de base para outros estudos mais abrangentes e para estudos específicos da área, que confirmem a importância dessas características, contribuam para o surgimento de novas iniciativas e que possam despertar o potencial de mais empreendedores. O tema empreendedorismo é muito complexo e por isso ainda carece de informações, assim como o empreendedorismo no setor de bares e restaurantes, que tem se intensificado, entretanto, ainda necessita de incentivos e aporte teórico e prático para um melhor desenvolvimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi delinear o perfil empreendedor, dos donos de pequenos e médios bares e restaurantes de Uruçuí-PI, para identificar em quais níveis, as características do comportamento, estão presentes no perfil destes indivíduos. Para isso, foi feito questionário com os 15 empreendedores que atuam em Uruçuí-PI, visando identificar o perfil e as características do comportamento empreendedor dos mesmos, assim como propiciar a reflexão sobre a prática desse comportamento no dia, dia.

Dentre as características empreendedoras observadas, uma delas teve destaque na pesquisa, a CCE busca de informação. O que nos mostra que os entrevistados têm feito planejamento no seu empreendimento, características importantes para quem busca sucesso em empreender. Em contrapartida, as CCE correr riscos calculados e a busca por oportunidades e iniciativas e estabelecimento de metas, que apresentaram a mesma mediana nos resultados, tiveram a pontuação mais baixa mostrando que as profissionais ainda que estando se planejando buscando a organização do empreendimento, preferem não fazer planejamento a longo prazo tendo mais cautela em correr. As outras quatro características (busca de informações, persistência, exigência de qualidade e eficiência,

comprometimento) apresentaram a mesma mediana como resultado na pesquisa, sendo 4 em uma escala até 5.

Independente da pontuação das características do comportamento empreendedor analisadas nesta pesquisa, o que vale ressaltar é que algumas delas podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas, De acordo com McClelland (1978 apud GUT; SANTOS; OLIVEIRA, 2018), através de programas específicos, essas competências podem ser desenvolvidas, proporcionando sucesso aos indivíduos que buscam desenvolver este perfil empreendedor, assim como tem aqueles que desenvolveram essas características naturalmente.

Os dados apresentados neste estudo servem de base para outros estudos mais abrangentes e para estudos específicos da área, que confirmem a importância dessas características, contribuam para o surgimento de novas iniciativas e que possam despertar o potencial de mais empreendedores. O tema empreendedorismo é muito complexo e por isso ainda carece de informações.

REFERÊNCIAS

ALVES, O.F, *et al.* Empreendedorismo em épocas de crise: um estudo de caso em Curitiba e Região Metropolitana. **Braz. J. of Develop**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 69-80 jan./março. 2018.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e Definição. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v.1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

CAMPOS; H. M. PARELLADA; F. C PALMA, Y. Mapping the Intellectual Structure of Entrepreneurship Research. **RBGN V.14.n 42**. Jan-mar- 2012

CIELO, I. D. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ESLABÃO, D. R.; VECCHIO, F. Condições e Obstáculos ao Empreendedorismo no Brasil. **E3- Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 2, n. 2, p. 79-90. 2016.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRE-NEURSHIP MONITOR: **2014 Global Report**. London: Autor, 2015.

GUT, B. C. P.; SANTOS, Marligia S.; OLIVERA, E. M. J. de. A Mulher Empreendedora e o delineamento do perfil Profissional da *Personal Trainer*. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2018, vol.12, n.40, p.315-335. ISSN: 1981-1179. Acessado em 13 de maio 2019.

HAFER, R. W. Entrepreneurship and state economic growth. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, 2(1), 67–79, 2013.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHIB, G. The social structure of entrepreneurship as a scientific field. **Research Policy**. Volume 47, Issue 3, April, 650 – 662 p., 2018.

MACHADO, C. G., *et al.* Empreendedorismo em Cenários Complexos: Uma Visão da Realidade Atual e Futura no Brasil a Partir de Análise Comparativa. **RAIMED – Revista de Administração IMED**, Brasil, v. 5, n. 2, p. 153-165, maio/ago. 2015.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para as ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, R. M., MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017.

MCCLELLAND, D. C. (1972). **A sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

MORAES, F. E. T. **O endomarketing como estratégia para o comprometimento dos clientes internos da polícia militar de Minas Gerais – PMMG**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MOTA, M. de O., *et al.* Relações de influência de indicadores macroeconômicos na propensão ao risco de empreender. 2º Edição. **REGE – Revista de Gestão**, Ceará, CE, v. 24, p. 159-169, fev. 2017.

OLIVEIRA, E. M. J. de. **Condicionantes do intraempreendedorismo nos sistemas AME de Petrolina-PE**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF - Programa Ciências da Saúde e Biológicas. 101 p., Petrolina, 2017.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRADO, M. de L., *et al.* Empreendedor Individual: Uma Modalidade de Empreendedorismo Emergente. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 12, n. 3, p. 59-74, set/dez. 2014.

RIBEIRO, D. P.; MELO, R. V. de; OLIVEIRA, L. A. A. de. Perfil de Empreendedores de Micro e Pequenas Empresas através da Análise de Conteúdo. Simpósio de

Excelência em Gestão e Tecnologia – XVSEGeT – Indústria 4.0 e o uso de tecnologia digitais – 30, 31/out e 01/nov – AEDB, **Anais** [...] Resende – RJ, 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas e Microempresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Estudos.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2019.

TIMMONS, J. A. **New venture creation**. 4.ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994

VALE, G. M. V, *et al.* Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade *Versus* Oportunidade. **RAC - Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 4, p. 311-327, maio/jun. 2014a.

VALE, G. V. Tréplica – Afinal de Contas, Que Bicho é Esse? Tréplica sobre o empreendedor e o Empreendedorismo. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 8, p. 900-908, nov./dez. 2014b.

CAPÍTULO 2: INOVAÇÃO

CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS

**Juliana de Sousa Borges
Allana Maria Santana Freitas
Indira Gandhi Bezerra de Sousa**

Resumo: As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) atualmente contribuem para maior parte da geração de empregos, sendo fundamentais para manterem o mercado competitivo e a economia aquecida, conseqüentemente, contribuindo para a inovação, implementação de novas ideias, processos, produtos e/ou serviços no mercado. Dada sua relevância, realizou-se, portanto, o presente estudo, que tem como objetivo analisar a capacidade de inovação das MPEs prestadoras de serviço da cidade de Uruçuí-PI. Para alcançar tal objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, quantitativa, utilizando o método *survey*. Como forma de amostragem, utilizou-se a probabilística do tipo aleatória simples, e como técnica de análise, a estatística descritiva. Utilizou-se o questionário como instrumento de coleta de dados, aplicado por meio de softwares de apoio, o *googleforms* e o *excel*. O questionário foi baseado no estudo de Narcizo (2012), no qual continha 58 questões objetivando identificar o perfil e a capacidade inovadora das MPEs. Como resultado, conclui-se que as MPEs investigadas, embora possuam certa resistência quanto às falhas e os erros de colaboradores, dispõem de capacidade inovativa por trabalharem os elementos aprendizagem, cultura, estratégia, estrutura, finanças, mercado, pessoas, processos e relacionamentos no desenvolvimento de seus negócios.

Palavras-Chave: Capacidade de Inovação. Micro e Pequenas Empresas. Inovação. Serviços

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) possuem uma responsabilidade considerável no que diz respeito à economia. Em virtude de sua expansão, contribui para o trabalho formalizado, sendo portadoras de inúmeras oportunidades por oferecerem diversidade de empregos, favorecendo a movimentação do comércio (IBGE, 2017). Para garantir a sobrevivência e impulsionar o crescimento, as MPEs possuem a necessidade de inovar. Logo, se faz necessário que colaboradores sejam capacitados, criativos e estejam alinhados ao propósito da organização a fim de que desenvolvam uma cultura inovadora (LONGANEZI, 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

O desenvolvimento de uma cultura inovadora não está voltado somente para grandes empresas, mas também para micro e pequenas. Inclusive, esse último formato organizacional possui maior facilidade de inovar por terem uma estrutura menor. No entanto, é preciso que as MPEs desenvolvam diversos elementos para obterem capacidade de inovar como pessoas, relacionamento, estratégias, estrutura, liderança, aprendizagem, liderança, processos, mercado e cultura (NARCIZO, 2012).

Assim, observando a importância da inovação para as MPEs, pretende-se responder a seguinte problemática: Qual a capacidade de inovação das micro e pequenas empresas no setor de serviços de Uruçuí-PI? Com o fim de nortear ao questionamento levantado foi definido o seguinte objetivo geral: Analisar a capacidade de inovação das micro e pequenas empresas do ramo de serviços de Uruçuí-PI.

A justificativa desse trabalho se deu por dois motivos, o primeiro deles reside em estudar dois conteúdos que são importantes para o ambiente do empreendedorismo que é o setor de MPEs e a temática de inovação, pois, ao compreender esses dois assuntos conjuntamente entende-se que pode contribuir para cidade de Uruçuí, tendo em vista que, segundo informações extraídas do site Piauí digital, Uruçuí-PI possui 119 MPEs de um município com cerca de 25.000 mil habitantes.

A segunda está em instruir-se sobre a capacidade de inovação dessas organizações, pois a partir do momento que as empresas têm a compreensão dos resultados do presente estudo, podem identificar seus pontos fortes e fracos. Inclusive, empresas que não participaram do estudo, podem a partir dele identificar os elementos importantes para desenvolver sua capacidade de inovação. Portanto, o presente estudo expressa de diversas maneiras os benefícios incutidos as MPEs ao inovar, promovendo-lhes vantagem competitiva e conseqüentemente capacidade financeira, logo, com tais informações contribui-se com o setor pesquisado e com pesquisas no ambiente acadêmico.

Em suma, o trabalho foi dividido em cinco seções. Na primeira, pode-se observar a introdução, em seguida o referencial, os procedimentos metodológicos. Posteriormente, a quarta seção, aborda-se a análise e discussão, e por último, a quinta seção, conta-se com as considerações finais que responde de forma clara e objetiva o problema de pesquisa, indicando suas limitações e apresentando sugestões de pesquisas futuras sobre o tema em análise.

2 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

O empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir uma empresa a partir de recursos escassos. É considerado um fenômeno global por sua força e crescimento nas relações internacionais e formação profissional. Para ser empreendedor não basta apenas ter habilidades técnicas e administrativas, é preciso ter habilidades empreendedoras, que se relacionam com a gestão de mudança, liderança, inovação, controle pessoal, capacidade de correr riscos e visão de futuro (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

Portanto, ser empreendedor significa possuir, acima de tudo, o impulso de materializar novas ideias, concretizar sonhos e vivenciar características de personalidade e comportamento não muito comuns em todos os indivíduos. Assim, sendo a inovação fonte importante para o desenvolvimento econômico por meio do empreendedorismo, o presente referencial teórico destinou-se a discutir tal temática.

Entre os anos 1930 e 1940, o economista austríaco Schumpeter identificou a inovação como um elemento contributivo para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1961). Nos estágios iniciais, incluindo os trabalhos de Schumpeter sobre o assunto, a inovação era vista ainda como um processo individual e resultado de uma combinação de inteligência, experiência e intuição. Abernathy e Clark (1985) discorrem que na década de 1980, ganhou maior força a visão de que a inovação exige envolvimento dos colaboradores; o resultado foi o surgimento da caixa de sugestões, como ferramenta para promover esse envolvimento. Com isso, também surgiu a necessidade de que as empresas inovassem de maneira sistemática, em vez de deixar ao acaso ou por acidente, por ser uma ferramenta possível de obter uma posição mais vantajosa no mercado.

Drucker (1986) define inovação como prática e disciplina. Ele considera também que inovar é uma necessidade do mercado e primordial para sustentabilidade de qualquer empresa, independente do seu tamanho e setor e que o desenvolvimento desta ferramenta provocou uma profunda mudança em atitudes, valores e comportamento da sociedade. Já

Koyama (2007) define que a inovação é vista como uma estratégia que precisa ser integrada ao sistema que já existe, a partir de uma cultura aberta que abrange as relações em todas as direções, sendo uma recombinação de conhecimentos já existentes, uma estrutura que altera a ordem convencional, uma fórmula ou uma nova abordagem que percebida como nova pelos indivíduos envolvidos.

Ao mencionar o conceito de inovação, vale ressaltar a existência dos tipos de inovação, sendo o mais clássico, a tipologia descrita pelo Manual de Oslo (2005), classificando a inovação em quatro tipos: de produto, de processo, organizacional e de marketing. A inovação de produto é quando existe a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que tange a suas características ou usos previstos. A inovação de processo é a inserção de um método de produção ou distribuição, novo ou significativamente melhorado, por exemplo, mudanças significativas em um conjunto sequencial de etapas de criação de técnicas, equipamentos e/ou softwares.

A inovação de marketing é a implementação de uma nova técnica de marketing com mudanças relevantes na concepção do produto ou em sua embalagem, na disposição do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Por fim, a inovação organizacional é a adoção de uma nova técnica organizacional nas práticas de negócios da empresa, na estrutura do seu local de trabalho ou em suas relações internas externas com ampla exemplificação de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho.

Assim, independentemente do tipo de inovação desenvolvida, ela é essencial para sobrevivência de qualquer empresa. Para desenvolver essas inovações, as organizações podem partir de diversas fontes que, por sua vez, a pesquisa é a principal aliada para o desenvolvimento de ideias inovadoras. Com isso, as empresas precisam da colaboração de seus funcionários e de todos que a englobam, sendo agentes internos ou externos a organização. Esses atores externos podem ser fornecedores, distribuidores, clientes, parceiros em alianças, grupos do mesmo setor, centros universitários, pesquisadores, etc. (BERNE, 2016).

Nesse turno, é necessário desenvolver capacidades e habilidades para que o processo de inovação seja executado com eficiência. A capacidade está relacionada a um conjunto de habilidades de criar, desenvolver e transformar recursos de modo particular que seja difícil de ser imitado por outras organizações (SANTOS, PERIN; SAMPAIO, 2018). Assim, compreendendo a relevância da capacidade das empresas em desenvolverem inovações, a próxima seção destinou-se a discutir sobre tal assunto.

3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

O vocábulo capacidade (*capacity* ou *capability*) tem sido amplamente empregado na literatura de estratégia e de internacionalização, mas de modo variado e conflituoso, por não ser uma tarefa fácil chegar a um consenso acerca da sua definição (OURA, 2014). No entanto, de acordo com alguns estudos, a expressão “capacidade”, enfatiza o papel-chave da gestão estratégica em, adequadamente, adaptar, interagir, bem como reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos funcionais frente às pressões de um ambiente em constante mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As empresas precisam desenvolver diversos tipos de capacidade, dentre elas a capacidade de inovar que é conceituada como sendo a qualidade de desenvolver ideias inovadoras. Para se obter capacidade acerca de algo é preciso conhecimento e treinamento. Assim, o que torna capaz um indivíduo de realizar uma determinada função é ter entendimento, perspicácia e habilidade para cumprir os objetivos, não sendo

diferente para a capacidade de inovação, que consiste na dilatação do conhecimento e da absorção de uma concepção atual que abrange diversos aprendizados numa visão ampla que desenvolve capacidades para inovar e adaptar-se às realidades globais que interferem diretamente na continuidade dos serviços de cada empresa (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2013)

Para sustentação de um negócio pode-se adequar inúmeros fatores que se correlacionam com a capacidade de inovação. Dentre eles pode-se destacar o gerenciamento capaz de facilitar o compartilhamento de conhecimento que, por sua vez, estimulam o desempenho dos colaboradores favorecendo o engajamento e envolvimento impulsionando crescimento sustentável. Assim, a capacidade de inovação pode ser desenvolvida por meio da capacitação, inserção de tecnologias, do engajamento com seu público-alvo e da realização de pesquisas de mercado para trazer novas ideias e conceitos no setor de serviços (NARCIZO, 2012).

Além disso, o empreendedor precisa ter uma visão geral do seu negócio para ter a capacidade de inovar, aprimorando seus conhecimentos para que junto aos fornecedores atendam às necessidades dos consumidores. Os fornecedores por sua vez têm e devem garantir que os produtos e serviços estejam atualizados a fim de fornecer sempre o que há de mais avançado, atendendo as expectativas até chegar ao consumidor final. Esse ciclo entre fornecedor, empreendedor e cliente é o que mantém a inovação constante e incessante.

Como o foco do presente trabalho são as MPEs prestadoras de serviço, parte-se do pressuposto que essas empresas precisam se atualizar e inovar nos serviços prestados a seus clientes, pois são organizações que se depararam com obstáculos, por exemplo, quando é necessário atualizar seus equipamentos por causa das tecnologias atuais inseridas no mercado, devido às dificuldades de maior custo para investir em inovação e tendo um acesso restrito de conhecimento e informação para obtenção do material de qualidade, com preço proporcional aos recursos financeiros disponíveis da instituição.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) menciona que com o grau de conhecimentos elevado no mercado, MPEs têm oportunidade de efetivação de novas ideias, otimização de seus serviços e alcançar um desenvolvimento profissional fazendo com que seus colaboradores sejam eficazes e eficientes elevando a organização a um patamar cada vez mais crescente onde fortalece sua competitividade. Cabe destacar que esse perfil de empresa possui maior facilidade na propagação de inovações devido estarem mais próximas ao seu público-alvo.

A capacidade de inovação com o passar do tempo se tornou a chave para sobrevivência de MPEs, mas para isso, havia a necessidade de alinhar suas atividades com as exigências da globalização econômica. Em virtude de tais exigências, a quantidade de MPEs aumentou consideravelmente, passando a arriscar com maior intensidade, se tornando mais inovadoras (SANTOS; PERIN; SAMPAIO, 2018).

O cenário interno e externo vivido pelas MPEs possuem trâmites que favorecem a inovação, tais como a administração ser menos burocrática, a disposição de um menor quadro de funcionários possibilitando, assim, agilidade na transmissão de informações e conhecimentos e o engajamento dos colaboradores com as metas da empresa. Compreende-se que existem fatores primordiais que definem a capacidade de inovação de uma MPE, que são representadas em forma de gráfico radar e determinam a importância de estabelecer o dimensionamento do sistema inovador nas organizações. E quando verificado por Narcizo (2012), destaca-se os seguintes elementos, aprendizagem, cultura, estratégia, estrutura, liderança, mercado, pessoas, processos e relacionamento.

Pode-se argumentar que a **aprendizagem** se trata de uma nova concepção adquirida, sendo obtida através do manuseamento de informações e conhecimentos. Para

Narcizo (2012) a aprendizagem pode ser correspondente a correções de erros que ocorreram no passado, tendo como ponto de partida atos e interesses dos clientes usando como exemplo estratégias dos concorrentes. Um dos fatores determinantes para inovação que vem se destacando ainda mais é a **cultura** tratando-se de costumes e realizações de uma organização, nesse sentido expõe em *powerment* como uma estratégia para que os colaboradores tenham a sensação de independência tornando-os assim aptos à inovar sem receios.

A **estratégia** remete-se à estipular métodos eficazes pelos quais se possa obter uma vantagem competitiva, regulando atividades para atingir um propósito e discernir regularmente sobre o propósito central da empresa e suas consequências. Em **estrutura** há formas de coordenar vantagens e barreiras definidas de acordo com cada tipo de negócio, é preciso estar ciente dos intermédios decorrentes de influências na organização e estipular atividades e cargos conforme a competência de cada um. Exercer a **liderança** se trata de valorizar os princípios e conceitos propiciando um envolvimento dos colaboradores em busca do propósito da organização, conduzir a equipe com entusiasmo e motivação para que haja um aproveitamento vantajoso do trabalho e que seja inovador.

O elemento **mercado** é estar atento aos sinais externos que possam enfraquecer seu empreendimento, corresponder às expectativas dos clientes buscando sempre inovar adaptando-se as tendências dos concorrentes, prever as necessidades futuras dos mesmos e estar apto a responder simultaneamente às ameaças externa para isso é preciso ter um quadro de funcionários engajados com os objetivos da empresa. Ao contratar **pessoas** é preciso ter uma rigorosa seleção adequando cada colaborador em seus devidos cargos conforme suas habilidades, apresentar ferramentas e métodos de capacitação para os funcionários propiciando novos costumes e fundamentos. Planejar reuniões com os trabalhadores para argumentar sobre novas ideias.

Em **processos** é preciso ter habilidades para apresentar o valor e aptidões dos produtos e serviços, dispor de artifício para supervisionar as ações que envolvem o trabalho, ter instrumentos específicos para essa supervisão e propiciar progresso introduzindo tecnologias. Ter um **relacionamento** contínuo com os clientes, fortalecendo assim esse vínculo em busca de troca de informações sobre as carências de inovações, discernir aliados a fim de contribuir para o progresso e ter uma ligação com fornecedores, clientes e parceiros com o propósito de obter frequentemente inovações para a organização.

Assim, observa-se a partir de tais elementos que inovar não é um processo contínuo e fácil. É preciso de diversos fatores para que as MPEs prestadoras de serviço disponham de capacidade de inovação, entre eles estão aprendizagem, cultura, estratégia, estrutura, liderança, mercado, pessoas, processos e relacionamento.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção destinou-se a explicar o conjunto de procedimentos metodológicos utilizados na execução desta pesquisa, com base nos objetivos delimitados. Quanto à natureza, a presente pesquisa é de caráter descritivo, método que tem por finalidade descrever características de determinada população ou fenômeno, envolvendo técnicas padronizadas de coleta de dados (PEREIRA, 2010). Quanto à abordagem de pesquisa, utilizou-se a quantitativa, método que tem por finalidade a representatividade numérica, ou seja, a medição objetiva e a quantificação dos resultados, tendo como objetivo generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela (ZANELLA, 2009).

Quanto à estratégia de pesquisa, realizou-se uma pesquisa de levantamento, ou pesquisa do tipo *survey* que de acordo com Silva é a coleta sistemática de informações a partir de respondentes, tendo como propósito compreender e ou prever alguns aspectos da população em estudo (MAC LENNAN; AVRICHIR, 2013). Foram escolhidos como público-alvo os MPEs da cidade de Uruçuí-PI, pois são empresas responsáveis pela oferta de mão de obra e contribuem para geração de empregos da cidade.

Para a coleta de dados utilizou-se o questionário, instrumento usado em pesquisas nas quais se investiga de modo sistemático a opinião de dada população sobre um assunto específico, na elaboração de perfis de comportamento e de diagnósticos diversos (VASCONCELLOS; GUEDES, 2007).

Utilizou-se o questionário baseado na escala validada do estudo de Narcizo (2012), que avaliou a capacidade de inovação das MPEs instaladas na região de Bacia de Campo-RJ, não realizando nenhum tipo de modificação para a presente pesquisa. Esse questionário possui nove elementos que são eles: aprendizagem, cultura, estratégia, estrutura, liderança, mercado, pessoas, processos e relacionamentos. Esses constructos, que possuem cinco questões cada, foram utilizados para mensurar a capacidade inovativa das MPEs da cidade de Uruçuí. O questionário apresenta, para cada variável, uma escala de opções de resposta que varia da seguinte forma: discordo completamente; discordo; não concordo nem discordo; concordo; concordo completamente.

Após definido o questionário, passou-se as informações ao *google forms*, estando dividido em três seções, dentre as quais a primeira identificava características das MPEs como ramo de atuação, quantidade de colaboradores, anos no mercado e quais produtos/serviços ofertam; na segunda, identificava-se o perfil inovador das MPEs e; a terceira procurava medir a capacidade de inovação das MPEs, totalizando em 58 perguntas fechadas. Assim, o questionário foi enviado à 25 MPEs, obtendo somente 14 respostas, entre o período de dezembro de 2019 a janeiro de 2020. Essas empresas foram contatadas por meio de ligações, via e-mail e aplicativos de mensagens, sendo informados e esclarecidos os motivos pelos quais foram escolhidas, a importância e os objetivos do estudo e da funcionalidade do questionário.

No que diz respeito ao tipo de análise, utilizou-se a estatística descritiva em que após as empresas responderem as perguntas da escala, os dados foram organizados e dispostos em tabelas ou gráficos, e medidos por variáveis estatísticas, como média, mediana, frequência, desvio padrão, dentre outros (MAC LENNAN; AVRICHIR, 2013).

Cabe destacar que a aplicação do questionário e análise de dados foram realizados através de *softwares* de apoio, como o *GoogleForms* e a planilha eletrônica Excel. O formulário eletrônico como método para coleta de dados vem sendo utilizado devido a sua agilidade na aplicação, baixo custo de implementação, agilidade na tabulação dos resultados além da exigência de resposta completa (EVAS; MATHUR, 2005). E o Excel foi também utilizado para tabulação dos dados estatísticos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Caracterização do perfil da amostra

De acordo com os dados Piauí Digital (2020), Uruçuí possui 119 MPEs que atuam em diversos ramos, sendo a maior parte delas prestadoras de serviços que atendem os clientes de acordo com suas necessidades. Essas empresas atuam em diversas áreas, como prestação de serviços estéticos e beleza, outras com automóveis e construções, porém as que mais se destacam no município são as do setor agropecuário que é de onde vem a principal fonte de renda das famílias uruçuienses. Essas empresas são responsáveis pela

oferta de mão de obra e contribuem para geração de empregos, inclusive para pessoas sem experiências as quais favorecem, dando-as condições financeiras, tornando assim, a cidade dependente economicamente dessas empresas.

Com fins de descrever o perfil das MPEs participantes do presente estudo, foi possível identificar que o número de colaboradores nas empresas investigadas diversifica entre 1 a 13 colaboradores, sendo de 5,7 a média de número de colaboradores nessas MPEs. Com relação ao tempo de funcionamento, observa-se que varia de 1 a 18 anos, sendo que sete, dentre as quatorze entrevistadas, possuem de um a cinco anos em funcionamento, portanto, operando ainda em estágio de risco, pois de acordo com pesquisas, 47% das MPEs não conseguem ultrapassar os cinco anos devido à grande instabilidade do mercado e por diversos motivos, como a falta de clientes, falta de capital, gargalos no planejamento, problemas com sócios, custos elevados, dentre outros.

Quando questionados sobre os motivos que levaram os proprietários e ou sócios a abertura das empresas, apenas três responderam que o motivo é por gostarem do ramo ou profissão, os outros onze responderam que os motivos são carência, necessidade de se ter algo ligado ao ramo na cidade, pela demanda, afinidade, oportunidade de crescimento e expansão. Por fim, quando questionados se consideram suas empresas inovadoras, apenas um respondeu que não, e 13 responderam que sim.

5.2 Perfil inovador das micro e pequenas empresas

Ao analisar o perfil inovador das MPEs investigadas no presente estudo, foram dispostos três questionamentos, sendo eles: onde ocorrem as principais inovações, se há colaboração de outros atores no negócio e o principal recurso utilizado para inovar, como pode-se observar na Tabela 1.

Tabela 1: Perfil inovador das MPEs

Variáveis	%	
1. As inovações da empresa ocorrem principalmente nos	57,1%	Produtos, como uma resposta às demandas dos clientes
2. A colaboração da empresa com as partes externas (clientes, fornecedores, universidades, instituições de pesquisa etc.) ocorre	57,1%	Frequentemente
3. O principal recurso interno que a empresa disponibiliza para inovação é	85,7%	A mão-de-obra especializada

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Conforme apresentado na Tabela 1, as inovações nas MPEs participantes do estudo acontecem principalmente: 6 (57,1%) nos produtos, como uma resposta às demandas dos clientes; 3 (21,4%) responderam que ocorrem nos produtos e processos; 2 (14,3%) responderam que ocorrem nos processos organizacionais, como uma resposta às demandas dos fornecedores e 1 (7,1%) que nenhuma das respostas se aplica. Esse resultado vai ao encontro da literatura, pois de acordo com estudos, a inovação é mais recorrente nos produtos e/serviços das organizações (IBGE, 2017).

Em relação ao questionamento sobre a colaboração das empresas com o ambiente externo (clientes, fornecedores, universidades, instituições de pesquisa etc), foi possível perceber que oito (57,1%) MPEs frequentemente colaboram com as partes externas; 4 (28,6%) colaboram sempre com as partes externas; 1 (7,1%) colaboram ocasionalmente e 1 (7,1%) não se aplica. Esse resultado demonstra que há uma tendência das MPEs realizarem parcerias, colaborações, cooperações e contatos com outros atores também importantes para o negócio.

Sobre o principal recurso as empresas disponibilizam para inovação, obteve-se as seguintes respostas: 12 (85,7%) responderam é a mão de obra especializada; 1 (7,1%) respondeu o orçamento como seu principal recurso interno para inovação; e 1 (7,1%) respondeu que o tempo é o principal recurso interno disponibilizado.

Em síntese, no que se refere ao perfil inovador das MPEs participantes e com base nas respostas coletadas, nota-se que quando se trata de colaborar para o desenvolvimento inovador da empresa na região de Uruçuí, elas procuram investir em produtos e processos como meios impulsionadores de inovação, utilizando como principal recurso a mão de obra especializada, para proporcionar atendimento especializado aos seus clientes e parceiros. Além disso, doze das quatorze empresas analisadas, mantém uma boa relação e colaboram com o meio externo, tanto com clientes, quanto com fornecedores, entidades públicas, entre outros.

5.3 Mensuração da capacidade de inovação das micro e pequenas empresas

Nessa subseção, foi possível mensurar a capacidade de inovação das MPEs, com base em nove elementos: aprendizagem, cultura, estratégia, estrutura, liderança, mercado, pessoas, processos e relacionamentos.

Tabela 2: Aprendizagem

Variáveis	Média	σ	%
1. Ideias malsucedidas são utilizadas na nossa empresa como uma oportunidade para a continuação do aprendizado.	3,7	1,20	78,5%
2. Nossa empresa busca melhorar seu desempenho através da periódica revisão de seus projetos.	4,07	1,07	85,7%
3. Quando algo novo precisa ser feito, as pessoas têm acesso a todo o treinamento e conhecimento especializado que necessitam para fazê-lo.	3,71	1,20	78,5%
4. A empresa acumula e gerencia seus próprios ativos intelectuais (técnicas, patentes, licenças etc.) visando à vantagem competitiva.	3,42	1,15	57,2%
5. A empresa se esforça para antecipar o potencial de novas práticas através do questionamento sobre o melhor uso das tecnologias atuais.	3,85	1,09	85,7%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Em síntese, com base na Tabela 2, quanto ao aspecto aprendizagem, foi possível observar que as médias das respostas foram maior que três. Tal resultado representa que os respondentes em sua maioria concordaram com as afirmações. Assim, no que diz respeito à ideias mal sucedidas, observa-se que as MPEs estão inclinadas a concordarem com a afirmativa de que decisões e ideias embora mal sucedidas ou que vieram a causar algum dano ou prejuízo são vistas como uma oportunidade de aprendizado e evolução, pois por meio de suas falhas irão alcançar cada vez melhores resultados (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Identificou-se que as MPEs participantes do estudo fazem revisões e atualizações periódicas de seus projetos de acordo com as necessidades da organização, ou seja, estão de acordo com a afirmativa apresentada de que fazendo isso irão melhorar o seu desempenho dentro do mercado local. Isso sinaliza que as MPEs entendem a importância de que os projetos não devem ser realizados uma única só vez e não serem mais revisados, pelo contrário, compreendem que a sua revisão e adaptações faz parte da rotina de um projeto, inclusive porque passam por mudanças constantes e por situações inesperadas. Com isso, faz-se necessário as adaptações.

Constatou-se que as MPEs respondentes dispõem de treinamento e incentivam seus colaboradores a fazerem coisas novas, visando que assim obterão resultados positivos dentro da organização, além de proporcionarem conhecimento e boas

experiências aos seus colaboradores. As MPEs tendem a utilizar o método de acumular e gerenciar seus próprios ativos intelectuais a fim de ganharem vantagem competitiva no mercado. Além disso, tal resultado vai ao encontro do que Porto (2015) sinaliza sobre os ativos intelectuais, pois geralmente, as empresas que não tratam processos, técnicas, conhecimento como recursos estratégicos dificilmente conseguem inovar.

Por fim, as MPEs participantes concordam e afirmam que se esforçam para anteciparem o potencial de novas práticas por meio de tecnologias atuais, com isso ganham destaque em relação à concorrência demonstrando a importância de que estar ligado às novidades do mercado, contribuem positivamente para a organização.

Tabela 3: Cultura

Variáveis	Média	σ	%
1. Nossos empregados são frequentemente incentivados a sugerirem novas ideias para produtos e processos.	3,85	1,02	71,5%
2. As pessoas se sentem capacitadas para realizar novas tarefas.	3,78	0,89	78,6%
3. A empresa encoraja seus funcionários a desenvolverem a autoconfiança através de iniciativas próprias.	3,92	0,61	92,8%
4. A empresa possui uma cultura que permite que todos corram riscos e cometam erros na busca por soluções.	2,71	0,99	50%
5. Parte do nosso tempo é utilizada planejando como a empresa precisa mudar.	3,42	0,85	57,1%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Portanto, com base na Tabela 3, relacionados à cultura organizacional das MPEs da cidade, é possível afirmar que somente uma pergunta sai da normalidade, tendo a média menor que três. No geral, as MPEs concordam e afirmam que incentivam seus empregados a exporem suas ideias acerca de produtos e processos dentro da organização, o que demonstra um bom relacionamento entre empregador e empregado, contribuindo para o desenvolvimento inovador da MPEs. Pesquisas apresentam que as ideias inovadoras surgem com mais frequência dos colaboradores. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) enfatizam que para que a inovação aconteça é necessário o envolvimento das pessoas dentro da organização, por isso, a importância de estimular que os colaboradores se envolvam nos projetos de inovação.

As MPEs estão inclinadas a concordarem que as pessoas se sentem capacitadas a realizar novas tarefas. Assim, é possível afirmar que as pessoas inseridas nas organizações se sentem capacitadas a realizar novas tarefas. Tal resultado sinaliza que dispor de um time comprometido com os ideais do negócio e que exercem além do que lhe é proposto incentiva a organização a ter uma cultura inovadora. Tem-se que uma parcela significativa das MPEs encorajam e fornecem oportunidades aos seus colaboradores de exporem suas ideias e, assim, conseqüentemente ganham autoconfiança, sentindo-se valorizados. De acordo com Farias e Zaccaria (2018), a transformação da criatividade em inovação se dá por um processo de converter ideias individuais em coletivas, nas quais essas novas ideias ultrapassam o limite individual e passam a ser em prol da organização.

Nota-se que as empresas analisadas demonstram que possuem resistência acerca de aceitarem que seus colaboradores corram riscos e falhem em suas tentativas. Para quem busca inovação constante, esse resultado não se mostra favorável, pois a cultura de aceitar falhas e erros faz parte do processo inovador, pois as inovações surgem da tentativa e erro. Dificilmente, uma empresa se torna inovadora sem cometer erros, é preciso captar oportunidades, ser rápido na tomada de decisões e principalmente não ter medo de errar (BAETA; LOURA, 2015). Por fim, os resultados demonstram que as empresas destinam parte do seu tempo planejando como precisam mudar, para melhorar seu desempenho e ganhar destaque no mercado. Isso se torna uma característica relevante para uma cultura inovadora

Tabela 4: Estratégia

Variáveis	Média	σ	%
1. Nossos projetos para o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) e processos estão alinhados a estratégia competitiva da empresa.	4,07	0,82	85,7%
2. Nossos programas para o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) e processos possuem objetivos claramente definidos sobre como contribuirão ao resultado corporativo.	3,85	0,94	64,3%
3. Nos últimos cinco anos a empresa iniciou práticas no mercado que exigiram respostas de seus concorrentes.	3,5	1,16	57,1%
4. Quando confrontada com a incerteza externa a empresa é capaz de adotar mudanças agressivas e de amplo espectro.	3,57	0,93	71,4%
5. Estamos constantemente examinando novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado para determinarmos o que eles significam para a nossa estratégia.	3,85	1,09	78,6%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Referindo-se à estratégia, em suma, a partir da Tabela 4, conclui-se que todas as cinco respostas tiveram média acima de três. Isso representa que as MPEs respondentes da cidade de Uruçuí-PI mantem alinhado seus projetos de desenvolvimento de novos produtos (bens e serviços) à estratégia competitiva da empresa. Além disso, afirmam que possuem objetivos claramente definidos quando se trata de programas para desenvolvimento de novos produtos (bens e serviços) e processos.

As respostas sinalizam que as MPEs investem em práticas no mercado no qual exigiram respostas de seus concorrentes. A capacidade em inovar está ligada a um conjunto de fatores e habilidade de transformar os produtos e/ou serviços em algo difícil de ser imitado por outras organizações (SANTOS; PERIN; SAMPAIO, 2018), daí a importância de as empresas desenvolverem inovações. Quando a concorrência percebe que algo novo foi lançado, logo se estuda formas de respostas, ou seja, de melhorar o que já está em uso ou lançar algo novo, assim movimentando o mercado e a economia local.

Observa-se que a maior parte das MPEs afirma que quando confrontadas com as incertezas do mundo exterior ao da sua empresa, elas são capazes de adotarem mudanças agressivas e de amplo aspecto, respondendo a tais mudanças. Decisão importante, pois inovar trata-se de administrar adequadamente os recursos internos e buscar habilidades e conhecimentos no meio externo (SILVA; CIRANI, 2017). Com base no último questionamento dessa categoria, constatou-se que as MPEs analisam constantemente as novas tecnologias e de mercado para saberem o que significam e qual o seu impacto na estratégia da empresa. Assim como o mercado, os clientes tornaram-se também cada vez mais exigentes, sendo um dos motivos pelos quais as empresas inovam, bem como a necessidade de desenvolver e implementar novas tecnologias para tornar a produção mais eficaz, ou ainda para reagir a mudanças do ambiente de negócios (BOTELHO; CARRIJO; KAMASAKI, 2007).

Tabela 5: Estrutura

Variáveis	Média	σ	%
1. Disseminamos informações internamente através de uma comunicação que flui em todas as direções e níveis hierárquicos.	3,64	1,21	64,3%
2. Nossa empresa possui uma estrutura que promove o trabalho em equipe além dos limites departamentais.	4	0,55	85,7%
3. Nossa estrutura organizacional permite que conflitos sejam resolvidos satisfatoriamente.	3,78	0,69	78,5%
4. Nossa empresa disponibiliza os recursos necessários para que novas ideias sejam postas em prática.	4,14	0,66	85,7%
5. Nossa empresa possui mecanismos para a avaliação de sugestões de melhorias em serviços e processos.	3,92	0,47	85,7%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Com base na Tabela 5, no que diz respeito à estrutura, constatou-se que as médias das respostas foram acima de três, demonstrando que as MPEs disseminam informações internamente por meio de comunicação que alcançam todos os níveis hierárquicos da organização. Assim como os demais elementos, a comunicação faz o elo entre organização e colaboradores, se bem disseminada é capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização sendo usada como um fator estratégico para o desenvolvimento.

As MPEs afirmam que possuem uma estrutura que permite que seus colaboradores trabalhem em equipe, ultrapassando os limites departamentais. Por exercerem influência direta no ambiente organizacional, a estrutura funciona como um dos principais mecanismos organizacionais para a melhoria da competitividade, tendo como vantagem a flexibilidade na hora de reagir a sobressaltos impostos pelos movimentos de inovação (SACOMANO NETO; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

Em média, as MPEs participantes estão inclinadas a concordarem que dispõem de uma estrutura organizacional que permite a resolução dos conflitos com um bom nível de satisfação. De acordo com os dados, a maior parte das MPEs participantes, disponibilizam de recursos necessário que permitam a prática de novas ideias, novos produtos ou processos na empresa, o que é essencial para a sustentação de um negócio, tendo em vista que para promover a inovação faz-se necessário que a empresa disponibilize recursos em prol de benefícios que tragam resultados satisfatórios. Além disso, as MPEs possuem mecanismos para avaliação e melhoria em serviços e processos. Cabe destacar, que independentemente do método, mecanismos ou recursos colaboram para que ofereçam serviços e/ou produtos melhores aos seus clientes.

Tabela 6: Liderança

Variáveis	Média	σ	%
1. A gerência está comprometida com o desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) ou processos	4,14	0,66	85,7%
2. Na nossa empresa a gerência inspira todos os funcionários a serem criativos.	4,07	0,47	92,9%
3. Nossas lideranças sabem que a mudança é importante para aumentar a competitividade da empresa	4,07	0,47	92,9%
4. Nossos líderes encorajam proposições de novas abordagens fora do processo tradicional de produção.	3,57	0,85	64,2%
5. Na nossa empresa os funcionários são recompensados por sua criatividade e empreendedorismo através de incentivos financeiros e não financeiros.	4	0,78	85,7%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Com base na Tabela 6, nota-se que a maior parte das MPEs consideram que suas empresas têm gerências comprometidas em implantarem inovações. Os dados comprovam a importância de toda organização ter esse comprometimento no desenvolvimento de produtos/serviços ou processos, em especial a liderança, com o intuito de promover situações adequadas à evolução de técnicas criativas (SILVA; REIS, 2016).

Acreditam que seus gestores inspiram os colaboradores a serem criativos. Os dados apontam como é relevante ter esse exemplo de líder, pois para tornar-se uma equipe engajada e motivada, faz-se necessário que seus líderes sejam inspiradores, a fim de atender os objetivos da empresa e alinhar as ambições pessoais com as profissionais (VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014). Constatou-se também que as lideranças das MPEs sabem que a mudança é importante para aumentar a vantagem competitiva. As mudanças implantadas com efetividade buscam quebrar paradigmas e

sair do *status quo*, tornando a empresa diferente das demais, atraindo, dessa forma o consumidor.

É possível perceber que as MPEs afirmam que os líderes encorajam novas abordagens fora do processo tradicional, a fim de incentivar a criatividade dos colaboradores. Por fim, declaram que recompensam os funcionários por suas inovações. A recompensa é essencial para motivar os colaboradores pois acarreta produtividade e competitividade. A motivação leva os colaboradores a se tornarem mais criativos.

Tabela 7: Mercado

Variáveis	Média	σ	%
1. A empresa conhece as preferências dos nossos clientes.	4,35	0,63	92,9%
2. Nossa empresa possui proficiência nas habilidades de marketing necessárias para executar uma iniciativa de lançamento de novos produtos (bens ou serviços).	3,57	0,85	64,2%
3. Nossas habilidades necessárias para executar uma iniciativa de desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) são de difícil imitação por parte de nossos concorrentes.	3,71	0,72	71,4%
4. Nossa empresa coleta frequentemente informações sobre mudanças no mercado (segmentação, concorrência etc.) e atitudes de seus clientes e concorrentes (demanda, crescimento etc.).	4,14	0,66	81,7%
5. Nossa empresa desenvolve uma rápida atitude competitiva em resposta ao lançamento bem-sucedido um novo produto (bem ou serviço) por parte de seus concorrentes.	3,78	0,57	71,4%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Com base na Tabela 7, percebe-se que as médias das perguntas sobre o mercado estão acima de três. Tal resultado demonstra que as empresas consideram de suma importância conhecer as preferências de seus clientes para atender suas expectativas. Com esse conhecimento dos clientes, quando um novo produto (bens ou serviços) é lançado, utilizam de habilidades necessárias em marketing para alcançar seu público-alvo. A informação supracitada é responsável pelo considerável aumento nas inovações, pois estudos apontam que empreendedores costumam pesquisar sobre as necessidades dos consumidores, com o intuito de atender tais exigências. É possível identificar que a maioria das empresas diz possuir habilidades de marketing para executar um lançamento de novos produtos (bens ou serviços). Geralmente, o que estimula a necessidade do consumidor é o marketing, por isso a sua importância (CAVAZZA et al., 2016).

Verifica-se que as MPEs afirmam dispor de habilidades necessárias para executar uma iniciativa de desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços) de difícil imitação por parte dos concorrentes. Isso demonstra que seus produtos e serviços são de difíceis replicação pela concorrência. Tal resultado, infere-se que podem ser empresas que possuem vantagem competitiva perante a sua concorrência e são pioneiras no mercado diante dessa característica, pois criam, transformam e modernizam bens ou serviços de maneira particular (SANTOS; PERIN; SAMPAIO, 2018).

As MPEs afirmam coletar frequentemente informações sobre mudanças no mercado e atitudes de seus concorrentes. Com isso, fica evidente a preocupação das empresas em buscarem sempre informações internas e externas que possam contribuir para o crescimento dessas empresas. Informações como essas são relevantes para aguçar a criatividade e buscar novos elementos para serem implementados na organização. Inclusive, porque a inovação surge a partir dessa busca incessante de dados, de novas ideias, de conversas, ou seja, do distanciamento do tradicional. O conhecimento elevado pode trazer novas ideias, melhorar o desempenho e tornar os funcionários efetivos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

As MPEs desenvolvem uma atitude competitiva para responderem rapidamente às novidades dos concorrentes. Portanto, é notável a concordância das empresas em tomarem uma atitude rápida e eficiente. Essa atitude é baseada na eficiência e no desdobramento da empresa em alcançar o padrão exigido pelo mercado que culmina em conhecimento e tecnologia avançada, aumentando a produção de inovações (RITA; LIMA; NASCIMENTO, 2016). Manter o pioneirismo não é uma tarefa fácil, pois exige da organização, inovações constantes e vigilância na concorrência e no consumidor.

Tabela 8: Pessoas

Variáveis	Média	σ	%
1. Todos os nossos projetos são conduzidos por uma equipe claramente identificada, que é responsável por todas as etapas do projeto, do começo ao fim.	3,85	1,02	71,5%
2. As pessoas frequentemente se reúnem para discutir novas ideias.	3,85	0,94	64,3%
3. Na nossa empresa as pessoas tomam decisões com rapidez e eficiência.	3,78	0,89	64,3%
4. Nossas equipes têm acesso às condições necessárias (tempo adequado, ferramentas e conhecimentos) para o desenvolvimento de seus projetos.	4,21	0,69	85,7%
5. Nossas equipes são compostas por uma diversidade de pessoas em termos de conhecimentos, culturas, valores e interesses.	3,92	0,61	78,6%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Na categoria pessoas, com base na Tabela 8, as médias estão acima de três, portanto, tem-se o conhecimento de que as MPEs, em sua maioria, possuem uma equipe claramente identificada, responsável por todas as etapas do começo ao fim do projeto. Ter uma equipe destinada e incumbida pelo projeto torna o processo inovativo mais organizado. Além disso, MPEs afirmam que se reúnem com suas equipes para discutir novas ideias. Cabe destacar que para se compartilhar conhecimento, faz-se necessário realizar esses encontros periodicamente, dando liberdade de expressão a todos os presentes (SANTOS; PERIN; SAMPAIO, 2016).

As MPEs tendem a desempenhar tomada de decisões ágeis e eficazes. Para ter tais competências e estar atento as mudanças do mercado é preciso ser repleto de ideais e conhecimentos enriquecedores que possam atender as demandas atuais e prever as futuras (BERNE, 2016). No entanto, não é um processo fácil, exige-se interação contínua com os atores do mercado e com os colaboradores. As ideias surgem das formas mais inusitadas possíveis, dificilmente se originam de convenções tradicionais.

Para melhor desenvolver os projetos de cada equipe, faz-se necessário que as empresas ofereçam condições adequadas para os funcionários. Observou-se que as MPEs costumam oferecer tais condições às suas equipes (VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014).

Quanto à diversidade, em termos de conhecimentos, culturas, valores e interesses das pessoas que compõe as equipes, identificou-se que em sua maioria, as MPEs afirmam dispõem dessa característica, ou seja, as MPEs são compostas por colaboradores divergentes com base nos termos discorridos acima. A diversidade gerenciada possibilita que cada membro contribua de acordo com seu talento dando liberdade de expressão e respeito dentro da organização e induzindo um alinhamento entre os princípios da empresa, provendo crescimento para ambos.

Tabela 9: Processos

Variáveis	Média	σ	%
1. Nossos processos estão focados na qualidade de execução das atividades, possuindo pontos de decisão que avaliam se atendem às exigências do mercado.	3,85	0,66	71,4%

2. Nossos processos são flexíveis e podem ser combinados em função da sua natureza e dos riscos envolvidos.	3,64	0,84	64,3%
3. Nossa empresa utiliza ferramentas específicas de vigilância tecnológica, para acelerar os trabalhos de definição precoce de novos produtos ou processos.	3,64	0,92	64,3%
4. Nossa empresa procura manter-se competitiva através da utilização das tecnologias mais recentes em seus processos.	3,92	1,07	71,4%
5. Utilizamos ferramentas de gestão de projetos para conduzir o processo de desenvolvimento de um novo produto ou processo, desde a geração da ideia até o seu lançamento no mercado.	3,78	0,69	78,5%

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Na categoria processos, com base na Tabela 9, as médias estão acima de três, portanto, referente à qualidade de execução das atividades, observou-se que em sua maioria, as MPEs descreveram que concordam que as empresas possuem pontos de avaliação que atendem as exigências do mercado. Na visão geral de mercado, as empresas estão atendendo as necessidades dos clientes, focando na qualidade dos serviços oferecidos. Nesse sentido, se faz necessário profissionais qualificados, afim de gerir processos, técnicas e pessoas, exigindo uma busca constante por aprendizado.

As empresas entrevistadas parecem ser empresas flexíveis e que combinam a função da sua natureza e dos riscos nela envolvidos. Cabe destacar que a flexibilidade nas organizações é responsável pela adaptação de mudanças previstas e não previstas. Com essa agilidade, promove competitividade ajudando no crescimento da empresa (BARRETO; POZO, 2011). Empresas engessadas com seus processos, dificilmente conseguem ser ágeis e rápidas em solucionar problemas de clientes.

Quanto à utilização de ferramentas específicas de vigilância tecnológica para acelerar os trabalhos de definição precoce de novos produtos ou serviços, a maior parte afirma que utilizam dessa ferramenta. A tecnologia é um importante aliado à inovação, pois auxilia na criação e no desenvolvimento de bens e serviços ajudando na identificação, seleção, aquisição entre outros processos gerenciais que proporcionam criação de valor a empresa (VALLADARES; VASCONCELLOS; DI SERIO, 2014).

Parte das empresas procuram se manter competitivas com a utilização de tecnologias mais recentes em seus processos. Cabe destacar que a utilização dessas tecnologias recentes é relevante na otimização dos processos, tornando-as mais competitivas no mercado. O uso da tecnologia avançada ocasiona no aumento da produção, o que os transforma em procedimentos padrões, facilitando as alterações e possibilitando a flexibilidade, sem abrir mão da qualidade (LEÃO, 2017). Na condução do processo de desenvolvimento de um novo produto ou processo, a maioria admite a utilização de ferramentas de gestão de projetos para conduzir o processo do início ao final.

Tabela 10: Relacionamentos

Variáveis	Média	σ	%
1. Trabalhamos próximos de nossos clientes (e "usuários principais"), que contribuem ativamente no desenvolvimento de novos conceitos.	4,35	0,63	71,4%
2. Temos a prática de incentivar os nossos fornecedores a questionarem e repensarem a forma como executamos nossas atividades.	3,42	0,85	64,3%
3. Construímos contatos com públicos externos (empresas, associações industriais, consultores, universidades, centros de pesquisa etc.) visando a desenvolver nosso conhecimento e melhorar nossas habilidades.	3,85	1,02	64,3%
4. Utilizamos as informações das relações entre clientes e concorrentes na identificação das necessidades dos nossos clientes e não clientes.	4	0,96	71,4%

5. Possuímos mecanismos de partilha de conhecimento para além das fronteiras do nosso próprio negócio. Ou seja, compartilham conhecimento com outros atores externos ao negócio.	3,71	0,82	78,5%
--	------	------	-------

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

A partir da categoria relacionamentos e com base na Tabela 10, nota-se que as médias das perguntas estão acima de três. Isso demonstra que as MPEs investigadas trabalham próximas aos clientes com o intuito de contribuir com o desenvolvimento de novos conceitos. A aproximação do cliente com a empresa, possibilita a obtenção de informações e adequação a novas ideias. Com isso, o consumidor se torna um agente participativo nos processos relacionados a sua satisfação (SANTOS; PERIN; SAMPAIO, 2016).

Afirmam estabelecer uma relação mais próxima com os fornecedores, a fim de incentivá-los a questionarem e repensarem a forma como a empresas executam suas atividades. Geralmente, quem está de fora, consegue visualizar melhor os erros, inclusive consegue sugerir novas meios de operacionalizar. Essa afirmação corresponde a empresas que buscam informações externas como uma fonte de inovação (NARCIZO, 2012).

Apontam em sua maioria que constroem contatos com outros atores externos visando buscar conhecimentos e melhorar suas habilidades. Os contatos descritos são estrategicamente traçados e formam vínculos fortes entre os envolvidos, além de buscar conhecimentos que estimulam a inovação de bens e serviços colaborando para o bem comum das organizações (SILVA; CIRANI, 2017).

Utilizam informações das relações entre clientes e concorrentes na identificação das necessidades dos clientes e não clientes. Esses procedimentos visam utilizar informações do mercado para inserir técnicas modernas na organização, com fins de melhorias, adequação e criação de novos produtos para suprir a carência dos consumidores que estão cada vez mais exigentes (SANTOS; PERIN; SAMPAIO, 2018). Em sua maioria, as MPEs possuem mecanismos de partilha de conhecimento além das fronteiras do próprio negócio. Essa partilha de conhecimento promove benefícios aos envolvidos e por consequência as empresas se auxiliam com objetivo de facilitar suas ambições, minimizando os custos e maximizando os benefícios.

Após a análise detalhada dos dados coletados em Micro e Pequenos empreendimentos da cidade de Uruçuí-PI, pode-se afirmar que de acordo com as respostas fornecidas, são consideradas empresas potencialmente inovadoras. Chegou-se a essa conclusão, pois os empreendedores partilham de uma preocupação em se manterem ativos no mercado, inovando, criando e partilhando de suas ideias e oportunidades não só com o externo como também com seus colaboradores, além de permitirem a participação deles em seus processos inovadores, estimulando-os a crescerem junto à empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como principal finalidade medir a capacidade de inovação de MPEs prestadoras de serviços na cidade de Uruçuí-PI. Sabe-se que as MPEs entendem a necessidade de inovar como forma de manter vantagem competitiva de seus negócios.

Ao identificar características e o perfil de inovação das MPEs investigadas, concluiu-se que há uma abrangente diversidade de segmentos na prestação destas atividades na qual procuram mão de obra especializadas a fim de inovarem investindo em produtos e processos.

Concluiu-se que as MPEs possuem predisposição a se tornarem inovadores, pois possuem elementos que sustentam a capacidade de inovação. No entanto, são muitos os

fatores que interferem na capacidade inovativa de uma empresa, dependendo especialmente da busca incessante por conhecimentos e profissionais qualificados que possam contribuir com o desenvolvimento do negócio. Portanto, o estudo contribui com o conhecimento sobre a capacidade inovadora das MPEs do município de Uruçuí-PI, proporcionando um olhar incentivador sobre a temática e motivando novos investimentos em inovação.

Cabe destacar que a pesquisa pode apontar limitações, principalmente pela quantidade de tópicos utilizados para avaliar a mensuração. Como o questionário ficou extenso, os gestores entrevistados tinham resistência em respondê-lo. Em consequência disso, a amostra do estudo ficou pequena, comparada a quantidade de MPEs existentes em Uruçuí.

Para futuras pesquisas, sugere-se que sejam elaborados mais estudos sobre inovação ou capacidade inovativa, pois a partir desse elemento, as empresas podem se tornar mais inovadoras e criativas. Sugere-se que estudos sejam realizados em empresas de grande porte ou médio porte. Recomenda-se ainda pesquisas voltadas investigar o desenvolvimento de inovações de produtos, de processo, de marketing e organizacionais.

REFERÊNCIAS

BAÊTA, A. M. C. LOURA, MA. **O desafio da Gestão da Inovação Tecnológica**. Siqueira, MM O desafio na gestão. Curitiba, 2013. Disponível em:<<https://pt.scribd.com/document/290160862/816672-Desafios-Da-Inovacao>>. Acesso em: 26/10/2019.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BARRETO, A. F.; POZO, H. A Flexibilidade Organizacional como Fator Estratégico para a Obtenção de Vantagem Competitiva: um Estudo nas Pequenas Indústrias Metalúrgicas da Região de Osasco-SP. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, p. 97-110, 2011.

BERNE, D. F. **O grau de inovação das indústrias MPE da região metropolitana Oeste e Sudoeste de São Paulo**. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdades Campo Limpo Paulista. São Paulo, 2016.

BOTELHO, M. R. A; CARRIJO, M. C.; KAMASAKI, G. Y. Inovações, pequenas empresas e interações com instituições de ensino/pesquisa em arranjos produtivos locais de setores de tecnologia avançada. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 6, n. 2 jul/dez, p. 331- 371, 2009.

CAVAZZA, B. H. et al. Inovações em Marketing: um panorama geral. **Revista Espacios**. v.38, N. 24, p. 7, 2017.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. Prática e Princípios. Editora Cengage Learning. Edição Revista. São Paulo. 2016.

EVANS, J. R.; MATHUR, A. The Value of Online Surveys. **Internet Research**, v. 15, n. 2, 2005, p. 195-219.

FARIAS, M. M.; ZACCARIA, R. B. Fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação das empresas: estudo de caso do grupo reserva. **Revista Intellectus**. Nº47 Vol. 1, pp 104-125 Ano 2018.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil em Síntese**. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>>. Acesso em: 22/10/2019.

KOYAMA, C. et al. **Um estudo sobre a contribuição da tecnologia da informação (TI) para a inovação organizacional**. 2007. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração). – Centro Universitário Nove de Julho, 2007.

LEÃO, W. Tecnologia de processos como estratégia de operações: avaliação e vantagens operacionais. **Revista Gestão Industrial**, v.13 nº4, pp.154-170 outubro-dezembro 2017.

LONGANEZI, T. Os sistemas de gestão da inovação e a capacidade inovadora das empresas, 2008. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: UFRJ.

MAC LENNAN, M. L. F.; AVRICHIR, I. A Prática da Replicação em Pesquisas do tipo SURVEY em Administração de Empresas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 14, n. 1, p. 39-61, 2013.

OSLO, M. **Manual de Oslo**. 2005. Disponível em: <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>.

RITA, L. P. S.; LIMA, M. O.; NASCIMENTO, T. C. Competitividade na Indústria de Telefonia Móvel: Uma Avaliação a Partir da Perspectiva de Forças Estratégicas. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...** Universidade Federal de Alagoas (UFAL), FEAC - Maceió, AL, Brasil.

PEREIRA, J. M. **Manual da metodologia da pesquisa científica**. 2.ed.-São Paulo: Atlas 2010.

SACOMANO NETO, M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gestão & produção**, v. 7, n. 2, p. 136-145, 2000.

SANTOS, M. J.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Capacidade de inovação de produto: Percepção dos gestores. **Revista Pretexto**, v. 19, n. 1, p. 43-55, 2018.

SILVA, J. J.; CIRANI, C. B. Capacidade de Inovação: Uma revisão sistemática da literatura. VI Simpósio de Inovação, Gestão de Projetos e Sustentabilidade. **Anais...**, p. 1-17, 2017.

SILVA, E. P.; REIS, M. C. A. Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Negócios em projeção**, v. 7, n. 2, p. 44-53, 2016.

TEECE, D.J., PISANO, G. AND SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, 18(7), pp.509-533. 2017.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VASCONCELLOS-GUEDES, L.; GUEDES, L. F. A. E-surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica. In: **Anais...X SemeAd - Seminário em Administração FEA/USP** (São Paulo, Brasil), 2007.

VALLADARES, P. S. D. D. A.; VASCONCELLOS, M. A. D.; SERIO, L. C. D. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, 18(5), 598-626, 2014.

ZANELLA, L. C. H. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, p. 129-149, 2009.

ZAWISLAK, P. A.; FRACASSO, E. M.; TELLO-GAMARRA, J. Intensidade tecnológica e capacidade de inovação de firmas industriais. In: **Congresso Latino-Iberoamericana de gestão de tecnologia**. 2013.

PROCESSO DE DESIGN THINKING: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM STARTUPS BRASILEIRAS

**Raimundo Guilherme de Sousa Neves
Dalton Pereira Da Conceição
Indira Gandhi Bezerra de Sousa**

Resumo: As últimas décadas foram marcadas por transformações e revoluções tecnológicas. Com isso, a internet gerou relevantes mudanças no modo como se vive atualmente, especialmente no que se refere aos meios de comunicação, interação e obtenção de informações. No atual cenário de inovação, as startups e o processo de design thinking surgem como atores indispensáveis e fontes essenciais de inovação. Logo, o presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de design thinking no desenvolvimento de inovações em startups. Para isso, realizou-se uma pesquisa aplicada de natureza descritiva com abordagem qualitativa, a partir de estudo de casos múltiplos com duas startups, utilizando como instrumento de coleta de dados a análise de conteúdo por meio de dados secundários. Os dados foram organizados e codificados, realizando-se uma leitura flutuante de todas as informações. Em seguida, explorou-se o material atribuindo categorias de análise, conforme as etapas do processo de design thinking: imersão, ideação, prototipação, validação e implementação. Os resultados obtidos demonstram que o cenário ideal para a aplicação do design thinking decorre da troca de conhecimentos e observação dos três pilares (Pessoas, Negócios e Tecnologia). Nesse contexto, as startups pesquisadas vêm se destacando no mercado, pois são empresas que utilizam ferramentas voltadas para o processo de desenvolvimento de inovação, além de obterem uma cultura inovadora. Este trabalho foi realizado com o intuito de contribuir à escassa bibliografia existente sobre o processo de design thinking no desenvolvimento de inovações em startups. Em relação ao ambiente prático, pode-se contribuir para o maior entendimento do processo de implantação da ferramenta design thinking, e como essa ferramenta contribui de forma positiva para o desenvolvimento de startups que buscam por inovação em processos de criação de produtos e/ou serviços.

Palavras-chave: Inovação; Design Thinking; Startups

1 INTRODUÇÃO

A inovação como fator de sucesso se tornou essencial para as organizações, especialmente após a industrialização e ao aumento da concorrência. Com um ambiente competitivo cada vez mais instável e imprevisível, as organizações de modo geral, precisaram adaptar suas estratégias de produção com o foco na inovação, aumentando assim sua competitividade.

O ambiente competitivo é saudável e necessário, pois exige de o empreendedor adotar novos paradigmas, adaptando a empresa ao mercado e promovendo inovações em termos de produtos e processos. Nesse cenário, a organização que entende a inovação como um fator decisivo de sucesso, deve buscar constantemente métodos e ferramentas que possibilitem a inovação, seja nos produtos/serviços, processos, nos métodos de marketing e na organização como um todo (DORNELAS, 2011).

Em termos gerais, inovação é o processo pelo qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado (ROGERS, 2017). Pode ser entendido como o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático (TIDD;

BESSANT, 2015). Dentro desse mesmo alinhamento, Melo e Abelheira (2015) dizem que “inovação é considerada uma invenção que gera resultado e valor.” No entanto, entende-se que a inovação não é invenção, nem descoberta, mas ela pode demandar as duas (MAMBRINI et al, 2011).

A inovação vem sendo amplamente discutida como uma ferramenta importante para a modernização e o crescimento sustentável das empresas. Há uma urgente necessidade de se buscar estratégias inovadoras capazes de agregar valor aos clientes. Nesse contexto, o Design Thinking surge como uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento do processo de inovação. É uma metodologia que utiliza ferramentas de design para resolver problemas complexos, inserindo as pessoas no centro do processo, compreendendo suas necessidades.

O cenário ideal para a aplicação do design thinking decorre da troca de conhecimentos e observação dos três pilares (Pessoas, Negócios e Tecnologia). Com isso, as startups vêm se destacando, pois são empresas que buscam sempre por inovação (MELO; ABELHEIRA, 2015). De acordo com ABStartups (2014), Blank (2013), Gitahy (2016) e Ries (2012) startup é uma micro e pequena empresa iniciante, geralmente de base tecnológica, à procura de um modelo de negócio repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Assim, a partir de tais considerações, delimitou-se a seguinte problemática: Como se configura o processo de design thinking no desenvolvimento de inovações em startups?

A partir dessa problemática, este trabalho justifica-se pela relevância das temáticas em estudar a inovação e o design thinking em startups, pois são empresas inerentemente inovadoras. Além disso, optou-se por esse perfil de empresa pela relevância que possuem para o mercado brasileiro. Segundo levantamento feito pela ABStartups (2019), a quantidade de empresas startups cadastradas na associação dobrou entre 2012 e 2017, indo de 2.519 negócios para 5.147. Já entre 2017 e 2019 o número cresceu de 5.147 para 10.869. Hoje, já são mais de 12 mil empresas seguindo esse modelo, conforme indicado pela Startupbase (2019).

Esse trabalho foi dividido em cinco seções. A primeira apresenta a introdução, abordando os principais pontos que foi levado a construir o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho. Já a segunda seção apresenta o referencial teórico, em que foi dividido em três subseções que tratam sobre o processo de design thinking no desenvolvimento de inovações em startups. Na terceira seção foram desenvolvidos os procedimentos metodológicos, apresentando como o estudo foi operacionalizado no campo teórico. Na quarta seção realizou-se a análise e a discussão dos dados. Por fim, a quinta seção apresentou-se as considerações finais da pesquisa.

2 INOVAÇÃO

Devido ao desenvolvimento expressivo de tecnologias nas últimas décadas, a sociedade passa por um momento de forte transformação. Com isso, as organizações têm buscado maneiras novas e diferentes de “pensar” para inovar e assim se adaptar ao mercado. Atualmente, o cenário econômico exige das empresas mais agilidade nesse processo de adaptação. O processo de mutação industrial constantemente revoluciona a estrutura econômica destruindo a velha e criando uma nova, representando um processo de destruição criativa que é fator essencial acerca do capitalismo (SCHUMPETER, 1961).

Para as empresas, a busca pela inovação está essencialmente ligada à necessidade de obtenção de vantagem competitiva, principalmente por meio da diferenciação do

produto ou serviço, redução dos custos de produção, exploração ou criação de novos mercados. Essa busca constante tem se traduzido no aumento significativo da velocidade em que novos ou aperfeiçoamento de produtos existentes são lançados no mercado (MAGALDI; NETO, 2018). Assim, a partir de tais mudanças, é possível compreender o conceito de inovação.

O conceito de inovação é amplo e envolve o papel do conhecimento como fundamento, a concepção de novidade e utilidade, bem como a criação ou preservação de valor. Seu escopo abrange um produto ou processo novo, ou significativamente melhorado, novos métodos organizacionais nas práticas de negócio, na organização do trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005). Pode-se ainda complementar que para Rogers (2017) inovação é o processo pelo qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado. Já para Tidd e Bessant (2015), a inovação é o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático. Outro conceito, dentro desse mesmo alinhamento, é o proposto por Melo e Abelheira (2015) dizem que “inovação é considerada uma invenção que gera resultado e valor.” No entanto, entende-se que a inovação não é invenção, nem descoberta, mas ela pode demandar as duas (MAMBRINI et al, 2011).

Tais conceituações trazem em comum o aspecto mercadológico da inovação, que segundo o Manual de Oslo (2005) é requisito essencial para a averiguação efetiva de inovação diferenciando-a da invenção. Diferenciação semelhante ocorre entre os conceitos de descoberta e invenção. Conforme Salerno e Gomes (2018), uma descoberta corresponde a um novo conhecimento físico ou científico, enquanto a invenção gera um protótipo que pode ser desenvolvido e patentado e não necessariamente chegar ao mercado.

Quanto às diferentes tipologias de inovação, o Manual de Oslo (2005) classifica as inovações em radicais ou incrementais. Sendo as inovações radicais responsáveis pela elaboração de conceitos, produtos ou outras criações efetivamente novas que promovam uma perturbação e alteração da ordem anterior. Já as inovações incrementais representam melhorias contínuas em produtos ou processos já existentes (OCDE, 2005 p. 32-33).

Há também a tipificação apontada pelo Manual de Oslo (2005), que divide a inovação em quatro: 1. inovação de produto: é a introdução de um bem ou de um serviço novo ou significativamente melhorado no que tange a suas características ou usos previstos; 2. inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, incluindo mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*; 3. inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com alterações significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, na promoção ou na fixação de preços; 4. inovação organizacional: é a implementação de uma nova forma organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

De modo geral, a inovação é um fator relevante para empresas, uma vez que essas buscam se destacar em seu mercado de atuação e agregar valor a seus produtos e serviços. As inovações têm sido apontadas como elementos que contribuem para a geração de vantagens competitivas, proporcionando o estabelecimento de diferenciais estratégicos e o aumento na participação no mercado. Assim, a inovação pode ser considerado o elemento-chave para a longevidade de organizações, incluindo aí as microempresas e as empresas de pequeno porte, um tipo de organização predominante no Brasil (ZICA; MARTINS; GONÇALVES, 2017).

Portanto, a inovação vem sendo amplamente discutida como uma ferramenta importante para a modernização e o crescimento sustentável das empresas. Existe uma

urgente necessidade de se buscar estratégias inovadoras capazes de agregar valor aos clientes. Nesse contexto, o Design Thinking surge como uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento do processo de inovação.

3 DESIGN THINKING

As primeiras discussões sobre a forma de pensar dos *designers* inicia-se na década de 1940. Em 1973, Robert McKim cita novamente a terminologia, apresentando o empoderamento da técnica para formulação e novas ideias. Mas foi somente em 1987, que o termo design thinking foi citado pela primeira vez por Peter Rowe em seu texto literário para a área de arquitetura e urbanismo, a fim de refletir sobre a urbanização das cidades e das pessoas. Após quatro anos, em 1991 surge a primeira consultoria de design thinking, voltada para abordagem de negócios.

Segundo Kolko (2015), o design thinking não resolve tudo, mas pode ajudar pessoas e organizações a atravessarem situações complexas, voltada sempre para inovação (de processos, serviços, produtos, etc.). Principalmente, na criação de ambientes de trabalho dinâmicos e cocriativos. Para construir e implementar um processo de design thinking, são necessárias três etapas principais, que permitem o desenvolvimento de soluções empresariais centradas no cliente: i) imersão; ii) ideação e; iii) implementação. Contudo, para a melhor absorção dos conhecimentos e técnicas da implantação do processo, abordou-se o design thinking distribuído em quatro etapas: Imersão; Ideação; Prototipação, e; Validação/ Implementação.

Segundo Valença e Silva (2017), a **fase de imersão** consiste nas circunstâncias (um problema, uma oportunidade, ou ambos) que motivam a busca de soluções. De acordo com Pinheiro e Alt (2011); Brown (2010); Vianna et al. (2012), a fase de imersão é baseada na análise de observação de grupos específicos de pessoas, tendo como prioridade a qualidade da amostra. Logo, a diversidade de perfis de indivíduos envolvidos no processo de geração de ideias se torna relevante para os resultados almejados. É nesse momento que a equipe de projeto se aproxima do contexto do problema, tanto do ponto de vista organizacional quanto do consumidor final – o cliente do cliente. Identificando e coletando *insights* que podem ser considerados oportunidades geradas a partir de uma observação pessoal (VIANNA et al., 2012).

A **fase de ideação** consiste na construção de ideias e soluções para cumprir os objetivos do projeto. A fase da ideação é um passo importante para solucionar os problemas em análise. É a fase do *brainstorming* ou tempestade cerebral, quando as ideias são apresentadas sem nenhum julgamento. É o momento de efetivamente começar a “pensar fora da caixa”, propondo soluções para o problema. Ou seja, ver o problema de diferentes perspectivas e formas, propondo ideias das mais claras e coerentes a impensáveis (VIANNA et al., 2012; CAVALCANTI; FILATRO, 2017). Na etapa de ideação, se faz necessário a seleção das melhores ideias para ser convertido em algo tangível, passando de geração para a resolução de ideias, até a etapa seguinte de prototipagem (BROWN, 2010).

A **fase de prototipação**, segundo Vianna et al. (2012), é a concretização de uma ideia, a passagem do contemplativo para o concreto de modo a representar a realidade – mesmo que simplificada – e propiciar testes. De acordo com Bonini e Endo (2010), os protótipos desenvolvidos têm como finalidade realizar experimentações e validar possíveis hipóteses, mas para que o protótipo seja efetivo, é preciso considerar a possibilidade da falha. Erroneamente do que muitos acreditam, falhar não significa fracassar, mas, sim uma forma de aprender corrigindo com os erros o mais cedo possível

e adequar o protótipo, o que em muitos casos é o fator contributivo que leva a solução ao sucesso.

A **fase de validação e implementação**, no Design Thinking trabalha-se intensamente na criação de oportunidades, ou melhor, hipóteses, que a partir da reciclagem e aprendizagem do protótipo alcancem maiores níveis de resultados. Outra técnica utilizada na validação das ideias consiste na análise estratégica de matriz de posicionamento, que tem como objetivo suplantar as tomadas de decisão por meio do entendimento mais eficiente dos benefícios e desafios de cada solução (VIANNA et al., 2012; BROWN, 2010).

O cenário ideal para a aplicação do design thinking decorre da troca de conhecimentos e observação dos três pilares (Pessoas, Negócios e Tecnologia). Nesse contexto, as startups vêm se destacando, pois são empresas que buscam sempre por inovação.

3.1 Startups

Atualmente, a terminologia startup tem sido utilizada com frequência por empreendedores, porém, são poucos os que sabem o real sentido de seu significado; “*start*” significa “ponto de partida”, e “*up*”, significa “para cima”. A palavra startup está ligada diretamente ao empreendedorismo e inovação, tendo como exemplo as empresas: *Apple, Facebook, Yahoo*, e outras, que se expandiram rapidamente e positivamente no mercado em que atuam, estando em posição de liderança e competitiva (MORAES et al., 2012).

De acordo com Longhi (2011), startups são pequenos empreendimentos desenvolvidos no próprio ambiente do lar ou em universidades e que, geralmente, recebem capital de investidores. Costumam explorar áreas inovadoras de determinado setor (geralmente a de tecnologia), possuindo alta escalabilidade já nos primeiros meses de existência devido aos investimentos realizados por fundos de investimento personalizados.

De acordo com ABStartups (2014), Blank (2013), Gitahy (2016) e Ries (2012) há uma definição mais atual, que parece satisfazer diversos especialistas e investidores, sendo esta: startup é uma micro e pequena empresa iniciante, geralmente de base tecnológica, à procura de um modelo de negócio repetível e dimensionável, trabalhando em condições de extrema incerteza, e possuem alto impacto no desenvolvimento econômico do Brasil. De acordo com ABStartups (2015), sozinhas, movimentam cerca de R\$ 2 bilhões ao ano.

Os estados brasileiros que mais possuem *startups* são, São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. No Brasil, o empreendedorismo tecnológico por meio de startups de base tecnológica, vem se expandindo, pelo fato de serem mais facilmente capitalizáveis, de baixo custo de manutenção e distribuição. Além disso, representam expectativas de geração de lucros acima do mercado tradicional (ABSTARTUPS, 2016).

Como as startups de base tecnológica são empresas voltadas a criar e desenvolver produtos/serviços para necessidades peculiares de um nicho de mercado, com necessidades ainda não atendidas ou atendidas inadequadamente, essas startups dão início as suas atividades com um protótipo, no intento de validar sua ideia e atrair capital financeiro (COHEN; HOCHBERG, 2014).

De acordo com Ries (2012), as startups tem como característica utilizar metodologias ágeis de desenvolvimento de produtos, que buscam evitar desperdício de esforços e retrabalho, sendo rápidas, adaptativas, aproximando o cliente do processo de desenvolvimento, que envolve entregas incrementais, frequentes, periódicas e funcionais.

O processo de uma startup se adapta às necessidades das pessoas, e não ao contrário. A competência, a colaboração, a autonomia e a auto-organização são características valorizadas e necessárias nessas empresas.

Portanto, com o intuito de verificar o processo de aplicação do design thinking em startups são apresentados, na seção subsequente, os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Marconi e Lakatos (2011), método é o caminho pelo o qual se chega a determinado resultado, ou seja, é uma forma de avaliar alternativas para ação científica, sendo assim, enquanto técnicas utilizadas por um cientista são fruto de suas decisões, o modo pelo qual tais decisões são tomadas depende de suas decisões.

A metodologia utilizada na pesquisa deste estudo é de natureza descritiva, pois objetivou gerar conhecimento a partir da aplicação prática (LAKATOS; MARCONI, 2011). A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto à forma de abordagem, enquadra-se na qualitativa, tendo em vista que houve a necessidade de entender ou interpretar comportamentos ou opiniões de um público específico. Assim, Creswell (2010) argumenta que o procedimento qualitativo acontece quando se tem diferentes tipos de coletas de informações para atender o problema de pesquisa.

Com a revisão da literatura, análise preliminar, chegou-se que a estratégia de pesquisa de estudo de caso, seria a mais adequada para a investigação empírica, pois permite aos investigadores a compreensão dos acontecimentos da vida real e interpretá-los para a compreensão do fenômeno em questão. De acordo com Yin (2010) o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados, e sugere o método do estudo de casos múltiplos para possibilitar a análise cruzada das informações.

Ao adotar o estudo de casos múltiplos, selecionou-se duas startups brasileiras, uma de Curitiba-PR e a outra de São Paulo - SP. O principal critério de escolha das empresas abordadas corresponde a maior facilidade de acesso as informações disponíveis sobre os seus respectivos resultados acerca da implantação da ferramenta. E também por serem startups de sucesso em seu segmento e por terem inovado de forma disruptiva.

Como instrumentos de coleta de dados, utilizou-se: documentos secundários, como, artigos, livros, revistas, sites, vídeos e qualquer tipo de documento que pudessem viabilizar a compreensão do estudo proposto. As fontes secundárias remetem a outras fontes e são como elos entre a fonte primária e a pessoa que necessita da informação. Guinchat e Menou (1994) classificam este tipo de fonte como "documentos secundários" ou de "segunda mão", por não, mas sim conterem informações originais repetindo-as e ou organizando-as.

A exemplo, os documentos são relevantes para todos os tópicos do estudo de caso (YIN, 2010). Neste estudo, a análise foi realizada por meio de informações disponíveis em matérias publicadas na mídia (reportagens em revistas ou jornais, vídeos), sites institucionais, bem como documentos disponibilizados por instituições de pesquisa. No total, analisou-se 15 documentos da Nubank e 12 documentos da Já Entendi. Esses documentos foram organizados e codificados.

Quanto à análise de dados, realizou-se análise de conteúdo no intuito de descrever e fazer impressões sobre as informações obtidas a partir dos instrumentos de coleta de

dados, compreendendo o sentido da comunicação. Para isso, utilizou as etapas de Bardin (2011), pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

Bardin (2011) define descrição analítica apresentando as prováveis aplicações da análise de conteúdo como um método de categorias que permite a classificação dos componentes do significado da mensagem em espécie de gavetas. Segundo a autora, uma análise de conteúdo não deixa de ser uma análise de significados, ao contrário, ocupa-se de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respectiva interpretação. Entretanto, Marconi e Lakatos (2003) sinaliza que a análise de conteúdo permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação.

Para fins de descrição, na primeira etapa, os dados foram organizados e codificados, no qual foi feita uma leitura flutuante de todas as informações. Na segunda etapa explorou-se o material atribuindo categorias de análise, tais como imersão, ideação, prototipação e validação e implementação. Essas categorias foram formadas baseadas no trabalho de Vianna et al. (2012) e Brown (2010). Por fim, na terceira etapa, foram realizadas as inferências e interpretações com base nas informações levantadas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Histórico e Perfil das Startups

5.1.1 Nubank

Fundada em 6 de maio de 2013 por David Vélez Vagner S. Teves Jr., Edward Wible e Cristina Junqueira, a Nubank é uma startup *fintech* brasileira, ou seja, oferece serviços financeiros que se diferenciam pelo uso da tecnologia e inovação. Segundo o próprio blog da Nubank “O Nubank é uma empresa que usa a tecnologia e design para devolver às pessoas o controle sobre a sua vida financeira.”

O principal motivador para a criação da empresa foi a péssima experiência com os bancos brasileiros, como Itaú, Banco do Brasil e Santander. Não apenas das altas taxas cobradas por qualquer serviço, mas também pelo atendimento abaixo do esperado e alta burocracia para movimentações simples.

As operações começaram em abril de 2014, com um beta para amigos e família. O lançamento para o público aconteceu em setembro de 2014. O sucesso foi imediato, e pouco depois de um ano do lançamento foi necessário que a empresa se mudasse para um local maior. Em 2016, por causa da rápida expansão, o Nubank se mudou mais uma vez, e contando com mais de 1.500 colaboradores.

Cinco anos após o lançamento do produto, possui hoje mais de 2.000 colaboradores, Internacional e global. Assim como o fundador, boa parte do quadro de funcionários do Nubank são estrangeiros. O banco tem colaboradores com mais de 25 nacionalidades, entre eles mexicanos, indianos, canadenses, australianos, americanos e holandeses. Além disso, segundo informações da própria empresa: cerca de 30% da equipe faz parte da comunidade LGBTQ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgêneros, queer); cerca de 40% são mulheres.

Os fundadores da startup mantiveram cargos de liderança na empresa, e hoje ocupam respectivamente as posições de: David Vélez: CEO (*Chief Executive Officer*, ou em português, Diretor Executivo); Edward Wible: CTO (*Chief Technology Officer*, ou em português, Diretor Chefe de Tecnologia); Cristina Junqueira: vice-presidenta da startup.

Em 2019, a revista *Fast Company* elegeu o Nubank como a empresa mais inovadora da América Latina e a 36ª do mundo no ranking das 50 *Most Innovative Companies*.

De acordo com os dados fornecidos pela Startup, o seu cartão de crédito tem como diferencial: experiência digital através do aplicativo (desde o momento de pedir o cartão ou a NuConta até toda a gestão das compras, limite e faturas); acompanhamento de compras em tempo real; atendimento humanizado por chat, e-mail, redes sociais e telefone; não cobram anuidade; antecipação de parcelas com desconto (característica exclusiva do Nubank).

Atualmente, a Nubank está sediada na cidade de São Paulo, estado de São Paulo no Brasil, conta com 2000 colaboradores (2020), seus principais produtos são *fintech*, cartão de crédito e débito e conta de pagamentos, seus principais serviços são a nuconta, empréstimos e cartões. Até hoje, o Nubank já captou cerca de USD 820 milhões em sete rodadas de investimento com Sequoia Capital, Kaszek Ventures, Tiger Global Management, QED, Founders Fund, DST Global, Redpoint Ventures, Ribbit Capital, Dragoner Investment Group, Thrive Capital, Tencent e TCV.

O Nubank tem hoje 12 milhões de clientes, sendo que mais de 30 milhões de pessoas já pediram um cartão Nubank. A NuConta, a conta digital do Nubank, tem hoje mais de 8 milhões de clientes e é a maior conta digital fora da Ásia.

5.1.2 Já Entendi

Já Entendi é uma Startup de inteligência educacional com uma plataforma LMS, tipo *scale-ups*, ou seja, empresas de alto impacto, com capacidade para crescer ao menos 20% ao ano de forma contínua e sustentável. Este tipo de startup - que representa apenas 1% das empresas no Brasil - é responsável por aproximadamente 60% dos novos empregos gerados no país.

Criada para comercializar uma metodologia de aceleração de aprendizado através de diversas plataformas, como vídeo aulas, jogos educacionais, aplicativos para *tablets* e *smartphones*, principalmente de quem possui baixa escolaridade. Possui uma metodologia exclusiva, diferente do que já existe no mercado, sua estratégia é "vender interesse pelos estudos" e tem como missão a capacitação profissional para a base da pirâmide. Testes da metodologia indicaram um aumento de 200% na taxa de sucesso em uma prova aplicada quatro meses após a aplicação do conteúdo (de 34% com o método tradicional, para 82% na metodologia).

O propósito da empresa é de, realmente, inverter a base da pirâmide. Ou seja, fazer com que todas as pessoas que não possuem a oportunidade de uma educação de qualidade, passem a ter, e isso interfira positivamente na produtividade do país.

A origem da ideia do negócio se deu há 14 anos, quando Gladys, a fundadora, decidiu voltar a estudar, mas na época descobriu ter déficit de atenção e hiperatividade, o que dificultava a concentração nos estudos. Por conta da sua própria dificuldade Gladys começou a desenvolver uma metodologia para poder estudar. Ela pegava as apostilas do filho que estava no cursinho, fazendo pré-vestibular, e começou a recortar, fazer anotação, mapa mental, fazer um monte de técnicas de estudo para ajudá-la entrar na faculdade, assim, acabou desenvolvendo métodos para fixar o conteúdo. Ela fala da origem do que viria a ser a metodologia da Já Entendi: "Eu fazia resumos, resumo do resumo, colagens, pinturas e tudo o que me ajudasse a fixar todo aquele conteúdo".

Para a Já Entendi abrir as portas e começar a funcionar, o investimento inicial veio de economias pessoais, no valor de 200 mil reais. A fundadora fala dos desafios deste

início de operação: “Nossa dificuldade era vender os vídeos. Demoramos um ano para entender o mercado e partir para o nicho de capacitação profissional” (J4 – vídeo).

Os cursos básicos da plataforma atendem quatro nichos do ambiente corporativo: desenvolvimento profissional (atendimento, autodesenvolvimento, comunicação e profissionais), qualidade de vida (nutrição, bem-estar, esporte), negócios (gestão de pessoas, vendas, tele vendas e sustentabilidade) e operação (exigências legais do Ministério do Trabalho). Os contratantes podem optar por treinamentos presenciais ou *online*, e os preços variam de acordo com quantidade de aulas, de alunos e o nível de customização com que a Já Entendi prepara o curso.

Atualmente, a Já entendi está sediada em Curitiba-PR, atua com treinamento corporativo para trabalhadores com baixa escolaridade. Gladys Mariotto é fundadora e CEO e tem como sócio e Cofundador seu filho Wagner Mariotto Bonfiglio. Possui 17 funcionários, incluindo os sócios. Iniciou suas atividades em 2012, com um investimento inicial de 200 mil reais. Atualmente fatura 3 milhões de reais por ano. Recentemente, entraram para o portfólio de clientes CNI, Grupo Pão de Açúcar, Ciatech, UOL e Oralunic.

Já entendi trabalha com um nicho muito específico, atualmente além da Já entendi não existem outras empresas que oferecem uma metodologia de aceleração de aprendizagem com foco na base da pirâmide, por isso é considerada é uma empresa inovadora. Para manter-se atualizado sobre o mercado a startup, busca por novidades, participa de eventos e explora as novas pesquisas.

5.2 Descrição do processo de design thinking da Nubank e da Já Entendi

5.2.1 Fase de imersão

Na fase de imersão, a Nubank busca conhecer o mercado de instituições financeiras tradicionais e não tradicionais, conversar com profissionais que entendem do negócio, dialogar com investidores, participar de entrevistas, buscar informações em outros países, montar uma equipe que esteja alinhada aos valores da empresa e que tenha habilidades necessárias para desenvolver o negócio, por fim, estabelecer uma sociedade que complemente com os ideais da organização.

A Já entendi se assemelha ao analisar a base da pirâmide, ou seja, estuda como as pessoas recebem a aprendizagem, como vivem, para assim aplicar o conhecimento de forma correta.

Compreende-se que tais resultados corroboram as explicações de Vianna et al. (2012), pois ele ressalta que quando uma startup inicia um projeto de design thinking, a equipe de trabalho não domina o tema ou não o conhece sob o ponto de vista dos seus usuários e clientes. Logo, é importante realizar uma imersão preliminar como forma de aproximar estas pessoas do real problema, proporcionando diversas observações e pontos de vistas. Neste contexto, a Imersão Preliminar tem como propósito “definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados” (VIANNA et al., 2012, p. 22).

As startups investigadas passam por esse processo de imersão preliminar contemplado por Viana et al. (2012), buscando informações sobre o negócio, o produto ou melhorias que desejam implantar.

Corroborando com esse pensamento, Pinheiro e Alt (2011); Brown (2010); Vianna et al. (2012), definem o processo de imersão baseado na observação de determinado grupo de pessoas, priorizando-se a qualidade e não a quantidade da amostra.

Assim, é importante que haja variedade de perfis de pessoas envolvidas no processo de geração de ideias.

Além disso, a equipe da Nubank trabalha em conjunto com foco no cliente, obtendo flexibilidade e autonomia nas tomadas de decisões, estando em um ambiente criativo e descentralizado. Da mesma forma, o processo de imersão da Já entendi é voltado especialmente para o público-alvo, se for mulheres, eles procuram entender mais esse mundo. Se for pedreiros, eles buscam identificar esse perfil. E assim, vão fazendo isso em cada projetos que lhe é confiado.

Cabe ainda destacar que o processo de imersão da Nubank não é realizado apenas por uma equipe, mas por toda a empresa, a fim de que todos estejam alinhados e que todos os setores sejam inovadores. No processo de imersão, a Já entendi faz pesquisas com as empresas-cliente, pesquisas com o público-alvo e mantém sempre o contato com a base da pirâmide para assim poder criar e desenvolver o melhor produto para poder atender as suas necessidades.

Com isso, nota-se que a etapa de Imersão em Profundidade inicia-se com a elaboração de um Plano de Pesquisa, ou seja, com o planejamento da pesquisa. A mesma é realizada em maior profundidade com base nas informações coletadas na fase de Imersão Preliminar. A fase de imersão nas duas startups exige dos fundadores uma coleta incessante de informações, desde a participação de colaboradores, como aproximação com o público-alvo. Portanto, conclui-se que as duas startups possuem atividades semelhantes quanto à fase de imersão.

5.2.2 Fase de Ideação

Na Nubank as ideias surgem nos ambientes de trabalho, mas também em salas de reuniões, nas quais são recheadas de pufes, tem paredes de fitas plásticas transparentes. É um espaço principalmente para reuniões de *brainstorming*, que costumam ser mais descontraídas.

Por outro lado, na Já entendi, as ideias surgem a partir da necessidade de escolher primeiramente um mercado a ser explorado.

Assim, a fase de ideação, consiste na construção de ideias e soluções para cumprir os objetivos do projeto. A fase da ideação é um passo importante para solucionar os problemas em análise. É a fase do *brainstorming* ou tempestade cerebral, quando as ideias são apresentadas sem nenhum julgamento. É o momento de efetivamente começar a “pensar fora da caixa”, propondo soluções para o problema. Ou seja, ver o problema de diferentes perspectivas e formas, propondo ideias das mais claras e coerentes a impensáveis.

Segundo Vianna et al. (2012), *brainstorming* é uma técnica para estimular a geração de ideias em um curto período. Um processo criativo em que os participantes ficam à vontade, estimulando a criatividade sem perder o foco. Para Cavalcanti e Filatro (2017) *brainstorm* é uma dinâmica em grupo usada para a criação e a categorização conjunta de ideias visando solucionar um problema ou conceber algo novo, que é o que acontece especificamente na Nubank. No entanto, não foi possível identificar se essa prática acontece na Já Entendi.

Adicionalmente, o desenvolvimento da ideia de todos os produtos no Nubank é baseado nas informações que possuem do cliente e do mercado para que possam impactar, sendo esse o ponto de partida para avaliar novas ideias. Observa-se que a fase de ideação permeia por toda a empresa, em que os próprios colaboradores podem sugerir as ideias. Por outro lado, para desenvolver a ideia de seus produtos, a Já entendi utiliza o critério de fazer pesquisas de mercado, para avaliar a aceitação do público-alvo.

Assim, independente das formas utilizadas para criar ideias, entende-se que essa etapa contribui para observar, refletir e interagir com elementos externos, ou seja, clientes, fornecedores etc. e entender suas visões e opiniões, como forma de construir um entendimento mais abrangente e mais eficaz do problema em análise.

Em concordância com esse pensamento Brown (2010), explica que na etapa de ideação, se faz necessário a seleção das melhores ideias para ser convertido em algo tangível, passando de geração para a resolução de ideias, até a etapa de prototipagem.

Portanto, a fase de ideação da Nubank e da Já Entendi são operacionalizadas por meio de reflexão, porém enquanto a Nubank trabalha com práticas de *brainstorms*, a Já Entendi aplica pesquisas de mercado. Elas possuem um ponto em comum, buscam identificar a fundo as necessidades dos seus clientes para poder criar e desenvolver o melhor produto possível, pois possuem como foco o cliente.

5.2.3 Fase de prototipação

A fase de prototipação na Nubank só acontece quando ideia parece ser boa. Para isso é realizada uma avaliação, para entender o quanto eles podem usar de *tecnologia design* e *data science* para criar um produto altamente escalável, ou seja, um produto que tenha demanda e rápido dimensionamento. Por outro lado, para prototipar, criar e desenvolver o conteúdo para o meio profissional, a Já entendi utiliza dois modelos de trabalhos: um é pegar conteúdo de grandes empresas, transformar na própria metodologia e ofertar esse serviço. No segundo modelo são desenvolvidos conteúdo específicos para pequenas e médias empresas.

Vale destacar que, o Nubank, possui uma abordagem focada nos usuários na hora de criar soluções. Do ponto de vista de design, o objetivo é tornar a experiência mais simples e intuitiva. Por outro lado, somente a partir do primeiro investidor anjo, a Já entendi pôde realizar testes com novas videoaulas voltadas para um público-alvo diferente e arriscar em novas ideias que pudessem de alguma forma melhorar a metodologia.

Corroborando com esses resultados, Bonini e Endo (2010) explicam que os protótipos desenvolvidos têm como objetivo ir além dos pressupostos que bloqueiam soluções eficazes e realmente inovadoras. Para que um protótipo funcione, deve ser considerada a possibilidade de falha.

Na Nubank o desenvolvimento do produto precisa seguir normas, regulamentos e legislações específicas. Eles levam a sério e tomam cuidado para garantir a segurança e a viabilidade de tudo o que criam. Portanto, as equipes fazem o melhor – com dados, pesquisas de mercado, protótipos, intuição etc. – para tomar decisões inteligentes o quanto antes e evitar perder tempo construindo algo que os clientes não irão ficar satisfeitos.

Por outro lado, para desenvolver a metodologia, a Já entendi compreende que todas as pessoas pensam e assimilam o conteúdo de forma diferente, sendo assim é criada uma metodologia específica para cada caso, geralmente a base da pirâmide tem muita dificuldade em assimilar o conteúdo tradicional, com isso a Já entendi adapta a metodologia as necessidades das pessoas.

Em síntese, tanto a Nubank como a Já Entendi, na fase de prototipação focam no cliente para não perder tempo construindo algo que os clientes não irão ficar satisfeitos. Dar concretude às ideias é importante porque coloca “coisas” no mundo, exigindo a tomada de decisão sobre determinados elementos da solução. Noutras palavras, cria soluções provisórias que apontam outros mundos possíveis e possibilitam testar, repensar e refazer (LIEDTKA; SALZMAN; AZER, 2017).

O desenvolvimento de produtos na Nubank acontece com uma mistura de dados com intuição, por isso é definida como uma ciência não exata. Por outro lado, a Já Entendi apresenta gerenciamento e captura com a coespecialização, pois se alia a empresas para criar valor ao seu produto e para seu cliente, combinando recursos e competências que cada uma possui.

As equipes fazem o melhor – com dados, pesquisas de mercado, protótipos, intuição e etc. – para tomar decisões inteligentes o quanto antes e evitar perder tempo construindo algo que os clientes não irão ficar satisfeitos. Enquanto o processo de prototipação da Já Entendi acontece da seguinte forma: a partir da idealização, são realizados ajustes para que os conteúdos sejam montados. Eles utilizam de *softwares* e análises computadorizadas para montar o produto.

Em concordância ao que a Nubank e a Já Entendi estão operacionalizando, Vianna et al. (2010), define protótipo como a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade – mesmo que simplificada – e propiciar validações.

5.2.4 Fase de validação e implementação

Em relação à fase de validação e implementação, os primeiros clientes da Nubank foram os próprios fundadores e engenheiros, ao todo foram 12 cartões. Isso demonstra que eles mesmos validaram os seus produtos.

Em contrapartida, foi possível identificar, por meio dos documentos, que a Já Entendi, com seu primeiro produto, criou uma página no Facebook para conversar e trocar ideias com o público-alvo do ENEM, a fim de validar a ideia.

Durante esses quase sete anos, a Nubank já validou e implementou diversos produtos. A validação e a implementação de todos esses produtos, somente foi possível pelos *feedbacks* de clientes reais, usando o produto no dia a dia. Os clientes reagem aos produtos de formas muitas vezes difíceis de prever com apenas protótipos, entrevistas e pesquisas. É por isso que gostam de disponibilizar versões mais simples dos produtos o quanto antes, em vez de demorar para lançar algo mais completo.

A Já Entendi se assemelha ao levar o protótipo ao mercado para ser avaliado pelos clientes da Já Entendi. Como ferramenta de avaliação da metodologia, os clientes utilizam a própria plataforma de aprendizagem para dar nota, dicas e comentários. Existe uma forte aproximação entre empresa/cliente, assim se tem um *feedback* muito mais rápido, ajudando no processo de melhoria e validação do produto.

Para a Nubank a validação vai acontecendo com base nas pequenas mudanças do produto, com fins de identificar as falhas e já prontamente irem ajustando. Cabe ainda destacar que antes de utilizar os próprios clientes como agentes de validação, utilizam os funcionários para testar e fornecer *feedback*. De outro ponto de vista, a validação dos produtos da Já Entendi é realizada pelos próprios clientes.

Na Nubank, a fase de validação e implementação pode ser sintetizada pelos *feedbacks* de clientes reais, usando o produto no dia a dia. Os clientes reagem aos produtos de formas muitas vezes difíceis de prever com apenas protótipos, entrevistas e pesquisas. A validação vai acontecendo com base nas pequenas mudanças do produto, com fins de identificar as falhas e já prontamente irem ajustando.

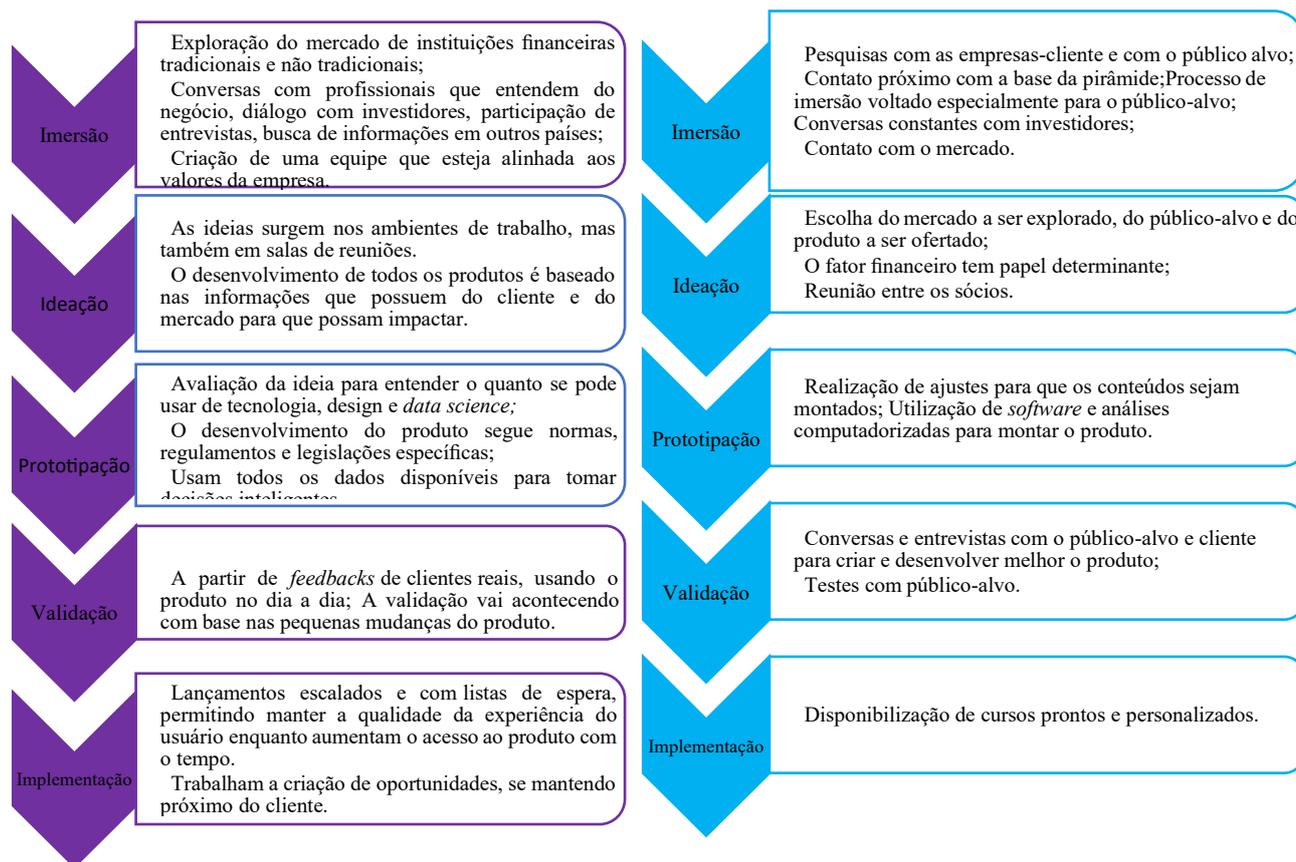
Por outro lado, em relação à implementação do produto ao mercado, a Já Entendi disponibiliza cursos prontos, mas caso o cliente sinta a necessidade de um curso personalizado, a Já Entendi busca criar e/ou desenvolver o curso personalizado para atender o cliente. Portanto, o processo de validação e implementação pode ser sintetizado

em entender melhor seus clientes através de conversas, entrevistas, para assim criar, desenvolver e aplicar a metodologia da melhor forma possível.

Logo, observa-se que possuem parâmetros parecidos na última fase, O cenário ideal para a aplicação do design thinking decorre da troca de conhecimentos e observação dos três pilares (Pessoas, Negócios e Tecnologia).

A partir da análise das quatro fases, elaborou-se a Figura 1 que representa uma síntese comparativa entre os processos de Design Thinking da Nubank e da Já Entendi.

Figura 1: Síntese comparativa do processo de Design Thinking das startups



Fonte: Elaborado pelos autores

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou, por meio do desenvolvimento de um arcabouço teórico sobre inovação, design thinking e startups e levantamento de dados sobre duas startups brasileiras, analisar como se configura o processo de design thinking no desenvolvimento de inovações em startups.

Inicialmente, conclui-se que, as startups selecionadas têm perfis distintos, sendo que a primeira se caracteriza como *fintech*, ou seja, uma startup que une finanças e tecnologia no seu modelo de negócios, enquanto que a segunda caracteriza-se como *scale-ups*, ou seja, empresas de alto impacto, com capacidade para crescer ao menos 20% ao ano de forma contínua e sustentável. Constatou-se que a fase de imersão é dividida em duas partes, imersão preliminar e imersão profunda, sendo que a primeira tem como objetivo o reenquadramento e o entendimento inicial do problema, enquanto

a segunda destina-se à identificação de necessidades e oportunidades que norteiam a geração de soluções na fase seguinte do projeto, a de Ideação. Nessa fase, as duas startups buscam informações com diversos atores diferentes para consolidar as ideias.

Evidenciou-se que, na fase de ideação se faz necessário a seleção das melhores ideias para ser convertido em algo tangível, passando de geração para a resolução de ideias, até a etapa de prototipagem. Nessa fase, em específico, as startups buscam realizar brainstorms e reuniões criativas a fim de filtrar as melhores ideias.

Identificou-se, de forma geral, que a fase de prototipação tem como objetivo testar e validar hipóteses, mas, para que um protótipo funcione, deve ser considerada a possibilidade de falha. Diferentemente do que muitos acreditam, falhar não significa perder, mas, sim uma forma de corrigir erros o mais cedo possível e adequar o protótipo, o que em muitos casos é o fator crucial que leva a solução ao sucesso. Assim, as duas startups desenvolvem os protótipos com base em análises computadorizadas para serem testadas com funcionários ou clientes.

Notou-se que, a fase de validação e implementação é definida pelo o momento de encontrar possíveis falhas, realizar os ajustes necessários e gerar um conhecimento contínuo ao longo do processo. As duas startups validam e implementam seus produtos ao mesmo tempo. Essa validação é aplicada aos clientes que posteriormente repassam os *feedbacks* às startups.

Logo, observou-se que o processo de design thinking da Nubank parecerem mais estruturado que o da Já Entendi. Sugere-se que tal resultado seja decorrente pelo próprio mercado de *fintechs* ser mais competitivo, exigindo da Nubank respostas mais rápidas e inovações constantes. Em contrapartida, a Já Entendi está imersa em um nicho de pouca concorrência, o que influencia diretamente no seu processo inovativo.

A partir de tais resultados, este trabalho foi realizado com o intuito de acrescentar uma contribuição à escassa bibliografia existente sobre o processo de design thinking no desenvolvimento de inovações em startups na área do design thinking. Em relação ao ambiente prático, pode-se contribuir para o maior entendimento das startups sobre o processo de inovação através do design thinking.

Como limitações é possível destacar a falta de acesso as startups piauienses, motivo pelo o qual foi mudado o foco do estudo para o âmbito nacional. Outra limitação encontrada consiste na utilização de apenas dados secundários. Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar o presente trabalho, abordando qualitativamente cada uma das fases do design thinking em startups piauienses por meio de entrevistas semiestruturadas.

REFERÊNCIAS

ABSTARTUPS, 2016. **StartupBase**. Disponível em: www.abstartups.com.br. Acesso em: 26 out. 2019.

ABSTARTUPS, 2016. **Startups no Brasil**. Disponível em: <http://startupbase.abstartups.com.br/status>. Acesso em: 27 out. 2019.

ABSTARTUPS. **Estatísticas**, 2019. Disponível em: <https://startupbase.com.br/home/stats>. Acesso em: 12 nov. 2019.

ABSTARTUPS. **Manual sobre conceitos, metodologias e investimentos em startups**. Disponível em: <http://www.abstartups.com.br>. Acesso em: 28 out. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70; 2011. 229p.

- BLANK, S. **Why the lean start-up changes everything**. 91(5), 63-72, 2013.
- BONINI, L. A.; ENDO, G. B. 2010. Design Thinking: uma nova abordagem para inovação. Portugal, Lisboa. **Anais...** Recuperado em 23 de maio, 2015, de 2010. Disponível em:
<http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/artigodesignthinking.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2019.
- BROWN, T. 2010. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier 2010. Disponível em:
<https://www.travessa.com.br/design-thinking-uma-metodologia-poderosa-para-decretar-o-fim-das-velhas-ideias/artigo/327a3e9b-79e0-4672-90fb-af68f8d14581>. Acesso em: 24 mai. 2019.
- Buchanan, R. Wicked problems in design thinking. **Design issues**, 8(2), 5-21. 1992
- CAVALCANTI, C. C.; FILATRO, A. **Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva. 2016.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- Dornelas, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. São Paulo: Campus, 2001.
- GITAHY, Yuri. **O que é uma startup?** 2011. Disponível em:
<http://www.emprededoronline.net.br/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em: 28 jul. 2019.
- GUINCHAT, C.; MENO, M. **Introdução Geral às Ciências e Técnicas as Informação e Documentação**. 2. ed. Brasília, DF: 1994.
- KOLKO, J. (2015). **O design thinking atinge a maioria**. Disponível em:
https://cdn.fedweb.org/fed-42/2892/design_thinking_comes_of_age.pdf. Acesso em: 10 dez 2020.
- LIEDTKA, J.; SALZMAN, R.; AZER, D. Democratizing innovation in organizations: teaching design thinking to non-designers. **Design Management Review**, 28(3), 49-55, 2017.
- LONGHI, F. A. **História da revolução das startups**. Artigo I. Imasters, 2016. Disponível em: <http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/a-historia-da-revolucao-das-startups/>. Acesso em: 22 out. 2019.
- MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do Amanhã**: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2018.
- OSLO, M. **Manual de Oslo**. 2005. Disponível em: <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2019.
- MARCONI MA; LAKATOS EM. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, 2003.
- MAMBRINI. A. B. et al. Cultura inovadora na pequena e média empresa. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 2, n. 1, p 26-51, jan./jun. 2011.

MELO, A., ABELHEIRA, R. **Design thinking & thinking design**: metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema. São Paulo: Novatec, 2015. Disponível em: <https://novatec.com.br/livros/designthinking/>. Acesso em: 24 mai. 2019.

MORAES, R. R. et al. **Empreendedorismo Start Up**: um Estudo de Caso em uma Empresa de tecnologia no Estado do Pará. Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia, 2012.

PINHEIRO, T.; ALT, L. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Tennyson Pinheiro, Luis Alt em parceria com Felipe Pontes: prefácio de Kerry Bodine. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV117_MD1_SA19_ID4665_17092018082532.pdf. Acesso em: 16 jun. 2019.

RIES, E. **A Startup Enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Lua de Papel, 1ª edição. São Paulo-SP, 2012.

ROGERS, D. L.; **Transformação digital**: repensando o seu negócio para a era digital. 1.ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development**: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. New York: Oxford University, 1961.

SCHUMPETER, J. **Teorija Ekonomiceskogo Razvitija**. Progress. 1982.

SIMON, A.H. **The sciences of the artificial** » MIT Press Cambridge MA. USA. 1969.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora. 2015.
TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANNA et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press. Recuperado em 03 de julho, 2015, de 2012. Disponível em: <http://www.sebraedesign.com/wpcontent/uploads/2013/05/Design-Thinking-Inova%C3%A7%C3%A3oem-Neg%C3%B3cios.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2019.

Yin, R.K. (2010) **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (4 ed.). Porto Alegre: Bookman.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C.; GONÇALVES, C. A. Empreendedorismo e inovação como drivers do processo de estratégia em pequenas empresas. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 8, 2017, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2017.

CAPÍTULO 3: MARKETING

MARKETING DIGITAL EM RESTAURANTES DE URUÇUI-PI: UM ESTUDO DE CASO ÚNICO

**Geisivaldo Cabral do Santos
Domingos Araújo dos Santos
Indira Gandhi Bezerra de Sousa**

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar como o marketing digital é utilizado em restaurantes de Uruçuí-PI. Sendo assim, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso único em um restaurante, em que as informações foram obtidas por meio de uma entrevista semiestruturada com 37 perguntas. Os resultados demonstram que por meio do uso do marketing digital, a empresa foi capaz de captar e fidelizar clientes, no intento de alavancar suas vendas. Além disso, observa-se que embora o gestor utilize, mesmo que moderadamente o marketing digital, ainda é preciso explorar mais as ferramentas voltadas para esse marketing. O marketing digital é uma ferramenta que proporciona vantagens sobre seus concorrentes, mas por a cidade ainda ser pequena, o marketing tradicional tem um poder relevante no ambiente em que a empresa está inserida. Assim, conclui-se que as ferramentas do marketing digital proporcionam maior visibilidade e engajamento com os clientes.

Palavras-Chave: Marketing Digital. Restaurantes. Mídias Sociais.

1 INTRODUÇÃO

A internet é considerada ferramenta imprescindível à nível individual e organizacional, transcendendo fronteiras e facilitando a comunicação e o gerenciamento de informações. O seu surgimento transformou rapidamente o modo de se relacionar entre empresa e cliente, descentralizando as informações e o envolvimento com cada consumidor (TOMAS; MESCHGRAHW; ALCANTRA, 2012). No Brasil, de acordo com a 11ª edição da pesquisa sobre Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), realizada em 2015, 58% da população brasileira tem acesso à internet, o que representa 102 milhões de pessoas, sendo mais da metade da população brasileira.

Assim, com a evolução da internet, e conseqüentemente das mídias sociais e digitais, obtém-se a necessidade das empresas identificarem estratégias capazes de atrair e fidelizar clientes (OLIVEIRA, 2018). Com isso, surge o marketing digital, que tem se destacado como uma forma eficiente de melhorar a imagem da empresa, oferecer visibilidade, elevar as vendas e aproximar o cliente da organização.

O marketing digital se tornou uma importante ferramenta para qualquer empresa ativa no mercado. Farias (2016) sinaliza que o Marketing Digital pode ser entendido como o conjunto de estratégias voltadas para a promoção de uma marca na internet. Diferindo-se do marketing tradicional, por envolver o uso de diferentes canais online e métodos que permitem a análise dos resultados em tempo real. Kotler (2008) complementa que o marketing digital diz respeito à perfeita combinação com os elementos do marketing tradicional. Para o autor, o marketing continua, e sempre continuará a se basear em três pilares: foco no cliente, entrega de valor e a satisfação e encantamento do cliente como resultado.

O marketing digital vem sendo uma importante estratégia para o sucesso de empresas no mercado atual, por estar voltado às mídias digitais. Portanto, para micro e pequenas empresas, esse marketing pode ser considerado crucial para o seu

dimensionamento no mercado. Nesse sentido, optou-se por estudar o marketing digital de um estabelecimento do setor de restaurante de micro e pequeno porte.

Diante das considerações expostas, delimitou-se o seguinte problema de pesquisa: “Como ocorre a utilização do marketing digital em um estabelecimento do setor de restaurante em Uruçuí-PI?” Para responder o problema de pesquisa, realizou-se uma pesquisa aplicada, descritiva, qualitativa, utilizando o estudo de caso único como estratégia de pesquisa, adotando como técnicas de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Por fim, como técnica de análise, utilizou-se a análise de conteúdo.

O trabalho justifica-se primeiramente pela relevância em apresentar a importância do marketing digital para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, especificamente no setor de restaurantes, por meio de ferramentas de menores custos e com alcance global. Com as ferramentas de marketing digital, é possível alcançar sucesso a longo e médio prazo.

Além disso, o estudo proporciona aos restaurantes apresentar melhores estratégias de marketing digital para atrair e fidelizar clientes, tendo em vista que a internet vem sendo vista como canal de comunicação e disseminação de informações entre pessoas. Com seu uso cada vez mais crescente, as empresas se beneficiam por facilitar a coleta de dados dos clientes, permitindo que pequenas empresas criem campanhas, promoções, ofertas e apresentem novos produtos/serviços/ inovações.

2 DO MARKETING TRADICIONAL AO MARKETING DIGITAL

Embora o Marketing tenha sua existência reconhecida a partir de 1900, é necessário ir além desse período para entender tanto a sua evolução, como o contexto no qual ele surgiu. Foi em razão do comércio e de uma conjuntura econômica e propícia que o Marketing se tornou diferente como prática e campo do conhecimento (TATIANI *et al*; 2009). Dessa forma, ele pode ser considerado tão antigo quanto o comércio, que é uma das mais remotas atividades humanas, cuja história geralmente se confunde com o próprio desenvolvimento da humanidade. Cabe então destacar que o marketing teve seu início com a troca, que é considerada a primeira forma de mercado (AMBLER, 2004).

Lourenço e Pereira (2006) destaca que as relações de trocas era algo comum e rotineiro, visto que a moeda não tinha o valor e a acessibilidade que se tem nos dias de hoje. Dessa forma, as pessoas trocavam bens por outros, de acordo com suas necessidades. A partir de um breve traçado histórico, Simões (1976) aponta o desenvolvimento do comércio desde tempos remotos até o século XIX, apresentando que no período de sua expansão civilizações se utilizaram dele, o que contribuiu fortemente para o seu progresso ao longo dos anos. Ainda no século XVI, foi desenvolvida a economia de mercado, caracterizada por comportamentos humanos, em que comprador e vendedor passaram a ser determinantes nas práticas econômicas e sociais (BARTELS, 1976).

No contexto brasileiro, Oliveira (2004) considera que o Marketing teve seu início na década de 50, pois até então os setores agrícola e o comercial se destacam na economia. Ainda na década de 50, o ensino de Marketing foi estimulado por meio da criação da Escola Superior de Administração de Negócios (a escola pioneira), da Escola Superior de Propaganda (1951) e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP (1952). Oliveira (2004) afirma que a história do desenvolvimento da disciplina de Marketing no Brasil se confunde com a própria história da EAESP.

Dessa forma, o marketing vem evoluindo em resposta às mudanças que estão ocorrendo, se transformando a cada dia para poder se adaptar as novas tendências do mercado, onde as organizações não mas estão focadas somente no lucro, mas também na

satisfação humana (KOTLER; KELLER, 2006). Assim, marketing é “o processo social e gerencial através dos quais indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam, por meio da criação e troca de produtos e valores” (KOTLER; KELLER, 2016, p. 27).

O marketing tradicional trouxe técnicas inovadoras e efetivas para serem implementadas por qualquer tipo de empresa. No entanto, com o advento da tecnologia, da internet, com o surgimento da Rede Mundial de Computadores (MAZZEO; PANTOJA; FERREIRA, 2000), alguns aspectos precisaram adaptar-se às novas tendências de mercado.

Essas adaptações, resultaram no surgimento, na década de 1990, do Marketing Digital, que mudou o modo como empresas utilizam a tecnologia na promoção de seus negócios. O termo tem se tornado mais popular à medida que as pessoas passaram a utilizar mais dispositivos digitais no processo de compra, seja para pesquisarem sobre os produtos, seja para realizar as compras em si (FARIAS, 2016).

Segundo Kotler (2008), a internet passou a oferecer novas possibilidades para as empresas conduzirem seus negócios com mais eficiência, sendo possível transmitir mais informações de seus produtos, facilitando a comunicação entre colaboradores, clientes e fornecedores. Kotler (2008) descreve ainda que o comércio eletrônico (e-commerce) começou a atrair um número considerável de pessoas, sendo a internet convertida em canais de vendas. Torres (2009) sinaliza que o comércio eletrônico vem sendo utilizado exponencialmente nos últimos anos, e empresas que não utilizam de ferramentas e estratégias do marketing digital pode perder espaço no mercado de vendas, devido ao avanço da tecnologia.

Segundo Las Casas (2006), o crescimento do marketing pela Internet deveu-se aos vários benefícios proporcionados. Entre eles, destacam-se conforto, rapidez, custos mais baixos, informações, relacionamento mais próximo e ainda a possibilidade de coletar dados com detalhamento maior.

Farias (2016) afirma que uma das principais vantagens do Marketing Digital é, oportunizar as empresas a reforçar sua marca e multiplicar suas chances de negócio, tendo em vista que, cada vez mais, a internet tende a fazer parte da vida das pessoas. Um exemplo disso é o crescimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs) que estão intimamente ligadas ao marketing digital, visto que, com estruturas de redes e múltiplas plataformas de geração e compartilhamento de conteúdo geraram mudanças nas fronteiras físicas e temporais, na perspectiva de negócios. Assim, percebe-se uma convergência dos meios tradicionais de comunicação que, aliada à maturidade do uso da Internet vem seduzindo cada vez mais consumidores, nos aspectos de conveniência, segurança, rapidez e conforto (OKADA; SOUZA, 2011).

Assim, as mídias sociais, podem ser utilizadas como estratégia competitiva, pois alcançam um número elevado de pessoas, de diferentes idades e regiões demográficas. Sendo assim, é possível afirmar que o uso adequado das mídias sociais pode alavancar as vendas das organizações.

No cenário do marketing digital, as mídias sociais têm uma influência significativa na sociedade, tornando-se, dessa forma, um desafio para as organizações, que precisam se inserir e se familiarizar com essa ferramenta para atingir uma maior margem de vendas. No Brasil, o crescimento da Internet tem sido impressionante, passando de 2,5 milhões de usuários em 1999 para mais de 139 milhões em 2017 (SILVA; LIMA; LIMA, 2018).

Existem nos meios digitais diversas tecnologias e plataformas, possibilidades e ferramentas que servem de estratégias de marketing. No caso das mídias sociais, como exemplo, o Facebook. Os ambientes de redes sociais podem ser definidos através de duas visões que podem fundamentar as estratégias de marketing, que são a viralização e o

poder analítico. A viralização pode ser definida como o poder de alcance de determinado assunto a um maior número de pessoas, diferente da visão analítica que está ligada a relevância e credibilidade, onde só são favoráveis em meios onde há discussões e análise do assunto (SILVA, 2014).

Os sites também podem ser citados como ambientes na internet que são formados por uma ou diversas páginas de hipertexto, que são identificados através de um nome de domínio, podendo conter diversos tipos de informações relacionadas ao seu público alvo. Dessa forma, podem ser estruturados com textos, gráficos e informações multimídias, podendo ser acessados por qualquer pessoa com um dispositivo ligado à internet. As redes sociais na internet são um ambiente onde pessoas ou organizações interagem por afinidade ou algum objetivo em comum. São ferramentas de suma importância para as estratégias de marketing digital, onde as pessoas podem se conectar através de uma conta, em dispositivos que estão ligados a internet (GOMES; REIS, 2016).

Assim, observou-se que existem uma variedade de ferramentas para a implementação do marketing digital, algumas delas podem ser observadas no Quadro 1:

Quadro 1: Ferramentas de Marketing Digital

Facebook	É uma das redes sociais de maior expressão no meio digital. Com essa ferramenta a empresa pode criar uma página para expor seu conteúdo e ter uma imensa comunicação com o consumidor.
Youtube	É um site de compartilhamento de vídeos, onde também está se tornando uma ferramenta de pesquisa. Vem se tornando para as empresas uma estratégia de suma importância para a exposição da sua marca.
WhatsApp	Ferramenta de mensagens instantâneas, além de mensagens os usuários têm a possibilidade de enviar fotos, vídeos e documentos em pdf, além de permite chamada de voz e de vídeos. É uma ferramenta que vem crescendo.
Instagram	É uma mídia social que permite qualquer pessoal ou empresa acessa através de uma conta por um dispositivo móveis, uma ferramenta que tem como objetivo difundir conteúdo através de imagens e vídeos. Permite as empresas uma interação com o consumidor, além de posta publicidades sobre seus produtos.
Twitter	Ferramenta que permite a comunicação com as pessoas e pode ser utilizada pelas empresas como uma vantagem para a interação com seu público alvo, a parti dessa perspectiva as organizações podem criar contas e responder comentários de clientes e divulga conteúdo. O Twitter permite hoje no máximo textos com 280 caracteres, portanto a empresa tem que ser objetivo na exposição do seu conteúdo.

Fonte: Sebrae (2015)

O Quadro 1 apresenta as principais ferramentas utilizadas no marketing digital de organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada nesse estudo é aplicada, pois teve como objetivo desenvolver conhecimentos que podem ser aplicados na prática (GIL, 2008). Quanto à natureza da pesquisa, se caracteriza como descritiva tendo em vista o foco de descrever determinada população e/ou fenômeno, obtendo como aspecto principal a prática de técnicas que por sua vez são padronizadas para a extração de dados (GIL, 2008).

Além disso, adotou-se a abordagem qualitativa por permitir enxergar o fenômeno em sua complexidade, tendo como base a coleta e análise de dados, procurando analisar, interpretar e descrever características dos dados detalhados sobre a investigação, os hábitos e as tendências comportamentais (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Como estratégia de pesquisa optou-se pelo estudo de caso único, utilizando uma empresa como estudo prático, por se tratar de uma organização que forneceu informações

detalhadas sobre a temática em análise, contribuindo de forma teórica e prática (CRESWELL, 2014). A empresa é do setor de serviços (Restaurante) que vem se destacando por utilizar ferramentas de marketing digital na cidade de Uruçuí-PI.

A identificação da empresa será mantida em sigilo, não revelando-se o nome da empresa e do gestor entrevistado, devido a aspectos éticos da pesquisa. Assim, foram atribuídos nomes fictícios ao entrevistado que por sua vez foi identificado como gestor e a empresa foi denominada de Empresa Beta.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, em que o entrevistado foi com roteiro de perguntas pré-estabelecidas, mas tendo a liberdade de realizar outros questionamentos (YIN, 2001). Assim, o entrevistador desenvolve as perguntas de acordo com a situação para assim explorar de forma mais ampla cada questionamento (MARCONI, LAKATOS, 2010).

Realizou-se uma entrevista com o gestor da organização, suficiente para obter informações relativas à utilização do marketing digital. A pequena quantidade de entrevistas realizadas é justificada pelo porte da empresa (micro e pequena empresa). Destaca-se ainda que a entrevista foi realizada no próprio estabelecimento com permissão para gravação. Após realizada, a entrevista foi transcrita para facilitar o processo de análise.

A etapa de análise de dados foi realizada conforme Bardin (2011), a partir de três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Na primeira etapa, a entrevista foi organizada e codificada, sendo selecionados os trechos mais característicos para desenvolvimento dos objetivos. Na segunda etapa, realizou-se leitura aprofundada das informações. Por fim, na terceira e última etapa, as repostas passaram por uma espécie de tratamento, em que foi possível realizar inferências e interpretações.

Os resultados da análise foram apresentados seguindo a ordem das perguntas da entrevista, no intento de compreender a utilização das ferramentas de marketing digital na empresa investigada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada na empresa Beta e que compõe esse estudo de caso. Para apresentação dos dados, seguiu-se os objetivos específicos propostos neste estudo.

4.1 Caracterização da Empresa Beta

Tudo começou com a vontade de um dos sócios em abrir uma pizzaria por ser apaixonado pelo ramo. A empresa Beta é do setor de restaurante, do ramo de pizzaria. Ela foi fundada em 2015 pelos proprietários, com o intuito de oferecer inovações em massas. Em relação ao porte, conforme informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE, 2015), as micro e pequenas empresas possuem até nove colaboradores. Desse modo, a empresa Beta, caracteriza-se como Microempresa no setor de comércio e serviços por contar com seis colaboradores além dos dois sócios, totalizando oito pessoas. A estrutura organizacional da empresa Beta é dividida da seguinte forma, conforme pode ser visualizado no Quadro 2:

Quadro 2: Estrutura Organizacional da Empresa Beta

	Cargo
Sócio “A”	Diretor Financeiro
Sócio “B”	Coordenador
Colaborador “A”	Pizzaiolo
Colaborador “B”	Auxiliar de cozinha
Colaborador “C”	Auxiliar de cozinha
Colaborador “D”	Atendente
Colaborador “E”	Atendente
Colaborador “F”	Motoboy

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A empresa Beta é uma empresa do ramo alimentício, que está localizada na cidade de Uruçuí-PI, com o funcionamento de terça-feira à domingo e com expediente de 18:30 às 23:30, sendo dividida em setores de atendimento e cozinha.

4.2 Utilização do Marketing Digital na Empresa Beta

Nessa seção foi possível compreender como a empresa Beta utiliza o marketing digital. Para facilitar a compreensão e exposição dos dados, elaborou-se os Quadros 3, 4, 5 e 6.

Quadro 3: Trechos referente à utilização do marketing digital na Empresa Beta

Perguntas	Respostas
Vocês utilizam mídias digitais? Quais?	Sim, as mídias digitais e sociais são muito importantes para o aumento da visibilidade, porque voltando ao ditado popular “Quem não é visto não é lembrado” não aparece. Você precisa aparecer no meio onde as pessoas estão. A “boca a boca” continua sendo uma melhor propaganda, mas, porém, você precisa aparecer diante dessas outras oportunidades. As mídias usamos Instagram, Facebook e WhatsApp.
Sempre utilizou as redes sociais?	Como a gente é uma empresa nova e sempre vem inovando no mercado o mundo tecnológico já estava nessa inauguração da gente da nossa pizzaria, desde o início a gente se sentiu na obrigação de ter que utilizar esses meios de comunicação.
Tem observado mais clientes vindos através da divulgação das redes sociais?	Sim, sempre ajuda
O que motivou você a criar e utilizar os perfis corporativos nas redes sociais?	O motivo é realmente mostra o diferencial, que a gente faz tudo aquilo, tudo o que a gente faz de deferente, de inovação principalmente a gente tenta saltar no mercado através das redes sociais.
Quem administra as redes sociais de sua empresa?	Hoje sou eu e minha esposa
Com que frequência sua empresa pública nas redes sociais?	A gente publica três vezes por semana

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Com base no Quadro 3, pode-se analisar que a empresa Beta valoriza a utilização de mídias digitais, considerando ser importante para o aumento da visibilidade e dimensionamento do seu negócio. As mídias utilizadas são o Instagram, o Facebook e o WhatsApp. Assim, identifica-se que o gestor reconhece a relevância de estar atento as novidades do marketing digital e a sua utilização. No entanto, cabe destacar que ainda

valorizam as mídias tradicionais, especialmente a popular “boca a boca”, tendo em vista que a cidade é pequena e as informações são repassadas mais facilmente a partir desse método.

A utilização das mídias digitais começou desde o início do negócio, visto ser uma empresa recente e considerada inovadora aos olhos do gestor, e para não estar fora do mercado, decidiu fazer uso de tais ferramentas para promover a empresa. Ou seja, o próprio mercado exigiu que a empresa se atualizasse e adotasse meios tecnológicos e tendências para captar e fidelizar clientes.

Além disso, o gestor observou que as redes sociais despertam atenção do cliente, mas depende da estratégia utilizada, da foto postada, da legenda da foto e da forma como a postagem é impulsionada. Portanto, não é apenas postar, tendo em vista que a postagem pode não oferecer o retorno esperado, mas o interessante é utilizar estratégias do marketing digital para se obter visibilidade, engajamento e despertar interesse dos potenciais clientes. Para isso, se faz necessário conhecer seu público-alvo, entender os clientes, conseqüentemente compreender sua intenção de compra e os dias que mais consomem o determinado prato oferecido (OLIVEIRA; SARAIVA, 2019).

Para se obter resultado, também é necessário que haja uma gestão direta das redes sociais (SILVA; LIMA; LIMA, 2018). Na empresa Beta, quem faz essa administração são os sócios, mas eles possuem parceria com uma empresa terceirizada que faz a divulgação e a arte das postagens para que os gestores utilizem em suas redes sociais.

Essas postagens são realizadas periodicamente, três vezes por semana. Essa frequência de postagem se torna importante para que haja engajamento com os clientes, para que tenham visibilidade e para que haja continuidade.

Quadro 4: Trechos referente à utilização do marketing digital na Empresa Beta

Perguntas	Respostas
Qual o objetivo de sua empresa nas Redes Sociais?	Sempre gera o engajamento porque se você não cria uma sintonia com seu público, com seu cliente dificilmente você vai vender então oferecer um produto que traga engajamento através de uma comunicação é mais isso.
Como vocês utilizam essas ferramentas?	Interação com o cliente e postagem de informações
Sua empresa monitora as redes sociais?	Sim
Você utiliza alguma ferramenta específica para realizar o monitoramento das redes sociais? Qual ferramenta?	Não, somente as informações que o aplicativo nos dar que são bem relevantes
Você acredita que essas ferramentas são importantes para se ter um bom desempenho organizacional?	Sim. Porque aumenta a demanda, se você publica, se você oferece, você aumenta as vendas, você aumenta a demanda então você realmente tem que fazer as coisas na maneira certa
Quais as métricas sua empresa avalia para mensurar a performance das redes sociais?	Sim, principalmente quando a gente publica, conseguimos visualizar até onde foi alcançando, qual tipo de pessoa, idade, tudo nessa parte, se é homem, se é mulher então a gente consegue alcançar e ver realmente os resultados.
Há algum responsável por responder as questões dos consumidores nas redes sociais de sua empresa?	Eu tento particularmente responder a todos os questionamentos, perguntas, críticas que as pessoas podem estar soltando realmente
Qual o tempo médio de resposta ao público em suas redes sociais?	A gente não fica 24 horas olhando quem está mandando mensagens então sempre estamos respondendo na medida do possível, sempre quando a gente ver, tentamos responder sim.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Com base no Quadro 4, notou-se que o objetivo da empresa Beta sempre foi manter a sintonia com seu público-alvo, dessa forma buscando cada vez mais o engajamento da empresa com seus clientes, onde acredita-se que a melhor forma de atingir seu público é conectar-se com o consumidor, sempre estar atualizando suas informações gerando um bom relacionamento com seu público, mantendo-os informados sobre novidades e inovações em relação aos produtos, por meio das mídias digitais.

O gestor da empresa Beta confirma monitorar as redes sociais, devido ser possível ter informações relevantes. No entanto, não utiliza nenhuma ferramenta específica que realize esse monitoramento, pois acredita que somente as informações que o aplicativo fornece são suficientes. O gestor demonstra estar atento aos métodos de marketing digital, embora ainda necessite de mais conhecimentos para extrair o que tem de melhor dessas ferramentas.

Para o gestor entrevistado, as ferramentas do marketing digital são importantes especialmente para o aumento das vendas. Além disso, ele aponta que por meio de publicações é possível medir o nível de alcance das publicações e identificar o público atingido, bem como interagir com os seus clientes, buscando assim responder questionamentos e críticas que possam surgir. A empresa Beta busca sempre responder os consumidores na medida do possível, pois ainda não conta com uma pessoa responsável para responder todos os questionamentos feitos em tempo real. Isso demonstra o quanto o marketing digital é utilizado de forma amadora. Ter uma pessoa responsável e especializada nessa área se faz importante para monitorar, gerar engajamento com os clientes e pensar em novas estratégias para atrair novos olhares (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2018)

Assim, observa-se que o uso das redes sociais é um fator significativo, que pode ser considerado uma ferramenta valiosa para o desempenho organizacional, para anunciar produtos e serviços, analisando e monitorando dados, como, por exemplo, número de compartilhamento e curtidas, perfil, idade e o tipo de consumidor, assim aumentando a demanda e a venda. Desse modo, identificou-se que são poucas as empresas em Uruçuí que adotam ações voltadas para o marketing digital, tornando assim, a empresa Beta competitiva em relação aos concorrentes da cidade.

Quadro 5: Trechos referente à utilização do marketing digital na Empresa Beta

Perguntas	Respostas
Qual ferramenta você usa mais dentro do Instagram?	Minha esposa no caso sempre utiliza mais essas brincadeiras como boomerang, stories que passa as coisas que vem acontecendo durante o dia e no decorrer da semana para que as pessoas fiquem sabendo de tudo o que está acontecendo dentro de sua empresa e algumas outras funções do Instagram que vez se tornando hoje um dos maiores meios de comunicação.
Qual ferramenta você usa mais dentro do Facebook?	A gente utiliza mais para o impulsionamento, a gente tem uma empresa que terceiriza que faz banners e posters pra gente que depois a gente solta para todas essas mídias sociais como Facebook, compartilha no Instagram e a gente manda no Whatsapp.
Faz as mesmas publicações para o Facebook e Instagram? Pensa em utilizar outra rede social?	Sim, no momento não pensamos em utilizar outras mídias sociais
Você tem algum custo nesta divulgação? Isso foi importante para investir neste meio?	Sim
Você edita as fotos com algum programa/aplicação?	Algumas sim, algumas não

Qual máximo de curtidas você já teve num post? Sabe o motivo?	O máximo não lembro, mais acho que já chegou a duzentos em publicações em que faz com que as pessoas interagem junto curta e marquem alguém para concorrer a uma pizza.
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Com base no Quadro 5 e nas informações obtidas, a empresa Beta utiliza ferramentas no Instagram como o boomerang stories, que é um meio possível de mostrar acontecimentos durante o dia e no decorrer da semana, para que as pessoas fiquem sabendo sobre a empresa, facilitando a comunicação e a interação entre empresa e seu público. Os vídeos realizados da rotina dos colaboradores e dos próprios gestores aproximam os clientes e criam um ambiente descontraído.

O *Facebook* é outra ferramenta utilizada com o intuito de impulsionar suas publicações e atingir a maior quantidade possível de pessoas, onde por sua vez tem uma empresa terceirizada que faz banner e pôsteres para ser anunciado nas mídias sociais como *Facebook, Instagram e Whatsapp*. Cabe destacar que essas empresas terceirizadas são importantes para profissionalizar e deixar a arte com maior qualidade. Além disso, é possível constatar que o gestor não possui interesse de utilizar outras ferramentas, afirmando estar satisfeitos com as quais utilizam. No entanto, isso demonstra falta de conhecimento por não saber da existência de outras mídias digitais como *Linkedin, Google Adsense, Youtube*. Desse modo, é possível destacar que existem outros meios de explorar o marketing digital, além das redes sociais. Para isso, é preciso que os gestores estejam antenados (CHURCHILL; PETER, 2013)

Adicionalmente, é compreensível que eles utilizem apenas esses três meios, pois são as três opções que possuem maior número de pessoas ativas e engajadas, além de ser fácil de manusear e dispor de um custo baixo para sua utilização (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2018).

Identificou-se também que a empresa Beta, em algumas publicações, edita as fotos em programas de aplicação para realizar as postagens. Compreende-se que o uso da edição de fotos no marketing digital impacta no negócio e desperta atenção do cliente. Portanto, embora o custo com divulgação dos produtos em redes sociais e o investimento em empresas terceirizadas, o resultado geralmente é positivo, pois a empresa torna-se reconhecida no mercado digital facilitando acesso ao cliente e as vendas (PERINOTTO; SIQUEIRA, 2018). Além disso, embora exista o custo, o investimento não é tão alto, quando comparado ao retorno obtido.

A empresa Beta utiliza os meios digitais para realizar sorteios e promoções como modo de captar novos clientes e fidelizar os já existentes. Inclusive, a publicação com maior curtida refere-se à promoção, sendo assim, uma estratégia efetiva.

Quadro 6: Trechos referente à utilização do marketing digital na Empresa Beta

Perguntas	Respostas
Algum cliente já mencionou que conheceu seu trabalho pelas redes sociais? Como foi?	Sim, e as vezes a gente sabe que a pessoa viu através das redes sociais.
Fez algum curso para usar as redes sociais na empresa?	Não, não temos nenhum curso
Você sente seus clientes envolvidos com sua empresa/marca?	A gente trabalha em cima dá lealdade realmente, a gente tenta pegar o máximo de clientes possíveis que sejam fiéis.
Acha que as redes sociais influenciam seu resultado? Como?	[...] as redes sociais vêm realmente para isso para alavancar as vendas.
Você tem algum custo nesta divulgação? Isso foi importante para investir neste meio?	Sim
Você considera que as redes sociais conseguem fazer com que você fidelize os seus clientes?	Sim, ajuda demais. Com certeza.

Você considera que as redes sociais conseguem fazer com que você conquiste os seus clientes?	Sim, com certeza
Pretende investir em outras redes sociais no futuro, qual?	Só se lançar outras, porque hoje a gente utiliza todas.
Quais são as principais vantagens em se utilizar mídias digitais?	Compartilhar conteúdo
A utilização do marketing digital faz a empresa ter maior vantagem competitiva sobre os concorrentes? Por quê?	Com certeza sim, porém pela a cidade ser pequena a boca a boca fica muito forte.

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base no Quadro 6, pode-se notar que durante a pesquisa, alguns clientes conheceram a empresa Beta através de suas redes sociais. Isso mostra o dimensionamento que o marketing digital fornece para as empresas (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2018).

Identificou-se que os proprietários não fizeram nenhum curso de aperfeiçoamento para uso das ferramentas de marketing digital nas redes sociais. No entanto, os cursos de marketing digital fornecem conhecimentos relevantes de como utilizar as mídias, de como se promover, atrair oportunidades, gerar relacionamentos, fortalecer e como usar esses dados para o estabelecimento de estratégias organizacionais.

A empresa Beta acredita que utiliza todas as mídias digitais. No entanto, é uma falha, pois o *instagram* e o *facebook*, não são as únicas mídias existentes. Isso demonstra a falta de conhecimento nesse sentido. No entanto, embora a empresa Beta ainda não utilize de todas as mídias digitais, demonstra interesse em impulsionar seu negócio por meio do marketing digital.

Além disso, uma das principais vantagens que levou a organização a investir nesse ramo foi a comunicação para estar mais perto do seu público, e o compartilhamento de conteúdo, tendo assim uma visão mais simplificada deixando seus clientes informados de tudo que acontece na empresa.

Para o entrevistado, o marketing digital é uma ferramenta que proporciona vantagens sobre seus concorrentes, mas por a cidade ainda ser pequena o marketing tradicional tem um poder relevante no ambiente em que a empresa está inserida. Isso demonstra ser um fator positivo para a empresa, pois mesmo acreditando que o marketing tradicional não deixa de ser um aliado importante, não ignora as possibilidades e vantagens oferecidas pelo marketing digital.

Logo, em síntese, embora a Empresa Beta tenha demonstrado utilizar algumas ferramentas do marketing digital, apresentando as suas vantagens, foi possível observar que ainda é necessário explorar outras ferramentas e estratégias, como por exemplo, ter um site, trabalhando mais efetivamente o marketing de conteúdo. Ainda é possível explorar o marketing viral, por meio do *instagram* realizando parcerias e ofertas no intento dos consumidores compartilharem e trazerem outros potenciais clientes. Além disso, pode-se utilizar o Google Avaliações como forma de monitorar o pós-venda. Nesse sentido, a Empresa Beta, embora não tenha citado, a partir da utilização desses meios, consegue trabalhar o seu pré-venda e o pós-venda, facilitando o envolvimento e a aproximação com seus clientes. Portanto, a empresa estudada ainda pode utilizar fortemente essas ferramentas de modo a fortalecer suas estratégias organizacionais.

Assim, observa-se que embora o gestor utilize, mesmo que moderadamente o marketing digital, ainda é preciso explorá-la. Além disso, por estar em um contexto de cidade pequena, isso não impede de investir em marketing digital, pois é uma cidade que possui o ramo do agronegócio desenvolvido, possui uma movimentação diária relativamente grande, possibilitando que essas pessoas os encontrem por meio das mídias digitais/sociais.

Toda e qualquer ferramenta utilizada por empresas traz dificuldades que são inerentes a ela. O marketing digital não poderia ser diferente. Quando questionado ao gestor os desafios encontrados ao utilizar o marketing digital, sua resposta foi incisiva ao afirmar que os principais desafios estão em saber o dia certo de publicar, como apresentar o produto na mídia, qual o público que está sendo atingido, o monitoramento frequente, a utilização dos dados para estabelecer as estratégias da empresa. Logo, são dificuldades que podem ser sanadas a partir de um conhecimento mais profundo sobre marketing digital.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi analisar a utilização do marketing digital em um estabelecimento do setor de restaurante de Uruçuí-PI, visto a temática se tornar relevante para a captação e fidelização de cliente.

Para tanto, estabeleceu-se três objetivos específicos, o primeiro consistiu em descrever as características do restaurante selecionado como objeto de pesquisa, identificando que o caso escolhido se destaca em Uruçuí por adotar ferramentas de marketing digital como fonte de obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, sendo o foco principal o de oferecer inovações na parte de massa. Além disso, é uma empresa composta por oito colaboradores e localizada em um ambiente estratégico e central

O segundo objetivo, identificar como o restaurante selecionado utiliza as ferramentas do marketing digital na sua rotina, notou-se que o estabelecimento adota o marketing digital de forma moderada para atrair o público-alvo por meio do *Facebook*, *WhatsApp* e *Instagram*. A empresa desde a sua inauguração (2015) sempre usou essas ferramentas tecnológicas como forma de se promover, por facilitar o dimensionamento das vendas e obter visibilidade de seus produtos. No entanto, a Empresa Beta, embora não tenha citado, a partir da utilização desses meios consegue trabalhar o seu pré-venda e o pós-venda, facilitando o envolvimento e a aproximação com seus clientes. Além disso, por meio de mídias sociais e digitais, a Empresa Beta se tornou reconhecida no mercado da região.

Com o terceiro e último objetivo, identificar os desafios que o setor de restaurante enfrenta ao utilizar o marketing digital, foi possível identificar que é um desafio utilizar esses mecanismos tecnológicos para o alcance das metas diárias, semanais e mensais. Alguns dos desafios observados são: os dias e horários certos para postar, saber qual o produto será anunciado nas mídias digitais, utilizar/interpretar os dados gerados pelas ferramentas e monitorar constantemente.

Assim, o estudo contribui, especialmente, apresentando a importância e as vantagens de utilizar o marketing digital para micro e pequenos empreendedores de cidades pequenas, bem como, expondo as dificuldades de manusear e adotar essas ferramentas.

Quanto às limitações do estudo, se concentram principalmente na impossibilidade da generalização dos achados, tendo em vista ser um estudo de caso único. Além disso, o acesso à empresa impossibilitou a realização de fazer mais entrevistas, apesar de que com apenas uma, foi suficiente para responder o problema de pesquisa.

Para realização de estudos futuros, sugere-se que mais pesquisas na temática sejam realizadas a partir de técnicas quantitativas, como por exemplo, o mapeamento das ferramentas de marketing digital mais utilizadas pelas empresas de Uruçuí-PI.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. B. J; ALBUQUERQUE, S. J. **Marketing Digital: Um Estudo Multicasos em Bares e Restaurantes de Crato - CE.** Id on Line Rev.Mult. Psic., 2018, vol.12, n.42, p.719-742.

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

BARTELS, R. Marketing and distribution are not separate. **International Journal of Physical Distribution**, 1976.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: Creating value for customers.** Boston: Irwin, 1995.

CRESWELL, J. W. **A concise introduction to mixed methods research.** Sage publications, 2014.

FARIAS, F. **Marketing Digital.** 2016. Disponível em:<<https://resultadosdigitais.com.br/marketing-digital/>>. Acesso em novembro de 2018.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

GOMES, F. C; REIS, M. H. Marketing digital: sites x redes sociais no Brasil. **Revista Interface Tecnológica da FATEC Taquaritinga.** p. 56-62, jun. de 2016.

KOTLER, P; KELLER, L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Test Item File [to Accompany] Principles of Marketing, [by] Philip Kotler, Gary Armstrong.** Pearson Prentice Hall, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.

LOURENÇO, C. D. S; PEREIRA, J. R. Relações de troca sob a ótica do marketing de relacionamento e da teoria da dádiva. **Encontro Nacional De Programas De Pós-Graduação Em Administração**, v. 31, 2006.

MARCONI, A. M; LAKATOS, M. E. **Metodologia Científica.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

MARCONI, A. M; LAKATOS, M. E. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010.

MAZZEO, L. M.; PANTOJA, S.; FERREIRA, R. **Evolução da Internet no Brasil e no Mundo.** Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia/Secretaria de Política de Informática e Automação, 2000.

OKADA, S. I.; SOUZA, E. M. S. Estratégias de marketing digital na era da busca. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 1, p. 46-72, 2011.

OLIVEIRA, S. R. G. Cinco décadas de marketing. **GVExecutivo**, v. 3, n. 3, p. 37-43, ago. - out. 2004.

OLIVEIRA, D. S. **Marketing digital**: o uso do Instagram como ferramenta de marketing e prospecção de novos clientes. 2018. 31f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba - UFPB, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

OLIVEIRA, T. P. P.; SARAIVA, P. M. A Influência do Marketing Digital no Perfil de Consumo da Geração Y/The Influence of Digital Marketing on the Generation Y Consumption Profile. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 44, p. 589-600, 2019.

PERINOTTO, A. R. C.; SIQUEIRA, R. A. As Novas Tendência do Marketing Digital para o Setor Turístico. **Revista Turismo: estudos e práticas**, v. 7, n. 2, 2018.

SEBRAE. **Marketing e Vendas**. 2015. Disponível em: <<http://www.rafaelfelipesantos.com.br/wp-content/uploads/2015/07/ebook-2-midias-sociais.pdf>>. Acesso: 10 jul. 2019.

SILVA, B. V. **Marketing digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais**. 2014. E3 – Revista de economia, Empresas e empreendedores na CPLP, v. 2, n 1.

SILVA, F. W. A.; LIMA, P. F.; LIMA, M. M. L. Marketing Digital como Estratégia Competitiva dentro das Organizações: Um Estudo de Caso em uma Rede Empresarial na Região do Cariri-CE. Id on Line **Revista de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 85-108, 2018.

TOMAS, R. N.; MESCHGRAHW, R. P.; ALCANTARA, R. L. C. As Redes Sociais e o Comportamento de Compra do Consumidor: o reinado do “boca-a-boca” está de volta? **Revista Brasileira de Marketing**, v. 11, n. 2, p. 124-151, 2012.

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

MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE COMBUSTÍVEIS

Carlos Eduardo Gomes Ferreira
Paulo Sergio Lima de Sousa
Kaetana Alves Cerqueira

Resumo: Tendo em vista a crescente competitividade do mercado e a relevância do relacionamento entre empresa e consumidores, buscou-se responder nesta pesquisa como uma empresa do ramo de combustíveis em Uruçuí-PI, utiliza o marketing de relacionamento para fidelização de clientes. Para responder a esse questionamento, tem-se como objetivo geral analisar as ações de marketing de relacionamento que a empresa em estudo utiliza para fidelização de clientes. Para o alcance de tais objetivos, estabeleceu-se, metodologicamente, pesquisa de cunho qualitativa, caracterizando-se como exploratório-descritiva, utilizando-se como estratégia o estudo de caso em uma única empresa, e como instrumento de pesquisa uma entrevista semiestruturada. O estudo se justifica por contribuir no âmbito acadêmico, para uma compreensão das práticas do marketing de relacionamento que são direcionadas a fidelização de clientes. No âmbito organizacional, este estuda colabora com o esclarecimento de aspectos que podem elucidar soluções gerenciais e um melhor entendimento a respeito do consumidor, diante de práticas de fidelização. Os resultados apontam que a empresa utiliza ações estratégicas que tem contribuindo para a manutenção de seus clientes.

Palavras-Chave: Marketing de Relacionamento. Fidelização. Organização.

1 INTRODUÇÃO

O avanço das novas tecnologias, a transformação das mídias digitais e a popularização da internet, são sinais de que o mundo está se modificando a uma velocidade cada vez maior, junto a isso, o comportamento dos clientes e consumidores também se modificou. Diante disso, é essencial o conhecimento sobre marketing, para que assim as empresas saibam onde direcionar seus esforços (SEBRAE, 2019).

O marketing de relacionamento surgiu, nas últimas duas décadas, como um dos campos de investigação mais promissores do marketing. Por conseguinte, tornou-se alvo de interesse gerencial, por conta da objetividade de suas práticas que conduzem as empresas a melhores resultados por meio do relacionamento com clientes e consumidores (D'ANGELO, et al., 2006).

O marketing de relacionamento é primordial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor. Sendo assim, a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção (BOGMANN, 2000).

Isto posto, a chance de sucesso empresarial frente ao mercado será maior quanto mais sincronizado a empresa estiver com seus clientes. Criar vínculos e construir relacionamentos duradouros é visão inteligente na busca de melhores resultados e fidelização. Por conta disso, vale sempre considerar que os clientes ambicionam receber tratamento altamente personalizado.

O marketing de relacionamento e a fidelização de clientes são estratégias adotadas pelas empresas no desenvolvimento de parcerias de sucesso de mercado. Os autores

Oliveira e Lucena (2017), ao realizarem estudos sobre fidelização de clientes, afirmaram que o marketing de relacionamento deve ser entendido como estratégia que visa à manutenção dos clientes atuais, assim como um aspecto que constitui em um primeiro passo para a existência de relação mútua entre o cliente e a empresa, onde ambas as partes se beneficiam.

Dessa forma, os autores salientaram que atualmente a concorrência está acirrada, porém, com oferta de produtos e serviços cada vez mais semelhantes. Assim, o maior desafio das empresas nesta demanda competitiva é esforçar-se em fidelizar seus clientes e torna-los consumidores duradouros. Assim, manter o foco das organizações nessa cultura de marketing relacional tem por objetivo conquistar novos clientes e prezar pela continuidade dos já existentes.

Tendo em vista a crescente competitividade do mercado e a relevância do relacionamento entre empresa e consumidores, buscou-se responder a seguinte problemática: Como uma empresa do ramo de combustíveis em Uruçuí-PI, utiliza o marketing de relacionamento para fidelização de clientes? Para responder a esse questionamento, tem-se como objetivo geral analisar as ações de marketing de relacionamento que a empresa em estudo utiliza para fidelização de clientes.

O estudo se justifica por contribuir no âmbito acadêmico, para uma compreensão das práticas do marketing de relacionamento que são direcionadas a fidelização de clientes. No âmbito organizacional, este estuda colabora com o esclarecimento de aspectos que podem elucidar soluções gerenciais e um melhor entendimento a respeito do consumidor, diante de práticas de fidelização.

2 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO MARKETING

O marketing, ao longo das décadas, tem passado por significativas transformações, sendo assim relevante entender sua origem, histórico e evolução. A rápida ascensão de dados, a economia, o compartilhamento de informações, preocupações com privacidade e mídias sociais desafiam o marketing a avançar mais rápido, além de criar preocupações fundamentais sobre sua capacidade (HARALD J, 2019).

A palavra marketing é derivada do latim “*mercare*”, termo utilizado no ato de comercializar produtos na Roma antiga. Naquele período antes de 1900, não se fazia necessário o marketing, pois toda produção era comprada, não havia necessidade de grandes esforços para as vendas. Porém, na década de 1940, no Estados Unidos, berço do capitalismo, foi onde o marketing começou a ser implementado e de lá para desde então nunca mais esquecido. (COBRA, 2002).

No início do século XX, foi o período da descoberta do marketing, no tempo conhecido como trade, commerce ou distribution. Entre 1902 e 1905, cinco universidades norte-americanas ofereceram pela primeira vez, disciplina sobre o tema. A palavra marketing surgiu pouco tempo depois, entre o ano de 1906 a 1911, em um curso de business, (SANTOS, et al., 2009).

O marketing foi historicamente descoberto por volta de 1900, porém, Casas (2009) diz que o marketing nasceu juntamente com o mercado, pois até mesmo na idade média pode-se ver que o marketing já era praticado. Pois um artesão levava seus produtos até determinados pontos de comercialização e ali oferecia seus produtos por determinados valores e realizava as vendas pessoal, ou mesmo fazia o anúncio do seu produto por voz alta (CASAS, 2009).

No Quadro 1 pode-se observar o processo de desenvolvimento do marketing, desde o seu nascimento até os dias de hoje.

Quadro 1: Evolução do Marketing	
Período conceituação (1910-1920)	Neste período alguns conceitos de marketing já haviam sido desenvolvidos e nessa época sofreram algumas modificações. Foi nesse período que apareceram as primeiras classificações para a função do marketing que precisariam ser executadas pelos intermediários: divisão do risco, transporte de mercadorias, financiamento de operações, venda e recolhimento, classificação e reembolso.
Período da interação (1920-1930)	Teve como principais marcas a publicação do livro Princípios de Comercialização por Paul Ivy e, em 1924, a edição do livro Princípios de Merchandising, por Melvin Copeland. Ainda não tinham preocupações com a venda e com o marketing, pois tudo que era produzido era vendido.
Período do desenvolvimento (1930-1940)	Neste período apareceram mais duas escolas de pensamentos de marketing: Escola Regional e Escola Funcionalista.
Período da reavaliação (1940-1950)	Nesse período foi reavaliado os conceitos de marketing, em razão de novas necessidades. Já no final da década de 40 e início dos anos 50 surgiu uma nova escola de pensamento do Marketing: a Escola Administrativa.
Período de reconceituação (1950-1960)	Década onde novos conceitos foram criados, dando ênfase nas decisões gerenciais. Muitos novos conceitos, alguns de outras ciências foram implementadas no marketing. No início dos anos 60 Chauvel (2001) diz que a ideia de satisfação do consumidor foi o passo mais expressivo dessa evolução.
Período da diferenciação (1960-1970)	Iniciou-se a expansão do pensamento do marketing, novos conceitos foram criados, mudando significativamente a estrutura do pensamento. (SANTOS, et al., 2009). Nos anos 60, estudantes de marketing foram convocados para desenvolver ferramentas analíticas no intuito de encontrar relações entre os esforços do marketing e resultados das vendas.
Período do Desenvolvimento do Marketing dentro das Organizações (1970-1980)	Esse período destaca-se o surgimento de departamentos e diretorias do marketing nas grandes empresas, em razão de grandes contribuições obtida por essa área do conhecimento ao meio empresarial.
Período do surgimento dos Gurus do Marketing e do Marketing para Médias e Pequenas Empresas (1980-1990)	Esse período teve como um dos principais efeitos a produção de Tom Peters e Bob Waterman, o livro Em Busca da Excelência, estimado o livro de Marketing mais vendido de todos os tempos. Foi nessa época que surgiu a escola de pensamento chamada marketing de relacionamentos, criada com o intuito de obter a satisfação e retenção dos clientes.
Período do Cybermarketing, Marketing Experiencial e Marketing Societal (1990-2000)	Com o avanço da tecnologia o marketing sofreu grandes impactos no mundo. Os serviços de atendimento ao consumidor, dentre outras inovações, tornaram possível uma gestão em larga escala do relacionamento com os clientes. Foi a época do maximarketing de Stan Rapp; do Marketing one to one, da Peppers & Rogers Group; do Aftermarketing, de Terry G. Vavra, e do Marketing Direto, de Bob Stone. Ou seja, esse período ficou marcado por a busca por personalização em massa.
De 2000 até os dias atuais: Período da Sociedade Pós-industrial	Com o início de um novo milênio, juntamente com o desenvolvimento tecnológico a todo vapor, ver-se a segmentação da televisão cabo e a popularização e telefonia celular e a democratização dos meios de comunicação, principalmente a via internet. Com isso, começou o aparecimento de inúmeras pesquisas sobre <i>Webmarketing</i> e comércios eletrônicos. Isso revolucionou tanto a logística como a oferta de produtos.

Fonte: Santos et al., (2009)

O Quadro 1 mostra o nascimento e evolução do Marketing no decorrer das décadas, trazendo os pontos principais do seu desenvolvimento através dos anos. O marketing sofreu várias mudanças no seu processo de desenvolvimento e teve vários conceitos criados, a partir de diferentes autores, sendo assim é importante compreendê-lo a partir de diversas perspectivas.

2.1 Conceituando o Marketing

Antes da década de 50, as definições de marketing focalizavam os consumidores e fornecedores e seu relacionamento no processo de transação. A partir da década de 60, com o advento do comportamento do consumidor e da teoria sistêmica, o conceito passou a englobar a sociedade e aspectos éticos de sua prática. Hoje, percebe-se a presença da interatividade nas transações, levando sempre em consideração as atividades com foco no cliente e em sua satisfação (VICENTE, 2015).

Para Peçanha (2019) Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro.

O marketing é um dos pilares da administração, que depende também da gestão de pessoas, finanças, logística, vendas etc. Sem um desses pilares, a gestão fica incompleta, e a empresa não consegue andar. Peçanha (2019) cita que o renomado escritor Kotler afirma que o marketing, como ponto central das empresas, está diretamente relacionado à administração e deve direcionar sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico.

A identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais está diretamente envolvida relacionada ao marketing. Uma das mais melhores definições de marketing e a de suprir necessidades gerando lucros (KOTLER, 2012). É ainda a área de conhecimento que engloba todas as atividades relacionadas às relações de troca, orientadas para satisfação tanto das necessidades, quanto dos desejos das pessoas, visando ainda alcançar os objetivos organizacionais (CASAS, 2009).

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados. Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transações com eles, as empresas empenham-se em reter os clientes existentes e construir com eles relacionamentos lucrativos e duradouros. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003). O marketing de relacionamento surgiu na década de 1990, com a evolução do marketing direto e da *database* marketing, motivado por pesquisas que mostravam que para adquirir um novo cliente a empresa gastava, em média, cinco vezes mais que reter um (COBRA, 2000).

Segundo Madruga (2004), Marketing de relacionamento definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidade governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos.

O marketing de relacionamento é considerado como uma nova postura na interação entre a empresa e clientes. Por meio de suas ferramentas a empresa cria relações duradouras com os consumidores, visto que, manter a fidelização de clientes não é algo simples, pois é grande a variedade de produtos e serviços oferecidos as pessoas (OLIVEIRA, et al., 2009).

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para construção de relacionamentos que contêm valor e rede de oferta de valor.

Kotler (2012) argumenta que um dos principais objetivos do marketing de relacionamento é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa e tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles. Thomé (2019) ainda enfatiza que o marketing de relacionamento é como uma estratégia que tem o objetivo de criar e manter um relacionamento próximo entre a empresa e seus clientes.

Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). Kotler (2012) comenta que as empresas devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais stakeholders. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos.

Quanto à importância do tema Bogman (2002, p.23) afirma que o marketing de relacionamento "é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, a rápida aceitação de novos produtos e serviços e a consecução da fidelidade do consumidor".

O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessária uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente. (KOTLER E ARMSTRONG, 1999, p.197).

3.1 Principais ferramentas para o marketing de relacionamento

Medeiros (2010) explica que as ferramentas do marketing de relacionamento estão relacionadas diretamente com suas próprias características. Através delas é possível estreitar os laços com os clientes com a intenção de não perder o contato e identificar suas necessidades e desejos. Ainda na visão do autor destaca-se como ferramentas importantes no Marketing de relacionamento:

- a. Atendimento a Reclamação: Estar atendendo sempre o cliente, mesmo que seja para que o mesmo faça reclamação.
- b. Rede de Relacionamentos: As empresas estão cada vez mais interessadas em aprender a utilizar a rede de relacionamento para a propagação de ideias e vender produtos e serviços, a fim de tornar o cliente o melhor vendedor da empresa.
- c. Colaboração Interativa: As empresas oferecem oportunidades dos clientes desenvolverem relacionamentos entre si.
- d. CRM (Customer Relationship Management): Tem como objetivo principal aproveitar cada contato com o cliente para conhecê-lo melhor, a fim de proporcionar-lhe um tratamento exclusivo. Funcionando como uma espécie de prontuário médico que detalha o que aconteceu de importante em cada contato e quais foram as reações do Cliente.

e. **Benchmarking:** É a ferramenta que visa obter as melhores práticas do mercado em relação aos concorrentes, seja isto feito através da observação na própria concorrência ou em outro segmento de mercado.

As ferramentas de marketing de relacionamento são muito importantes para analisar as melhores práticas no mercado, tendo contato com os clientes, se relacionando entre si, coletando suas sugestões e criando estratégias as através de suas necessidades.

4 MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

As empresas têm moldado ofertas, serviços e mensagens específicas para clientes individuais, baseadas em informações sobre as transações anteriores de cada cliente, seus dados demográficos e psicográficos, bem como suas preferências por meios de comunicação e distribuição. Ao se concentrar em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos, essas empresas esperam atingir um crescimento lucrativo, capturando uma parcela maior dos gastos de cada cliente com a conquista de sua fidelidade (KOTLER, 2012).

Bogmann (2000) indaga que a fidelização do cliente integra o processo filosófico do marketing de relacionamento. Desde a preocupação com o cliente interno (quadro funcional da empresa), passando pela qualidade total do serviço, até o pós marketing atuar como fator importante para a conquista da fidelidade do cliente externo.

É interessante indagar o que seria fidelizar clientes e porque fidelizá-los. Segundo dados do SEBRAE (2014, p. 12) “em linhas gerais, fidelização quer dizer aumentar a taxa de retenção de clientes, evitando que eles migrem para a concorrência, bem como o valor total de negócios com cada um deles”. Além disso, “custa cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter um cliente excelente” (SEBRAE, 2014, p.12).

A priorização das necessidades e impressões do cliente, fidelizando-o desde o primeiro contato com o produto até o momento da aquisição do mesmo, é entendida como marketing de relacionamento (IESPA, 2018). Já Medeiros (2018) relata que o marketing de relacionamento tem como lógica a estratégia de adequação as mudanças rápidas da sociedade com a finalidade de buscar a fidelidade dos clientes, aprendendo de forma contínua com os seus próprios consumidores, elaborando medidas e ferramentas voltadas para a satisfação e fidelização destes.

A maior parte das teorias de marketing, segundo Monteiro (2016), tem como centro principal atrair novos clientes e aumentar as vendas, ao invés de fideliza-los e passar a construir uma relação mais sólida, onde os clientes potenciais possam ser clientes regulares e por conseguinte, fiéis. “Os clientes fiéis podem representar um crescimento exponencial dos lucros de uma empresa” (MONTEIRO, 2016, p. 8).

Em um cenário de fortes e constantes transformações, em que as opções de escolha e acesso são ilimitadas para os clientes, uma relação firme e duradoura é a melhor estratégia para se manter um cliente fiel, apesar de não ser uma tarefa fácil e que exige tempo e comprometimento das empresas e de suas equipes (MONTEIRO, 2016).

5 METODOLOGIA

Para a realização e execução desta pesquisa, buscou-se primeiramente realizar um levantamento bibliográfico, dos principais autores que versam sobre o tema. Quanto aos objetivos, a pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. Justifica Matias-Pereira (2010) que a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com o intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses, envolve levantamento

bibliográfico e em geral são utilizados, as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Em relação à natureza, utilizou-se abordagem qualitativa, que parte do entendimento de que existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Quanto aos procedimentos e estratégia de pesquisa, adotou-se, o estudo de caso em uma única empresa, que segundo Yin (2005) é utilizado em situações que visam contribuir no conhecimento de fenômenos sociais, individuais, organizacionais e sociais.

A empresa, que é objeto de estudo desta pesquisa, é de origem piauiense, e iniciou suas primeiras atividades no ramo de combustíveis, quando seus fundadores empreenderam seu primeiro negócio no final da década de 1960, na capital do Estado. A empresa tem uma forte cultura organizacional e cresceu em outros ramos segmentos de atuação, além do de combustíveis, tendo como principais valores, a ética, a valorização e respeito de seus clientes e fornecedores. Como um de seus principais princípios está a fidelização de clientes, bem como a realização de serviços de alta qualidade e a valorização das pessoas (SITE DA EMPRESA, 2019).

A empresa em estudo é de grande porte e conta, até final do ano de 2019, com mais de 210 funcionários, estando presente em várias cidades do Estado do Piauí. Outras informações não serão mencionadas no intuito de preservar o nome da empresa.

Como instrumento de pesquisa, foi escolhida a entrevista semiestruturada, que segundo Markoni e Lakatos (2002) visa obter respostas válidas e informações pertinentes. A entrevista foi realizada no mês de dezembro do ano de 2019, com o gestor de marketing e pós-venda da organização. A entrevista teve um tempo de duração de 40 minutos, foi gravada em aparelho multimídia, tendo sido realizada na própria empresa. Antes da realização da entrevista, foi assinado o termo de consentimento e concordância em se realizar a pesquisa, pelo entrevistado.

Após a coleta dos dados, realizou-se a pré-análise dos conteúdos da entrevista, buscando-se explorar e compreender com mais profundidade os dados obtidos. Na sequência a entrevista foi transcrita, para uma leitura mais fluída e clara, e na sequência organizada, de forma a se explorar as informações mais relevantes e que respondessem aos questionamentos e objetivos propostos nesse estudo, que serão apresentados logo a seguir.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados a seguir, foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada, composta por 10 perguntas abertas e direcionadas ao diretor de marketing e pós-venda da empresa que é objeto de estudo desta pesquisa. A população da pesquisa compreende 1 (uma) empresa do ramo de combustível localizada na cidade de Uruçuí-PI.

A pergunta a seguir buscou identificar o nível de conhecimento a respeito do entendimento sobre marketing de relacionamento:

6.1 Qual seu entendimento sobre marketing de relacionamento?

Entrevistado - *Hoje, quando se fala de marketing, de fato, é uma comunicação direta com o cliente, então, a gente até teve um investimento recente, fez 2 anos agora, em um programa de fidelidade que nos possibilita ter esse contato direto e entender de fato quem são nossos clientes, [...], é você conseguir ter de fato um contato direto com cada cliente que você tem, entendendo aí que cada cliente tem sua singularidade, nenhum*

vai ser igual a um ou outro, então a gente precisar ter de fato esse relacionamento muito refinado com cada um.

Esse questionamento teve como objetivo identificar o nível de compreensão e entendimento do entrevistado a respeito do marketing de relacionamento. É possível evidenciar que o respondente tem ciência dos principais aspectos que envolvem o marketing de relacionamento.

Corroborando com isso, Vassolowski (2017) afirma que o marketing de relacionamento é uma ferramenta elaborada para que as organizações construam elos de ligação e comunicação com os seus clientes, ou seja, são as ações que as empresas realizam com o objetivo de manter relacionamentos com os clientes.

Ter conhecimento do que é, de fato, o marketing de relacionamento e entender suas potencialidades e importância é fator fundamental para o sucesso das organizações, sobretudo da gerência, que é um cargo estratégico das empresas, nesse sentido Lipinski (2019) afirma que os gerentes devem estar em constante busca por informação, sempre atentos ao mercado e buscando uma maior capacidade de criar e manter relacionamentos duradouros entre a organização e o cliente.

6.2 Quais as principais ações estratégicas de marketing de relacionamento adotadas pela empresa?

Entrevistado – *Hoje, a gente tem basicamente dois pilares, nós temos ações voltadas para o relacionamento, então nós temos um evento que é em comemoração ao dia do caminhoneiro, que é um grande público hoje da empresa, onde a gente comemora essa profissão. A gente tem um outro evento, voltado para o dia do motociclista que é um outro grande público que a gente tem também, e tem alguns outros eventos pontuais, [...], outra ação estratégica que a gente hoje já tem em prática é de fato o programa de fidelidade que eu citei anteriormente, então é um programa que hoje a gente tem no Piauí mais de 150.000 clientes (cento e cinquenta mil), é praticamente a maior base de clientes que se tem dentro do Piauí, isso foi uma ação que um dia foi desenhada mais que hoje já tá em prática que é de fato a implantação desse programa que abriu uma série de outras possibilidades.*

Nesta pergunta, que teve como foco identificar as principais ações estratégicas de marketing de relacionamento utilizadas pela empresa, evidenciou-se que as principais ações realizadas são eventos comemorativos, em dias pontuais, como por exemplo, o dia do motociclista e do caminhoneiro, além do programa de fidelidade.

O entrevistado ainda explicou que o programa de fidelidade é uma ferramenta em que os clientes fazem seu cadastro e recebem um cartão em que pontos vão sendo acumulados a medida em que abastecem seus transportes. Com seu acúmulo, os pontos são trocados por brindes, produtos e benefícios de empresas parceiras.

Os programas de fidelidade, surgem em um contexto de busca de vantagem competitiva das empresas, por um relacionamento mais próximo com os clientes, tendo como premissa premiar clientes pelo comportamento de compra constante (MENDES et al., 2014).

Em relação às comemorações realizadas pela empresa em dias pontuais, Rodrigues (2016) enfatiza que os eventos podem ser utilizados para fins de aproximação, prospecção e fidelização de clientes e diversos públicos.

Segundo Carvalho et al., (2018), os benefícios das ações de marketing de relacionamento trazem oportunidades para sustentação da empresa, com objetivo direto no relacionamento com o cliente, como estratégia para cortar despesas relacionada ao

marketing, além de oferecer benefícios aos clientes por manterem-se numa relação duradoura com a empresa.

6.3 Quais os benefícios percebidos pela empresa diante das ações desenvolvidas através do marketing de relacionamento?

Entrevistado – *Os benefícios de qualquer estratégia de marketing são muito complexos de se medir, por que a gente tem uma série de fatores que pode fazer com que o cliente pode vir no posto, o cliente pode vir no posto por conta da localização, o cliente pode vir no meu posto por que gostou do atendimento do frentista e o cliente também pode vir no posto por conta de uma ação de marketing, mas de fato é um desafio medir o impacto e aí a gente tenta fazer isso através do aumento do volume de vendas, a gente tenta fazer isso através de quantas vezes os cliente vem no posto, que também a gente consegue medir isso através do nosso programa de fidelidade, mais é de fato tem alguma ações que você não consegue medir mais e outras consegue medir menos, depende da finalidade da ação, por exemplo, a gente seleciona um grupo de cliente, cliente que estão com mais de 10 dias sem ir no posto, aí eu mando uma mensagem com algum tipo de incentivo, venha abastecer até domingo e você ganha o dobro de pontos, então, quando a gente faz esse tipo de ação, voltada para aquele público que a gente já conseguiu filtrar, geralmente se tem um retorno muito bom e você consegue medir, eu mandei mensagem para dez clientes e cinco voltaram, então você teve uma efetividade ali de 50%, mais é de fato, quando se fala de marketing de relacionamento é um desafio muito grande essa medição, de qual impacto aquilo realmente teve na hora da decisão de compra do cliente.*

Buscou-se identificar quais retornos que a empresa obtém através das ações desenvolvidas através do marketing de relacionamento. De acordo com o entrevistado existe uma grande dificuldade de medir os resultados, pois para o ramo de combustíveis, vários fatores são relevantes, como por exemplo, a localização.

Conforme Madruga (2006) a fidelização de clientes é um dos benefícios esperados pelas ações do marketing de relacionamento, permitindo ainda o aumento dos lucros e a redução de despesas excessivas do marketing.

Vale ressaltar ainda que o entrevistado ressaltou a questão do aumento de volume de vendas, sendo este um dos benefícios percebidos em programas de fidelização de clientes em outros estudos, como por exemplo o de Carvalho et al., (2018) que ao pesquisar sobre os principais benefícios do marketing de relacionamento, evidenciou que o aumento do volume de vendas é um dos benefícios que o marketing de relacionamento.

6.4 Qual a carteira de clientes da empresa?

Entrevistado - *A gente tem hoje dentro do nosso programa 150.000 mil clientes cadastrados, dentro do fidelidade, a variação disso hoje é muito pouco, por exemplo, dentro de Uruçuí a gente tem 6.000 mil clientes cadastrados e a frota daqui, com base em informações do Detran são de 7 mil emplacamentos ativos, então basicamente a cidade quase toda faz parte, sendo que tem a variação cara que emplaca aqui, mas mora em Sebastião Leal, os cliente que vem de Teresina para cá, mas a gente tem essa base no Piauí todo de 150.000 mil.*

Este questionamento tem o intuito, obter o levantamento dos clientes com que a empresa tem um relacionamento ativo. Questionado sobre a carteira de clientes o entrevistado explana seu rico banco de clientes e exemplificou estratégias que o utiliza constantemente. O banco de cliente da empresa em questão e bem volumoso e a empresa o utiliza em estratégias para um contato direto com o cliente.

Para Costa, et al, (2004), a utilização da Carteira de Segmentação de Cliente, permite criar estratégias de mercado e de gerenciamento de relacionamentos com clientes. Isso significa que a empresa poderá reformular sua carteira de cliente para construir lucratividade em longo prazo e perseguir tipos específicos de relacionamentos entre clientes e proprietários para alcançar o conjunto de objetivos de marketing de relacionamento para cada um.

6.5 A empresa utiliza algum sistema que gerencia o relacionamento com o cliente?

Entrevistado - *Tem, a gente tem o sistema hoje que é o nosso retaguarda do programa fidelidade, sistema chamado clube Petro.*

Essa pergunta tem como objetivo saber se a empresa tem algum sistema que gerencie o relacionamento direto com o cliente. O entrevistado afirma que a empresa utiliza um software que gerencia o relacionamento com o cliente e evidencia importância do sistema para com as relações com os clientes.

O sistema pode auxiliar no gerenciamento de clientes, principalmente pela quantidade de clientes que a empresa já possui. Seria inviável a manutenção de tantos clientes sem um sistema de auxílio.

6.6 Quais seriam os maiores desafios para a empresa em se tratando de marketing de relacionamento hoje?

Entrevistado - *Hoje, a gente ainda tem um desafio muito grande de tecnologia, o custo disso ainda é muito caro, é tanto que temos parceiro hoje dentro do programa, e esses parceiros também ajudam a se desenvolver, por exemplo, vou lá no lava a jato e faço uma parceria com o proprietário, o que a gente busca, você vai da algum tipo de benefício, na maiorias da vezes é um desconto, empresa entra com parte desse valor e parceiro entra com outra, então a gente procura fazer e buscar esse tipo de parceria, por que, de fato se não se torna uma conta inviável, [...], então, realmente é um desafio que entendemos que vamos resolver com tecnologia, já estamos reformulando nosso aplicativo e a ideia é que com esse aplicativo a gente consiga mandar mensagens mais diretas, sem o custo do envio da mensagem, por que envolve uma operadora de telefone por trás, mais a gente precisa. Tudo isso para estreitar a comunicação com o cliente.*

Esta pergunta teve como objetivo, saber, de fato, os desafios encontrados pelo entrevistado na implementação do marketing de relacionamento dentro da empresa. O respondente afirma que maior desafio é a tecnologia, exemplificando que os valores são altos e que estão em busca de estratégias que auxiliam no sistema de fidelidade e diminuem os gastos, tornando assim possível e viável a permanência o programa de fidelidade.

Apesar dos altos custos relatados pelo entrevistado, Crivellaro (2018) afirma que sistemas gerenciais voltados ao armazenamento de dados para fidelização de clientes, simplifica o processo de marketing e minimiza custos de propaganda, tornando a empresa mais rentável.

Segundo Oliveira e Pereira (2003), um dos maiores desafios enfrentados pelo marketing de relacionamento, está em convencer os clientes a respeito da credibilidade, da qualidade, do atendimento e da satisfação com a organização e com o produto e/ou com o serviço, é indispensável que os profissionais da informação insiram os clientes na concepção e na elaboração dos produtos e/ou serviços que serão utilizados e consumidos por eles.

6.7 Descreva objetivamente quais as ações de marketing de relacionamento que a empresa tem desenvolvido para manter clientes?

Entrevistado - *De forma objetiva, são os eventos que já tinha comendo anteriormente, as ações de pontuação extra que os clientes acabam recebendo incentivos e em determinados filtros que a gente faz, o programa possibilita isso, posso pegar só quem torce para o flamengo se eu quiser, pode pegar só quem tá fazendo aniversário no mês, então ações específicas para esses públicos.*

Questionado sobre as ações de marketing de relacionamento utilizado pela empresa, o respondente explana que as principais ações de relacionamento é o contato direto com o cliente, através de eventos comemorativos e o programa fidelidade, que com ele possibilita ter um acesso mais fácil e direto com o cliente, podendo oferecer facilidades, através do programa. Além disso, a empresa mantém contato com segmentos específicos de clientes.

Para Barreto (2007) as ações de marketing de relacionamento visam o aproximar a empresa e seu consumidor, estimulando a fidelização do cliente e assim aumentando os rendimentos, a partir de negociações com o mesmo cliente ao longo do tempo.

6.8 Sobre a carteira de clientes, a empresa diferencia os clientes e promove alguma campanha específica para cada um deles?

Entrevistado – *Diferenciamos, hoje, usando as possibilidades que a gente tem dentro do nosso sistema atual, é um desafio a gente diferenciar cada vez mais, basicamente tudo que o cliente faz e gosta, a intenção é que a gente faça uma ação voltada para aquilo. Nosso próximo desafio é fazer, e ainda estamos tentando entender como se faz isso, mais as próprias leituras das redes sociais, local que aquela pessoa gosta de ir, do que ela gosta, que é para a gente entender quais são os pontos e parceiros que a gente mais precisa fechar parceria.*

Diante deste questionamento o respondente explana que a empresa faz essa diferenciação e promove eventos para alguma das classes de clientes, levando em conta as datas comemorativas e o grau de relevância da classe para a empresa, exemplo citado, os caminhoneiros e motociclistas.

O entrevistado ainda relatou de um novo projeto, que a empresa irá conseguir chegar mais perto dos seus clientes e com isso saber das necessidades e precisamente a empresa terá como criar estratégias para sanar as necessidades dos clientes e assim fideliza lós ainda mais, entretanto, o projeto ainda está em fase de elaboração.

É importante considerar que cada cliente tem um nível de exigência diferente, o que torna inviável definir uma única política de atendimento, diante disso, o que se recomenda é a segmentação de clientes, ou seja, a separação de grupos que tenham características e expectativas semelhantes (CRUZ, 2016).

6.9 Existe a comunicação com o cliente em outras situações fora o momento da compra, quais momentos e se a empresa pratica pós-venda?

Entrevistado - *Existe, se falando de comunicação em si, o pós venda engloba mais coisas, porém vou responder sobre comunicação, dando um exemplo, hoje, quando você faz aniversário, o cliente vindo no posto ou não a gente manda parabéns para ele, e diz que se ele vier abastecer você vai ganhar pontos em dobro em nosso programa de fidelidade.*

Com esse questionamento procurou-se saber, quais as formas de comunicação direta que a empresa tinha com o cliente, se somente acontecia na hora da venda ou tinha outros meios. O entrevistado afirma ter outros contatos com o cliente, além do contato na hora da venda. Com o sistema de fidelidade da empresa é possível uma aproximação direta com o cliente e facilita a comunicação.

6.10 Você acredita que o marketing de relacionamento utilizado pela empresa é o responsável por fidelizar clientes?

Entrevistado - *Com certeza, o grande desafio ai, como eu já tinha dito antes é você entender qual o tamanho dessa fidelização por causa do marketing de fidelidade, isso como empresa, como responsável por marketing, como de fato desenvolvedor de um trabalho, dessa forma, o grande desafio é você medir, por que, como eu tinha comentado, existem outros fatores, no nosso caso de postos, localização é um negócio que é muito importante, o atendimento do frentista na hora que o cliente chega, a cortesia o oferecimento dos produtos é muito importante, [...], o grande desafio para a gente é entender qual o tamanho da importância de cada fator desse na hora da decisão de compra do cliente, mas é um negócio, hoje que, tanto eu, gestor do departamento quanto a empresa acreditamos demais, é tanto que temos nosso programa de fidelidade rodando, temos parcerias na cidade, temos as comunicações que a gente faz que não são investimento baratos, mais que acreditamos que vale a pena, mais que hoje ainda é um desafio muito grande, entender o impacto disso na hora da compra.*

Neste questionamento procurou-se saber se o marketing de relacionamento utilizado pela empresa era a principal responsável pela fidelização dos clientes. O entrevistado afirma que sim, porém relata que vários outros fatores são relevantes, como por exemplo, o atendimento e localização.

Para Carvalho, et al, (2018) para medir a fidelidade do cliente é necessário averiguar qual a periodicidade de compra ou se o cliente demonstra indiferença em todo processo de contato com a empresa. A empresa pode observar, através do volume de aquisição do cliente, se o mesmo é fiel a ela ou não, e com isso, criar estratégias para deixar o cliente ainda mais próximo da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ações de marketing de relacionamento variam de empresa para empresa, no entanto é possível verificar na bibliografia disponível e nas pesquisas que foram realizados parâmetros que podem auxiliar empresas a desenvolverem melhor suas estratégias de marketing para fidelização de clientes. O presente estudo buscou analisar as ações de marketing de relacionamento que a empresa em estudo utiliza para fidelização de clientes. A empresa em estudo mantém um contato direto com os clientes, por meio de mensagens instantâneas, promove eventos em datas comemorativas e pontuais e possui um programa de fidelização de clientes em que pontos são acumulados e trocados por benefícios e brindes.

Respondendo ao primeiro objetivo específico proposto neste estudo, a empresa utiliza como principais ferramentas de marketing de relacionamento, eventos pontuais no dia do caminhoneiro e no dia do motociclista; o cartão de fidelização em que os clientes acumulam pontos e os trocam por brindes com empresas e, por último, mensagens instantâneas oferecendo vantagens aos clientes.

Diante do segundo objetivo de pesquisa, foi evidenciado que a empresa considera relevante a fidelização de clientes, atribuindo importância e investindo em novos

programas de fidelização. Oliveira et al., (2003) enfatiza que empresas devem ter uma atenção especial quando se trata de dar a devida importância a fidelização de clientes, visto que os custos de se captar novos clientes é ainda maior do que mantê-los.

Buscou-se no terceiro objetivo específico, apontar sugestões de melhorias nas ações de marketing de relacionamento utilizados na empresa. Uma das principais falhas de programas de fidelidade é a troca de pontos. Os clientes alegam que as empresas parceiras aos programas de fidelidade dificultam na entrega de brindes e serviços, o que causa transtornos e comprometimento da imagem da organização (ALMEIDA, 2013).

Sendo assim, sugere-se que a empresa em estudo verifique a percepção dos clientes e sua percepção em relação a troca de pontos do programa de fidelização para mensuração do nível de satisfação e dos fatores que possam ser melhorados. Um outro aspecto importante diz respeito aos brindes que são oferecidos aos clientes, pois ainda de acordo com Almeida (2013) alguns produtos não chamam atenção do consumidor, o que ocasiona desinteresse pelo acúmulo de ponto.

Outrossim, o marketing de relacionamento para fidelização de clientes na empresa do ramo de combustíveis, que foi objeto de estudo dessa pesquisa, conta com ações efetivas no sentido de manter clientes e relacionamento de longo prazo. A empresa divide seus clientes em segmentos, para fins de ofertar aquilo que mais desperta o interesse de grupos semelhantes, além disso promove eventos em datas comemorativas e demonstra ciência da importância da fidelização de clientes. O entrevistado demonstrou um conhecimento bem fundamentado das questões que norteiam o marketing de relacionamento e enfatiza que a empresa está investindo ainda mais no aprimoramento do programa de fidelização.

As teorias apresentadas ao longo deste trabalho, bem como os dados e informações coletadas, contribuem para uma melhor compreensão das questões que norteiam o marketing de relacionamento, favorecendo um melhor entendimento e diálogo com o cliente e determinando de forma mais específica seus desejos e necessidades.

A pesquisa realizada possui limitações no que diz respeito a sua amostra, o que permite considerar os resultados coletados apenas para esse segmento. Sugere-se que, em pesquisas futuras, sejam utilizados diferentes instrumentos de pesquisa, em diferentes regiões demográficas e com empresas de outros setores. Seria interessante ainda, um aprofundamento da percepção do cliente em relação aos programas de fidelização.

REFERÊNCIAS

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras** / Itzhak Meir Bogmann. – São Paulo: Nobel, 2000.

CARVALHO, L. P. V.; ASSUNÇÃO, M. L. T.; MOREIRA, R. N. MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA CERÂMICA ASSUNÇÃO. **Revista de Administração da UNI7**, Fortaleza, v. 2, n. 1, p. 191-219, jan./jun. 2018.

COBRA, M. UM RESUMO DO PERCURSO DO MARKETING BRASILEIRO. **Revista FAEBUSINESS**, n.4, dez. 2002.

CORRÊA, L.; CAON, M. **Gestão de serviço: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes**. - 1.ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras. **Revista**, v. 10, n. 1, jan./mar. 2006.

FALCAO, C. **Marketing de Relacionamento: o que é e por que ele é importante para sua empresa**. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/marketing-de-relacionamento/>. Acessado em: 04 jun. 2019.

FERNANDA, F. C. **Gestão da informação em ferramentas de CRM para captação e retenção de clientes**. São Paulo. Marília, 2018.

GOMES, F.; ARAÚJO, R. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. Seminários em administração**. Vol. 8, 2005, São Paulo: FEA/USP, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2> . Acesso em: 10 nov. 2019.

GONÇALVES, H. J. **Fidelização de clientes**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2> . Acesso em: 10 nov. 2019.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

GUMMENSSON, E. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília. Vol. 22, n. 2, mai.-ago.2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2> . Acesso em: 10 nov. 2019.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

IESPA, A. **Os benefícios do marketing de relacionamento**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-beneficios-do-marketing-de-relacionamento>. Acessado em: 05 jun. 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E M. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LAS CASAS, A. L. **Técnicas de vendas: Como vender e obter bons resultados**. - 4.ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

LEVITT, T. **Imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, A. **Gestão de marketing direto: da conquista ao relacionamento com o cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, A. J. S. **Marketing de relacionamento – fidelização de clientes**: um estudo de caso na empresa Torteria di Lorenza. Uniceub, Brasília, 2007.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. -7. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2006.

MANDELLI, A. S. **QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**. Santa Catarina: Criciúma, 2014.

MARKONI, E. M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica - 7ª Ed.** 2002.

MAZZUCO, V.D.; DUTRA, A.; CASAGRANDE, J. L. Marketing de Relacionamento para Retenção de Alunos na Escola de Inglês Lexical. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo. Vol. 8, n. 15, jan.-jun. 2012.

MEDEIROS, H. S. **FERRAMENTAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO**. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/ferramentas-do-marketing-de-relacionamento/33636/>. Acessado em: 09 jun. 2019.

MENDES, V. L.; PEDRON, C. D. **Programas de fidelidade**: um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas. São Paulo, 2014.

MONTEIRO, A. P. S. **O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: O CASO CARTÃO CONTINENTE**. Lisboa, dezembro de 2016.

NUNES, S. **5 benefícios do marketing de relacionamento**. Disponível em: <https://www.sabrinanunes.com/dicas/5-beneficios-do-marketing-de-relacionamento/>. Acessado em: 05 jun. 2019.

PEÇANHA, V. **O que é Marketing**: tudo o que você precisa saber sobre a arte de conquistar e fidelizar clientes. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/o-que-e-marketing/>. Acessado em: 04 jun. 2019.

PEREIRA, M. J. **Manual de metodologia da pesquisa científica** / José Matias-Pereira. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, Á. H. P.; GRISI, C. C. H.; SALIBY, P. E. **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 31-41, 1999.

RINGOLD, D. J.; WEITZ, B. The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator. **American Marketing Association**, Vol. 26 (2) Fall 2007, 251–260.

RODRIGUES, L. O. **Eventos como estratégia de relacionamento – um estudo a partir da eny calçados de santa maria**. São Borja. RS: 2016 Rsc.com.br www.negociossc.com.br

SEBRAE - **As principais tendências em marketing para 2019-2020.**

www.negociossc.com.br. Acesso em janeiro, 2020.

SEBRAE. **Cliente fiel: o grande segredo dos negócios.** Cartilha de Orientação, Recife, 2014.

SEVERINO, A. J, 1941 – **Metodologia do trabalho científico** / Antonio Joaquim Severino. – 23. Ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SULZ, P. **O guia completo de Redes Sociais: saiba tudo sobre o assunto!**. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/tudo-sobre-redes-sociais/>. Acessado em: 09 jun. 2019.

THOMÉ, F. **Marketing de Relacionamento: o que é e como aplicar em sua empresa.** Disponível em: <https://www.peepi.com.br/blog/marketing-de-relacionamento/>. Acessado em: 02 jun. 2019.

TOLEDO, G. L. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1978.

VASSOLOWSKI, A. P. **AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO DE ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE ALIMENTOS DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ.** Pato Branco, 2017.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

VICENTE, E. C. **O Planejamento De Marketing Aplicado Ao Pequeno Varejo: Panificadora E Confeitaria Sonhos De Brotas.** Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/42307/R%20-%20E%20-%20ELISANE%20CRISTINA%20VICENTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acessado em: 02 jun. 2019.

VIEIRA, J. **Metodologia de Pesquisa Científica na Prática.** Editora Fael. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2.ed. São Paulo: bookman, 2005.

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

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CAPÍTULO 4: ÉTICA

ÉTICA PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE ACADÊMICOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Dário Pires Pereira
Jessiane Pereira dos Santos
Kaetana Alves Cerqueira
Kinno Alves Cerqueira

Resumo: A sociedade tem se tornado, cada vez mais plural e diversificada, sendo difícil estabelecer princípios que guiem o mundo empresarial. Nesse contexto a ética estabelece princípios que auxiliam nas relações de trabalho. Este estudo tem como objetivo principal analisar a percepção sobre ética profissional dos acadêmicos do curso de administração de uma universidade pública localizada na cidade de Uruçuí-PI, e como específicos: evidenciar se os discentes conhecem o Código de Ética Profissional do Administrador – CEPA; destacar a importância de práticas éticas no exercício da profissão; elucidar os principais conceitos e teorias da ética geral e profissional. Para isso, realizou-se uma pesquisa com estudantes do curso de administração, utilizando-se como instrumento de pesquisa um questionário estruturado e como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Após a análise dos dados, o resultado foi satisfatório, pois a grande maioria dos respondentes compreende a importância da ética e do bem-estar da coletividade.

Palavras-chave: Ética. Estudante. Administrador.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos voltados às questões éticas, sobretudo na área da administração, não são recentes e têm sido discutidos na literatura, refletindo sobre sua importância e a sua influência na gestão ética das empresas (BERGAMASCO et al., 2017).

A ética pressupõe um conjunto de normas estabelecidas, independente da sua vinculação com leis escritas, mas, relacionadas com a busca da felicidade, respeito às individualidades e preservação dos bens públicos, privados e culturais (FERREIRA et al., 2017).

O administrador entra nesse contexto como sendo um profissional que deve estar preparado a optar pela ética e pelo bem coletivo das empresas, funcionários, clientes e do macroambiente que o cerca. A função do administrador de organizar, planejar, dirigir e controlar, devem estar ligadas a uma gestão ética, na qual se fundamentam os valores organizacionais e leva os colaboradores a atingirem os seus objetivos de forma ética, e segundo os códigos de ética adotados pela instituição (JESUS, 2019).

Estudar a ética é importante em todos os contextos e níveis sociais, pois há uma necessidade de se compreender como a sociedade se comporta no que diz respeito a conduta e o bem comum, que é o objeto de estudo da ética (BAGGENSTOSS, 2017).

A ética nas organizações é entendida como a forma de conduta que é estabelecida pelas empresas, as quais esperam que os colaboradores a sigam e cumpram. Para essa orientação, existe o código de ética, onde são apresentados os deveres e direitos do profissional administrador.

Diante disso, o presente estudo busca responder a seguinte problemática: **Qual a percepção sobre a ética profissional dos acadêmicos do curso de Administração de uma Universidade Pública localizada em Uruçuí-PI?** Para isso tem-se como objetivo

geral: Analisar a percepção sobre ética profissional dos acadêmicos do curso de administração de uma Universidade pública localizada na cidade de Uruçuí-PI.

A ética é essencial para que as pessoas respeitem suas diferenças e saibam lidar com as particularidades e individualidades uns dos outros. As empresas são constituídas por pessoas e lideradas por gestores e administradores, sendo assim é importante compreender qual a percepção que os futuros administradores têm a respeito da ética visto que, são eles que ocuparão os cargos estratégicos das organizações (BAGGENSTOSS, 2017).

2 HISTÓRICO DA ÉTICA GERAL

A ética é um assunto amplamente discutido e necessário nos dias atuais. Há uma exigência de valores morais em todas as instâncias: sociais, políticas e econômicas. Falar sobre ética, segundo Egg (2009) é lembrar dos antigos ensinamentos da época em que o homem começou a viver em sociedade, e a partir disso, estabeleceu normas e regras para que fosse possível conviver, dessa convivência de grupos, surgiu a ética, que, embora permanente, vem se modificando ao longo do tempo.

A sociedade atravessa de forma contínua conflitos, cada ser humano possui uma norma, costume e regras que os diferem uns dos outros. A ética tem como objetivo buscar definir um ponto de entendimento para solucionar esses conflitos (FERREIRA et al., 2017).

A ética vem do grego *ethos* e significa costume ou modo de agir, é a ciência do comportamento moral das pessoas em sociedade e tem como objeto próprio, leis e métodos, na identificação de caráter de um determinado ramo do conhecimento (NALINI, 2006).

Passos (2011) considera que a ética, enquanto ciência, nasce junto com a própria filosofia, embora estivesse presente nas primeiras relações entre os homens. Na antiga Grécia passou-se a discutir e dialogar sobre a ética ainda no período pré-socrático, entretanto, é atribuído a Sócrates os primeiros estudos direcionados ao campo ético.

Sócrates, Platão e Aristóteles são considerados os pensadores mais estudados e citados na área ética, em termos gerais, afirmavam que o comportamento humano deveria ser pautado em um equilíbrio, pregando a virtude e estreiteza moral (EGG, 2009).

Egg (2009) destaca que a ética, ao longo do tempo, passou por 3 fases principais:

- **A ética romana:** teve como destaque o filósofo Marco Túlio Cícero (106 a. C a 43 a. C). Os filósofos romanos dessa época se direcionavam para a mesma preocupação com a conduta humana, com o caráter humano e com o indivíduo.
- **A ética cristã:** na idade média, por volta do século III a. C, quando o império passou por uma crise econômica e política. A religião cristã assumiu o papel de determinar os valores morais e éticas a serem seguidos por boa parte do acidente.
- **Idade Moderna:** destaca-se nesse contexto, Martinho Lutero, monge que lutou pela reforma da igreja católica, questionou a falta de ética na venda das indulgências e das relíquias sagradas.

2.1 Ética x Moral

A ética evoluiu, mudou e continua a se modificar juntamente com a sociedade. À medida que o homem muda, a ética também acompanha essas mudanças. Quando se trata da ética é necessário diferenciá-la da moral. A moral, conforme Nalini (2006) é um dos aspectos do comportamento humano, tendo sua origem etimológica da palavra *mores*, que significa costumes ou conjunto de hábitos adquiridos.

Passos (2011) afirma que enquanto a moral refere-se as situações particulares e do dia a dia, a ética se volta mais ao papel normatizador, ou seja, ela examina a moral.

Para Cortella (2015), a concepção e a prática, são dois polos que ajudam a compreender os conceitos de ética e de moral. São conceitos correlatos e conectados, mas não têm sentido idêntico, pois, enquanto ética é o conjunto de valores e princípios que orientam a conduta em sociedade, a moral é a prática desses valores na ação cotidiana.

Vázquez (2017) afirma que não se deve confundir a ética com a moral, pois assim como os problemas teóricos morais não se identificam com os problemas práticos, embora estejam estritamente relacionados, também não se podem confundir a ética e a moral. A ética não cria a moral. Conquanto seja certo que toda moral supõe determinados princípios, normas ou regras de comportamento, não é a ética que os estabelece numa determinada comunidade.

“A moral um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes com a comunidade de forma não coercitiva” (FIGUEIREDO, 2008, p.8). Sendo assim, as normas são dotadas de um caráter histórico e social e são recebidas de forma livre.

A ética depara com uma experiência histórico-social no terreno da moral, ou seja, com uma série de práticas morais já em vigor e, partindo delas, procura determinar a essência da moral, sua origem, as condições objetivas e subjetivas do ato moral, as fontes da avaliação moral, a natureza e a função dos juízos morais, os critérios de justificação destes juízos e o princípio que rege a mudança e a sucessão de diferentes sistemas morais (Vázquez, 2017).

Cunha (2015) defende a ideia de que ninguém nasce ético e moral, mas que são construções culturais, como família, escola e trabalho que ensinam as pessoas a serem éticas, ou seja, são conceitos adquiridos ao longo da existência humana, pela cultura, as regras sociais e jurídicas, a educação e as próprias reflexões pessoais.

O autor ainda acredita que a ética e a moral conduzem as relações entre as pessoas e o bem estar no convívio social e empresarial: “quando uma empresa diz que possui um “código de ética”, na verdade o que se está presente no texto são códigos ou regras de moral que buscam criar uma cultura ética” (CUNHA, 2015, p.1).

Os princípios éticos e morais são os pilares e a fundamentação necessária da construção de um profissional que representa a integridade e a justiça, distinguindo-se por seu talento, mas principalmente por sua moral ética (OLIVEIRA, 2012).

3 ÉTICA PROFISSIONAL E EMPRESARIAL

Falar sobre ética, no mundo dos negócios e no mundo do trabalho, atualmente, é necessário. À medida que a sociedade se torna cada vez mais plural e os valores cada vez mais diversificados, fica cada vez mais difícil estabelecer princípios guiados para o mundo empresarial e, conseqüentemente, para as relações de trabalho.

As primeiras preocupações com a ética no âmbito empresarial surgiram na década de 60 nos países de origem alemã, quando se pretendeu elevar os trabalhadores como participantes dos conselhos de Administração nas empresas. Na década de 70, o ensino de Ética nas faculdades de Administração e Negócios tomou impulso nos Estados Unidos, com a contribuição de alguns filósofos (BARROS, 2010).

A Ética Profissional é um conjunto de normas e valores que guiam os atos e comportamentos dos colaboradores para que eles mantenham uma reputação positiva no ambiente de trabalho. A Ética profissional pode impedir ações negativas que possam prejudicar a organização ou os seus colaboradores, portanto é preciso que principalmente

os líderes das organizações sejam profissionais éticos, promovendo um clima agradável e harmônico dentro da organização (BARROS, 2010).

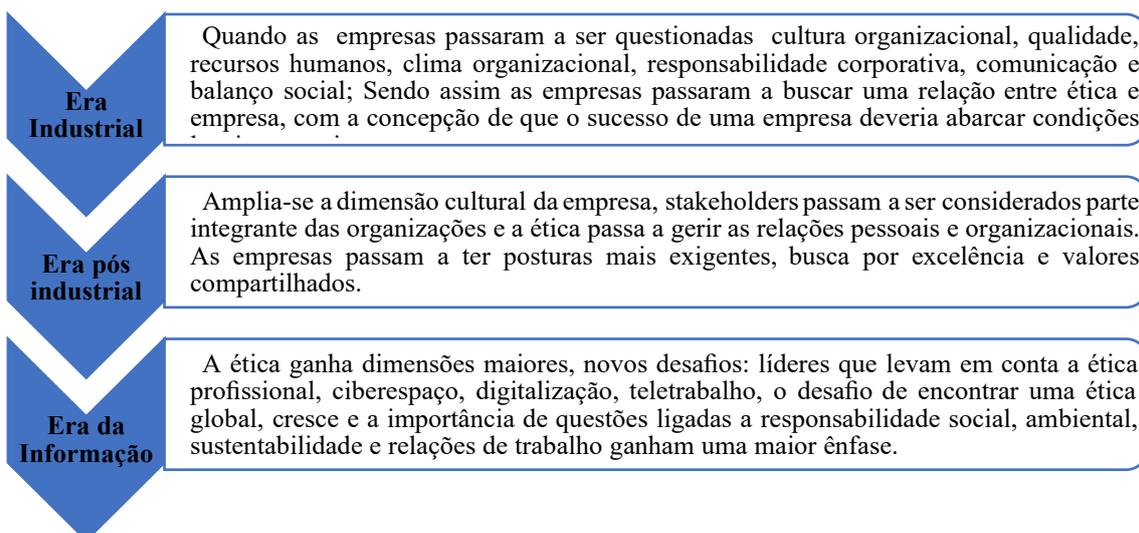
A expressão “profissão” provém do latim *professione*, que segundo Sá (2010) é um trabalho que se pratica com habilidade a serviço de terceiros, ou seja, prática constante de um ofício. O autor ainda cita que é pela profissão que o indivíduo se destaca e se realiza plenamente, provando sua capacidade, habilidade, sabedoria e inteligência, comprovando sua personalidade para vencer obstáculos. A Ética profissional tem relação direta com a confiança que a sociedade deposita no especialista que executa determinado trabalho. Essa confiança decorre da diferença entre profissão e ocupação (FARIAS, 2013). Nesse sentido Silva (2012) afirma que:

A ética empresarial se refere aos valores que são observados por uma empresa na relação com seus clientes, fornecedores e funcionários. Uma postura ética é de fundamental importância para a sobrevivência da empresa no mundo empresarial. Para que a postura ética da empresa se efetive, é extremamente necessário que haja uma coerência muito grande entre a teoria, os valores que a empresa diz cultivar, e a prática, os valores que realmente aparecem no seu dia a dia (SILVA, 2012, p. 67).

A ética empresarial foi desenvolvida como área de concentração de estudos em meados da década de 1970, dando início as primeiras pesquisas sobre o tema e se estabelecendo inclusive como uma disciplina reconhecida. Professores universitários e administradores deram início em estudar questões éticas e empenharam-se na procura de compreender de como as tomadas de decisão ocorrem entre os indivíduos e organizações. Isto ocorre com base na aplicação da filosofia e da teoria ética às demandas empresariais que crescem sob a fiscalização de cidadãos (BOEIRA, 2015).

Hoje, praticamente todas as empresas têm seu um código de ética, no sentido de incentivar cada funcionário da organização a trabalhar sempre de forma honesta com transparência, seguindo as regras e leis, respeitando os colegas e tendo uma conduta profissional esperada pela alta administração. A ética empresarial passou por 3 fases/eras principais, de acordo com Cortina (2007) citado por Vieira (2017):

Figura 1: Eras da ética empresarial



Fonte: Vieira (2017)

A ética empresarial cresce e evolui a cada dia, tornando-se a cada dia ainda mais necessária e protagonista nas relações entre as organizações.

4 A ÉTICA DO ADMINISTRADOR

Considerando que as empresas são feitas de pessoas, pode-se dizer que a ética é uma condição para o convívio entre os indivíduos. O Código de Ética Profissional do Administrador, então, aparece com a finalidade de propor princípios éticos para a conduta do administrador dentro das companhias onde trabalham estabelecendo-lhes direitos, proibições e deveres (SANTOS, 2010).

Nas organizações, a competitividade faz que as pessoas em batalhas constantes, disputando as melhores posições dentro das empresas e fora delas. Na procura pelo reconhecimento, para obter poder, bônus, prestígios e lucratividade, muitas vezes, a ética é deixada de lado. Nesse cenário um dos maiores desafios do administrador é ser ético, e respeitar todos, se colocar no lugar do próximo antes que tome alguma atitude.

O exercício da atividade dos Profissionais de Administração implica em compromisso moral com o indivíduo, cliente, empregador, a sociedade e a sustentabilidade das organizações, impondo deveres e responsabilidades indelegáveis. O Código de Ética dos Profissionais de Administração (CEPA) é o instrumento que regula os deveres do profissional de Administração para com a comunidade, o cliente e o outro profissional (CFA, 2018).

Dessa forma, é relevante o estudo de acadêmicos que futuramente ocuparão cargos de gestão, compreender como estes percebem a ética profissional e pessoal pode elucidar lacunas que podem ser preenchidas no âmbito acadêmico.

Tanto os códigos de ética nas empresas, quanto como os códigos profissionais, devem em si, ter um caráter regulamentador, que devem por sua vez estabelecer punições para os desvios de conduta caso venha a acontecer dentro das organizações. Diz Arruda (2011), o código de ética nada mais é do que a declaração formal das expectativas da empresa à conduta de seus executivos e demais funcionários.

O código de ética dos profissionais de administração tem seu nascimento relacionado a regulamentação da profissão de administrador, juntamente com a criação do sistema CFA/CRAS. O Conselho Federal de Administração (CFA), constitui-se em uma autarquia federal dotada de personalidade jurídica de direito público. Em outras palavras, o CFA tem como finalidade orientar e disciplinar o exercício da profissão de administrador, assim como também votar e alterar o código de ética profissional dos administradores (REGINATTO, 2012).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se classifica, a priori, como bibliográfico, visto que foram utilizados livros, artigos científicos, sites, monografias, para compreender melhor sobre a temática discutida. De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Quanto a natureza, se classifica como quantitativo, que para Markoni e Lakatos (2010) é um tipo de pesquisa que se focaliza em valores numéricos, expressos em gráficos e tabelas. A pesquisa é ainda descritiva, que para Demo (2013) é aquela que descreve determinadas características de fenômenos pessoais ou de um grupo de social, com vistas a obter um melhor conhecimento dos fatos.

Quanto aos procedimentos a pesquisa se classifica como estudo de caso com 26 alunos de Instituição de Ensino Superior (IES), localizada na cidade de Uruçuí-PI. Os

dados foram coletados no segundo semestre do ano de 2019. Para Yin (2001, p.32) o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

Utilizou-se, como instrumento de pesquisa, um questionário estruturado, com um total de 19 perguntas de escala *likert* de 05 pontos que vai desde “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Demo (2013) afirma que o questionário é um conjunto de questões que são elaboradas no objetivo de colher dados necessários a pesquisa. O questionário foi desenvolvido por meio da ferramenta *Google forms* e os dados trabalhados no *Excel* 2013. Após a coleta dos dados, foram analisados os gráficos, disponibilizados pela própria plataforma utilizada do *Google*, interpretados e descritos logo a seguir, na análise e discussão dos resultados.

6 RESULTADOS

Este capítulo apresenta o conjunto de dados e informações coletadas na pesquisa, bem como sua análise, com o objetivo de responder a problemática e objetivos levantados neste estudo. Na Tabela 1, tem-se o perfil dos participantes da pesquisa:

Tabela 1: Perfil dos participantes da pesquisa

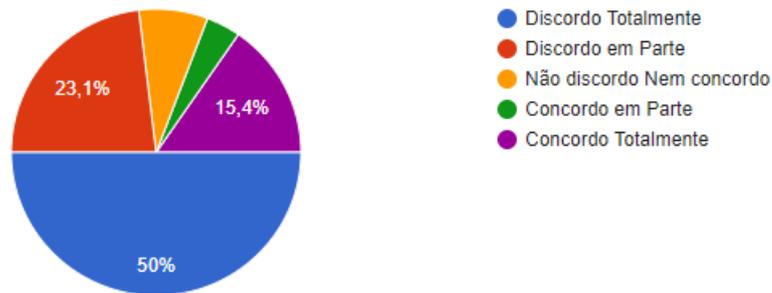
VARIAVEIS	FREQUENCIA	PORCENTAGEM
ESTADO CIVIL		
Solteiro	19	73,1%
Casado	3	11,5%
Separado	1	3,8%
União estável	3	11,5%
Total	26	100%
FILHOS		
Sim	10	38,5%
Não	16	61,5%
Total	26	100%
TRABALHANDO ATUALMENTE		
Sim	23	88,5%
Não	3	11,5%

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme a Tabela 1, 73% dos pesquisados são solteiros, 11% casados, 3,8% separados e 11,5% vivem em união estável. Dos perfis entrevistados, 38% dos participantes dizem ter filhos e 61,5% não possuem filhos. No quesito “trabalho” 88,5% dizem estar trabalhando atualmente e 11,5% estão desempregados no momento.

No Gráfico 1, é questionado aos discentes se a qualidade dos resultados é essencial para o sucesso corporativo, ao passo que a ética, não.

Gráfico 1: A qualidade dos resultados é essencial para o sucesso corporativo, ao passo que a ética, não.



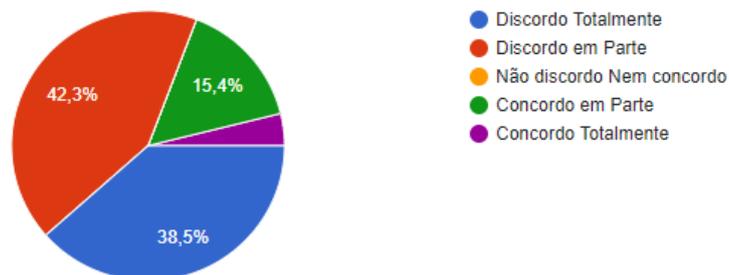
Fonte: Elaborado pelos autores

O Gráfico 1 demonstra que 50% dos estudantes discordam totalmente, que a qualidade dos resultados é essencial para o sucesso corporativo, ao passo que a ética não. 23,1% discorda em parte, 15,4% concorda totalmente, 7,7% não discorda nem concorda e 3,8% concorda em parte.

Os dados demonstram a importância que os discentes percebem na ética, sendo que a maioria acredita que a ética na empresa é relevante e não apenas a qualidade nos serviços oferecidos. Com o crescimento da exigência dos clientes e consumidores, as empresas tiveram que aderir a práticas que estabelecessem não apenas resultados positivos em relação aos produtos, mas também na adoção de posturas éticas e transparentes que são essenciais para o sucesso corporativo.

Em um estudo sobre a importância da ética organizacional, Bergamasco et al., (2017) afirma que a ética nas organizações é uma ferramenta para modelar e controlar aspectos que podem influenciar significativamente no sucesso das empresas. Em uma de suas publicações, no ano de 2017, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), estimulou as empresas a tornarem mais transparentes suas ações relacionadas a ética empresarial, a FNQ elucidou questões comportamentais de clientes que estão optando por empresas que consideram ser éticas, tanto no seio empresarial, com clientes, fornecedores, quanto em relação a sociedade.

Gráfico 2: A preocupação mais importante para uma empresa é gerar lucro, mesmo quando isso signifique afrouxar ou quebrar regras.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

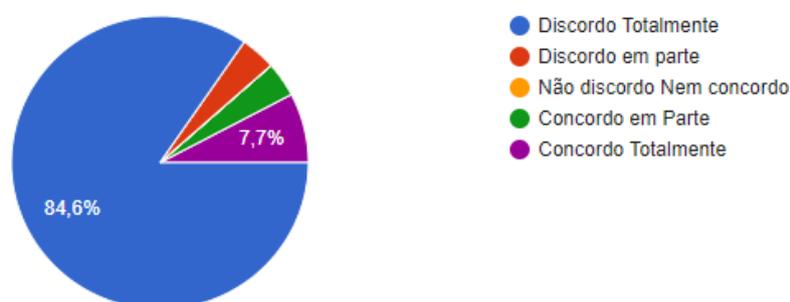
Conforme apresenta o Gráfico 2, quando questionados sobre se a preocupação mais importante de uma empresa é gerar lucro, mesmo quando isso signifique afrouxar ou até mesmo quebrar regras, 42,3 % dos estudantes discordam em parte, 38,5 % discordam totalmente, 15,4 % concordam em parte e 3,8% discordam totalmente.

De acordo com o gráfico acima pode-se evidenciar que a maioria dos estudantes acreditam que dar lucros é uma das mais importantes funções de uma empresa, visto que

a grande maioria não concordou totalmente com a afirmativa, mas concordou apenas em partes. No entanto, uma parcela significativa (38,5%) discordou totalmente da afirmativa, evidenciando uma maior preocupação em relação ao cumprimento de condutas éticas.

Sobre a expressão “quebrar regras” é importante o entendimento de que a ética é considerada por Murgel (2006, p.2) “um conjunto de regras que dita a conduta de pessoas de acordo com preceitos que fazem das atitudes humanas compatíveis com a concepção geral do bem e da moral”. Sendo assim, o cumprimento das regras estabelecidas por uma sociedade tem relação com a moral do indivíduo e de suas atitudes, pois ainda segundo o autor “A moral impõe regras, normas e princípios de comportamento (p.2)”. Dessa forma, é importante que o administrador tenha condutas éticas acima dos objetivos de geração de lucro e riqueza das empresas.

Gráfico 3: Para permanecerem competitivas em um ambiente global, as empresas terão que desconsiderar a ética.

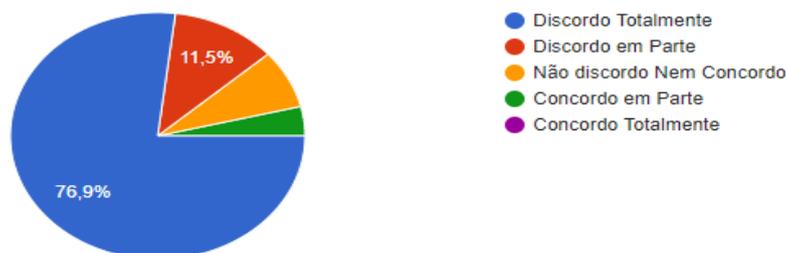


Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

No Gráfico 3, pode-se observar que 84,6% discordam totalmente que para permanecerem competitivas em um ambiente global, as empresas terão que desconsiderar a ética e a responsabilidade social, 7,7% concordam totalmente, 3,8% discordam em parte, 3,8 % concordam em parte.

Percebe-se que mais da maioria dos estudantes, que corresponde a 84,6% discordam que para se manter competitivas as empresas não devem considerar a ética. Ricciardi (2016) afirma que as empresas estão investindo na ética e na transparência de suas atividades no intuito de manterem-se competitivas no mercado. Por meio de condutas éticas, pode-se adquirir credibilidade com seus consumidores e para a sociedade.

Gráfico 4: Se a sobrevivência de um negócio está ameaçada, então se pode deixar de lado a ética.



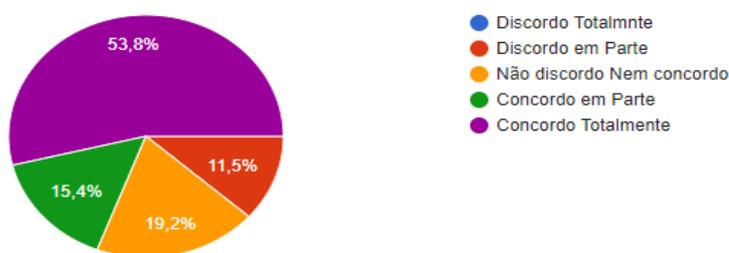
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

No Gráfico 4, na afirmativa: “se a sobrevivência de um negócio está ameaçada então se pode deixar de lado a ética”, 76,9% discordam totalmente, 11,5% discordam em parte, 7,7% não discordo nem concordam, 3,8% concordam em parte.

Percebe-se que houve uma predominância na assertiva “discordo totalmente”, visto que a maioria das empresas estão se dando conta cada vez mais que assumir uma postura ética e de responsabilidade social é uma questão de sobrevivência e não o inverso, uma vez que o sucesso de uma empresa depende muito de sua conduta, buscando boa imagem de sua reputação.

Filho (2016) acredita que as empresas que são vistas como antiéticas pelo mercado consumidor, passarão a sofrer consequências da crescente competitividade empresarial, pois os clientes buscam por empresas que consideram éticas.

Gráfico 5: A possibilidade de gerar prejuízo a outro é sempre um caminho errado, independentemente dos benefícios gerados pela ação

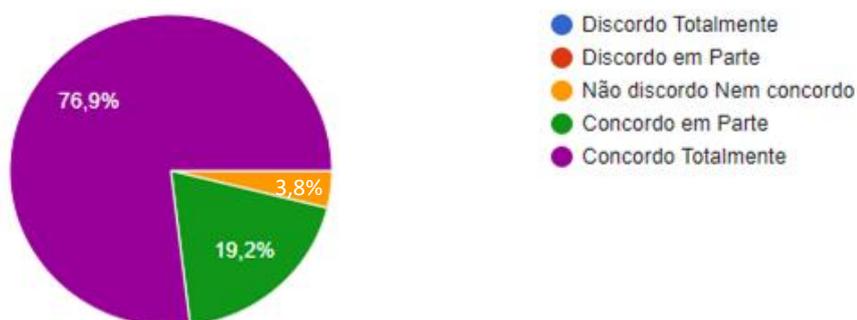


Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

No Gráfico 5, demonstram que 53,8% concordam totalmente que a possibilidade de gerar prejuízo a outro é sempre um caminho errado, independente dos benefícios gerados pela ação, 19,2% não discordam nem concordam, 15,4% concordam em parte e 11,5% discordam.

Gerar prejuízo a outra pessoa é ilícito, do ponto de vista ético, visto que a ética normatiza e regula as ações do comportamento humano. Em qualquer profissão ou situação os princípios éticos devem ser respeitados. No caso em estudo, o administrador possui um princípio moral geral que é o código de ética do administrador, onde há um código de ética a ser obedecido, que por sua vez é regido pelo caráter, assim como pelos princípios e valores do profissional como pessoa. Não havendo nenhuma abertura para má conduta independente de qualquer situação pessoal, ou na organização (PASSOS, 2011).

Gráfico 6: Não se deve promover qualquer ação que possa ameaçar o bem-estar ou a dignidade de outro indivíduo.

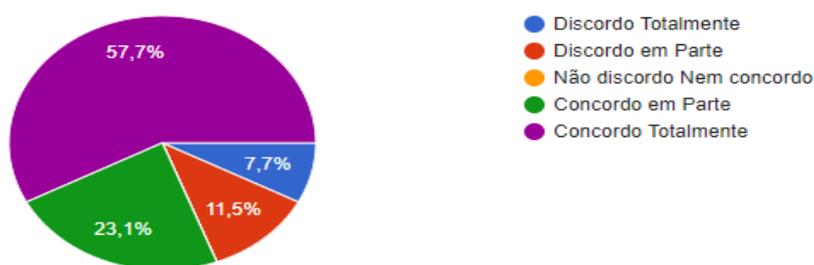


Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com o Gráfico 6, 76,9% concordam totalmente com a afirmativa, 19,2% concordam em parte, e 3,8 % não concordam e nem discordam. O bem-estar e a dignidade de um indivíduo devem ser garantidos, independente de cor, raça, sexo ou origem, estando ligada a moral e a ética, valores não podem ser mensurados, visto que fazem parte da natureza humana.

Tanto no convívio social como no ambiente de trabalho as pessoas devem ter garantidos seu bem estar e sua dignidade, devendo assim ser bem tratadas pelo simples fato de serem pessoas e não podem ser tratadas como objetos, ou como meros instrumentos na realização de desejos, visto que cada pessoa tem seus próprios desejos e anseios que devem ser respeitados. (VIEIRA, 2006).

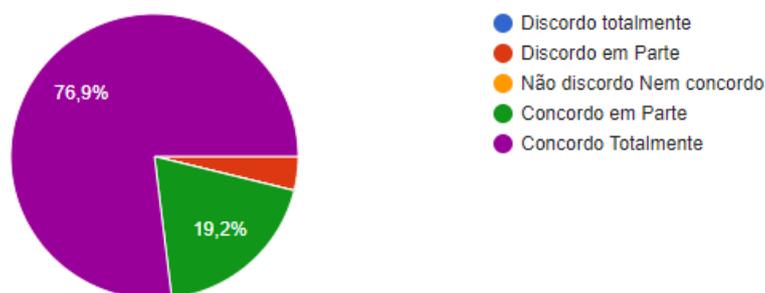
Gráfico 7: Se uma ação pode prejudicar a um indivíduo, então ela não deve ser tomada.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Quando questionados em relação a afirmativa “se uma ação pode prejudicar a um indivíduo, então ela não deve ser tomada”, obteve-se os seguintes dados: 57,7% concordam totalmente, 23,1% concordam em parte, 11,5% discordam em parte, 7,7% discordam totalmente. Nesses dados, evidenciou-se que a maioria dos respondentes concordam totalmente e em parte, indicando assim, que existe uma percepção ética em relação ao impacto de suas ações em relação ao outro. Alberto Acosta, renomado autor do campo ético, em sua filosofia da “ética do bem viver” enfatiza que o conceito de bem-estar e coletividade está intimamente relacionado a ética, se no processo de decisão, de escolha ou de qualquer outra situação, o bem-estar do outro e, inclusive do meio ambiente, não importar, então não se pode considerar que a ética esteve presente ali (ACOSTA, 2011).

Gráfico 8: A dignidade e o bem-estar das pessoas devem ser a preocupação mais importante em qualquer sociedade

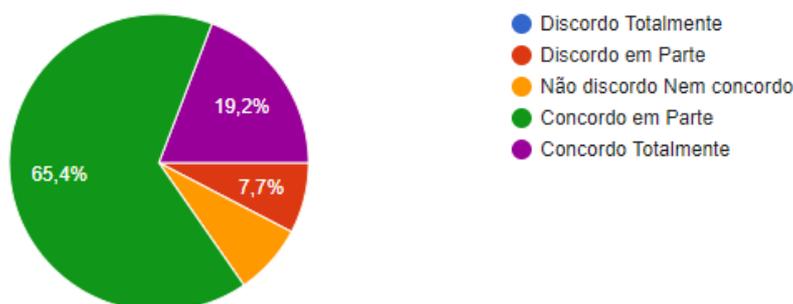


Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

No Gráfico 8 foi questionado aos estudantes, se a dignidade e o bem-estar das pessoas devem ser a preocupação mais importante em qualquer sociedade, os resultados apontam que 76,9 % concordam totalmente com a afirmativa, 19,2% concordam em parte, 3,9% discordam em parte.

Os dados demonstram que os pesquisados não colocam seus objetivos acima do bem estar das outras pessoas, o que também foi evidenciado nos estudos de Ferreira et al., (2017) que ao investigar o posicionamento ético de estudantes constatou que os sujeitos da pesquisa não colocam seus objetivos a frente do bem-estar dos demais, considerando as causas de suas atitudes.

Gráfico 9: O melhor caminho de ajustes e relações humanas é fixar rígidas posições éticas que previnam certos tipos de ação

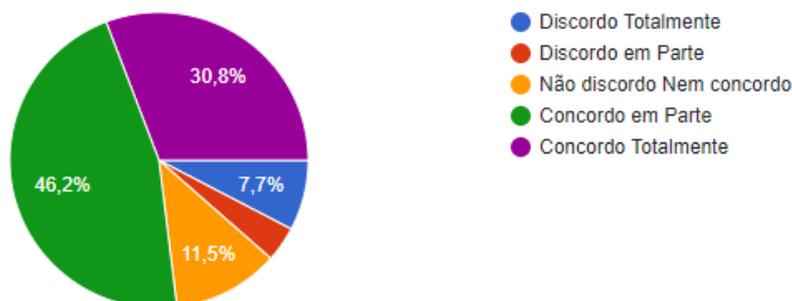


Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

No Gráfico 9, foi possível verificar a opinião dos estudantes em relação á regras rígidas, onde 65,4% concordam em parte que o melhor caminho de ajustes e relações humanas é fixar rígidas posições éticas que previnam certos tipos de ação, 19,2% concordam totalmente, 7,7% discordam em partes e 7,7 não discordam nem concordam.

Diante dos dados, pode-se dizer que os acadêmicos consideram positivo ter regras éticas rígidas para que se possa reger a sociedade de uma melhor forma. O conceito da ética, conforme afirma Passos (2011) não pode ser separado da regra, a própria sociedade impõe certas regras, que podem ser escritas ou não.

Gráfico 10: Uma mentira deve ser julgada como moral ou imoral dependendo das circunstâncias da ação



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

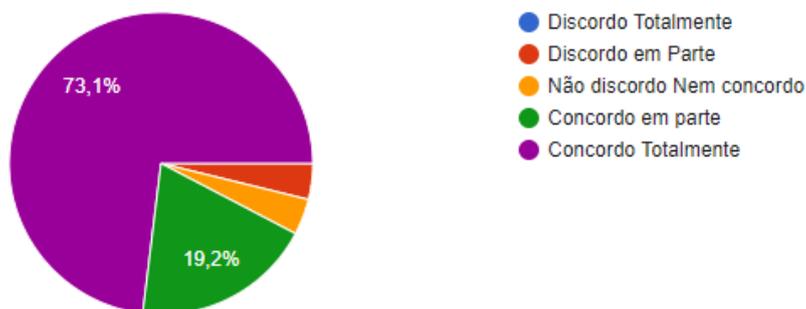
Na afirmativa “uma mentira ser julgada como moral ou imoral dependendo das circunstâncias da ação” 46,2% dos estudantes concordam em parte, 30,8% concordam

totalmente, 11,5% não concordam nem discordam, 7,7% discordam totalmente e 3,8% discordam em partes.

O Gráfico 11, traz à tona o relativismo ético dos pesquisados, que diante de determinadas situações que o próprio mercado possa exigir, passem a considerar a opção da mentira. Se confrontados com o gráfico 10 em que a maioria se posiciona a favor de regras rígidas, é possível afirmar que não houve uma compatibilidade nesses dois resultados, pois a possibilidade de uma mentira quebraria o conceito da “regra”, independente da situação.

Oliveira e Amorim (2013) afirmam que existe a “Ética da Mentira” e que a depender da motivação ou da justificativa, a mentira poderá ser aceita perante a sociedade ou não e isso dependerá do contexto social, política, religião e da cultura na qual foi empregada. Entretanto o autor ressalta que “Santo Agostinho e Kant comungam do pensamento de que a mentira, independente de qual seja, é inadmissível porque torna o homem indigno” (p.76).

Gráfico 11. Emito opiniões e sugiro medidas somente quando estou seguro das informações que tenho e da confiabilidade da fonte de onde as obtive.

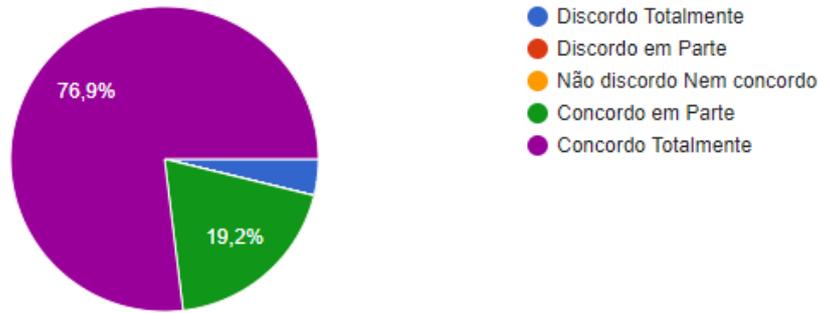


Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Na afirmativa “Emito opiniões e sugiro medidas somente quando estou seguro das informações que tenho e da confiabilidade da fonte de onde as obtive”, 73,1% concordam totalmente, 19,2% concordam em partes, 3,8% não concordam nem discordam e 3,8% discordam em partes.

O repasse de informações, opiniões, dados e sugestões de fontes não confiáveis poderia evidenciar que não existe um cuidado ético no trabalho, entretanto a maioria dos estudantes mostrou-se preocupado com a confiabilidade das informações que repassam. Outrossim, no próprio código de ética do administrador é recomendado que as informações sejam de fontes confiáveis (CFA, 2018).

Gráfico 12: Cumpro integralmente as obrigações e compromissos assumidos mediante contratos ou outros instrumentos relativos ao exercício profissional



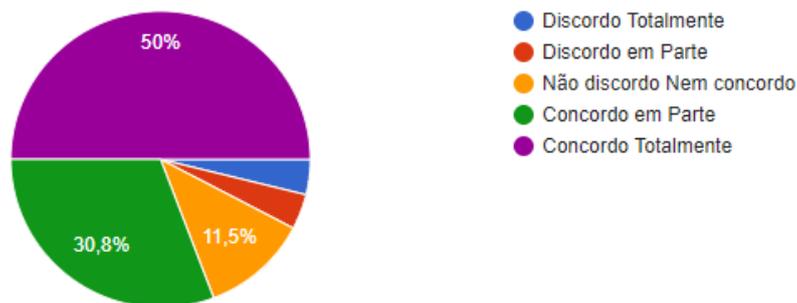
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Segundo o Gráfico 12, 76,9% dos participantes concordam totalmente quem cumprem integralmente as obrigações e compromissos assumidos mediante contratos ou outros instrumentos relativos ao exercício profissional. 19,2% concordam em parte e 3,8%.

Os estudantes mostraram-se, em sua maioria, cumpridores das obrigações relativas ao seu exercício profissional, sendo esse um aspecto positivo. No código de ética do Administrador em seu 1ª capítulo – Dos Deveres- diz-se:

considerar, quando na qualidade de empregado, os objetivos, a filosofia e os padrões gerais da organização, cancelando seu contrato de trabalho sempre que normas, filosofia, política e costumes ali vigentes contrariarem sua consciência profissional e os princípios e regras deste Código (CFA, 2018, p.2).

Gráfico 13: Coloco os valores permanentes da verdade e do bem comum a frente da eficiência do desempenho na atividade profissional

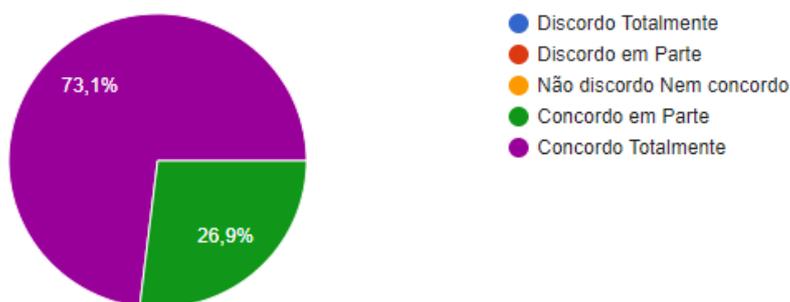


Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

No Gráfico 13, 50% dos estudantes concordam totalmente que colocam os valores permanentes da verdade e do bem comum a frente da eficiência do desempenho na atividade profissional, 30,8% concordam em partes, 11,5% não discordam nem concordam, 3,8% discordam em parte e 3,8 discordam totalmente.

O gráfico demonstra que 50% dos participantes agem em virtude da verdade e do bem comum, o profissional que apresenta uma boa conduta ética conquista mais respeito, confiança e reconhecimento de seus superiores e colegas de trabalho.

Gráfico 14: Sigo, na qualidade de funcionário, os objetivos, a filosofia e os padrões gerais da organização em que estou inserido

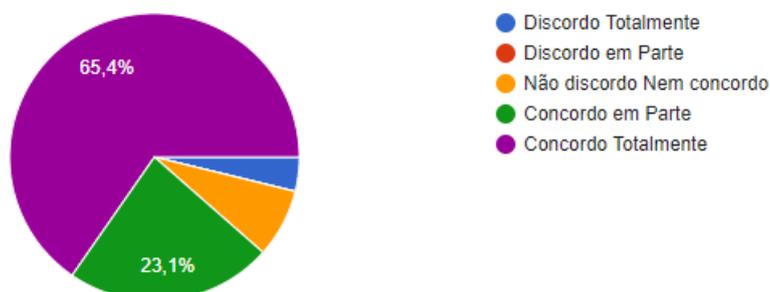


Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Em relação a afirmativa “Sigo, na qualidade de funcionário, os objetivos, a filosofia e os padrões gerais da organização em que estou inserido” 73,1% concordam totalmente e 26,9% concordam em partes.

Percebe-se que no Gráfico 14, houve uma predominância nas afirmativas “concordo totalmente” e “concordo em partes”, demonstrando que os estudantes seguem o código de ética do administrador, sendo este um dos quesitos dos “deveres” do administrador. Além disso, é importante, de acordo com Passos (2011), que os objetivos e padrões das organizações estejam em consonâncias com os objetivos e padrões do colaborador.

Gráfico 15: Conheço o Código de Ética do administrador e procuro praticá-lo na vida profissional



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

O Gráfico 15 questiona sobre o código de ética do administrador e sua prática, 65,4% afirmam conhecer e procurar praticá-lo na vida profissional, 23,1% concordam em parte, 7,7% não concordam nem discordam e 3,8% discordam totalmente.

Percebe-se no Gráfico 15, que a maior parte dos estudantes afirmaram conhecer o código de ética, pode-se destacar que é por meio deste instrumento que a empresa reflete sua cultura, seus princípios e valores, fazendo com que todos os colaboradores conheçam seu modo de pensar e agir.

Segundo o Conselho Federal de Administração, o Código de Ética Profissional do Administrador (CEPA) é o guia orientador e estimulador de novos comportamentos e está fundamentado em um conceito de ética direcionado para o desenvolvimento, servindo simultaneamente de estímulo e parâmetro para que o Administrador amplie sua capacidade de pensar, visualize seu papel e torne sua ação mais eficaz diante da sociedade (CFA, 2018).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar qual a percepção sobre ética profissional dos acadêmicos do último período do curso de administração de uma instituição pública na cidade de Uruçuí. Procurou-se responder às questões apresentadas nesta pesquisa, através de um questionário estruturado direcionado aos estudantes de administração, que por sua vez, serão os futuros gestores e líderes das organizações.

Quanto a percepção sobre ética, evidenciou-se que o administrador a percebe como algo relevante no ambiente empresarial e pessoal. Questionamentos que tratavam sobre a preocupação com a coletividade e com o “outro” tiveram altos índices de satisfação. Na percepção dos estudantes a ética deve estar presente, tanto em termos gerais, quanto em termos mais específicos, como o profissional.

Essa constatação está em conformidade com os estudos de Ferreira et al., (2017) que também tiveram um resultado satisfatório sobre a percepção ética de estudantes do curso de administração, demonstrando assim, que os futuros administradores sabem da importância da ética e a compreendem.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa buscou evidenciar se os discentes em estudo conhecem o Código de Ética Profissional do Administrador – CEPA. Os gráficos que respondem este objetivo evidenciaram que os discentes estudados, conhecem o código de ética do administrador, procurando compreender e internalizar os valores e filosofia organizacionais, cumprindo com obrigações de contratos formais e repassando apenas informações que sejam de fonte confiável, deveres estes, presentes no CEPA.

O segundo objetivo específico desta pesquisa buscou destacar a importância de práticas éticas no exercício da profissão. A maioria dos respondentes percebe a importância da ética enquanto condutoras de ações que norteiam o comportamento que as empresas esperam das pessoas. Além disso, os estudantes apresentaram a questão ética como um aspecto ainda mais relevante que o lucro e afirmam que para que as empresas se mantenham competitivas não podem deixar de lado a ética.

O terceiro e último objetivo específico deste estudo foi elucidar os principais conceitos e teorias da ética geral e profissional, que foram apresentadas na fundamentação teórica deste trabalho, desde sua concepção histórica, com as ideias dos primeiros pensadores, a saber: Sócrates, Platão e Aristóteles, até a ética profissional e a ética do administrador, apresentando assim, uma ética que surgiu juntamente com a humanidade e que continua a evoluir na atualidade, com novos conceitos, aplicações e certeza, cada vez mais concreta, de quem sem ética não existem boas relações sociais e profissionais. Em concordância com isso Jesus (2019) afirma que não existe sucesso, nem cidadania sem a prática da ética.

Trabalhar com a temática da ética no âmbito acadêmico, promoveu reflexões sobre o ensino da ética na Universidade, preparar os administradores a serem profissionais éticos, e internalizar valores e filosofias que cumpram o papel ético do profissional administrador, não é tarefa fácil.

É interessante que em outros estudos voltados a esse tema, sejam trabalhadas questões voltadas ao ensino da ética e o papel da Universidade na formação do profissional ético, para que assim, se possam melhor compreender, possíveis lacunas que evidenciem um melhor entendimento dos resultados deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, A. O Buen Vivir: uma oportunidade de imaginar outro mundo. In: SOUSA, C. M., org. Um convite à utopia [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2016. **Um convite à utopia collection**, vol. 1, pp. 203-233. ISBN: 978-85-7879-488-0.

ARRUDA, M.C.C; WHITAKER, M.C.; RAMOS, J. M.R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2011.

BARROS, M. F. R. **A ética no exercício da profissão contábil**. 2010. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo horizonte, 2010. Disponível em: http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/rosiane.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2019.

BAGGENSTOSS, S.; JUNIOR, J.B.S.; PELEGRINI, P. **Percepção Ética dos Acadêmicos: Estudo no Curso de Administração de uma Universidade Pública em Sinop- Norte do Estado de Mato Grosso**. In: Congresso Internacional de administração. 2017.

BERGAMASCO, E.D.; ZIANE, L.R.A.; BEGMANI, P.S.; CARVALHO, L.S. A influência e importância da ética organizacional: Ênfase em uma multinacional sob a perspectiva de gestores e de colaboradores. 2017. **Revista Espacios**. Vol. 38 (Nº 14). Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n14/a17v38n14p06.pdf>. Acesso em dezembro de 2019.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Código de Ética do administrador**. 2018. Disponível em: http://documentos.cfa.org.br/arquivos/resolucao_537_2018_665.pdf. Acesso em Julho de 2019.

CORTELLA, Mario Sergio. **Educação, Convivência e Ética: audácia e esperança!** Cortez Editora 2015.

CORTINA, Adela. **As três idades da ética empresarial in Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações**. Coord. Adela Cortina. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 19-38.

CUNHA, C. **Ética e moral - Qual é a diferença?** 2015. Disponível em: <https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/etica-e-moral-qual-e-a-diferenca.htm>. Acesso em julho de 2019.

DEMO, P. **Introdução a metodologia científica**. 2 ed. Atlas, São Paulo, 2013.

EGG, R. F. **História da Ética**. Em R. F. Egg, *Ética nas Organizações* (pp. 5-14). Curitiba: 2009, IESDE Brasil.

FARIAS, A. **Legislação e Ética Profissional**. Universidade federal da Paraíba, 2013. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/56442370/etica-legislacao-e-etica-profissional>. Acesso em 29 jul 2019.

FERREIRA, F. S.; PUCCI, E.P.; LOPES, D.M.; ALBONET, E.F. **Ética empresarial: um instrumento de alavancagem nos resultados das organizações**, 2017.

- FIGUEIREDO, A. **Ética: origens e distinção da moral.** *Saúde, Ética & Justiça*. Rio de Janeiro, v.13, 1-9, jun. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2317-2770.v13i1p1-9>. Acessado em 17 nov.2019.
- FILHO, A. **Ética: uma questão de sobrevivência.** 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/etica-uma-questao-de-sobrevivencia>. Acesso em janeiro de 2020.
- GIL, A. C. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo. Atlas, 2008.
- JESUS, D. **Ética na Administração.** 2019. Disponível em: administradores.com.br/artigos/etica-uma-questao-de-sobrevivencia. Acesso em janeiro de 2020.
- MARKONI, E. M; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica - 7ª Ed.** 2010.
- MURGEL, D. O. **A ética nos negócios como diferencial competitivo.** 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321149539_A_etica_nos_negocios_como_diferencial_competitivo. Acesso em dezembro de 2019.
- NALINI, E. **Ética geral e profissional.** São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, A. R. **Ética profissional.** In: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Belém, PA, 2012. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos/ifpa/tecnico_metalurgica/etica_profissional.pdf. Acesso em: 26 jul. 2019.
- PASSOS, E. **Ética nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2011.
- REGINATTO, V. A. **Análise de conteúdo do código de ética dos profissionais de administração.** Porto Alegre.2019.
- SÁ, A. L. **Ética profissional.** 9. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.
- SANTOS, R. **Resumo do Código de Ética do Administrador: a ética nas organizações.** 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/esumo-do-codigo-de-etica-do-administrador-a-etica-nas-organizacaoes>. Acesso em julho de 2019.
- SILVA, E. G. B. **Ética profissional.** Ministério da Educação. 2012. Disponível em:http://www.nre.seed.pr.gov.br/arquivos/File/guarapuava/eudcacao_profissional/etica_prof2.pdf. Acesso em: 26 jul. 2019.
- VÁZQUEZ, A. S. **Ética.** In: João Dell'Anna. 37º Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira,2017.
- VIEIRA, L.J. **ÉTICA PROFISSIONAL: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS CONTÁBEIS.** 2017. Monografia. Universidade de Rio Verde (UniRV).
- YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre Broolman,2004.

ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Jardson Silva Borges
Luelino Silva
José Welliton Silva Do Nascimento

Resumo: O presente trabalho configura com a ética nas organizações empresariais: uma revisão sistemática da literatura, com a pergunta de partida: Qual a função da ética nas organizações empresariais? A ética é de suma importância dentro de uma organização, colaborando nas ações e nas relações do trabalho. A função da ética é manter um bom relacionamento com clientes, fornecedores, funcionários e gestores no sentido de mostrar que a falta de ética dentro de uma organização contribui para resultados negativos na empresa, gerando conflitos pessoais, profissionais e administrativos. O objetivo geral desse estudo teve a função de analisar como a ética influencia no ambiente de trabalho no clima organizacional. Os objetivos específicos colaboraram no sentido de identificar os principais manifestos da ética no ambiente empresarial, verificar os efeitos causados quando ocorre a falta de ética em uma organização, descrever a importância da ética nas organizações empresariais. Optou-se por este tema aqui abordado, por perceber a importância da ética nas organizações do trabalho. Viu-se em diferentes literaturas que a ética é sinônimo da moral, porém, a ética é reflexiva e analisa não o que o ser humano faz, mas o que ele deveria fazer. Amoral é normativa e fixa regras e costumes adquiridos ao longo da vida. Utilizou-se dos conhecimentos teóricos de alguns autores importantes, com uma pesquisa bibliográfica, qualitativa, aliada a uma revisão de literatura. Portanto concluiu-se este estudo, mostrando como a ética deve agir dentro de uma organização de trabalho, enfatizando sua contribuição para o bem-estar dos funcionários, gerando um diferencial competitivo agindo com ética em seus negócios.

Palavras-chaves: Ética, Organizações Empresariais, Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais de vez em quando, encontra-se pessoas procurando saída para mediar conflitos nas relações de trabalho. As instituições de modo geral exigem qualidade no trabalho para acompanhar as mudanças na postura do profissional e, dessa maneira, entende-se, que é com ética que as pessoas mantem uma boa relação dentro de uma empresa. Em todas as situações é necessário a prática da ética, devido a frequência que é provocada em diferentes ambientes sociais. Nas relações interpessoais tanto a ética como a moral devem fazer parte do cotidiano do ser humano.

Procurou-se investigar dentro do tema abordado os seguintes termos: Ética e seus fundamentos, Ética empresarial e sua evolução, Gestão ética, Código de conduta empresarial, Comunicação, Comunicação empresarial, Importância da ética no ambiente organizacional. Espera-se que os leitores desta pesquisa se certifiquem que a ética é o princípio da moral, os dois segmentos andam juntos, suas dificuldades de atuação dentro e fora de uma empresa imperam aspectos normativos de conduta e preocupações de atingir metas e aumentar a produtividade com bons resultados. O que a organização no trabalho precisa é da prática ética no exercício do dia a dia.

Percebe-se que o mercado de trabalho vem passando grandes transformações por conta da globalização, de acordo com essas mudanças o que as empresas têm hoje como

seu maior capital, são seus colaboradores. As novas gerações entram no mercado de trabalho com um pensamento novo criativo muito mais conceituado do que o de antigamente por isso é comum as perguntas “porque ou para que” estes questionamentos são uma das milhares de formas de ocorrer as relações interpessoais no ambiente de trabalho, antigamente as pessoas desenvolviam suas funções sem questionar ou saber o objetivo final, hoje o que vemos são colaboradores mais questionadores e o todo tempo em busca de conhecimento.

As ofertas de empregos, as formas de trabalho e o perfil do profissional estão, no momento, redefinidos em escala mundial pela modernização tecnológica e gerencial e pelo ordenamento econômico. São exigências e transformações importantes no mundo do trabalho, na educação do sujeito e identidade nas relações de trabalho como desafio humano de empregabilidade.

Proporcionando, um ambiente de trabalho nas organizações atuais onde a busca por explicações, questionamentos, e a interação entre os colaboradores é sempre crescente e constante surge a necessidade de uma ética que regule as relações e conduza a um ambiente harmonioso e respeitoso.

Diante dessa exposição, com o intuito de se aprofundar nessa temática, estabeleceu-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a função da ética nas organizações empresariais? Para responder essa pergunta, é necessário analisar como a ética no ambiente de trabalho influencia no clima organizacional; identificar os principais manifestos da ética empresarial no ambiente trabalho; analisar os efeitos causados quando ocorre a falta de ética em uma organização e descrever a importância da ética nas organizações empresariais.

Para alcançar esses objetivos fez-se uma revisão de literatura vendo as manifestações da ética no ambiente do trabalho empresarial, os efeitos da não aplicabilidade dos dois temas ética e moral. Com a colaboração de diferentes autores viu-se a importância da ética dentro do setor empresarial. Chiavenato (2003) faz a ponte entre ética e ética empresarial, ao afirmar que a ética constitui o conjunto de valores ou princípios morais que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, grupo ou organização.

O presente trabalho caracteriza pela ética nas organizações empresariais. Diante disso, O estudo foi de suma importância para as novas descobertas de práticas e ações éticas indispensáveis na vivência dos seres humanos. Dessa forma está confirmado que a ética ajuda no relacionamento dentro das empresas de acordo com os princípios impostos no código de ética das instituições. Daí partiu a opção pela presente investigação,

Por fim, segundo Barsano (2014), em todos os lugares onde existe uma interação e um convívio social, a ética deve estar presente. Seja em um ambiente de trabalho ou na sociedade em si, as organizações estão impondo normas, regras e preceitos de convívio social, no intuito de atingir a excelência profissional e empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ética e seus fundamentos

A teoria de valores que regem as condutas, posturas e normas do ser humano são fundamentos éticos baseados nos adjetivos bons ou mal, onde o ser humano decide qual caminho deverá seguir o da dignidade, igualdade e liberdade. Os valores éticos são necessários em todas as organizações seja ela social, familiar ou empresarial.

Os conceitos sobre ética e moral são semelhantes e fáceis de confundir ambos são responsáveis por pela forma em que o homem age em sociedade, ética é algo que está

ligado a um conjunto de valores que define a forma em que o ser humano se comporta em meio a sociedade em que ele está inserido, moral é algo relativo a costumes adquiridos da sociedade e cultura que ele faz parte, o pensamento moral faz agir de acordo com o que seus costumes e sobre o que é certo ou errado.(PINTO,2003).

A palavra “ética” surgiu na Grécia antiga e diz respeito ao costume, aos hábitos dos homens. Muitos consideram a ética como uma parte da filosofia e até mesmo como uma ciência, que lida com a compreensão das noções e dos princípios que sustentam as bases da moralidade social e da vida individual. A ética no seu sentido etimológico é uma palavra que vem do grego *ethos* e define-se por duas formas (TRIGO; DIAS, 2014). A primeira, *êthos*”, refere-se ao modo de ser, ao caráter, à realidade interior donde provêm os atos humanos; a segunda *éthos*, indica os costumes, os hábitos ou o agir habitual; atos concretos que indicam e realizam o modo de ser da pessoa.

A palavra ética origina-se do grego *ethos*, que, em um segundo plano, significa costumes, isto é, o caráter social e cultural de um grupo ou sociedade. Seria a teoria dos costumes. É uma espécie de síntese dos costumes de um povo.

Segundo Vazquez, citado por Nalini (2014, p.12), “a ética é a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”. Trata-se de ciência por ter objeto, leis e métodos próprios, sendo objeto da ética, a própria moral. Com maior exatidão, o objeto da ética é a moralidade positiva, ou seja, “o conjunto de regras de comportamento e formas de vida através das quais tende o homem a realizar o valor do bem.” (NALINI, 2014, p.12). Ela exige a prática de boas ações.

No dizer de Bittar (2005, p.12) “o objeto próprio da filosofia é o estudo sistemático das noções confusas. Com efeito, quanto mais uma noção simboliza um valor, quanto mais numerosos são os sentidos conceituais que tentam defini-la, mais confusa ela parece”.

Assim, a ética, estabelece um dever, uma obrigação, um compromisso, que tem por fundamento o próprio comportamento humano. É algo que brota do ser humano, dos elementos que caracterizam o homem na sua essência, diferenciando-o dos outros seres. A ética, como ciência, admite tantas classificações quanto às escolas, as ideologias ou as correntes de pensamento existentes. Assim, tem-se como a mais comum, a seguinte classificação: ética empírica, ética dos bens, ética formal e ética valorativa, como ver-se-á a seguir (BITTAR, 2005).

A ética empírica é aquela que pretende derivar seus princípios da observação dos fatos. Não se deve questionar o que o homem deve fazer e sim examinar o que ele normalmente faz, pois o homem deve se comportar como naturalmente é, e não como querem que ele seja (NALINI, 2014).

A segunda subdivisão da ética é a ética dos bens, que defende a existência de um valor fundamental denominado “bem supremo”. Esta será a realização do fim próprio da criatura humana, que é capaz de se propor fins e estabelecer meios, através dos quais buscará os fins a que se propôs (NALINI, 2014).

Kant (1921) foi o maior expoente da ética formal, que prega que a moral do comportamento reside na vontade e nos motivos do agente considerado. A moralidade é considerada a partir do foro íntimo da pessoa. Moralmente valioso é agir de acordo com a sua própria vontade, desde que com respeito à exigência ética, que corresponde a uma norma que o indivíduo deu a si mesmo. Para o ramo da filosofia em que se apoia a ética valorativa, todo dever se baseia em um valor. Só deve ser aquilo que é valioso e tudo o que é valioso deve ser. Não haveria sentido dizer que algo deve ser, se o que se postula não é valioso. Caridade, justiça, temperança e outras virtudes devem ser, enquanto valem. Se não tivessem valor, não deveriam ser.

Chega-se à conclusão de que a ética traça, em linhas gerais, uma teoria normativa que auxilia na distinção entre o certo e o errado, bem como no comportamento que devemos adotar de acordo com esse entendimento, tornando-se assim, imprescindível ao homem para um melhor convívio social.

A percepção é notável e se deve destacar que o ato moral depende, de maneira especial, das condições de inserção do indivíduo nos meios da sociabilidade: familiares, poder, ser bem-nascido, condições tais que o atam, visceralmente, à própria comunidade. De fato, uma vez mais, é assinalada a relação entre indivíduo e comunidade quando se trata de ação. Assim, a individualidade, que por natureza ou acidente, não se até à família ou amigos está, sem dúvida, limitada ou constrangida em suas perspectivas. Note-se que a ação moral é movimento no qual o enlace com a comunidade é decisivo, pois se encontram nas possibilidades de sua realização. Deste modo, os atos humanos são inseridos na unidade e no encontro compreendido entre as faculdades, as pretensões individuais e as possibilidades concretas de sua efetivação, ou seja, a unidade entre o indivíduo, suas capacidades e o universo incerto e contingente da vida.

2.2 Moral

Aristóteles trata da moral em três Éticas, conforme sua doutrina metafísica fundamental, todo ser tende necessariamente à realização da sua natureza, à atualização plena da sua forma: e nisto está o seu fim, o seu bem, a sua felicidade, e, por consequência, a sua lei. Visto ser a razão a essência característica do homem, realiza ele a sua natureza vivendo racionalmente e senso disto consciente. E assim consegue ele a felicidade e a virtude, isto é, consegue a felicidade mediante a virtude, que é precisamente uma atividade conforme à razão, isto é, uma atividade que pressupõe o conhecimento racional. Logo, o fim do homem é a felicidade, a que é necessária à virtude, e a esta é necessária a razão (STUKART, 2003).

As virtudes éticas, morais, não são mera atividade racional, como as virtudes intelectuais, teoréticas; mas implicam, por natureza, um elemento sentimental, afetivo, passional, que deve ser governado pela razão, e não pode, todavia, ser completamente resolvido na razão. A razão aristotélica governa, domina as paixões, não as aniquila e destrói, como queria o ascetismo platônico. A virtude ética não é, pois, razão pura, mas uma aplicação da razão; não é unicamente ciência, mas uma ação com ciência.

Uma doutrina aristotélica a respeito da virtude doutrina que teve muita doutrina prática, popular, embora se apresente especulativamente assaz discutível é aquela pela qual a virtude é precisamente concebida como um justo meio entre dois extremos, isto é, entre duas paixões opostas: porquanto o sentido poderia esmagar a razão ou não lhe dar forças suficientes. Naturalmente, este justo meio, na ação de um homem, não é abstrato, igual para todos e sempre; mas concreto, relativo a cada qual, e variável conforme as circunstâncias, as diversas paixões predominantes dos vários indivíduos.

Pelo que diz respeito à virtude, tem, ao contrário, certamente, maior valor uma outra doutrina aristotélica: precisamente a da virtude concebida como hábito racional. Se a virtude é, fundamentalmente, uma atividade segundo a razão, mais precisamente é ela um hábito segundo a razão, um costume moral, uma disposição constante, reta, da vontade, isto é, a virtude não é inata, como não é inata a ciência; mas adquire-se mediante a ação, a prática, o exercício e, uma vez estabiliza-se, mecaniza-se; torna-se quase uma segunda natureza e, logo, torna-se de fácil execução - como o vício.

Como já foi mencionado, Aristóteles distingue duas categorias fundamentais de virtudes: as éticas, que constituem propriamente o objeto da moral, e as dianoéticas, que a transcendem. É uma distinção e uma hierarquia, que têm uma importância essencial em

relação a toda a filosofia e especialmente à moral. As virtudes intelectuais, teóricas, contemplativas, são superiores às virtudes éticas, práticas, ativas. Noutras palavras, Aristóteles sustenta o primado do conhecimento, do intelecto, da filosofia, sobre a ação, a vontade, a política.

Para Aristóteles, a ciência prática suprema é a Política, que abrange a atividade moral dos homens considerados indivíduos pertencentes à pólis. Muitas vezes, vê-se Aristóteles como quem defende a primazia da vida teórica, da vida contemplativa sobre a vida prática, porém, a filosofia aristotélica, principalmente a que está na *Ética a Nicômaco*, valoriza o bom cidadão: o homem que participa da vida pública, sempre agindo de maneira virtuosa e alcançando, com a prática das virtudes, a sua felicidade. Há uma ligação entre estas duas possibilidades de vida (contemplativa e prática).

2.3 Ética empresarial e sua evolução

A ética das empresas é constituída pelos códigos de valores como ter transparência, onde todos os participantes da empresa tenham acesso as informações importantes para o bom funcionamento da organização. A verdade é um elemento relevante na tomada de decisão e esse é um valor que faz com que a empresa se torne autêntica e com credibilidade. O respeito é mais um código de valores de uma empresa, haja vista que além de ser preciso tratar bem o ser humano o nosso ambiente de trabalho precisa também ser tratado com carinho e respeito.

Uma organização respeitada é preparada para lidar com os clientes dando-lhes atenção gerando um ambiente saudável e ético. A criatividade também é um código de valores éticos que faz parte das inovações para chamar atenção dos clientes que é a ferramenta principal de uma empresa você é ético quando você proporciona novidades para as pessoas. E logo dentro da ética empresarial vem dois segmentos de valores éticos indispensáveis que é a responsabilidade e o compromisso que a organização e os profissionais terão que estar preparados para agir em diferentes situações.

O código de ética da empresa é um documento com diversas diretrizes que orientam as pessoas quanto as suas posturas e atitudes ideais, moralmente aceitas ou toleradas pela empresa. É Passar para o colaborador o código de ética da empresa dentro de sua cultura organizacional, por exemplo, a cultura organizacional da empresa prega que todos devem ser tratados de forma igual, independentemente de sua função; respeitar o companheiro de trabalho em todos os níveis; usar os meios de comunicação com responsabilidade e ética; não fazer uso de “brincadeiras” dentro do ambiente de trabalho, entre outros.

Dessa forma, é certo afirmar que todos que fazem parte de uma organização empresarial deverão conhecer o documento que norteiam os valores éticos da empresa. O conjunto de princípios de valores é essencial para o crescimento empresarial. (ACEGE, 2011, p.1).

2.4 Código de conduta empresarial

O código de conduta empresarial serve para unificar as atribuições daqueles que colaboram direto ou indiretamente dentro de uma empresa, pois o que está documentado para um está exposto para todos. Deve ser lido e executados para todos e até fazer uma qualificação para que seja entendido pelos profissionais que atuam na organização que poderá ser um mediador das ações éticas.

Assim, o código de ética de qualquer empresa deve ser bem articulado as normas e regras a serem obedecidas devem ser transparentes para todos envolvidos na

organização. Saber identificar e definir os princípios que irá adotar. Só após passar a formalizá-los em relatórios. Para o código de ética ser implantado, precisa haver o envolvimento de toda organização. E deve ser reconhecido pelos membros da organização como expressão de cultura e não uma imposição. As habilidades e competências específicas para ter um programa de ética na empresa, são: *a) envolvimento de todos os colaboradores no processo; b) manter condições favoráveis para a prática desde o início do processo; c) confiar e apoiar os colaboradores no caso de dilemas éticos; d) ser coerente em situações de adversidade; e e) aceitar os colaboradores com suas virtudes, características e seus pontos fracos.*

Desta forma, o relatório do código de ética empresarial servirá de parâmetro para os comportamentos éticos de todos os envolvidos. Com isso, a implantação do código de ética servirá como um horizonte para a empresa, pois através dele será possível a busca pela realização de seus princípios de visão, missão e valor. De acordo com Da Silva e Gomes (2009, p.115) “os códigos de ética passaram a ser encarados como uma ferramenta de controle importante para que os valores da empresa fossem adequadamente divulgados aos funcionários e demais interessados”.

Segundo Whitaker (2006), as empresas implantam códigos de ética por ser um documento com a finalidade de: Fornecer critérios ou diretrizes para que as pessoas se sintam seguras ao adotarem formas éticas de se conduzir. Garantir homogeneidade na forma de encaminhar questões específicas. Aumentar a integração entre os funcionários da empresa. Favorecer ótimo ambiente de trabalho que desencadeia a boa qualidade da produção, alto rendimento e, por via de consequência, ampliação dos negócios e maior lucro. Criar nos colaboradores maior sensibilidade que lhes permita procurar o bem-estar dos clientes e fornecedores e, em consequência, sua satisfação.

Estimular o comprometimento de todos os envolvidos na elaboração do documento. Proteger interesses públicos e de profissionais que contribuem para a organização. Facilitar o desenvolvimento da competitividade saudável entre concorrentes. Consolidar a lealdade e a fidelidade do cliente. Atrair clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros que se conduzem dentro de elevados padrões éticos. Agregar valor e fortalecer a imagem da empresa. Garantir a sustentabilidade da empresa.

O código de ética, além de ser um documento com as finalidades apresentadas, ainda pode ajudar a organização nas soluções de questões corriqueiras antes que se tornem grandes problemas organizacionais, mas desde que sejam elaborados e implantados corretamente (WHITAKER 2006).

2.5 Código de ética

Aqui apresenta-se uma breve história do código de ética: Com a globalização e novas orientações este documento atualmente passa por muitas mudanças variando de uma organização para outra.

Os primeiros códigos de ética começaram a ser implantados pelas empresas brasileiras a partir dos anos 1970, e passaram a ser a forma que as empresas encontraram de formalizar suas decisões para assim poder segui-las.

Segundo Lisboa (2009, p.59) “o código de ética varia de organização para organização. Ele difere quanto conteúdo, extensão e formato”, além disso, uma das características importantes do código de ética é que ele é um instrumento da realização da empresa com base em seus princípios de missão, visão e valores. Dessa forma, o código de ética tem, cada vez mais, se tornado essencial para uma organização, que busca agir de maneira ética.

Segundo Moreira (2002, p.33), “O Código de Ética, quando adotado, implantado de forma correta e regularmente obedecido, pode constituir uma prova legal da determinação da administração da empresa, de seguir os preceitos nele refletidos”.

As empresas precisam ter a consciência que ao implantar o código de ética, todos os membros da organização, partindo dos administradores até o mais novo funcionário precisam segui-lo, adotando, assim, posturas de condutas éticas e seguindo os procedimentos nele estabelecidos. Uma das vantagens de sua implantação é o fortalecimento da imagem da empresa, a integração entre colaboradores e gerentes, estimulação do comprometimento de todos os membros da organização, a solução de conflitos entre outros.

O objetivo do código de ética é expressar um entendimento sobre as condutas da empresa, frente os seus relacionamentos e negócios e dessa forma coibir os atos antiéticos. Deve haver, também, coerência entre os princípios do código de ética e as ações da empresa, pois de nada adianta formalizar o código de ética através de um relatório e guardá-lo na gaveta sem que suas ações estabelecidas não sejam praticadas. A organização deve ter como compromisso fazer valer os princípios estabelecidos em práticas concretas em seu cotidiano empresarial, profissional e social (VAZ; MONEGATTO, 2010)

2.6 Comunicação

Existem diferentes veículos de comunicação verbal e não verbal, a mais atualmente o mais utilizados são as novas tecnologias da informação e comunicação (TIC's). As chamadas (TIC's) se fazem notáveis no âmbito da sociedade contemporânea. As TIC's representam todas as tecnologias que interferem e mediam os processos informáticos e comunicativos. Elas foram utilizadas primeiramente no campo da indústria, no setor de serviços e investimentos, a fim de garantir maior produtividade e, nos últimos anos, expandiram-se ao campo educacional, apresentando-se como a solução e/ou a resposta concreta à necessidade de universalização e democratização do ensino no Brasil. (PIMENTA 2009, p.78)

As TIC's, que nesse caso compreendem o uso de computadores, artefatos tecnológicos, recursos digitais, entre outros aspectos, promovem novas habilidades requeridas pela atual ordem socioeconômica, que exige dos jovens e futuros trabalhadores, novos e diferentes saberes prescritos de acordo com a dinâmica moderna. Convergindo com Silva e Gariglio (2015 p.83) quando afirmam que “as TICs têm se constituído, portanto, em um instrumento facilitador do cenário globalizado, no qual a informação e o conhecimento são tidos como elementos fundamentais na/para a engrenagem social, se tornando uma marca dos interesses econômicos globais”.

Por fim, a importância da ética depende de uma boa gestão, que melhor se espelham na ética são aquelas que se comunicam e promovem a comunicação interna e externa como uma extensão dos seus princípios e valores. São as empresas que reconhecem a função estratégica da comunicação para o estabelecimento de uma gestão empresarial socialmente responsável.

3 METODOLOGIA

3.1 Método

A presente pesquisa caracteriza-se, segundo Silveira e Córdova (2009), como exploratória quanto ao objetivo e bibliográfica quanto aos procedimentos. O método

utilizado foi o de revisão sistemática da literatura. Para Fernández-Ríos e Buéla-Casal (2009), a revisão sistemática é um trabalho reflexivo, crítico e compreensivo sobre uma série de estudos relacionados a determinado tema. Desta forma, há uma contribuição para a busca e análise de uma maior quantidade de pesquisas, permitindo conhecer melhor determinado fenômeno. A condução de uma revisão sistemática depende do escopo e qualidade dos estudos incluídos, assim, revisores sistemáticos podem precisar modificar o protocolo de revisão original no decorrer do trabalho (MOHER *et al.*, 2015).

De acordo com Fernández-Ríos e Buéla-Casal (2009), para executar corretamente uma revisão da literatura, o pesquisador deve ter em mente que está comparando pontos de vista de diferentes autores e, em seguida, agrupando-os por perspectivas teóricas e conclusões. Realizou-se uma busca em periódicos nacionais na base eletrônica de dados: Periódicos Capes e no Banco de Teses e Dissertações, entre os dias 1º e 30 de junho de 2019. As bases foram eleitas de acordo com disponibilidade de consulta e relevância.

Foram pesquisados apenas artigos científicos publicados em periódicos nos idiomas português, com parâmetro cronológico que compreende desde 1º de junho de 2006 a 31 de julho de 2019, com objetivo de elencar apenas as produções dos últimos cinco (dez) anos completos e meses transcorridos de 2019.

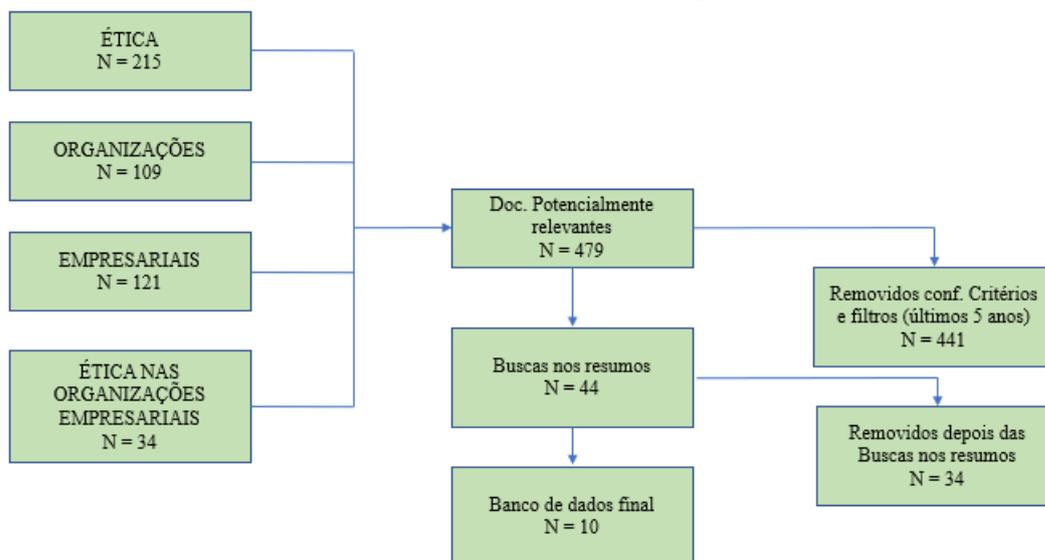
Considerando as diferenças entre as bases pesquisadas, foram utilizadas as palavras chaves no idioma português “*organizações*”, “*ética*”, “*empresariais*” e “*ética nas organizações empresariais*”. As respectivas palavras foram empregadas nas buscas, por englobar as principais expressões objeto de investigação do presente estudo.

Utilizou-se como critérios de inclusão apenas artigos científicos, sendo, portanto, desprezados quaisquer outros materiais - ainda que o tema fosse de interesse da pesquisa -, publicados em periódicos nas áreas de conhecimento Administração, Ciências Sociais, e áreas correlatas. Como critério de exclusão, por meio da análise do título e do resumo, foram excluídos os artigos que não se enquadraram no objetivo proposto pelo estudo e artigos duplicados entre as bases de pesquisa. Relata-se que os artigos que não se enquadraram no objetivo proposto pelo estudo, assim foram classificados e excluídos por não tratarem do tema relacionado à pesquisa agrícola ou agropecuária que estivessem delimitadas dentre as palavras chaves e, por fim, por não possuírem o conteúdo disponível na íntegra para consulta do artigo.

Durante o processo de busca nas bases de dados, foram inicialmente identificados 445 itens. Ao se refinar a busca para trabalhos da área da administração e ciências sociais aplicadas, publicados nos anos definidos para esta pesquisa, o número foi redefinido para 10. Destes todos foram localizados na íntegra, definindo a amostra para análise desta revisão.

A Figura 1 descreve as estratégias utilizadas para a busca nas bases de dados referidas, bem como o número de artigos encontrados e aceitos de acordo com os critérios pré-definidos para presente revisão sistemática.

Figura 1: Processo de seleção dos artigos para pesquisa.



Fonte: Adaptado de Silva et al., (2018)

O processo de leitura e fichamentos dos artigos permitiu a identificação das unidades temáticas centrais presentes nos estudos. Tomou-se para análise as categorias de análise dos artigos encontrados, com o intuito de abordar os temas com maior relevância numérica em ocorrência nas buscas às bases de dados, Tabela 1 da seção 4.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Identificação dos artigos

Nesta pesquisa bibliográfica foram analisados dez artigos científicos que atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos previamente. Para facilitar a análise e apresentação dos resultados, elaborou-se o Quadro 1 com dados sobre o ano, tipo de produção, objetivos e resultados e ou conclusões de cada estudo.

Quadro 1: Identificação dos documentos

Código/Ano/Tipo	Objetivos	Resultados/Conclusões
Documento 1 / 2015 / Artigo / A ética e sua relação com as instituições financeiras.	Abordar como a ética é percebida e discutida dentro de determinadas instituições financeiras.	Os resultados obtidos apontam para a resistência das instituições financeiras em discutir sobre o assunto, tido como fundamental para a sobrevivência destas no mercado de trabalho contemporâneo.
Documento 2 / 2015 / TCC / Ética nas relações de trabalho: os princípios éticos no âmbito profissional e empresarial.	Analisar a importância da aplicabilidade do Código de Ética dos Profissionais da Administração dentro das organizações, assunto este que vem sendo debatido constantemente pelos profissionais da área, tanto de empresas públicas como privadas.	Compreender que a ética é um instrumento fundamental não só para as organizações, mas também para a convivência social de qualquer indivíduo. O estudo demonstrou a necessidade atual gestão empresarial trazer profissionais mais éticos para o mundo dos negócios, obtendo maiores vantagens competitivas.
Documento 3 / 2016 / Artigo / Comportamento Ético Organizacional: o caso de uma indústria do	Analisar a percepção sobre comportamento ético organizacional, apresentada pelos trabalhadores que atuam	Diante dos resultados analisados, constatou-se, de modo geral, que estes são satisfatórios para a organização, ou seja, na percepção dos colaboradores, do

setor de alimentação animal	em uma indústria do setor de alimentação animal.	nível operacional e gerencial, a empresa possui comportamentos éticos.
Documento 4 / 2016 / Tese / Fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade das organizações.	Analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional na percepção das organizações estudadas.	Os resultados apontaram que a influência ocorre principalmente em quatro fatores do comportamento ético: valores morais, clima ético nas organizações, código de ética e cultural-social e das empresas analisadas, destaca-se duas do setor energético com melhor resultado da inserção dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade.
Documento 5 / 2016 / Artigo / Um estudo sobre a ética nas organizações: uma análise do perfil dos artigos publicados na base de dados Scielo entre 2000 e 2015.	Investigar o perfil das produções científicas sobre ética organizacional publicadas na base de dados Scielo no período de 2000 a 2015.	Os resultados apontaram para uma pequena produção no período, com média de 1,13% por ano, e com predominância de estudos bibliográficos.
Documento 6 / 2017 / Dissertação / Ética Empresarial, os Modelos Organizacionais e a Gestão de Recursos Humanos: Um estudo no setor automóvel.	Apurar se as diferenças existentes entre modelos organizacionais são relevantes na gestão ética das empresas. Quanto aos objetivos específicos passam por perceber que práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) contribuem para a existência de comportamentos éticos e que modelos de organização do trabalho contribuem ou inibem a existência de práticas e programas éticos organizacionais.	Os resultados revelaram que não se encontram evidências práticas da existência de atitudes antiéticas, mas sim grandes diferenças na forma como cada empresa – individualmente ou integrada em determinado modelo organizacional - encara os diferentes procedimentos da Gestão de Recursos Humanos ou a utilização de instrumentos e práticas de aplicação da ética. Ainda que não seja possível extrapolar conclusões, o modelo antropocêntrico afigura-se ser o que mais implementa e incentiva programas e comportamentos éticos, traduzidos num clima e numa cultura organizacional ética.
Documento 7 – 2018 – Dissertação – A maturidade ética em grandes empresas de Portugal - estudo de caso múltiplo	Analisar a situação ética das organizações em Portugal, procurando verificar a situação das grandes empresas do ponto de vista da estrutura interna e dos procedimentos, para garantir que as empresas são e continuarão sendo éticas, dentro e fora destas.	Como principal resultado, pode-se afirmar que a maioria possui um nível de maturidade ética emergente, com procedimentos bem estruturados, e com gestores envolvidos no planeamento e execução de diretrizes éticas corporativas. Os resultados foram obtidos de acordo com Reidenbach & Robin (1991), através do qual é possível avaliar o nível de maturidade das empresas com uma escala de cinco níveis.
Documento 8 – 2018 – Artigo - Análise do nível de predominância ética no julgamento de alunos do curso de ciências contábeis.	Analisar o nível de predominância ética no julgamento de alunos do curso de Ciências Contábeis de uma Universidade Pública situada no estado do Pará. Para tanto, foi realizada uma revisão de literatura sobre comportamento ético e normas de conduta ética profissional.	Como resultado, de modo geral, os alunos demonstram bom nível de consciência e sensibilidade ética quanto à conduta profissional, julgando dentro dos parâmetros esperados, tendo, em sua maioria, julgado corretamente 9 entre os 10 itens propostos. No entanto, cabe ressaltar que um percentual razoável de discentes apresentaram dúvida ou mesmo equívoco quanto ao posicionamento a ser adotado.

Documento 9 / TCC / 2018 / Comportamento ético organizacional: um estudo sobre a empresa x do ramo de fundição e usinagem no município de Cerro Largo – RS	Analisar o Comportamento Ético Organizacional na empresa do ramo de fundição e usinagem, localizada no município de Cerro Largo – RS, sendo o foco a percepção dos seus funcionários.	Os resultados demonstram que o fator Gestão do Sistema foi o mais relevante, e o fator Orientação para o cliente indicou que os funcionários não têm uma ideia totalmente formada sobre o assunto pesquisado.
Documento 10 / Artigo / 2019 / A Eficácia de um programa de políticas de <i>compliance</i> em empresas da construção civil visando o cumprimento da função social da propriedade	Nesse contexto, o objetivo é descobrir se a aplicação de um programa de políticas de <i>compliance</i> nas empresas de construção civil poderia gerar diretrizes norteadoras ao cumprimento da função social da propriedade.	É possível afirmar que o <i>compliance</i> tem adentrado cada vez mais em empresas, pois a partir das políticas voltadas tanto à ética empresarial quanto ao combate da corrupção, as que estão em conformidade com regras e procedimentos legais transparecem idoneidade à sociedade e isso reduz riscos e ajuda a evitar desvios éticos.

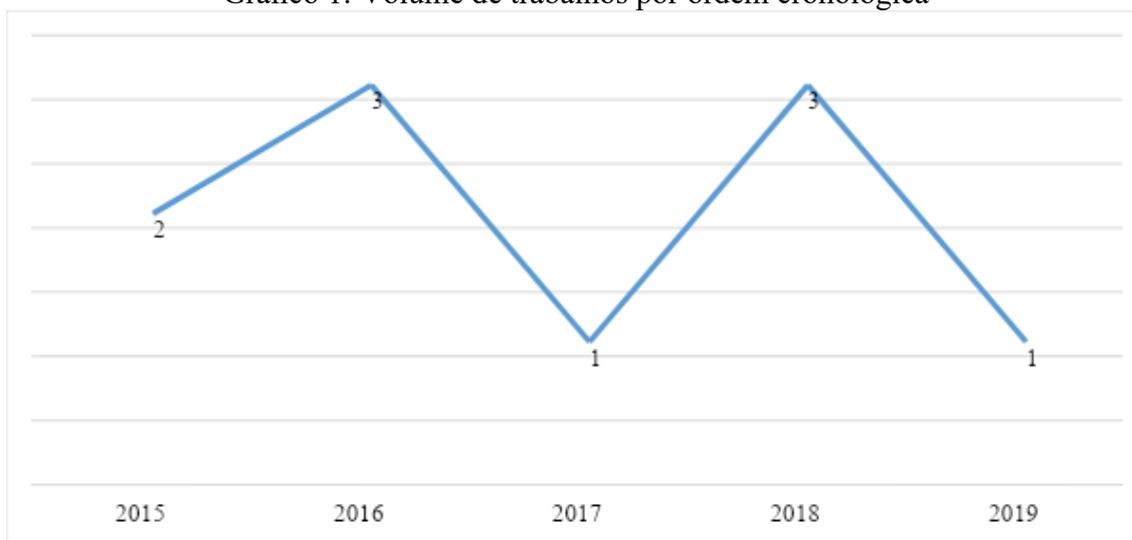
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Entre os documentos selecionados, os principais objetivos apresentados foram identificar, abordar e analisar a importância da ética dentro das organizações empresariais. Por meio das percepções e as influências desta, no comportamento ético organizacional dos colaboradores. Por meio desses objetivos, os autores também destacam a pretensão de fornecer subsídios para o uso da ética na execução de atividades gerenciais, como orientação e capacitação dos empregados.

4.2 Ano de Publicação

O Gráfico 1 apresenta a quantidade de trabalhos publicados sobre ética organizacional na base de dados do Periódicos Capes e Banco de Teses e Dissertações a partir de 2015 a 2019. Nota-se que o número de publicações apresentou oscilações ao longo dos anos, variando entre um ou três trabalhos publicados por ano no período. A média de publicações no período foi de duas publicações ao ano, o que é pequena, considerando a relevância do tema.

Gráfico 1: Volume de trabalhos por ordem cronológica



Fonte: Elaborado pelos autores

Mesmo esta pesquisa considerando apenas um banco de dados para análise, pode-se afirmar que o pequeno número de artigos observado pode ser reflexo da realidade das

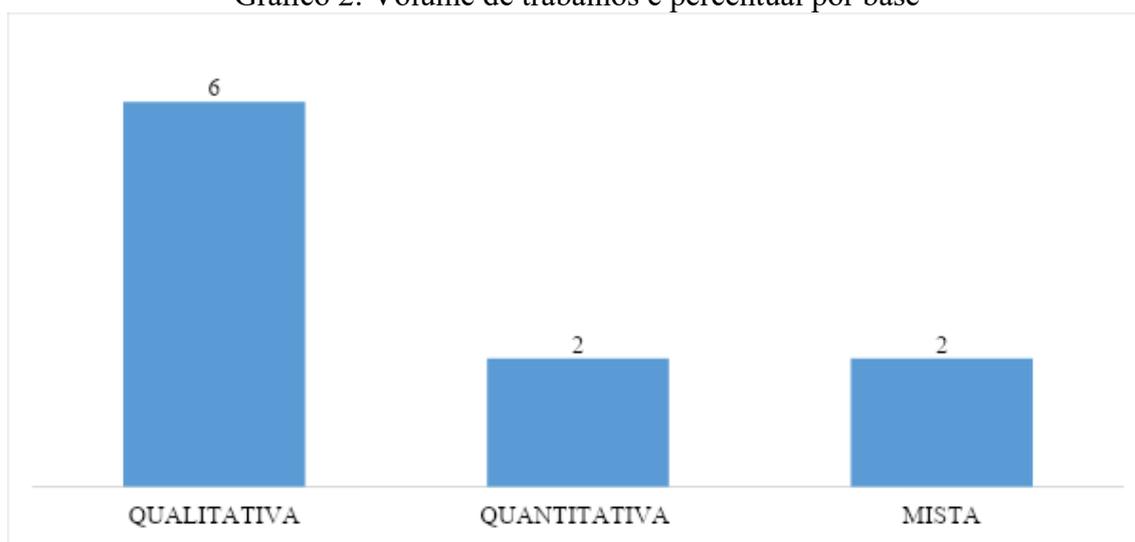
publicações na área em outras bases de dados, mostrando que o tema não é alvo de muito interesse para pesquisa.

4.3 Aspecto metodológicos

Quanto aos aspectos metodológicos, observou-se destaque da utilização da abordagem quantitativa. Em relação ao tipo de estudo eles são majoritariamente exploratório-descritivos (7), apenas descritivos (2), um (1) estudo de casos múltiplos (gráfico 2).

Em relação aos tipos de estudos, cabe explicitar que os exploratórios permitem ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema, a partir da busca de maior conhecimento a seu respeito, e os de caráter descritivo tem como objetivo descrever com maior exatidão fatos e fenômenos de uma determinada realidade. Já o estudo de caso, e uma modalidade de investigação empírica mais abrangente, que se estrutura por meio da lógica do planejamento, da coleta e da análise dos dados visando obter maior conhecimento de um fenômeno estudado. Pode ter foco em uma unidade – um indivíduo (caso único e singular, como o caso de uma organização) ou múltiplo, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente, como por exemplo: vários indivíduos ou várias organizações.

Gráfico 2: Volume de trabalhos e percentual por base



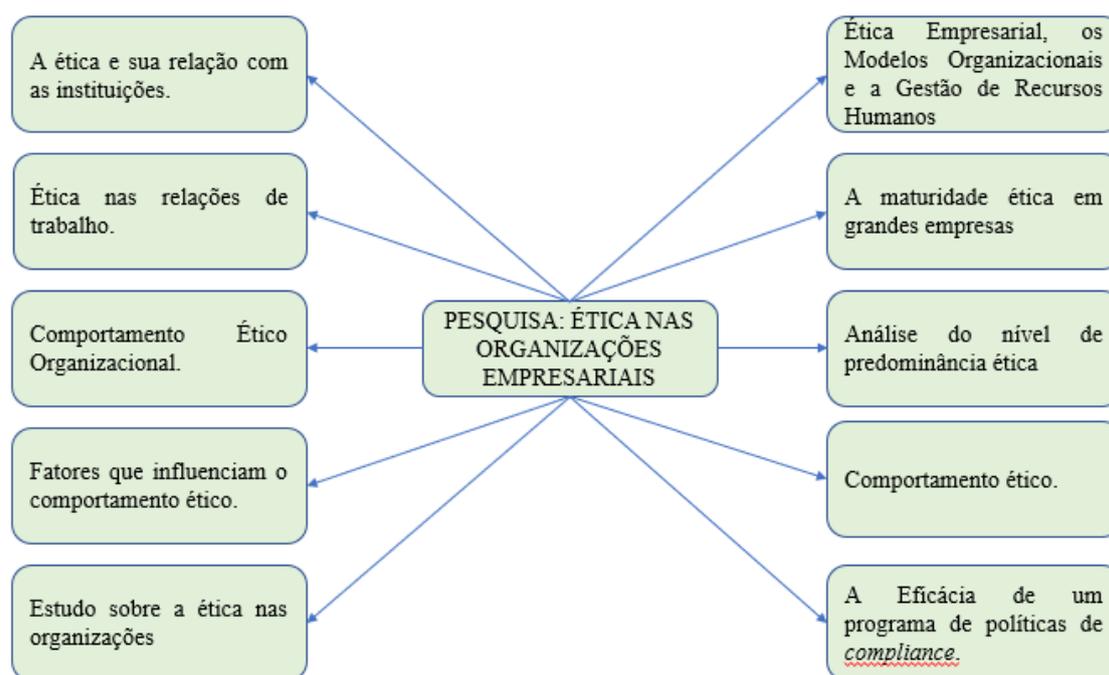
Fonte: Elaborado pelos autores

Diante dos dados é possível identificar que 18 (62,07%) dos estudos possuem abordagem qualitativa, 6 (20,69%) utilizaram investigações de cunho quantitativo, ao passo que 5 (17,24%) dos estudos valeram-se das duas abordagens metodológicas para delineamento das pesquisas. Identifica-se que a pesquisa qualitativa se destaca como a mais utilizada para discorrer sobre a temática, objeto da presente revisão sistemática da literatura.

4.4 Framework teórico

Na Figura 1, elencou-se sob forma de representação gráfica as relações de interação entre as categorias de análise presentes no estudo. As relações expressas sinalizam para uma congruência e interdependência entre as categorias.

Figura 2: Framework teórico



Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante do esquema proposto, as categorias de análise, parcerias públicas privadas como provedores de investimentos aplicados à pesquisa. Encerram-se as análises apontando a carência de publicações que explorem a relação entre os investimentos em pesquisa nessa área. Neste contexto, estudos de natureza tanto quantitativa, quanto qualitativa podem contribuir para construção de argumentos e exposição de evidências que incentivem as relações da ética nas organizações empresariais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a produção científica relacionada à pesquisa “ética nas organizações empresariais” na base de dados do Periódico Capes e Banco de Teses e Dissertações, no recorte temporal de 2015 a 2019, dentro da área de Administração. O levantamento realizado e os resultados encontrados contribuem para uma melhor compreensão da temática em estudo.

Dentre os principais resultados, destacam-se as constatações de que há uma estabilidade em relação ao volume de trabalhos publicados ao longo da série cronológica estudada, perfazendo uma média de dois trabalhos publicados por ano. As palavras-chave “ética”, “organizações”, “empresariais” e “ética nas organizações empresariais” são predominantes nos documentos analisados, sinalizando uma congruência entre a linha de pesquisa dos respectivos trabalhos.

A análise dos títulos, objetivos e resultados, permitiu a subdivisão dos documentos em quatro categorias de temas centrais. Ressalta-se que a subdivisão permitiu a identificação de quatro temas centrais preponderantes, que tiveram seus objetivos e resultados agrupados e analisados de forma descritiva. Foram elas: ética, comportamento ético, comportamento organizacional, comportamento organizacional nas organizações.

Dentre as principais limitações da pesquisa, destacam-se as possíveis omissões de estudos relevantes ao tema, em função do recorte temporal adotado como premissa da

revisão sistemática, bem como a subtração de trabalhos de abrangência mais técnica relacionados a pesquisas empíricas e descobertas recentes no âmbito da pesquisa agropecuária que vem sendo desenvolvida no Brasil e em outros países, por não serem elencadas no conjunto de pesquisas relacionadas às ciências sociais aplicadas.

No que concerne aos aspectos gerenciais cabe destacar a necessidade de avanços nas parcerias público privadas e regulamentações que favoreçam os respectivos arranjos em conjunto com políticas públicas de incentivo, como financiamentos e investimentos em agências de fomento à pesquisa e desenvolvimento agropecuário. Parcerias no âmbito privado também são importantes como meios de potencializar os avanços nas pesquisas, sendo que a constituição de redes de pesquisa privadas se apresenta como alternativas viáveis.

A partir da análise quantitativa observou-se que apesar da relevância da temática no contexto das organizações e por se tratar de um assunto relevante no processo de gestão e construção das identidades das empresas, a produção científica nacional acerca da ética organizacional é incipiente.

Por fim, tal como ocorre em outras pesquisas, esta também teve as suas limitações. Uma delas reside no fato de a pesquisa ter sido realizada apenas na base de dados da Scielo. Caso essa busca tivesse sido estendida a outras bases, é provável que a quantidade de artigos localizados fosse maior, e, em consequência disso, a análise poderia ter sido complementada com outros estudos. Contudo, espera-se ampliar a discussão acerca da questão, contribuindo para estudos futuros que podem ser desenvolvidos a partir de outras metodologias e campos de pesquisa.

Como recomendações de pesquisas futuras sugere-se buscar publicações em outras bases de dados nacionais e internacionais, o que pode trazer novos componentes ao tema que está sendo pesquisado, bem como desencadear novas lacunas de pesquisa. Além disso, recomenda-se a replicação desta pesquisa em outras áreas do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ACEGE. **O que é a ética organizacional?** Algés: Associação Cristã de Empresários e Gestores, 2011. Disponível em: <http://www.acege.pt/o-que-e-a-etica-organizacional/>. Acesso em 19 de maio de 2019.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Edipro, São Paulo, 2007.

_____. **Ética a Nicômaco**. 4ª ed. Brasília: UnB, 2001.

_____. **Política**. 3 ed. Brasília: UnB, 1997.

BITTAR, E. C. B. **A Justiça em Aristóteles**. 3 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

CABRAL, J. F. P. **A concepção de felicidade na Ética aristotélica**. Brasil Escola. Disponível em: <http://brasilecola.uol.com.br/filosofia/a-concepcao-felicidade-na-Etica-aristotelica.htm>. Acesso em 29 de jul. de 2019.

CHIAVENATO, I. (2003). **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Ed.. Rio de Janeiro: Editora Campus.

DIAS, R. **Sociologia das organizações**. Disponível em: vejasociologia.blogspot.com/p/introduçaoao-estudo-sociologico-das.html. Acessado em: 11 de julho de 2019.

ENTSCHEV, B. **Ética profissional (Online)**. Curitiba: Gazeta do Povo, 2014. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/talento-em-pauta/etica-profissional/>. Acesso em: 10 de julho de 2019.

FERNÁNDEZ-RÍOS, L.; BUELA-CASAL, G. Standards for the preparation and writing of Psychology review articles. **International Journal of Clinical and Health Psychology**, v. 9 (2), 329-344 p., 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GREGIO, B. M. A. **O uso das TICs e a formação inicial e continuada de professores do Ensino Fundamental da escola pública estadual de Campo Grande/MS: Uma realidade a ser construída**. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 339p. 2005.

KANT, I. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes e outros Escritos**. Tradução: HOLZBACH, Leopoldo. São Paulo: Editora Martin Claret, 2003. Título original: *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, 24(2), 335–342, 2015.

MOREIRA, J. M. **A Ética Empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NALINI, J. R. **Ética geral e profissional**. 4. ed. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2014.

NASH, L. **Ética nas Empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron, 1993.

PINTO, J. R. C. **Questões actuais da ética** (3ª ed.), Braga, 1990.

SILVA, C. T. A. da; GARÍGLIO, J. Â. A formação continuada de professores para o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC): o caso do projeto Escolas em Rede, da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 10, n. 31, p. 83, set./dez. 2015.

SILVA, M. L. da; LAGO, S. M. S.; BRANDALISE, L. T. PESQUISA AGROPECUÁRIA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation** v.6, n.2, janeiro/abril, 1 – 24 p., 2019.

SILVEIRA, D. T.; CÓDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDDT, T. E. e SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora de UFRGS. P. 31 – 42, 2009.

STUKART, Herbert L. **Ética e Corrupção**: os benefícios da conduta ética na vida pessoal e empresarial. São Paulo: Nobel, 2003.

TRIGO, J. Ética. **Enciclopédia Luso Brasileira de Cultura**, Vol. XI (Edição Século XXI), Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo, 225-268, 2014.

VAZ, G. A.; MONEGATTO, M. A. **A ética como Diferencial no Mercado**. Campanha Nacional de Escolas da Comunidade Faculdade Cenecista de Capivari - Facecap - Administração Capivari-SP 2010.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. 32. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

CAPÍTULO 5: SATISFAÇÃO

ATENDIMENTO AO CLIENTE: A PERCEPÇÃO DOS USUÁRIOS SOBRE OS SERVIÇOS PRESTADOS NAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE URUÇUÍ-PI

Dayson da Silva Veloso
Hudson Barbosa Pereira
Samaira Cristina Souza Costa Cardoso

Resumo: O processo de criação do Sistema Único de Saúde - SUS existe desde a Constituição Federal de 1988. O Sistema Único de Saúde surgiu no Brasil após muitas lutas dos sanitaristas que buscavam um atendimento de melhor qualidade e com condições mais humanas, tendo em vista que antigamente a saúde e os serviços prestados eram precários. A qualidade no atendimento é uma abordagem atual, onde compreende diversos aspectos e requer uma atenção privilegiada, é hoje um dos elementos mais importantes na busca da satisfação dos clientes. O trabalho pretende responder a seguinte problemática: qual a percepção dos usuários quanto a qualidade no atendimento dos serviços prestados pelas Unidades Básicas de Saúde no município de Uruçuí-PI? Nesse contexto este trabalho teve como objetivo geral identificar a percepção da qualidade no atendimento e a satisfação dos usuários em relação aos serviços de saúde oferecidos pelas Unidades Básicas de Saúde no município de Uruçuí Piauí. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa de campo, exploratória e quantitativa, desenvolvida através de questionário com 19 perguntas aplicado a 45 usuários pertencentes a duas unidades básicas de saúde do município de Uruçuí Piauí. Como resultado obteve-se uma avaliação positiva das UBS's pelos usuários que se mostram satisfeitos. Percebeu-se claramente que avaliar como os usuários mensuram a qualidade dos serviços recebidos pode fornecer informações relevantes aos responsáveis de modo que aumente a qualidade dos serviços ofertados, direcionando os recursos de forma a atender melhor às necessidades e expectativas dos clientes usuários, por consequência haverá um número reduzido de reclamações em ouvidorias e centrais de atendimento de secretarias municipais.

Palavras-chave: Qualidade no atendimento. Satisfação. Unidade básica de saúde. Usuários.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde, doravante SUS, surgiu na década de 80, onde a saúde passa a ser vista como direito, como uma questão de cidadania, onde todo cidadão tem direito à saúde. De acordo com Roncalli (2003), o SUS surgiu no Brasil após muitas lutas dos sanitaristas que buscavam um atendimento de melhor qualidade e com condições mais humanas, tendo em vista que antigamente a saúde e os serviços prestados eram precários.

É importante salientar a temática “qualidade”, visto que, esta será evidenciada antes, durante e depois da prestação de serviços aos usuários do SUS. Desta forma, o presente trabalho tem como relevância o estudo do cenário uruçuiense onde estes usuários recebem um direito oriundo da Constituição Brasileira e que sua participação quanto a continuidade do serviço é avaliada pelo mesmo indivíduo desta sociedade.

Tratar do tema qualidade no atendimento em relação ao SUS permitirá uma visão global de como o sistema está sendo atuante no município de estudo. Diante disso o trabalho pretende responder a seguinte problemática: qual a percepção dos usuários

quanto a qualidade no atendimento dos serviços prestados pelas unidades básicas de saúde no município de Uruçuí-PI? E tem como objetivo geral: analisar a percepção dos usuários quanto a qualidade no atendimento dos serviços prestados pelas unidades básicas de saúde no município de Uruçuí-PI. Esta pesquisa, pretende servir de base para uma reflexão sobre a estrutura e o processo do serviço de saúde oferecido à população de Uruçuí-PI averiguando com isso os impactos positivos e negativos do SUS nas UBS's.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema de Saúde Brasileiro

Baseando-se na Constituição Brasileira - CF de 1988, o SUS, surgiu com a finalidade de promover saúde de qualidade para todos de forma justa e gratuita, tendo em vista que antigamente a saúde só era oferecida para uma minoria que podia arcar com os custos. A base para o surgimento do SUS, teve como origem o movimento da reforma sanitária, no final da de 1970, oportunizando possibilidades para que a saúde viesse a ser direito de todos e dever do Estado, em uma aposta clara na democratização das práticas de produção e saúde. (PASSOS; CARVALHO, 2015).

O SUS foi regulamentado em 1990, com o decreto das Leis 8.080/1990 e 8.142/1990. A Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990 dispõe das condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Portanto é dever do Estado oferecer uma saúde de qualidade à população em geral independentemente de sua classe social e do ambiente em que esteja inserida e sem cobrar nada por isso. (BRASIL, 1990).

A lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990, dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do SUS e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Através dos conselhos de saúde que se avalia a situação da saúde, acompanha as verbas e os repasses de programas federais e elaboração das metas para a saúde. A criação e regulamentação do SUS foram um marco de suma importância para a saúde brasileira (BRASIL, 1990).

Segundo Vicente *et al* (2013), O SUS teve seus princípios estabelecidos conforme a Lei Orgânica de Saúde, em 1990, com base no artigo 198 da Constituição Federal, sendo esses princípios norteadores: universalidade, integralidade, equidade, participação da comunidade, descentralização, hierarquização e regionalização, a regulamentação do SUS implica em condições para promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços da população. Segundo Santos-Pinto *et al.* (2013), os sanitaristas formuladores do SUS sugeriam uma “integralidade regulada”, embasada em postulações éticas, científicas e sociais, que estabelecesse um acesso equitativo, e que pudesse garantir direitos individuais e em grupos em conformidade com as necessidades de saúde da população em geral.

Conforme os autores supracitados há uma preocupação em se integrar o SUS com as normas e diretrizes impostas pela constituição no que diz respeito à promulgação da Lei Orgânica em 1990. No que se remetem as políticas de saúde, o SUS toma como desafio a construção de uma política que se quer pública e transversal afirmando a dimensão tendenciosa das práticas de saúde. Tal amplitude diz respeito menos à retomada ou valorização de um sujeito já dado e mais a um desafio ao processo de produção de novos territórios existenciais, de novas experiências subjetivas, seja nas práticas de atenção, seja nas de gestão. (PASSOS; CARVALHO, 2015).

Por fim, de acordo com Vicente *et al* (2013), os preceitos do SUS resultam em condições para promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços de saúde.

2.2 Apontamento dos Usuários do Serviço de Saúde

Segundo Lima *et al.* (2007), a comunicação e o tratamento são princípios de suma importância para o atendimento, para que se possa intervir de modo positivo no estado de saúde do indivíduo e da sociedade. A avaliação feita aos clientes, possibilitando ouvir sua avaliação sobre as atividades prestadas em função de suas necessidades e perspectivas, é uma das ações que podem garantir a qualidade dos serviços de saúde. Tal se torna crucial conhecer como os usuários consideram o atendimento, para refletir as normas responsáveis dos profissionais da área e intervir sobre o meio de organização dos serviços, objetivando ao seu desenvolvimento.

O fundamental objetivo observado em virtude do distanciamento entre o profissional e paciente é qualificado como baixa participação do paciente com seu tratamento que na maioria das vezes é imposto de maneira verticalizada. O que chama a atenção é que, apesar de óbvio, os profissionais normalmente, têm dificuldade de entender a causa desse baixo comprometimento. O que se nota é que esse sistema de atendimento possui limitações e pode ser percebido, tanto pelas constantes críticas e reclamações dos usuários, como por seu baixo nível de resolutividade, já que fica cada vez mais clara a dificuldade do processo de adoecer, bem como a necessidade de o paciente se envolver com os cuidados com a sua saúde (YEPÉZ; MORAIS, 2002).

Segundo Medeiros *et al.* (2010), a atenção ocorre no ambiente como um instrumento de trabalho que se adapta a todos os colaboradores do campo da saúde, não se restringindo apenas a recepção do paciente, mas em uma ordem de ações e maneiras que fazem parte do processo de trabalho em saúde, como apresenta a Política Nacional de Humanização (PNH), a qual exemplifica que acolhimento e inclusão do usuário devem promover a melhoria dos serviços, o fim das filas, a hierarquização de riscos e possibilidades aos demais níveis do sistema.

É preciso dar mais importância à qualidade da atenção prestada pelos serviços de saúde do nosso país. Todos os seres humanos, independentemente de sua classe social, têm direito ao respeito e a dignidade como previsto na constituição. O pensamento social surge como princípio do SUS e resulta na possibilidade de os usuários participarem nos serviços de saúde, assim como no período de políticas e ações quanto na conclusão de sua efetivação. Neste sentido, seu fortalecimento no ambiente do SUS e o estímulo à participação pública, em particular na atenção básica à saúde, pressupõem a concepção do usuário como corresponsável pela gestão do sistema de saúde e com poder para avaliá-lo, bem com intervir se necessário (SANTIAGO *et al.*, 2013).

De acordo com Lima *et al.* (2007) a atenção ocorre a partir das relações que se constituem entre usuário e profissionais e está ligado à utilização dos recursos disponíveis para a conclusão dos problemas dos utilizadores. Nesse contexto o acolhimento deixa claro que as ações e os princípios de acessibilidade em que os clientes estão inseridos pode criar diretrizes para a formação de um processo de trabalho focado na vontade do usuário, dessa forma, tornando-se, conhecimento para a reorganização dos serviços prestados, com à garantia de acesso universal, resolutividade e humanização do atendimento.

Na visão de Medeiros *et al.* (2010), é necessário dar mais importância à qualidade da atenção prestada pelos serviços de saúde do nosso país. Todos os seres humanos, independentemente de sua classe social, têm direito ao respeito e a dignidade e um

atendimento humanizado é o mínimo a ser oferecido para o usuário que muitas vezes chega fragilizado em busca de atendimento e merece ser bem tratado.

2.3 Contextualizando o Estado e o seu Sistema de Saúde

Historicamente, as origens do SUS no Piauí datam da criação da gestão do Estado no setor saúde no início da década de 40, considerando como fato importante, no que se descreve a ações auxiliares, a inauguração do Hospital Getúlio Vargas (HGV), instituição pública estadual, gerenciada pelo Instituto de Assistência Hospitalar (IAH) e associada, diretamente, ao gabinete do Governador.

No governo Alberto Silva (1972 a 1975), a regionalização da saúde passou a fazer parte da política de governo, tendo como destaque a consolidação das estruturas regionais para a construção das atividades preventivas no interior do Estado e a concentração das ações hospitalares nas unidades de saúde regionais e no HGV. Além disso, o governo Alberto Silva sugeriu a inclusão das diferentes instituições que trabalhavam na área da saúde, tais como: Instituto de Administração Hospitalar, Superintendência de Campanhas de Saúde Pública – SUCAM - Legião Brasileira de Assistência, Instituto Nacional de Previdência Social, Fundação Serviços de Saúde Pública e o Ministério da Saúde (AMORIM, 2004).

Segundo Amorim (2004), diferentes fatos produzidos ao longo do ano de 1989 apresentaram, também, função relevante para a implantação do SUS no Piauí e para a reiteração da ordem da participação da sociedade no processo. Dentre outros, destaca-se a realização, em 31 de maio, da Assembleia Unificada dos Profissionais de Saúde de Nível Superior, momento em que foram escolhidos os representantes do 332 Conselho Estadual do Piauí e do Conselho Municipal de Saúde de Teresina, iniciando-se, a seguir então, a fase de disputa e andamentos para a viabilização dos referidos colegiados. Data desse mesmo ano a realização da II Plenária Popular de Saúde em 08 de junho, que, contando com a participação de 24 empresas, tratou os princípios de escolha de representantes da sociedade civil nos relacionados Conselhos de Saúde, tendo sido aprovado, por unanimidade, que os membros da sociedade civil designados para o Conselho deveriam ser escolhidos dentre as entidades populares, públicas e até oficiais, mobilizadas nesse sentido.

Outro evento importante foi a realização da III Plenária Popular de Saúde em 17 de setembro de 1989, que contou com a participação de 31 entidades populares e sindicais.

A publicação das Leis 8.080 e 8.142 apontando normas a respeito da descentralização, do controle social e do financiamento, além da regulamentação da NOB/SUS N° 01/93, contribuiu para que, até o final daquele ano, 35,45% das prefeituras piauienses estabelecessem suas Secretarias Municipais de Saúde. Porém, a análise da construção do SUS no Piauí, a partir da natureza de gestão municipal previstas na NOB/SUS 01/93, demonstrou que, à época, a maioria dos municípios encontrava-se na condição não habilitado ou sem condição de gestão, sobretudo por não apresentarem o cumprimento de alguns requisitos mínimos, dentre as quais, secretarias municipais de saúde estruturadas. (BRASIL, 1993).

Ainda de acordo com Amorim (2004), tal caso reforça o sentido de que a fundação do SUS, enquanto política de saúde efetivou-se no estado do Piauí, por meio de um movimento que desenvolveu a retirada histórica dos municípios piauienses dos processos de gestão, no caso específico, de gestão da política de saúde, trazendo como resultado a fragilização técnica e administrativa desses municípios e posteriormente, dificultando sua preparação técnica para o cumprimento dos direitos sob sua

responsabilidade. Aumentando esse campo, grandes quantidades de municípios recém-emancipados, na época, não possuíam aparato administrativo com a organização necessária para a gestão local da saúde.

Outra fundamental vantagem que se pode observar é a construção dos Conselhos Municipais de Saúde em todos os municípios do Estado. Embora de, ainda, não terem obtido o nível de competência pretendida e uma atuação adequada, de caráter deliberativo e regular no exame e aprovação da política de saúde, a construção desses Conselhos, por si só, representa importante avanço em termos de interlocução com a sociedade, integração de novos atores no processo e inquestionável mudança de qualidade na participação popular no uso do controle social (AMORIM, 2004).

2.4 O Sistema Básico de Saúde

A Unidade Básica de Saúde, doravante UBS, tem como objetivo promover e proteger a saúde, a prevenção de danos, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação, a redução de danos e a manutenção da saúde com o intuito de apresentar uma atenção integral que impacte na situação de saúde e autonomia das pessoas e nos determinantes e condicionantes de saúde dos grupos.

Sendo o contato preferencial dos usuários, e a porta de entrada e centro de comunicação com toda a rede de Atenção à Saúde, a UBS se instala perto de onde as pessoas moram, estudam, trabalham, vivem, portanto, desempenham um papel central na garantia de acesso a população a uma atenção de qualidade.

É possível receber atendimentos básicos e gratuitos na UBS. Os principais serviços são consultas médicas, injeções, curativos, inalações, vacinas, fornecimento de medicação básica, encaminhamento para especialidades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao tipo de pesquisa, classifica-se como aplicada. Segundo Thiollent (2009, p.36), a pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Respondem a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições”.

Quanto aos meios da pesquisa realizou-se pesquisa de campo. A pesquisa de campo busca a investigação de uma realidade específica. É basicamente produzida por meio da análise direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e aspectos do que ocorrem naquela realidade (GIL, 2008).

Quanto aos fins da pesquisa trata-se de uma pesquisa exploratória. Esta forma de pesquisa tem como objetivo promover maior relação com o problema, com vistas a torná-lo mais objetivo. Grande parte dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório de abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa possibilita que sejam percebidos aspectos gerais daquilo que se avalia, podendo ser feitas generalizações se possuir uma importância para tal. O que não é provável, por meio de um estudo quantitativo, é que se façam análises das relações (TANAKA; MELO, 2004).

Para a coleta de dados utilizou-se do instrumento de pesquisa: questionário estruturado, elaborado com perguntas abertas e fechadas, afirmações claras e objetivas, para que fique assegurada a devida compreensão por parte dos entrevistados, contendo 19 perguntas. De acordo com Buttelli (2011) o questionário é o objeto de coleta de dados

de uso mais comum em pesquisas quantitativas onde se espera analisar a opinião de um público.

A população alvo se constituiu de pessoas que utilizam do serviço prestado na UB do município de Uruçuí, perfazendo uma amostra de 45 usuários do sistema. Para formar esta amostra, os usuários teriam que ser maiores de idade, consentir que a pesquisa fosse realizada, sem a sua identificação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Ambientação do estudo

A ambientação do estudo ocorre no município de Uruçuí, que fica localizado no sul do estado do Piauí, a mais ou menos 490 km da capital Teresina-PI. Conta com uma população de 21.457 habitantes (IBGE, 2018). O município de Uruçuí-PI possui seis instalações ativas em perímetro urbano, das quais duas foram escolhidas aleatoriamente e os indivíduos envolvidos participaram da aplicação quando buscavam pelo atendimento, conforme mostra a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Perfil dos participantes

VARIÁVEIS		FREQUÊNCIA	%
GÊNERO	Feminino	24	53%
	Masculino	21	47%
IDADE	De 18 a 30 anos	18	40%
	De 31 a 40 anos	8	18%
	De 41 a 50 anos	6	13%
	Acima de 50 anos	13	29%
ESTADO CIVIL	Solteiro	9	20%
	Casado	24	53%
	Divorciado	8	18%
	Outros	4	9%
ESCOLARIDADE	Analfabeto	8	18%
	Fundamental incompleto	14	31%
	Fundamental completo	8	18%
	Médio incompleto	2	4%
	Médio completo	11	24%
	Superior	2	4%
NÍVEL DE RENDA	Não tem	6	13%
	Menor que um salário	15	33%
	De um a dois salários	21	47%
	Acima de três salários	3	7%
POSSUI PLANO DE SAÚDE	Não	42	93%
	Sim	3	7%

Fonte: Elaborado pelos autores

Em análise aos dados levantados pela pesquisa, constatou-se que da amostragem de 45 pessoas, 24 eram mulheres ou seja 53% do total dos entrevistados eram do sexo feminino, demonstrando que as mulheres são maioria quando se trata de buscar atendimento de saúde, enquanto 21 usuários era homens ou seja 47% o que mostra que os homens estão cada vez mais se preocupando com sua saúde. Quanto à faixa etária dos

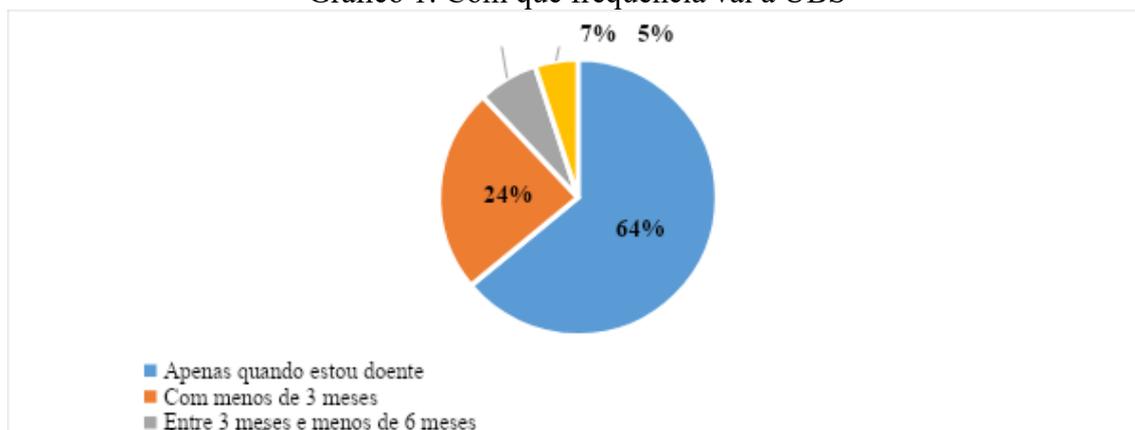
entrevistados constatou-se que 40% tem idade que varia entre 18 a 30 anos de idade, 18% tem entre 31 a 40 anos, 13% tem de 41 a 50 anos e 29% estão acima dos 50 anos.

Ainda no que se refere ao perfil dos usuários, o questionário abordou a questão do estado civil dos entrevistados como apresentado na tabela acima que mostra que 20% das pessoas são solteiras, 53% são casados, 18% são divorciados e 9% disseram ter outro tipo de relacionamento que não se enquadra nas opções citadas anteriormente. Outro quesito importante foi com relação à escolaridade dos usuários onde 18% deles são analfabetos, 31% tem o fundamental incompleto, 18% tem o fundamental completo, 4% tem o ensino médio incompleto, 24% têm o ensino médio completo e 4% tem o ensino superior completo.

Outro aspecto importante levado em consideração foi com relação a renda das famílias onde mostra que 13% não tem renda, 33% recebem menos de um salário-mínimo, 47% recebem de um a dois salários-mínimos e 7% tem renda superior a três salários-mínimos. Quanto ao quesito plano privado de saúde se percebe que a ampla maioria dos entrevistados 93% deles dependem do Sistema Único de Saúde, enquanto 7% deles possuem planos privados de saúde. O que se nota com esses dados é que dependendo da localidade as classes menos favorecidas tem no SUS sua principal fonte de acesso à saúde básica.

4.2 Principais conceitos sobre o SUS e apontamentos dos usuários no serviço de saúde

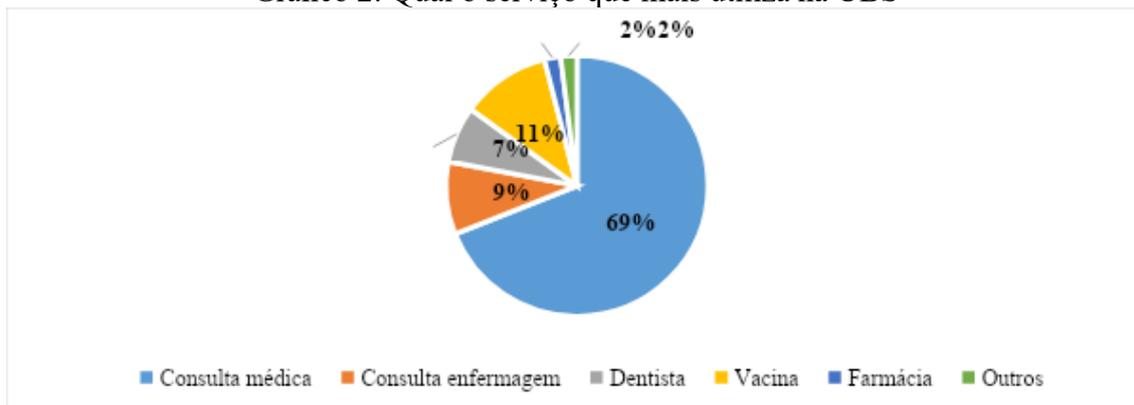
Gráfico 1: Com que frequência vai a UBS



Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que a maioria dos usuários só procura o serviço de saúde quando necessitam de tratamento e não de forma preventiva, e entre o grupo que vai com maior frequência são pessoas que pertencem a algum grupo de riscos como controle da hipertensão e/ou da diabetes, gestantes etc. por isso vão com maior frequência à UBS. Os fatores que possivelmente se relacionam com este resultado é o fato de os usuários não darem importância para o modelo preventivo da qual justifica a implantação da ESF, que surge em substituição do modelo hospitalocêntrico curativo priorizando a integralidade da atenção, promoção e prevenção da saúde e reabilitação no seu cuidado. Prevenção em saúde é o comportamento com o objetivo de prevenir ou detectar doenças em um estado assintomático. Como por exemplo, o controle da hipertensão e diabetes ou os exames preventivos do câncer de mama, colo do útero ou próstatas.

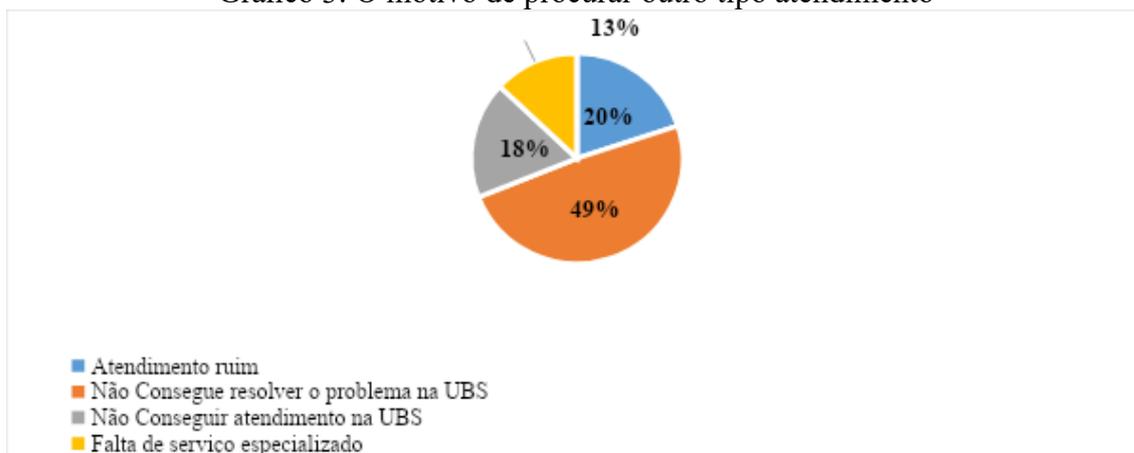
Gráfico 2: Qual o serviço que mais utiliza na UBS



Fonte: Elaborado pelos autores

Através dos resultados obtidos, fica evidente que a grande maioria dos usuários buscam pelo serviço de consulta médica, por ser o serviço que supre suas necessidades básicas no contexto geral, fato comprovado quando se observa no gráfico anterior onde fica claro que os usuários na sua maioria só buscam por atendimento médico quando estão doentes.

Gráfico 3: O motivo de procurar outro tipo atendimento

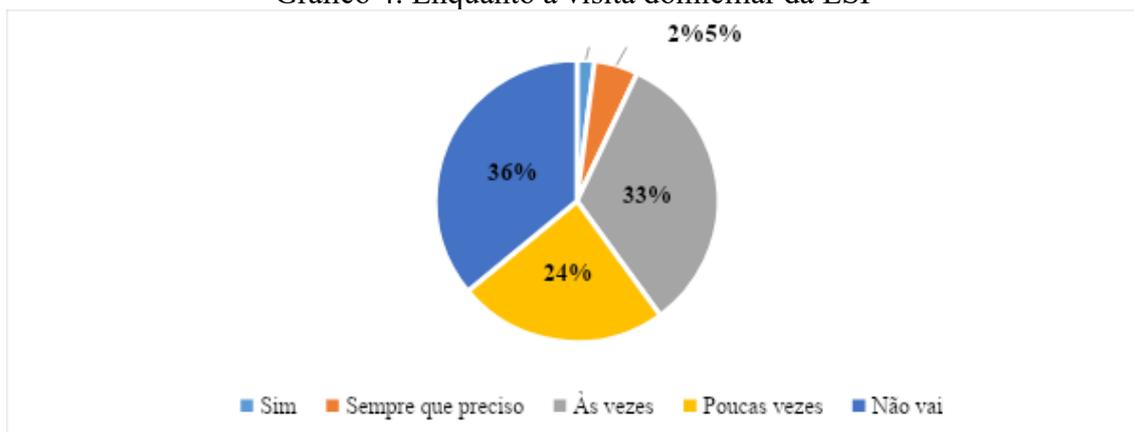


Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que a maioria dos entrevistados afirma procurar outro atendimento por não conseguir resolver o problema nas UBS's ou por não ter um serviço especializado, entende-se por isso o fato de nas UBS's não possuir todas as especialidades sendo necessário fazer o encaminhamento dos pacientes para outros serviços.

Cada equipe deve ser constituída por no mínimo, médico ou especialista em saúde da família ou médico de família e comunidade, enfermeiro ou especialista em saúde da família, auxiliar ou técnico de enfermagem e agentes comunitários de saúde, podendo complementar a esta composição, como parte da equipe multiprofissional, os profissionais de saúde bucal. (BRASIL, 2012).

Gráfico 4: Enquanto a visita domiciliar da ESF

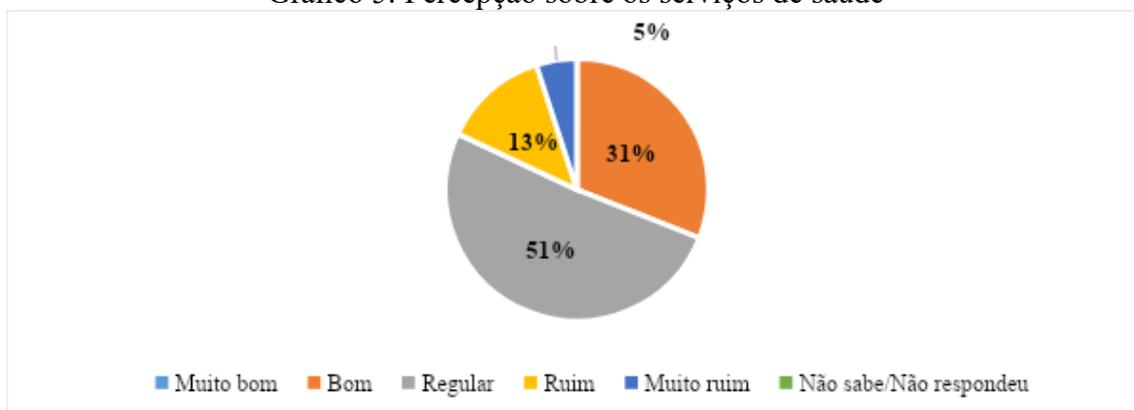


Fonte: Elaborado pelos autores

Constatou-se a partir dos dados obtidos que a ESF não é tão presente na vida da comunidade, sendo que as maiorias das visitas feitas aos domicílios são feitas pelos agentes comunitários de saúde, mesmo quando a família tem algum membro que não pode se deslocar a te a unidade, no caso a ESF teria que atuar, no entanto esse atendimento não ocorre de maneira regular.

O papel da ESF é de promover para comunidade um atendimento domiciliar levando profissionais como médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem e os agentes comunitários de saúde, essas visitas têm por finalidade levar saúde a aqueles que não conseguem ir até a UBS e de certa maneira levar mais dignidades para essas pessoas, que na maioria das vezes encontram-se fragilizadas tanto físicas como emocionalmente.

Gráfico 5: Percepção sobre os serviços de saúde



Fonte: Elaborado pelos autores

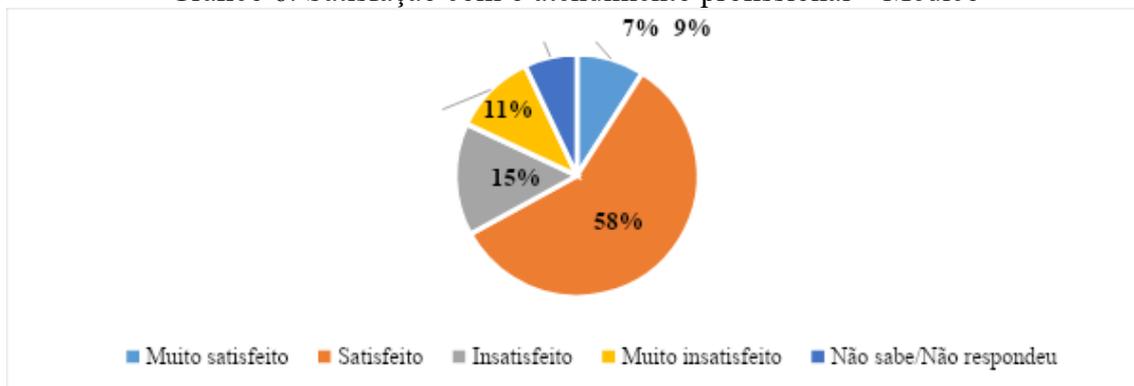
Com base nas informações recolhidas destacou-se uma percepção regular dos usuários com as condições oferecidas, onde observa-se que a maior causa de não estarem totalmente satisfeitos são problemas como falta de informações, demora no atendimento devido à grande demanda e o número de consultas ofertadas, dificuldade no acesso, pois alguns relataram não conseguir vagas devido ao horário das marcações, à falta de especialistas nas UBS à demora na marcação de exames e consultas especializados e, ainda, à burocracia para acessá-las.

É fundamental compreender as seis regras do bom atendimento: 1- criar um relacionamento com o cliente; 2- escutar as necessidades do cliente; 3- resolver os problemas rapidamente; 4- conhecer a fundo os produtos e serviços oferecidos; 5- evitar o "eu não sei"; 6- superar as expectativas do cliente (KOTLER, 2000).

É notório pelos resultados apresentados que os usuários expressam maior satisfação interpessoal do que organizacional. Pois o que foi levado em consideração principalmente foi à atenção recebida pelos profissionais, o que conseqüentemente gera qualidade e satisfação.

4.3 Percepção dos usuários do SUS das UBS no município de Uruçuí-PI

Gráfico 6: Satisfação com o atendimento profissional – Médico



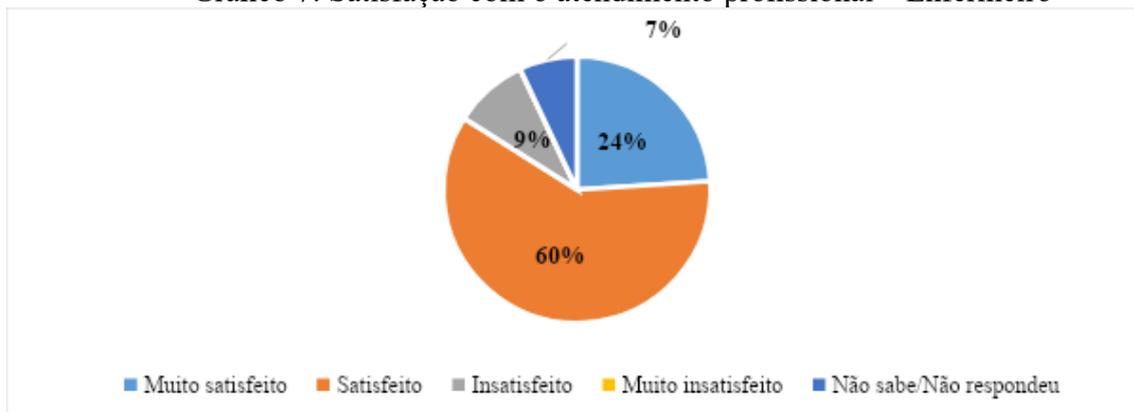
Fonte: Elaborado pelos autores

Perante o resultado obtido fica evidente que uma grande parcela dos usuários está satisfeita com o atendimento do médico, o bem estar com o atendimento mostra que a atenção do médico diante dos problemas apresentados pelos usuários, bem como as atitudes o profissionalismo no atendimento, garantindo que o paciente se sinta satisfeito com o com o serviço prestado tendo em vista que quando o usuário busca atendimento ele está na maioria das vezes fragilizado física e emocionalmente pela doença e o apoio do médico é de suma importância para sua recuperação.

Por outro lado, pode-se perceber que uma parcela considerável dos usuários estão insatisfeitos com o atendimento do profissional, o que mostra que muitas vezes o usuário não se sente bem, muitas vezes o profissional não o trata de maneira humanizado como prega os princípios do SUS, vale ressaltar também que essa insatisfação se dar muitas vezes pelo tempo que a UBS fica sem atendimento médico, impactando de maneira direta os usuários e em consequência sua satisfação.

Segundo Lima *et al* (2007), são elementos essenciais para o atendimento, o acesso e o acolhimento, para que se possa ocorrer de maneira positiva o estado de saúde do indivíduo e da coletividade a avaliação pelos usuários, permitindo ouvir sua opinião sobre os serviços prestados em função de suas necessidades e expectativas, é uma das atividades que podem assegurar a qualidade dos serviços de saúde na UBS.

Gráfico 7: Satisfação com o atendimento profissional – Enfermeiro

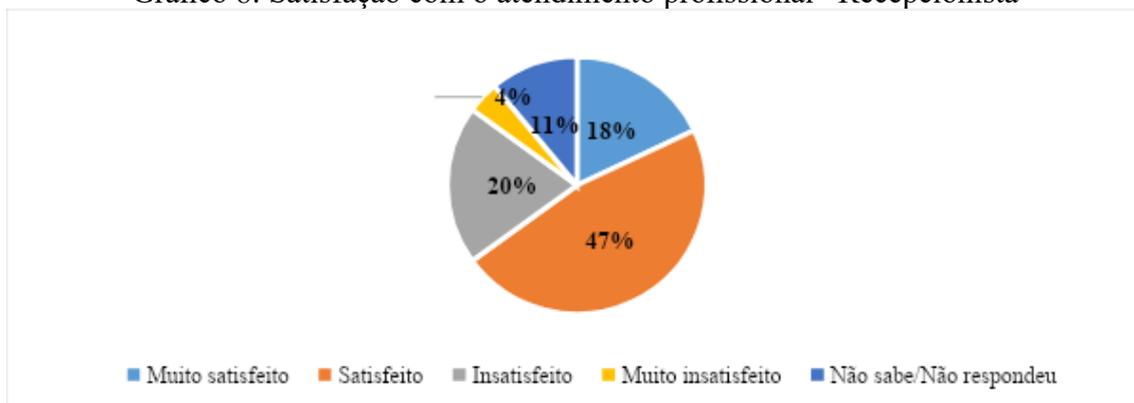


Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que o profissional de enfermagem possui um dos melhores percentual de avaliação positiva, a satisfação com a enfermagem não se fundamenta apenas na demonstração de habilidades técnicas, mas também nas relações interpessoais que se estabelecem com o usuário e na facilidade de agendamento com esse profissional, como as enfermeiras que coordenam todo o cuidado das UBS em especial aos grupos específicos como gestantes e hiperdia, possui maior vínculo com a comunidade. Por outro lado, às insatisfações com o serviço de enfermagem se dá pela instabilidade nos cargos o que impossibilita o usuário de fazer uma avaliação.

Elementos como características de personalidade do enfermeiro (a), contendo aspectos de seu comportamento como compreensão, comunicação e competência no cuidado que demanda conhecimento, conhecimento técnico e habilidade organizacional, tem apresentado influência na satisfação do paciente com o cuidado de enfermagem. (OLIVEIRA; GUIARDELLO, 2006).

Gráfico 8: Satisfação com o atendimento profissional– Recepcionista



Fonte: Elaborado pelos autores

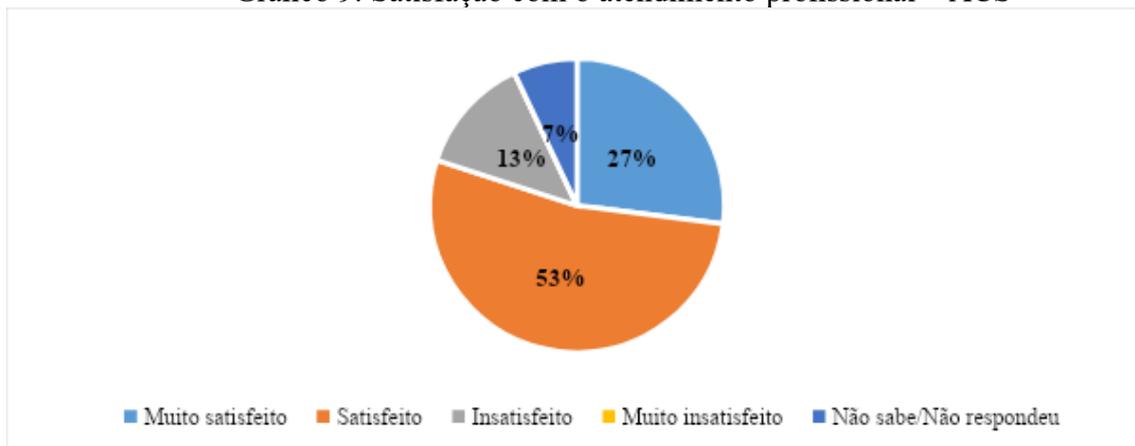
Baseado nas respostas dos entrevistados pode-se constatar que o atendimento feito pela recepcionista é bem visto pelos usuários da UBS, no entanto vale ressaltar que uma parcela dos entrevistados se encontra insatisfeita com o atendimento da profissional, percebendo com isso certa deficiência por parte desse atendimento que é tão importante para o usuário.

A recepção é o primeiro contato do usuário com a instituição, visto que nesse primeiro contato o usuário precisa se sentir acolhido e tem a função de intermediar as

necessidades do usuário, a forma com o usuário é atendido faz toda a diferença na hora de se avaliar uma instituição. Portanto esse profissional precisa estar capacitado para exercer tal tarefa e responder de maneira clara e humanizada as expectativas dos usuários.

Nesse contexto o acolhimento surge como um instrumento de trabalho que se adapta a todos os colaboradores de saúde em um serviço, não se limitando apenas a recepção do paciente, mais sim em uma sequência de atos e modos que fazem parte do processo de trabalho em saúde, como fica claro na Política Nacional de Humanização (PNH), a qual deixa claro que acolhimento e inclusão do usuário devem proporcionar o desenvolvimento dos serviços prestados (MEDEIROS et al, 2010).

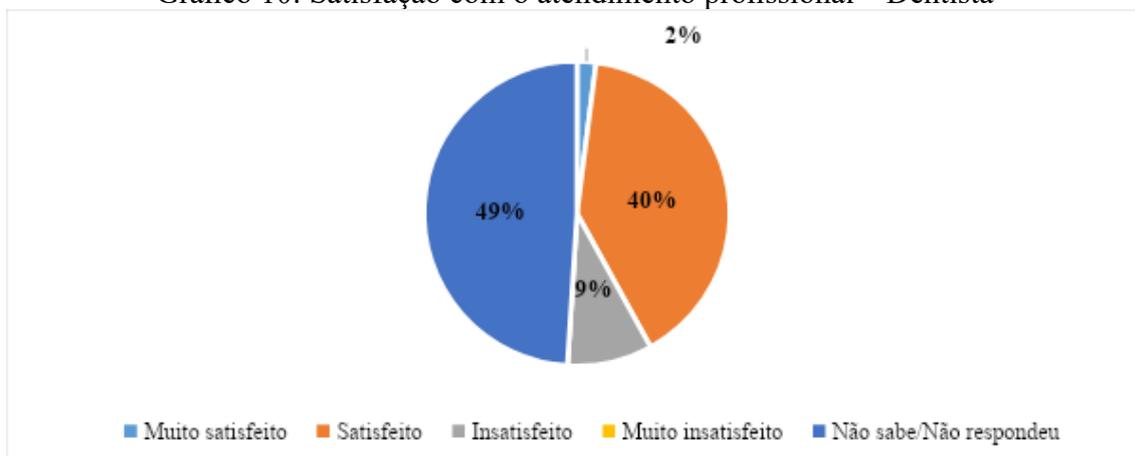
Gráfico 9: Satisfação com o atendimento profissional – ACS



Fonte: Elaborado pelos autores

Diante do resultado fica evidente que uma grande parcela dos entrevistados se encontra satisfeita com o atendimento do Agente Comunitário de Saúde - ACS. O ACS é um elo entre a comunidade e os serviços de saúde, é através da visita domiciliar que o profissional percebe as necessidades de saúde da família e tem a oportunidade de identificar os problemas que as pessoas muitas vezes não percebem e orientar sobre os cuidados de saúde.

Gráfico 10: Satisfação com o atendimento profissional – Dentista



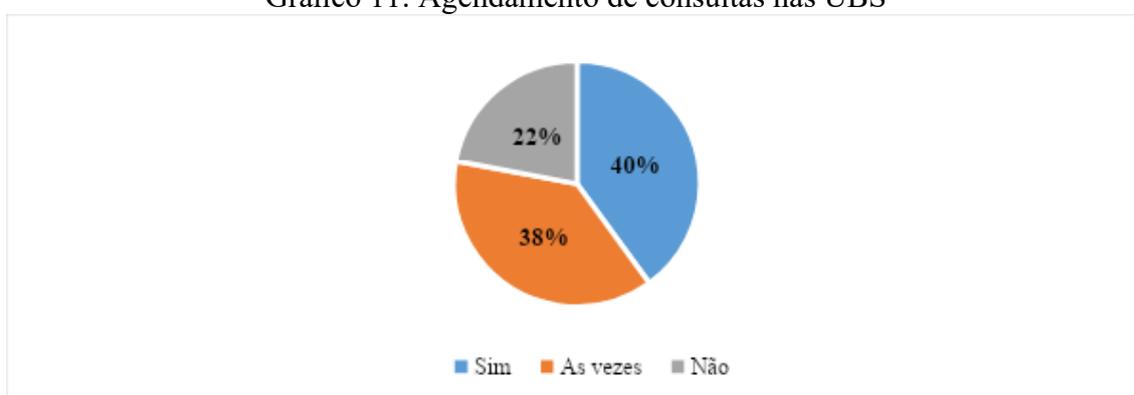
Fonte: Elaborado pelos autores

Com os dados levantados pode-se observar que um número considerável de entrevistados não soube ou não quis opinar, demonstrando que muitas vezes esse atendimento não é facilmente obtido na UBS, seja por dificuldade de agendamento de consulta ou até mesmo por falta de atendimento do profissional, ou seja, existe a necessidade de um melhoramento no quis respeito a esse serviço prestado na Unidade Básica de Saúde.

Segundo Brasil (2012), o dentista é o profissional responsável pela saúde bucal da população, realiza diagnóstico objetivando obter o perfil epidemiológico para o planejamento e a programação em saúde bucal também, realiza a atenção em saúde individual e coletiva a todas as famílias, a indivíduos e a grupos específicos, de acordo com planejamento da equipe, com resolubilidade dos problemas.

4.4 Principais resultados e sugestões de ações

Gráfico 11: Agendamento de consultas nas UBS



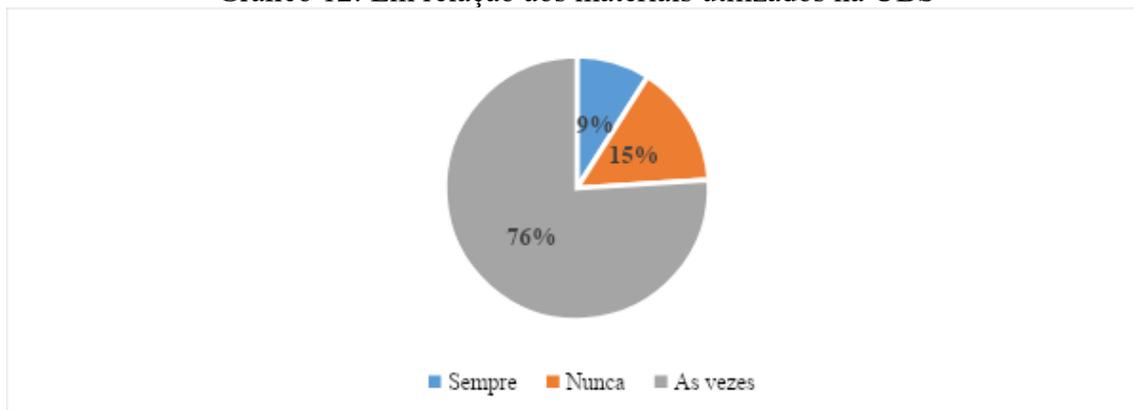
Fonte: Elaborado pelos autores

Diante desse resultado percebe-se na questão do agendamento que a maioria dos entrevistados tem facilidade de agendamento. Em contrapartida, uma parcela considerável da amostra afirmou que não conseguem agendamento com facilidade, porém outro dado relevante são os entrevistados que escolheram a opção “às vezes”, pois isso mostra que o atendimento ao público não é linear, não é consistente e não é generalizado em qualidade na percepção dos entrevistados.

Acesso e acessibilidade a ações e serviços de saúde têm conceitos similares, dizem respeito à capacidade de obtenção de cuidados de saúde, quando necessário, de forma fácil e adequada. (DONABEDIAN, 2003).

São indispensáveis políticas públicas e recursos como a existência de um serviço específico ao alcance do indivíduo, bem como sinceridade com o usuário, a existência de um sistema de marcação e conveniência de horários para que isso possa ser aperfeiçoado, e as pessoas que precisam desse serviço possa ter o agendamento mais rápido e preciso, cabe aos gestores buscar melhorar o atendimento aos usuários das UBS's A negação dos serviços prestados aos usuários que procuram a UBS vai contra a política do SUS, que pregam o acolhimento no nível primário como importante estratégia de reorganização do modelo assistencial, isso gera percepções negativas com a UBS e aponta necessidade de melhorias na gestão dos serviços e investimentos no preparo dos profissionais e no acesso às consultas.

Gráfico 12: Em relação aos materiais utilizados na UBS

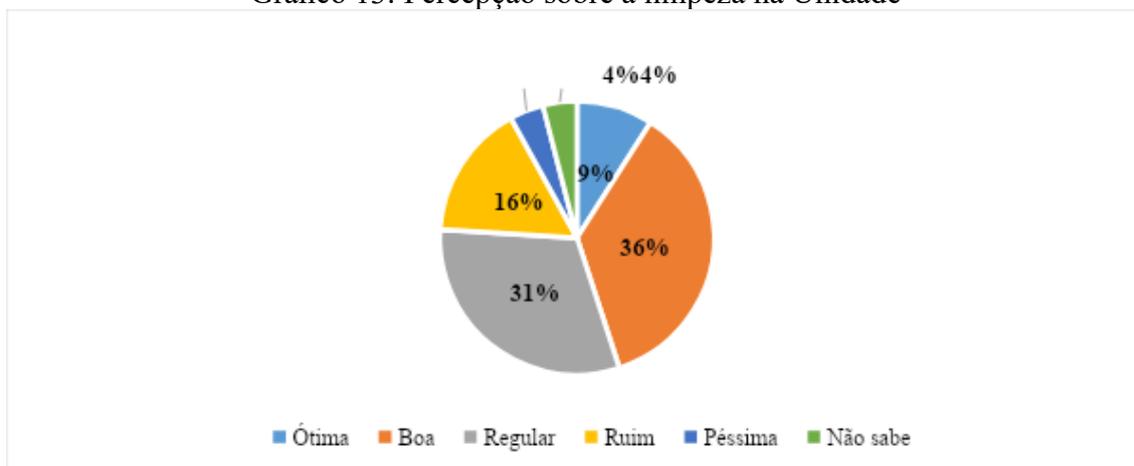


Fonte: Elaborado pelos autores

Demonstrando que há uma insatisfação por parte dos usuários, que na maioria das vezes não encontram esses materiais que são tão básicos e essenciais para a prestação de um atendimento que possa suprir suas necessidades.

Num contexto geral, é avaliada pelo paciente a qualidade técnica do cuidado indiretamente, pelas evidências do interesse e da preocupação dos profissionais com sua saúde e bem-estar tendo em vista que esse fato influencia diretamente no atendimento prestado pela UBS, pois sem materiais básicos, não tem como ter atendimento (URDAN, 2001).

Gráfico 13: Percepção sobre a limpeza na Unidade



Fonte: Elaborado pelos autores

Acerca desse resultado observa-se que os usuários estão satisfeitos com a limpeza da UBS, considerando o ambiente limpo e adequado para atendimento, o que é fundamental, pois tão importante quanto um bom atendimento é manter seus ambientes limpos e livres de contaminação, a falta de limpeza pode causar infecções nos pacientes.

Segundo Salles (2009, p.1), “A limpeza hospitalar é o processo de remoção de sujidades de superfície do ambiente, mediante a aplicação de produtos químicos, ação física, aplicação de temperatura ou combinação de processos”. Ao limpar superfícies de serviços de saúde, pretende-se proporcionar aos usuários um ambiente com a menor carga de contaminação possível, contribuindo na redução da possibilidade de transmissão de patógenos oriundos de fontes inanimadas, através das boas práticas em higiene e limpeza hospitalar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho vem responder ao problema de pesquisa e seu objetivo geral, de qual a percepção dos usuários quanto a qualidade no atendimento dos serviços prestados pelas unidades básicas de saúde no município de Uruçuí-PI? E chega à conclusão de que mesmo com a situação crítica quanto aos aspectos que agregam valor como atendimento, recursos materiais e a falta de um corpo de trabalho eficiente, muitos tendem a gostar do que está sendo oferecido pois atinge à sua necessidade primária.

Para responder ao objeto geral, propôs identificar os principais conceitos sobre o SUS e apontamentos dos usuários no serviço de saúde, desta forma pôde-se conhecer conceitos de qualidade dentro e fora do ambiente de saúde e ainda da sua importância para a melhoria contínua e observar os principais apontamentos dos usuários entrevistados que se encontram satisfeitos com os serviços prestados. Tendo em vista, que uma parte significativa deles tem uma percepção negativa da qualidade dos serviços, o que demonstra que os serviços recebidos estão alcançando a expectativa dos pacientes e isso faz com que fiquem satisfeitos.

Por conseguinte, pretendia-se conhecer a percepção dos usuários do SUS através das UBS no município de Uruçuí-PI, chegou-se à conclusão de que alguns aspectos precisam de melhorias, tais como: dificuldade no agendamento de consultas na UBS, à falta de especialidades e a demora no atendimento e a falta de informações referentes aos serviços oferecidos. Em compensação, boa parte dos usuários apontaram satisfação com o atendimento, uma vez que avaliaram bem o acolhimento, a atenção e o diálogo que tem com os profissionais apesar dos obstáculos para obtenção da atenção à saúde.

Observou-se também que os usuários em sua maioria opinaram em boa e regular a limpeza das unidades básicas de saúde, tendo em vista as frequentes reformas realizadas nos prédios. Na perspectiva dos entrevistados as UBS necessitam de mais materiais para realização dos procedimentos, móveis e equipamentos. Outro ponto que gera insatisfação nos usuários é o fato de não conseguir resolver o problema na unidade de saúde seja por não conseguir vaga na consulta ou por ser encaminhado a outro setor pela falta de especialistas e a falta de visitas domiciliares.

Por conseguinte, sugere-se como aperfeiçoamentos, a execução de cursos e treinamentos voltados aos processos diários e a excelência no atendimento, para assim os colaboradores sejam capazes de fornecer informações sobre todos os serviços oferecidos; Implantar uma ouvidoria municipal atuante com ampla divulgação quanto a sua existência para que ela possa receber as demandas da população e produzir feedbacks capazes de atender o que foi demandado; realizar um processo de triagem nos atendimentos, priorizando aqueles pacientes em estados mais graves e estabelecer critérios de marcação de consultas e exames.

Desse modo, é aconselhável a inserção de um programa regular de avaliação da qualidade do serviço de saúde, elaborada de forma organizada e que contemple a percepção e a expectativa do usuário. Para isso é fundamental pensar na estabilidade dos profissionais atuantes nas equipes e diminuir a sua rotatividade já que a estratégia tem como base o vínculo com a comunidade.

Duas das principais limitações para realização deste trabalho foram a disponibilidade de tempo dos entrevistados, podendo a pesquisa ter atingido uma amostra maior e uma bibliografia mais completa e atual sobre o tema apresentado.

Assim, sugere-se que sejam feitas pesquisas mais desenvolvidas nas organizações de saúde do setor público, para verificar a percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços prestados, buscando-se a melhoria deles. E um comparativo quanto a qualidade no atendimento de todas as UB's na cidade de Uruçuí-PI.

REFERÊNCIAS

AMORIM, A. M. M. N. E. **Limites e possibilidades de um planejamento descentralizado e participativo das instâncias colegiadas de gestão do SUS – Piauí**, 2004. 277 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2004. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp137718.pdf>. Acesso em 23 de jul. de 2019.

BRASIL. **Sistema Único de Saúde (SUS): estrutura, princípios e como funciona** / Ministério da Saúde, 2013/2019. Disponível em: <http://www.saude.gov.br/sistema-unico-de-saude>. Acesso em 11 de jul. 2019.

BRASIL. **Portaria nº 545, de 20 de maio de 1993**. Estabelece normas e procedimentos reguladores do processo de descentralização da gestão das ações e serviços de saúde, através da Norma Operacional Básica - SUS 01/93. **Lex: Coletânea de Legislação e Jurisprudência**. Brasília, 1993. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1993/prt0545_20_05_1993.html. Acesso em 24 de jul. 2019.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Lex: Coletânea de Legislação e Jurisprudência**. Brasília, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18080.htm. Acesso em 15 de jul. de 2019.

BRASIL. Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. **Lex: Coletânea de Legislação e Jurisprudência**. Brasília, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8142.htm. Acesso em 15 de jul. de 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política Nacional de Atenção Básica – Brasília: Ministério da Saúde**, 2012. Disponível em: <http://189.28.128.100/dab/docs/publicacoes/geral/pnab.pdf>. Acesso em 25 de jul. de 2019.

BUTTELLI, G. B. M. **Avaliação da qualidade na atenção básica: uma análise da satisfação dos usuários e profissionais de saúde no município de São Marcos-RS**. 2011. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Saúde Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://sabi.ufrgs.br>. Acesso em 30 de jul. de 2019.

DONABEDIAN, A. **An introduction to quality assurance in health care**. Oxford University Press, 2003.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo da Cidade de Uruçuí 2018**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pi/urucui/panorama>. Acesso em 16 de jun. de 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: editora prentice hall, 2000.

LIMA, M. A. D. S. et al. Acesso e acolhimento em unidades de saúde na visão dos usuários. **Acta paulista de enfermagem**, v. 20, n. 1, p. 12-17, 2007.

MEDEIROS, F. A. et al. Acolhimento em uma Unidade Básica de Saúde: a satisfação do usuário em foco. **Revista de Salud Pública**, v. 12, p. 402-413, 2010.

OLIVEIRA, A. M. L.; GUIRARDELLO, E. B. Satisfação do paciente com os cuidados de enfermagem: comparação entre dois hospitais. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 40, n. 1, p. 71-77, 2006.

PASSOS, E.; CARVALHO, Y. M. A formação para o SUS abrindo caminhos para a produção do comum. **Saúde e Sociedade**, v. 24, p. 92-101, 2015.

RONCALLI, A. G. et al. O desenvolvimento das políticas públicas de saúde no Brasil e a construção do Sistema Único de Saúde. **Odontologia em saúde coletiva: planejando ações e promovendo saúde**. Porto Alegre: Artmed, p. 28-49, 2003.

SALLES, C. L. **Limpeza hospitalar**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://portal.corensp.gov.br/sites/default/files/Limpeza%20hospitalar.pdf>. Acesso em 13 de jul. de 2019.

SANTIAGO, R. F. et al. Qualidade do atendimento nas Unidades de Saúde da Família no município de Recife: a percepção dos usuários. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, p. 35-44, 2013.

SANTOS-PINTO, C. D. B. et al. Novos delineamentos da Assistência Farmacêutica frente à regulamentação da Lei Orgânica da Saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 29, p. 1056-1058, 2013.

TANAKA, O. Y.; MELO, C. Reflexões sobre a avaliação em serviços de saúde e a adoção das abordagens qualitativa e quantitativa. **Pesquisa qualitativa de serviços de saúde**, v. 2, p. 121-36, 2004.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2009.

URDAN, A. T. A qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 44-55, 2001.

VICENTE, F. R. et al. Organização e atendimento de uma unidade básica de saúde: significados para usuários/familiares e funcionários. **Cogitare Enfermagem**, v. 13, n. 3, 2008.

SATISFAÇÃO AO CLIENTE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES E GESTORES DO SETOR DE BARES E RESTAURANTES DE URUÇUI-PI

Gesiel Barbosa de Mendonça
Felipe de Sousa Ribeiro
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Resumo: A satisfação ao cliente sempre foi um fator determinante para o sucesso das organizações, por isso, que gestores estão em busca constante por melhorias no atendimento e nos processos organizacionais, a fim de satisfazer as necessidades de cada cliente. Dada essa importância, o trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos consumidores e gestores de bares e restaurantes em relação aos aspectos que influenciam à satisfação do cliente. Para tanto, realizou-se uma pesquisa aplicada, descritiva, quantitativa, utilizando a *survey* como estratégia de pesquisa. Para a realização deste estudo, utilizou-se dois questionários estruturados, um para os consumidores e outro para os gestores dos restaurantes. A partir disso, os resultados apontam que embora os gestores utilizam a qualidade no atendimento como ferramenta principal para oferecer um serviço diferenciado aos clientes, ainda precisam desenvolver ações voltadas à satisfação do cliente. Além disso, constatou-se que embora os consumidores tenham avaliado positivamente os bares e restaurantes da cidade de Uruçuí, nenhuma das médias se apresentaram acima de quatro. Isso mostra que há uma tendência duvidosa em relação à satisfação dos consumidores dessa região.

Palavras-Chave: Satisfação ao cliente. Qualidade. *Survey*

1 INTRODUÇÃO

A satisfação ao cliente sempre foi um fator determinante para o sucesso das organizações, por isso, que gestores estão em busca constante pela melhoria no atendimento e em processos organizacionais, a fim de satisfazer as necessidades de cada cliente. Satisfazer essas necessidades não é um processo fácil, pois são vários os fatores que interferem na experiência de consumo.

Essa dificuldade também está atrelada ao alto grau de exigência do consumidor que vai desde ao atendimento à qualidade dos serviços oferecidos. Costa, Santana e Trigo (2015) definem satisfação como um elemento que tem a capacidade de fidelizar, satisfazer, e identificar suas necessidades e atende-las, ou seja, consiste em ao menos suprir às expectativas do cliente.

Como pode-se notar, a satisfação passa pelos anseios do consumidor ao que deseja consumir. Assim, ao consumir associam a expectativa à sua experiência de consumo. Por exemplo, quando a expectativa é inferior a realidade, o consumidor costuma sair insatisfeito. Quando a expectativa é compatível com a realidade, tende a sair satisfeito. Quando a expectativa é superior à realidade, a empresa aproxima-se a superar os desejos do cliente, tornando possível a fidelização (SOUZA, 1993).

A partir do momento em que entendem essa relação entre o produto e a satisfação, formam a sua opinião, isto é, passam a avaliar com mais conhecimento de causa.

Como a alimentação fora do lar tem se tornado frequente na vida dos brasileiros, buscou-se estudar a temática de satisfação do cliente no contexto de bares e restaurantes. De acordo com Costa (2015), essa busca constante por serviços de restaurantes, deve-se

pela percepção de acharem cômodo realizarem reuniões em restaurantes, encontros com amigos e também por trabalharem durante o dia e não terem tempo para preparem refeições no seu lar.

Cabe ainda destacar que mesmo com a crise econômica, o setor de bares e restaurantes se manteve inalterado, tendo em vista que os brasileiros em sua maioria não mudaram seus hábitos de fazer refeições fora de casa (SOUSA; NUNES, 2018).

Neste contexto, de acordo com as considerações, delimitou-se a seguinte problemática: Qual a percepção dos consumidores e gestores de bares e restaurantes em relação aos aspectos que influenciam à satisfação do cliente?

Diante da presente problemática, o objetivo deste estudo consiste em analisar a percepção dos consumidores e gestores de bares e restaurantes em relação aos aspectos que influenciam à satisfação do cliente.

Com base no pressuposto geral, delimitou-se os seguintes objetivos específicos: i) descrever o perfil dos consumidores e dos bares e restaurantes da cidade de Uruçuí-PI; ii) identificar os aspectos que influenciam a decisão dos consumidores em relação aos serviços oferecidos pelos bares e restaurantes; iii) identificar a percepção dos consumidores em relação à qualidade de serviços oferecidos pelos bares e restaurantes de Uruçuí-PI; e iv) Identificar as ações realizadas pelos gestores de restaurantes em Uruçuí-PI voltadas à satisfação do cliente.

Para responder o problema de pesquisa deste estudo, realizou-se pesquisa de natureza descritiva, quantitativa, utilizando-se a *survey* como estratégia de pesquisa, adotando como técnica de coleta de dados o questionário fechado e para fins de análise, utilizou-se a estatística descritiva.

A presente pesquisa possui pelo menos três justificativas, a primeira pelo tema satisfação ao cliente ser crucial para que as organizações alcancem o sucesso organizacional e mantenham clientes satisfeitos. Sendo assim, o atendimento pode ser cada vez mais otimizado por técnicas de treinamentos voltadas aos funcionários trazendo mais produtividade e melhores resultados organizacionais.

Segunda, pois de acordo com os dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2019) foi possível identificar, que bares e restaurantes presentes nos 5.570 municípios brasileiros, congregam um milhão de negócios e geram seis milhões de empregos diretos em todo o Brasil, representando atualmente 2,7% do PIB nacional. Tal informação aponta a importância de se estudar um setor tão relevante para o país.

Terceiro, pode-se ainda complementar que, segundo o Sebrae (2019) trabalhar no ramo de alimentação é complexo, pois exige busca constante de qualidade nos serviços, amplo conhecimento específico do setor e necessita planejamento adequado. Desse modo, a complexidade resulta em um índice de mortalidade elevado entre os empreendimentos, sendo que 35% dos bares e restaurantes fecham as portas no período de dois anos (ABRASEL, 2019).

Em relação à estrutura do trabalho, dividiu-se em cinco seções, sendo a introdução a primeira, no qual abordou-se sobre o panorama geral do estudo, apresentando em especial a problemática, os objetivos e a justificativa. Em seguida, realizou-se o referencial teórico, discorrendo sobre as temáticas de satisfação ao cliente, qualidade e setor de bares e restaurantes. Após o arcabouço teórico, elaborou-se os procedimentos metodológicos descrevendo o tipo, a abordagem e a estratégia de pesquisa utilizadas, bem como os instrumentos de coletas de dados e o tipo de análise adotado. Em quarto, elaborou-se as análises e discussão dos resultados, finalizando com as considerações finais.

2 SATISFAÇÃO AO CLIENTE

Antes de adentrar na temática de satisfação ao cliente, faz-se necessário entender o que é ser um cliente e qual sua importância para organização. Para Scholucha (*apud* Moura, 1997, p.57), "clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas". Em outras palavras, o cliente é quem consome os seus produtos/serviços, resultando em lucro para organização. Se uma empresa possui uma grande cartela de clientes, demonstra que é uma empresa que possui aceitação e sucesso no nicho em que trabalha.

O cliente nunca está satisfeito por completo, isto é, o cliente mesmo estando de certa forma satisfeito com um produto ou serviço, não se torna efetivamente leal, ou seja, fiel a determinada marca (SCHOLUCHA, 2006). Se ele encontra um produto/serviço melhor, muda rapidamente para a concorrência. Portanto, satisfazer o cliente é um trabalho árduo que necessita uma constância na prestação de seus serviços. No entanto, Scholucha (2006) ainda destaca que a lealdade só acontece quando o cliente se encontra muitíssimo satisfeito, sendo possível o mesmo recomendar uma empresa e também defendê-la.

Logo, observa-se que são vários os fatores que interferem no sucesso de uma organização, dentre eles está a satisfação do cliente. É também conhecido como um indicador que sinaliza a percepção do cliente sobre o serviço prestado por determinada empresa e que pode ser mensurado constantemente pelas organizações.

A satisfação do cliente reflete a experiência do consumidor perante o produto/serviço ofertado. Essa experiência é ampla, pois envolve elementos como preço, produto/serviço, atendimento, localização, qualidade, velocidade da entrega do produto, dentre outros. Isso leva a pensar que satisfazer o cliente é entender o que ele espera da empresa e do produto oferecido. Além disso, essa satisfação depende não somente de um elemento, mas da combinação de todos eles, por isso que autores sinalizam que satisfação ao cliente está interligado com todas as áreas da empresa (SILVA; CARICOLIARALHAM; CAVALLARI; BATISTA, 2019).

Costa, Santana e Trigo (2015) definem satisfação como um elemento que tem a capacidade fidelizar o cliente. Satisfazer o cliente é identificar suas necessidades e atê-las, ou seja, é ao menos suprir ou superar as expectativas do cliente. Dessa forma, as empresas precisam buscar uma ligação mais forte entre empresa e cliente, vislumbrando se tornar parceiros comerciais.

Segundo Costa, Santana e Trigo (2015), nos dias atuais, se está vivenciando um ambiente competitivo, em que os consumidores passam a ser o foco do negócio. Com isso, as organizações para serem diferenciadas no mercado, é preciso ter como objetivo a satisfação do cliente.

Segundo Silva, Caricollaralham, Cavallari e Batista (2019), a avaliação de clientes e sua satisfação, teve origem nos anos 60, que logo pode ser percebido que nesse mesmo período coincidia com o período em que o consumidor começou a ter seu comportamento mais aprofundado. O que levou a motivar esses acontecimentos foi o aumento do consumo de bens e serviços, pois com o aumento da demanda e da produção, a qualidade começou a ter queda, levando a insatisfação do consumidor. No âmbito acadêmico e de pesquisa, somente nos anos 2000 que surgiram formas de coletar informações precisas que levavam a respostas sobre o comportamento do consumidor e a sua satisfação.

Costa, Nakata e Calsani (2013) destacam que para o alcance da satisfação do cliente, é necessária uma preparação, ou seja, um treinamento para identificar quais as necessidades de cada cliente, assim sendo possível atender as expectativas dos clientes

e trazer bons resultados para a empresa. Em outras palavras, é importante buscar entender as necessidades de cada cliente por meio de pesquisas para medir a satisfação de cada cliente, pois através de pesquisas pode identificar o que a empresa tem de vantagem e o que pode ser melhorado para a satisfação de seus clientes.

Costa, Nakata e Calsani (2013) mencionam que na busca pela a satisfação ao cliente, o site é um meio de comunicação para a satisfação ao cliente que tem a divulgação ou promoções de seus produtos e serviços que são ofertados, pois além de divulgarem seus produtos e serviços os sites também disponibilizam para os consumidores outros serviços como, serviços de reclamações, sugestões, opiniões, e também as dúvidas. Com isso os clientes têm a facilidade e oportunidade de estarem se comunicando com a empresa, pois, essa comunicação pode ser feita tanto por via telefônica ou por e-mail.

Os autores também identificaram que as empresas por terem toda a tecnologia disponibilizada, utilizam as redes sociais para se comunicarem com os clientes de forma que esta tecnologia traz vantagens tanto para o cliente como também para a empresa, pois esta ferramenta pode facilitar a comunicação com os clientes. É também utilizada para que os clientes mostrem sua insatisfação ou satisfação em relação aos produtos ou serviços das empresas.

Costa, Nakata e Calsani (2013) mencionam também que algumas empresas já possuem profissionais que tem a determinada função de fazerem buscas por reclamações realizadas na internet por seus clientes, pois essas empresas tem o objetivo de conhecer os motivos dos clientes estarem fazendo essas reclamações e através destes motivos solucionarem a fim de recuperarem a fidelização dos clientes.

Os autores concluem que o cenário mundial faz com que as empresas busquem alternativas no mercado, pois para sobreviver uma das soluções é a qualidade no atendimento ao cliente, por ser identificado como uma ligação direta ao estímulo do profissional que presta serviço. Com esse entendimento fica claro que é importante que as empresas invistam no desenvolvimento de suas equipes, tanto para quem está em contato direto ao consumidor e também para profissionais que não tenham contato, pois o profissional está inserido no processo e de certa forma tem participação no produto final.

Em outras palavras, o treinamento e o desenvolvimento contínuo são fundamentais para cada vez mais as empresas estarem ampliando seus resultados financeiros, provenientes da satisfação e fidelização do cliente.

Feitosa e Viana (2017) concluem que através dos dados analisados de pesquisas com consumidores por meio de entrevistas, constatou que a satisfação do cliente se encontra comprometida, identificada através de várias dimensões no estudo que foram constatadas discordância e insatisfação considerável dos clientes em relação aos produtos e serviços que são oferecidos e ofertados aos consumidores. Além disso, é importante buscar sempre a opinião dos clientes e entender suas necessidades e investigar suas opiniões e sugestões de melhorias em relação ao atendimento, produtos e serviços.

Dentre todos os aspectos já comentados, entende-se que satisfação está interligada à qualidade do produto/serviço. Não basta dizer que um produto tem qualidade se quem o consome não percebe, por isso, a importância das empresas em compreenderem isso. A partir do momento que uma empresa tem essa percepção, seu olhar não passa a ser para o produto, mas para o cliente.

Assim, Costa, Santana e Trigo (2015) definem qualidade como algo que está relacionada a percepção de cada pessoa, por ser conceituada de diferentes maneiras e implementada de diferentes formas. Isso acontece porque geralmente, além das pessoas

terem percepções diferentes, também fazem avaliações dos produtos e serviços pelas aparências, outras, pelo preço, o que faz a qualidade dispor de diversas interpretações.

O conceito de qualidade é remoto, pois nas civilizações mais antigas, como exemplo em 2150 a.C., os artesãos da época já evidenciavam preocupação no que diz respeito à excelência na produção, na comercialização e na prestação de serviços (OLIVEIRA, 2009). Entretanto, somente após a Segunda Guerra Mundial esse campo do conhecimento ganhou maior notoriedade.

A qualidade foi usada inicialmente nas linhas de produção em massa para resolver problemas referentes à uniformidade dos produtos acabados. Ou seja, a qualidade estava diretamente relacionada à produtividade e ao padrão estabelecido do produto. No entanto, com a globalização, o conceito de qualidade foi passando por mudanças das quais a maior preocupação estava em atender as expectativas do cliente, independente de seguir o padrão ou a uniformidade (OLIVEIRA, 2009).

Santos (2003) conclui que no mercado altamente competitivo, a qualidade é um fator de diferencial competitivo com valor agregado nos serviços e produtos, passível de atrair clientes. Com isso, Fonseca, Silva, Silva e Padilha (2017) complementam que a qualidade, além de ser um elemento importante para vantagem competitiva, é uma garantia no atendimento das necessidades dos consumidores. Assim, prestar serviço e oferecer produtos de qualidade, passa a ser, mas do que um diferencial competitivo para as empresas, se torna uma questão da empresa se manter e sobreviver no mercado (SANTOS, 2003).

Ao ter um olhar mais crítico sobre a qualidade no setor de serviços, Morales e Ferreira (2011) mencionam que empresas que prestam serviços, precisam inovar no mercado, pelo motivo de concorrência e entrega de valor, fazendo com que clientes busquem por diferentes alternativas no mercado, pois com o surgimento de novas alternativas e serviços diferenciados, empresas que não buscam estratégias de qualidade em seus serviços podem perder espaço no mercado.

Assim, a definição e a execução de qualidade na prestação de serviço devem ser bem planejadas, pois as necessidades dos consumidores variam de acordo com cada um. Com os consumidores cada vez mais exigentes, as empresas devem se preocupar em oferecer um serviço de qualidade. Para isso, é preciso entendê-lo.

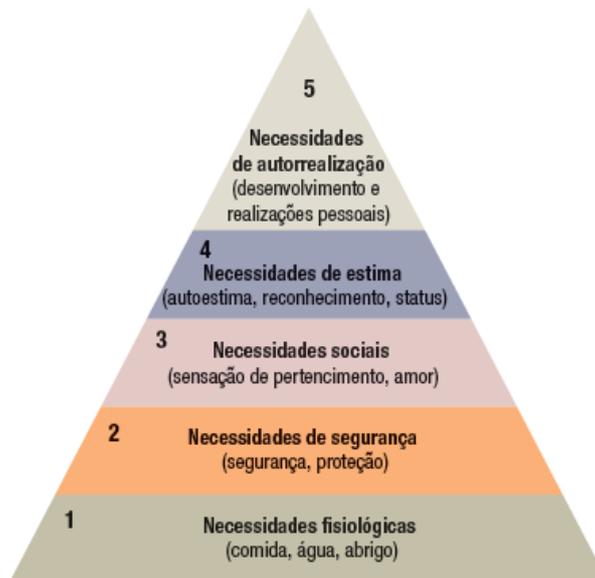
2.1.2 Etapas das necessidades dos clientes e do processo de decisão de consumo

Com o foco nas necessidades, satisfação e desejo dos clientes, as organizações precisam conhecê-los e dessa forma, pode-se atender melhor os consumidores. Se uma determinada organização anseia por clientes fiéis, precisa primeiro saber quem são eles e quais são as suas necessidades.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 173) cita que “Abraham Maslow queria explicar por que os indivíduos são motivados por determinadas necessidades em determinados momentos. Ele concluiu que as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente”.

A satisfação do cliente segue um modelo padrão lógico. Para compreendê-lo, pode-se contar com etapas de satisfação. Desenvolvido por Abraham Maslow.

Figura 1: Necessidades dos indivíduos



Fonte: Maslow (1987)

Segundo Scholucha (*apud* Maslow, 1943), o comportamento humano é explicado através de cinco níveis de necessidade humanas. Na base da pirâmide estão as necessidades do nível mais baixo, porém somente quando elas forem satisfeitas que passam para as próximas necessidades.

As necessidades são as seguintes:

- Necessidade fisiológica, são aquelas relacionadas como às necessidades mais básicas de uma pessoa. São satisfeitas mediante a comida, descanso, água.
- Necessidade de segurança: estabilidade, proteção, confiabilidade, ausência de ansiedades etc. A afinidade com o cliente e a necessidade de obter o conjunto de serviços básicos associados com o produto principal. Em caso de perigo a segurança passa a frente das fisiológicas.
- Necessidade social: a necessidade social ou participação na sociedade, equivale a necessidade do cliente de contar com uma relação aberta, acessível, interpessoal, humana. Essas necessidades envolvem relacionamentos baseados na emoção, pois seres humanos precisam sentir-se aceitos e fazendo parte de algo. (Amizade, intimidades, família).
- Necessidade de estima, ego: a necessidade humana de alcançar o reconhecimento, ou de ter prestígio, uma reputação adequada ou experiência. Necessidade de um ser humano de fazer o máximo que pode dar de si com suas habilidades únicas.
- O nível mais alto na escala de Maslow (1943) e a realização pessoal. O ser humano busca a sua realização como pessoa a demonstração prática da realização permitida e alavancada pelo seu potencial único.

Além das necessidades de Maslow, os gestores precisam entender o processo de decisão do consumidor. Esse processo é dividido em cinco estágios, sendo eles: i) reconhecimento do problema; ii) busca de informações; iii) avaliação de alternativas; iv) decisão de compra; e v) comportamento pós-compra.

A primeira fase é o de reconhecer e identificar suas necessidades de consumo. Antes do cliente consumir, geralmente, quando não age por impulso, tenta reconhecer o seu desejo e necessidade. A partir do momento que ele sabe o que quer, o consumidor vai em busca de informações, seja no ambiente virtual, seja com amigos, familiares e conhecidos, como também com as próprias empresas. Esse é o momento de fazer uma pesquisa de mercado. Após essa fase, o consumidor avalia as alternativas, exigindo maior empenho, pois nesta avaliação requer comparações entre os produtos ou serviços, levando em consideração, aspectos como preço, qualidade, localização, decoração, atendimento, ambiente e outros aspectos relevantes que possam influenciar na sua tomada de decisão (SOLOMON, 2016).

A partir da comparação, o consumidor toma a sua decisão, consumando o ato da compra e escolhendo o produto ou serviço desejado. Em seguida, após usar o produto, o consumidor faz avaliação, mostrando insatisfeito, satisfeito ou muito satisfeito (SOLOMON, 2016).

2.1 Satisfação do cliente no mercado de bares e restaurantes

Costa (2015) menciona a origem dos restaurantes, que só se concretizou anos mais tarde, com a ideia de um caldo que era conhecido por nome de *consume* e tinha como benefício restaurar as forças das pessoas. Com o surgimento da urbanização e a industrialização surgiu o grande ritmo de trabalho e com isso por comida aumentou a alta demanda fora de casa e praticidade por comidas industrializadas.

A revolução francesa contribuiu de certa forma com o aumento destes estabelecimentos. Com o grande número de desempregos estes restaurantes tiveram uma grande procura, em que os cozinheiros tinham por obrigação disponibilizar seus serviços a um número maior de clientes (COSTA, 2015).

Nos últimos anos, o setor de restaurantes vem ganhando cada vez mais expressiva participação na economia do país. Em 2018, segundo a ABIA (2019) o setor de alimentação no mercado interno do Brasil gerou cerca de 524,7 bilhões de reais, sendo 32,9% desse valor referente aos serviços de alimentação que englobam restaurantes e fastfoods, sendo que o restante desse faturamento ficou para o varejo alimentício. Conforme informações da ABIA (2018), o mercado alimentício no Brasil atingiu um crescimento, nos últimos 10 anos, de 246,2% com mais de 1,3 milhões de pontos de vendas registrados. Por exemplo, em 2004 o consumidor gastava com alimentação fora de casa o equivalente a 25,4% do seu orçamento total, passando para 31,2% em 2010 e subindo para 34,5% em 2017, de acordo com dados da ABIA (2018).

Com base em tais informações e com o crescimento do setor, estudos sobre qualidade e satisfação do cliente já estão se dedicando a investigar sobre o setor de bares e restaurantes. Lima (2019), por exemplo, identificou que entre os desafios de gestão de serviço do restaurante estudado, foi possível verificar que, para ter o alcance da qualidade no serviço é preciso dispor na equipe um bom gestor que coordene com eficiência, bem como ter funcionários treinados, capacitados e que possuam técnicas de vendas e relacionamento, ou seja possibilitar atendimento ao cliente de qualidade, pois com a capacitação dos funcionários é possível transmitir ao cliente excelência de qualidade de serviços.

Lima (2019) menciona em relação à qualidade em serviços que a presteza se transforma em algo de grande relevância, pois através dela é possível alcançar a satisfação, pois os garçons são responsáveis por ter o contato direto com o cliente e por esse motivo é de grande importância incentivar esses colaboradores para ter um ótimo desempenho e um bom comprometimento na prestação de serviços.

De acordo com Campos (2014), um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende corretamente, de forma confiável, de forma acessível, consequentemente segura e no tempo adequado às necessidades do cliente. Os bares e restaurantes são responsáveis por grande parte dos serviços registrados no país, pois o segmento alimentício é essencial na vida das pessoas, tendo em vista a praticidade, conforto, segurança e dentre outros fatores ofertados de qualidade, que levam os clientes a aderirem os serviços prestados.

Souza e Nunes (2018) sugerem que a vestimenta e a aparência dos funcionários tendem a ser fardamentos padronizados apropriados para a região. Foi adotado melhorias em valores de produtos e serviços. Em relação ao cumprimento do tempo na execução do serviço foi sugerido a realização de um estudo de tempos para ser realizado por um estagiário com o intuito de se saber o tempo que a informação passa pelos funcionários sobre o tempo exato para execução do serviço, e determinar o tempo padrão requerido para o preparo de uma refeição.

Costa (2015) identificou que os clientes estão em busca constante por serviços de restaurantes. Essa busca é cada vez mais por motivos de as pessoas acharem cômodo realizarem reuniões em restaurantes, encontros com amigos e também por trabalharem durante o dia e não terem tempo para preparem refeições em casa. Por esses motivos, os proprietários dos estabelecimentos se sentem mais pressionados em prestar serviços de qualidade, buscando satisfazer os clientes e atrair novos de forma diferenciada.

Costa (2015) observou em seu estudo, que um motivo a ser considerado pelos clientes de não gostar de frequentar sempre os estabelecimentos como os restaurantes é o fato de ter um orçamento limitado que impossibilita a frequência desses consumidores, que pode ser explicado pelo o motivo de esses consumidores terem uma família bem grande fica impossibilitado por questão de ter um salário inadequado as suas despesas. Com isso os restaurantes de certa forma podem possibilitar a frequência desses consumidores com preços mais condizentes e mais acessíveis, pois dessa forma os consumidores podem estar frequentando os restaurantes com mais frequência.

Segundo Bulus (2015), em uma pesquisa de satisfação de clientes do restaurante Hollandaise, concluiu que mesmo os serviços sendo prestados aos consumidores que frequentam o estabelecimento, é importante a empresa realizar investimentos em ações de marketing para fidelizar esses clientes. Essas ações devem ser diferenciadas a fim de atender as necessidades e expectativas de cada cliente.

Bulus (2015) enfatiza o enfoque no consumidor, pois o investimento no cliente é uma forma de garantia que a empresa venha a crescer. Assim, é importante que as empresas busquem investir em treinamentos para os colaboradores, padronizando o atendimento.

Fonseca, Silva, Silva e Padilha (2017) verificaram em uma etapa de seu estudo o quanto que o consumidor estaria disposto a pagar por um serviço diferenciado com qualidade que venha a satisfazer suas necessidades. Foi possível identificar através dos dados da pesquisa que se o estabelecimento prestar atendimento com qualidade é possível atrair clientes, sendo possível também fidelizá-los. Além disso, identificaram que os clientes estão mais dispostos a pagar serviços diferenciados e com maior qualidade no atendimento.

Os autores sugerem que investimentos sejam realizados na qualidade do atendimento, bem como que pesquisas sejam aplicadas por gestores para que haja melhoria contínua dos produtos, que os colaboradores passem por constantes qualificações, pois é contributivo ter profissionais qualificados para prestar atendimento de qualidade aos consumidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para analisar a percepção dos consumidores e gestores de bares e restaurantes em relação aos aspectos que influenciam à satisfação do cliente, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, pois segundo Andrade (2010) nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Sendo que uma das características é a técnica padronizada da coleta de dados.

Quanto à abordagem de pesquisa, elaborou-se um estudo quantitativo pois destaca-se a utilização de estratégias estatísticas para a coleta de dados e obtenção dos resultados (CRESWELL, 2010).

Quanto à estratégia de pesquisa, aplicou-se uma *survey*, também denominada de pesquisa de levantamento que segundo Bertuce (2012) pode ser utilizado de diferentes formas, tanto para descrever como também para explicar ou explorar um determinado fenômeno. Esse tipo de estratégia apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população. O pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre a população (CRESWELL, 2010).

O instrumento de coleta de dados foi através de questionário, Lakatos e Marconi (2003, p.201) definem o questionário como: “instrumento de coleta, constituído por uma série de perguntas, que deve ser respondido por escrito sem a interferência de entrevistador”. O questionário utilizado classifica-se como estruturado, com as alternativas de respostas fixas. Assim, o respondente escolhe sua resposta a partir das opções disponibilizadas.

Para a realização deste estudo, utilizou-se dois questionários e avaliações em ordem cronológica crescente de datas a partir de 01/12/2019 até 05/01/2020. Os questionários foram baseados nos estudos de Feitosa e Viana (2017) e Fonseca et al. (2017). O primeiro havia 42 perguntas, sendo voltado aos consumidores, no qual se teve um resultado de 56 entrevistados. Já no segundo questionário, voltado aos gestores dos estabelecimentos, havia onze perguntas, obtendo nove respondentes.

O primeiro questionário foi aplicado através do *Google Forms*, compartilhado pelos autores via aplicativos (*WhatsApp, Instagram e Facebook*). O respondente recebia o link com as informações e normas de como responder a pesquisa. Já o questionário dos gestores, obteve-se mais resistência, exigindo a visita de campo, ou seja, uma “investigação empírica realizada no local ou onde ocorre ou ocorreu um fenômeno e que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação participante ou não” (VERGARA, 2013, p.43). Os dois questionários utilizados, continham cinco alternativas cada, utilizando-se a escala *likert* de cinco pontos, que variavam de “concordo totalmente a discordo totalmente”.

A forma de amostragem utilizada foi a probabilística, que conforme Marconi e Lakatos (2017) baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, pois a seleção foi de tal forma que cada entrevistado tem igual probabilidade de ser selecionado para a responder a pesquisa.

Quanto ao tipo de análise, utilizou-se a estatística descritiva, pois utilizou-se de médias e do desvio padrão para analisar os resultados obtidos. Para análise, utilizou-se softwares de apoio, como o *GoogleForms* e o *Microsoft Office Excel*, nas quais as informações foram organizadas, passando assim de amostras para a elaboração dos gráficos para cada item do questionário.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa em relação a percepção dos consumidores e empreendedores sobre a satisfação do cliente no setor de bares e restaurantes na cidade de Uruçuí-PI. Para apresentação dos dados, seguiu-se os objetivos específicos propostos neste estudo.

4.1 Descrição do perfil dos ‘bares e restaurantes’ e dos ‘consumidores’ participantes da pesquisa

Nessa subseção descreveu-se o perfil dos bares e restaurantes, bem como dos consumidores participantes do presente estudo.

4.1.1 Perfil dos bares e restaurantes

Ao aplicar questionário com gestores de bares e restaurantes de diferentes bairros da cidade de Uruçuí-PI, nota-se o perfil dos estabelecimentos no Quadro 2.

E1 possui seis anos de existência, no qual trabalham cinco colaboradores, onde servem empanado de frango, e outras porções que são especialidades da casa, o local é bem estruturado, possui som com música ambiente, várias mesas espalhadas e diversas drinks.

Os estabelecimentos E2, E3, E7 e E8 são do setor de bar e espetinhos. E são semelhantes aos quesitos quadro de funcionários. Geralmente se tem apenas um churrasqueiro e um garçom, três dos quatro citados são familiares que faz a rotatividade dos afazeres do estabelecimento. As comidas típicas como Maria Isabel, espetinho, fazem parte do seu cardápio.

Tem os que já se diferenciam lugar mais amplo, o estabelecimento E5 já vem com um diferencial de um cardápio com mais diversidades em comidas e bebidas entre elas churrasco e bebidas, drinks e coquetéis. Com mais funcionários, o atendimento tende a ser mais rápido, o espaço é limitado. O gestor afirma que existem ocasiões em que o serviço deixa de almejar resultados positivos por motivos do estacionamento e da necessidade de espera por uma mesa, especialmente nos fins de semana. O espaço físico é limitado, o que impede o acréscimo de sua capacidade de atendimento.

E4 e E6 atuam no setor de bares na cidade de Uruçuí-PI tem pontos fortes como qualidade no atendimento e outro diferencial são os drinks e os petiscos em geral. Raramente tem música ao vivo que dá uma alavancada no estabelecimento. Assim como outros, a infraestrutura ainda precisa ser melhorada. O que impede uma divulgação maior de alguma atração no local

O estabelecimento E9 se caracteriza como Pizzaria e da cidade, no qual servem diversos sabores e tamanhos de pizzas. Com preço acessível, o local possui uma boa estrutura com locais para eventos particulares. Possui acessibilidade via tablete para garçons e via aplicativo, baixado no seu celular, com isso tem facilidade, praticidade e rapidez na hora do atendimento. Às vezes, oferece música ao vivo para os clientes, possui dez colaboradores e quatro anos de funcionamento da empresa.

Além disso, é possível perceber que em relação ao número de colaboradores, os bares e restaurantes variam de dois a dez colaboradores. Isso demonstra que são empresas de micro e pequeno porte. Quanto aos anos de funcionamento, pode-se perceber que possuem entre dois a dez anos, constatando que quatro empresas ainda são recentes no mercado (dois a cinco anos de funcionamento) e cinco empresas já estão mais consolidadas no mercado, pois já passaram dos cinco anos.

Os tipos de bares e restaurantes são diversificados, mas em sua maioria se adequam ao estilo familiar ou jantar casual, ou seja, oferecem serviços de mesa e pratos com preços mais baratos voltados para a família. Outros dois restaurantes se encaixam no estilo pub, conhecidos como mais descontraídos e mesclam oferta de comidas e aperitivos com bebidas, em especial drinks e cervejas. Apenas um apresenta-se no estilo típico. Em outras palavras, são restaurantes que sua especialidade é a comida regional ou de um país.

Quadro 2: Perfil das empresas investigadas

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Número de colaboradores	05	02	03	0	08	06	04	02	10
Anos de funcionamento	06	02	06	06	06	06	05	02	04
Tipo de bar e restaurante	Pub	Estilo familiar ou jantar casual	Estilo familiar ou jantar casual	Pub	Típicos	Pub	Estilo familiar ou jantar casual	Estilo familiar ou jantar casual	Estilo familiar ou jantar casual
Pratos ofertados pela organização	Empanado de frango, filé com fritas e aperitivos	Panelada, maria Isabel e bebidas	Espetinho e maria Isabel	Petiscos, empanado de frangos. Além de coquetéis e bebidas.	Churrasco, panelada, Maria Isabel, galinha caipira, baião de dois, entre outros	Tiras gostos em geral	Maria Isabel, escondidinho, espetinho de várias opções.	Espetinho e maria Isabel	Pizzas
Motivo de abertura da empresa	Vontade de ter seu próprio negocio	Renda extra	Necessidade de trabalhar	Necessidade de trabalhar	Sempre trabalhei na área	Ter seu próprio negocio	Necessidade de trabalhar	Aumentar a renda	Necessidade de uma renda em uma certa crise financeira
Utiliza algum tipo de software ou banco de dados para registro de informações?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Qual tipo de software ou banco de dados utilizado?	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Sistema integrado
Quais os pontos fortes do restaurante? Qual o diferencial?	Coquetéis	Atendimento	Atendimento e qualidade	Atendimento e qualidade	Atendimentos, croquetes, petiscos	Coquetéis	Comida	Sabor caseiro	Pizzas com produtos de qualidade e ambiente agradável
O que precisa ser melhorado?	Estrutura	Estrutura	Quase nada	Quase nada	Um espaço maior	A infraestrutura	Rapidez no atendimento	Aumento do espaço	O tempo de entrega em dias muito movimentados (com a lotação máxima).

Fonte: Elaborada pelos autores

Observou-se que os pratos mais ofertados são comidas típicas, como maria izabel, espetinhos, panelada e filé com fritas. Como principais motivos de abertura da empresa, tem-se a necessidade financeira, a vontade de empreender e a experiência na área. Adicionalmente, quando perguntados sobre a utilização de *software* de gerenciamento, observou-se que somente um estabelecimento faz uso.

Em relação aos pontos fortes e fracos dos bares e restaurantes, a maioria declara que seu ponto forte é o atendimento ou a qualidade da comida, ou ainda os coquetéis oferecidos. Já os pontos fracos apontados, se resumem em estrutura e o tempo de entrega dos pratos em dias movimentados.

4.1.2 Perfil dos consumidores

Elaborou-se o perfil dos consumidores de bares e restaurantes da cidade de Uruçuí, como pode ser visualizado na Tabela 1:

Tabela 1: Perfil dos consumidores

Variável	Alternativas	Frequência	Percentual
Gênero	Feminino	43	76,8%
	Masculino	13	23,2%
	Outros	-	-
Estado Civil	Solteiro (a)	32	57,1%
	Casado(a) /União Estável	21	37,5%
	Separado(a) /Divorciado(a)	02	3,6%
	Viúvo(a)	01	1,8%
Renda	Sem renda	-	-
	Até R\$ 477,00	02	3,6%
	De R\$ 478,00 a R\$ 954,00	09	16,1%
	De R\$ 955 a R\$ 1908,00	26	46,4%
	De R\$ 1909,00 a R\$ 2862,00	12	21,4%
Dependentes	Acima de R\$ 2863,00	07	12,5%
	Sim	23	41,1%
Quantidades de dependentes	Não	33	58,9%
	Não tenho dependentes	33	58,9%
	Apenas 1 dependente	16	28,6%
	Apenas 2 dependentes	05	8,9%
	Apenas 3 dependentes	02	3,6%
Idade	4 ou mais dependentes	-	-
	Idade média	23,6 anos	
Profissão predominante	Estudante	-	-
Trabalha	Sim	51	91,1%
	Não	05	8,9%

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da amostra analisada, no qual obteve-se 56 respondentes, identificou-se que os frequentadores de bares e restaurantes da cidade de Uruçuí são em sua maioria jovens solteiros com idade média de 23,4 anos, sendo 76,8% do sexo feminino e 23,2% do sexo masculino. Cabe ainda destacar que nenhum dos respondentes se enquadraram nas opções outros.

Observou-se por meio das respostas, que em sua maioria (57,1%) são solteiros, 37,5% estão em uma união estável e 3,6% afirmam ser divorciados. Quanto aos dependentes, 58,9% afirmaram não possuir nenhum dependente legal, enquanto 41,1%

destacou ter dependente, sendo que 28,6% possuem um, 8,9% possuem dois, 3,6% possuem três e nenhum possuem quatro ou mais dependentes.

No que tange à empregabilidade, 91,1% dos consumidores possuem trabalho fixo. Identificaram-se diversas profissões como de recepcionista, auxiliar administrativo, empreendedor, secretária, supervisor, entre outros. Quanto à renda, 3,6% recebem até R\$ 477,00, 16,1% possuem renda de R\$ 478,00 a R\$ 954,00, 46,4% possuem receita de R\$ 955 a R\$ 1908,00, 21,4% recebem de R\$ 1909,00 a R\$ 2862,00 e 12,5% ganham acima de R\$ 2863,00.

4.2 Aspectos que influenciam a decisão dos consumidores em relação ao serviço de bares e restaurantes

Analisou-se os aspectos que influenciam a decisão de consumo em relação à qualidade do serviço de bares e restaurantes. Para tanto, levou-se em consideração os seguintes aspectos: as instalações e o ambiente, o serviço prestado, as pessoas que prestam o serviço e a qualidade no atendimento.

Para calcular os resultados, utilizou-se a estatística descritiva, no qual as médias acima de 3,2 representam que frequentemente ou sempre o aspecto influencia na tomada de decisão do consumidor; entre 2,8 e 3,2 representa um resultado neutro, não podendo fazer inferências; e abaixo de 3,2 representa que o consumidor raramente ou nunca leva em consideração o aspecto em ênfase.

Com base nessas explicações e nos resultados identificados, elaborou-se as Tabelas 2, 3, 4 e 5.

Em relação às instalações e ao ambiente têm-se a Tabela 2:

Tabela 2: Das instalações e o ambiente

Variáveis	Média
1 - Da localização	4,25
2 - O conforto das acomodações	4,07
3 - A higiene do ambiente	4,42

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base na Tabela 1, é possível apontar que os consumidores da cidade de Uruçuí são atraídos pela localização do estabelecimento, bem como pelo conforto das acomodações e higiene do ambiente dos bares e restaurantes. No entanto, desses três elementos, o de maior peso é a higiene do local. Dessa forma, os estabelecimentos de Uruçuí devem se preocupar com a limpeza do local, incluindo o salão principal, cozinha e banheiros.

Com base no quesito higiene, Barber e Scarceli (2009) sinalizam que os bares e restaurantes podem oferecer aos clientes a oportunidade de presenciar o manuseio de alimentos, as práticas de segurança alimentar e a limpeza geral do restaurante. Tal atitude promove ao consumidor mais segurança ao consumir os alimentos, além de sentirem mais à vontade no ambiente. Já Defante et al. (2012) ressaltam a importância que os gestores devem ter com a limpeza, a aparência externa de restaurantes, manipulação de alimentos, ambiente e, finalmente, a decoração dos restaurantes. Todos esses elementos supracitados, estão de alguma forma interligados aos aspectos da Tabela 1.

Uma das soluções utilizadas atualmente pelos bares e restaurantes consiste em deixar a cozinha mais visível pelo consumidor. A partir disso, o cliente possui a oportunidade em acompanhar a preparação do seu prato.

Sobre o conforto das acomodações, estudos apontam que um ambiente confortável e calmo, decorado de forma leve, com cores adequadas a proposta do local e mobiliário bem cuidado são condições que aumentam a satisfação do cliente (GOPAUL, 2014).

Em relação ao serviço prestado, é apresentado a Tabela 3:

Tabela 3: Do serviço prestado

Variáveis	Média
1 - Horário de funcionamento	3,69
2 - Tempo de espera	4,30
3 - O cardápio	3,92
4 - A qualidade dos produtos servidos	4,42
5 - O preço e a forma de pagamento	4,16

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 3 apresenta que os consumidores respondentes apontam que o horário de funcionamento, o tempo de espera, o cardápio, a qualidade dos produtos servidos e o preço e a forma de pagamento são aspectos que influenciam a sua decisão de compra. No entanto, em ordem de maior para menor influência, tem-se a qualidade dos produtos, em segundo o tempo de espera dos pedidos, em seguida o preço e a forma de pagamento, em quarto o cardápio e, por fim, o horário de funcionamento.

A partir dessas informações, pode-se ressaltar que os restaurantes devem trabalhar todos esses elementos, não somente um, mas a combinação de todos. Inclusive, porque, os consumidores, com a era digital costumam buscar informações referente ao serviço prestado, a percepção de outros clientes que já consumiram no restaurante (Zhang et al., 2010). De acordo com Cao e Kim (2015), a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado está relacionado à comparação entre a expectativa gerada pelo consumidor e o desempenho encontrado no estabelecimento.

O resultado do presente estudo em relação ao primeiro colocado, qualidade do produto serviço, também foi encontrado na pesquisa de Amaral et al. (2015), como o elemento mais determinante para a satisfação do cliente. Aqui inclui o sabor da comida, a forma como a comida é apresentada e a decoração e atratividade visual do prato.

Em relação ao preço, estudos apontam que vai depender de quanto o cliente está disposto a pagar, bem como dos benefícios que o consumidor possui ao vivenciar a experiência. Portanto, ele avalia o equilíbrio entre a qualidade e o benefício para saber o preço está compatível com o que esperava (AMARAL et al., 2015).

Quanto às pessoas que prestam o serviço, elaborou-se a Tabela 4.

Tabela 4: Das pessoas que prestam o serviço

Variáveis	Média
1 - A apresentação dos funcionários	3,75
2 - A iniciativa dos funcionários	4,12
3 - A educação e gentileza dos funcionários	4,44
4 - Domínio nas informações passadas	4,17
5 - Respostas às reclamações preço e a forma de pagamento	4,03
6 - Atendimento por telefone	3,78

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação às pessoas que prestam serviços, nota-se na Tabela 4, que os respondentes apontam que a apresentação dos funcionários, a iniciativa dos funcionários, a educação e gentileza dos funcionários, o domínio nas informações passadas, as respostas às reclamações preço e a forma de pagamento e atendimento por telefone, são

aspectos que influenciam na prestação de serviços, pois suas médias se apresentaram acima de três.

Nota-se que a ordem do maior para a menor influência, tem-se a educação e gentileza dos funcionários com média 4,44, depois com 4,17 domínio nas informações passadas, em seguida 4,12 com a iniciativa dos funcionários, em posterior com 4,03 respostas às reclamações de preço e forma de pagamento, e os dois últimos com 3,78 e 3,75, o atendimento por telefone e a apresentação dos funcionários, respectivamente.

Portanto, os consumidores presam especialmente pelo bom atendimento. Cabe destacar que no estudo de Souza (2019), 20% dos entrevistados estavam insatisfeitos com o atendimento e o serviço prestado pelo garçom, especialmente devido ao vestuário. Por outro lado, o presente estudo identificou que a apresentação do garçom está em último no *ranking*.

Em regra, o atendimento de qualidade atrai e fideliza clientes. Ainda em relação a esse aspecto, Fonseca et al. (2017) apontam que o bom atendimento faz com que os consumidores fiquem mais dispostos a pagar pelo serviço. Em contrapartida, o mal atendimento leva ao surgimento de comentários negativos e insatisfação.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), inclusive, destacam a importância dos garçons transmitirem mais segurança aos consumidores em relação às informações que são repassadas aos clientes. Para isso, é preciso passarem por processos de treinamentos e capacitações, bem como desenvolver empatia para se oferecer um atendimento diferenciado e individualizado.

Tabela 5: A qualidade no atendimento

Variáveis	Média
1 - Você deixa de frequentar um estabelecimento por falta de qualidade no atendimento?	4,28
2 - Você aconselha seus amigos e familiares a não frequentarem um restaurante no qual você foi mal atendido?	4,08
3 - Você aconselha seus amigos e familiares a frequentarem um restaurante no qual você foi bem atendido?	4,78
4 - Você se dispõe a pagar mais caro por atendimento diferenciado pela qualidade?	3,82

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à Tabela 5, quanto à qualidade no atendimento, notou-se a partir dos resultados da Tabela 4 que a qualidade no atendimento é um dos fatores mais cruciais para os consumidores, tendo em vista que gostam de ser tratados com gentileza e educação.

Com base na Tabela 5, identificou-se a partir das médias que os clientes deixam de frequentar o estabelecimento devido ao mal atendimento, bem como aconselham seus amigos e familiares a não frequentarem um restaurante no qual foi mal atendido e também aconselham quando são bem atendidos. Por fim, se dispõem a pagar a mais caro quando o atendimento é diferenciado. Tais resultados corroboram o estudo de Fonseca et al. (2017).

De todos esses pontos, observou-se que os consumidores estão mais dispostos a aconselhar seus amigos e familiares a frequentarem um restaurante no qual foi bem atendido do que quando não foi bem atendido. Portanto, a disposição em fazer comentários negativos sobre a empresa é menor. Segundo Kotler (2006), embora uma das maiores influências na hora da escolha ainda seja a recomendação por parente ou amigo, a “recomendação de consumidores” tem se tornado um fator de decisão cada vez mais importante.

4.3 Percepção dos consumidores em relação AOS serviços oferecidos pelos bares e restaurantes de Uruçuí-PI

Para cumprir o terceiro objetivo específico, analisou-se a percepção dos consumidores em relação à qualidade de serviços oferecidos pelos bares e restaurantes de Uruçuí-PI. Com base nisso, elaborou-se a Tabela 6 que compõem as médias das respostas.

Tabela 6: Sobre os bares e restaurantes de Uruçuí

Variáveis	Média
1 - O preço cobrado pela comida é justo	3,30
2 - O preço cobrado pela bebida é justo	3,26
3 - De modo geral, os funcionários são simpáticos/prestativos	3,18
4 - Meus pedidos são servidos no tempo prometido	3,07
5 - Os funcionários conhecem bem o cardápio	3,58
6 - Servem meu pedido exatamente como eu pedi, sem erros	3,70
7 - Tenho lembranças de más experiências de atendimento	3,40
8 - O serviço é confiável e consistente	3,46
9 - A comida tem uma aparência atraente	3,69
10 - De modo geral, tenho grande satisfação onde frequento	3,86
11 - Os bares e restaurantes que frequento perdem em qualidade para outras regiões vizinhas	3,56
12 - Eu recomendo os bares e restaurantes da região para amigos de outras cidades	3,76
13 - Sou um cliente leal a determinado bar ou restaurante	3,88

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base na Tabela 6, sobre os bares e restaurantes da cidade de Uruçuí-PI, observou-se que os consumidores acreditam que os preços cobrados pelas comidas e pelas bebidas são justos, sendo o das comidas mais justos que os das bebidas. No entanto, cabe destacar que as médias desses questionamentos encontram-se próximo do ponto neutro, 3,30 e 3,26 cada, sendo assim, um alerta para os gestores dos estabelecimentos.

Notou-se ainda que para a maioria dos consumidores, os funcionários dos bares e restaurantes conhecem bem o cardápio, servem o pedido exatamente como foi solicitado e sem erros, possuem lembranças de más experiências de atendimento, o serviço é confiável e consistente, a comida tem uma boa aparência, possuem satisfação nos lugares onde frequentam, os estabelecimentos perdem em qualidade para outras regiões, recomendam os bares e restaurantes da região para amigos de outras cidades vizinhas e se consideram um cliente leal a um determinado estabelecimento.

Alguns aspectos como os funcionários são simpáticos/prestativos (3,18) e meus pedidos são servidos no tempo prometido (3,07), não se pode fazer inferências e interpretações, pois as médias se apresentaram próximas do ponto neutro.

Com bases nesses resultados, cabe destacar que dois pontos devem ser levados em considerado: i) os consumidores possuem lembranças de más experiências de atendimento, para isso é preciso que os restaurantes trabalhem mais esse aspecto, pois como já foi apontando, o atendimento é um fator determinante na satisfação do cliente. Além disso, outras pesquisas realizadas em outras regiões também identificaram o mesmo resultado (FONSECA et al., 2017; COSTA; CUNHA, 2015); e ii) os estabelecimentos perdem em qualidade para outras regiões, para isso é preciso que os estabelecimentos melhorem a qualidade na entrega do serviço e do produto. De acordo com Fonseca et al. (2017), percebe-se que a qualidade na prestação de serviços passa a ser um diferencial competitivo, tendo em vista que por meio dela é possível garantir o atendimento das expectativas do cliente.

Adicionalmente, embora muitas variáveis tenham sido positivas para os bares e restaurantes da cidade de Uruçuí, nenhuma das médias se apresentaram acima de quatro. Isso mostra que há uma tendência duvidosa em relação à satisfação dos consumidores dessa região.

4.4 Ações realizadas pelos gestores de restaurantes em Uruçuí-PI voltadas à satisfação do cliente

A fim de responder o último objetivo específico, identificou-se as ações realizadas pelos empresários de restaurantes em Uruçuí voltadas à satisfação do cliente.

Nesse contexto, elaborou-se a Tabela 7 com as médias das respostas.

Tabela 7: Ações realizadas pelos gestores dos restaurantes

Variáveis	Média
1 - Existem metas instituídas para os setores e funcionários da empresa?	2,88
2 - Nas ações adotadas pela empresa existe envolvimento de todos os setores da empresa?	4,11
3 - A empresa realiza pesquisa de satisfação com os clientes?	2,88
4 - As informações dadas pelos clientes são registradas para que possam ser utilizadas no futuro?	4,00
5 - Existe a utilização de banco de dados para a tomada de decisões sobre as ações da empresa?	2,22
6 - Existe investimento em treinamentos, educação continuada, seminários ou reuniões de grupos de trabalho para o desenvolvimento dos colaboradores?	2,77
7 - Os colaboradores trabalham com a consciência de que são responsáveis pela Qualidade oferecida pela empresa?	4,33
8 - Você utiliza qualidade no atendimento como ferramenta principal para oferecer um serviço diferenciado aos clientes?	4,66
9 - Existe um plano global da empresa que leve em consideração a importância de investimentos para a manutenção, reformas, adaptações e modificações na estrutura física e nos equipamentos?	3,22
10 - Existe o controle de estoque de insumos utilizados no restaurante, tendo em vista a importância do controle de custos como fator gerador de produtividade?	3,44

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 7 apresenta que os gestores não instituem metas para os setores e funcionários da empresa (2,88). Estabelecer metas é uma das diretrizes estratégicas de qualquer organização. A partir das metas, é possível que as organizações consigam alcançar sua missão, visão e valores. Inclusive, isso justifica os resultados apontados na Tabela 6. A ausência de estabelecimento de metas coloca em risco a qualidade e a satisfação

Embora não estabeleçam metas, identificou-se que nas ações adotadas pelas empresas, existe envolvimento de todos os setores da empresa (4,11). Esse envolvimento torna o ambiente mais agradável e alinhado.

Identificou-se também que as empresas não costumam realizar pesquisas de satisfação ao cliente, sendo assim, um ponto negativo. A aplicação da pesquisa de satisfação consiste em uma ferramenta útil para os estabelecimentos alcançarem o sucesso de suas atividades. As organizações só conseguem obter ou manter participação no mercado se avaliarem os seus resultados e fracassos a partir da visão dos clientes (WHITELEY, 1999).

Constatou-se que as informações dadas pelos clientes são registradas para que possam ser utilizadas no futuro. Porém, não utilizam de banco de dados para a tomada de decisões sobre as ações da empresa. Oito dos nove estabelecimentos pesquisados não possuem algum tipo de software de gestão para gerir o seu negócio. O envio de notas e

controle de estoque de mercadoria e serviços ainda são realizadas manualmente. Isso demonstra atraso no setor, pois a utilização da tecnologia de informação otimiza os processos, facilitam as tomadas e decisões, bem como agilizam nas respostas aos clientes.

Notou-se que não existe investimento em treinamentos, educação continuada, seminários ou reuniões de grupos de trabalho para o desenvolvimento dos colaboradores. Os treinamentos geram conhecimento. Esse conhecimento melhora a capacidade intelectual da organização. No entanto, embora demande recursos financeiros da organização, os treinamentos e capacitações retornam em forma de um atendimento e na satisfação do cliente. Portanto, é importante que os gestores dos bares e restaurantes invistam em conhecimento para os colaboradores.

Em contrapartida, verificou-se que os colaboradores trabalham com a consciência de que são responsáveis pela qualidade oferecida pela empresa. Em outras palavras, os gestores entendem a sua autorresponsabilidade em entregar um produto de qualidade. Além disso, utilizam a qualidade no atendimento como ferramenta principal para oferecer um serviço diferenciado aos clientes, bem como, controlam o estoque de seus insumos, tendo em vista a importância do controle de custos como fator gerador de produtividade. Tal resultado é importante na satisfação ao cliente, pois esse elemento aumenta as chances de os consumidores retornarem ao estabelecimento (SOUZA, 2019).

Por fim, não se pode afirmar se existe um plano global da empresa que leve em consideração a importância de investimentos para a manutenção, reformas, adaptações e modificações na estrutura física e nos equipamentos, uma vez que a média se apresentou próxima de três. Como já foi supracitado, esse elemento é apontado pelos consumidores como importante na sua decisão de consumo. Logo, os gestores devem adaptar a sua estrutura física com base nos anseios de seus clientes.

Portanto, observa-se que os gestores da cidade de Uruçuí ainda precisam desenvolver ações voltadas à satisfação do cliente, pois não estabelecem metas, não possuem um plano global para investimentos em manutenção, reformas, adaptações e modificações na estrutura física e não investem em treinamentos e capacitações para os seus colaboradores. Por outro lado, utilizam a qualidade no atendimento como ferramenta principal para oferecer um serviço diferenciado aos clientes, controlam seus estoques e registram as informações dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos consumidores e gestores de bares e restaurantes em relação aos aspectos que influenciam à satisfação do cliente.

Respondendo a cada um dos objetivos específicos, tem-se como primeiro descrever o perfil dos consumidores e dos bares e restaurantes da cidade de Uruçuí-PI. É possível perceber que o perfil dos consumidores é em sua maioria jovens, solteiros, com idade média de 23,4 anos, 91,1% dos consumidores afirmam ter trabalho fixo, 26 dos 56 respondentes afirmaram ter renda entre R\$ 955 a R\$ 1908,00 totalizando 46,4% dos consumidores.

Ainda em resposta ao primeiro objetivo específico, constata-se que o perfil dos bares e restaurantes respondentes são diversificados, sendo que a maioria se adequa ao estilo familiar ou jantar casual, com uma variação de dois a dez colaboradores e de dois a dez anos de funcionamento.

Respondendo o segundo objetivo específico, identificar os aspectos que influenciam a decisão dos consumidores em relação aos serviços oferecidos pelos bares

e restaurantes. Foi possível identificar que os consumidores são atraídos pelo ambiente do estabelecimento, bem como pelo conforto das acomodações e pela higiene do ambiente do local, no entanto, desses três elementos, o de maior peso foi a higiene do local.

Além disso, levam em consideração o horário de funcionamento, o tempo de espera, o cardápio, a qualidade dos produtos servidos, o preço e a forma de pagamento, porém o mais determinante pelos consumidores foi a qualidade dos produtos servidos. Por fim, os consumidores são atraídos também pela apresentação, iniciativa, atendimento por telefone, educação, gentileza e domínio nas informações passadas dos funcionários, bem como pelas respostas das reclamações em relação ao preço e à forma de pagamento.

Respondendo ao terceiro objetivo específico, identificar a percepção dos consumidores em relação à qualidade de serviços oferecidos pelos bares e restaurantes de Uruçuí-PI, conclui-se que embora muitas variáveis tenham sido positivas para os bares e restaurantes da cidade de Uruçuí, nenhuma das médias se apresentaram acima de quatro. Isso mostra que há uma tendência duvidosa em relação à satisfação dos consumidores dessa região.

Respondendo ao quarto objetivo específico, identificar as ações voltadas à satisfação do cliente realizadas pelos gestores de restaurantes em Uruçuí-PI, conclui-se que os gestores da cidade de Uruçuí ainda precisam desenvolver ações voltadas à satisfação do cliente, pois não estabelecem metas, não possuem um plano global para investimentos em manutenção, reformas, adaptações e modificações na estrutura física e não investem em treinamentos e capacitações para os seus colaboradores. Por outro lado, utilizam a qualidade no atendimento como ferramenta principal para oferecer um serviço diferenciado aos clientes, controlam seus estoques e registram as informações dos clientes.

Como limitações é possível destacar a resistência dos gestores em responder o questionário, por isso a quantidade ínfima de respondentes. E como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar o presente trabalho, abordando qualitativamente como os bares e restaurantes podem satisfazer os clientes. Além disso, podem operacionalizar a mesma proposta da presente pesquisa, mas em outros setores.

REFERÊNCIAS

ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos – Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/>. Acesso em 05 de out. 2019.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalho na graduação**. 10.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Dados da Cielo mostram crescimento de 3,2% da receita de bares e restaurantes em 2019**.

Disponível em: < <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/dados-da-cielo-mostrar-crescimento-de-3-2-da-receita-de-bares-e-restaurantes-em-2019/>.> Acesso em 8 de outubro de 2019.

BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**. São Paulo, 2012.

BULUS, G. **Pesquisa de Satisfação dos Clientes do Restaurante Hollandaise**. 2015. 37f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) –Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

COSTA, A.; SANTANA, L.; TRIGO, A. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**. Jun. 2015, Vol 02, nº 02, p. 155-172, ISSN 2258-1166.

COSTA, C.; NAKATA, Y.; CALSANI, J. Qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar os clientes. **Rev. Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto**, v.1, n.1, p.54-65, jan./jun.2013.

COSTA, T. **Análise do grau de satisfação dos usuários de restaurantes da Cidade de Patos** - PB. 2015. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, Patos, 2015.

FEITOSA, D.; VIANA, T. Perfil, fidelização e grau de satisfação: identificando os clientes da alimentação fora do domicílio no cariri cearense. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**. Vol. 4(13), pp. 176-198, 01 de dez. 2017.

FONSECA, Cinthia; SILVA, Paula; SILVA, Thayanne; PADILHA, thayze. Gestão da qualidade em restaurantes: O atendimento como diferencial competitivo e ferramenta para fidelização de clientes. Um estudo de caso no segmento em Garanhuns–PE. **Revista Interação** Vol.19, n. 2–2017 p. 8-24 - ISSN 1517-848X e ISSN 2446-9874. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/134/120>. Acesso em: 05 de out.2019.

BARUFALDI, M. **Satisfação do cliente de um restaurante**: pesquisa de satisfação em restaurantes; sempre é possível melhorar os serviços. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/satisfaca%C3%A7%C3%A3o-do-cliente-de-um-restaurante-pesquisa-em-sempr-barufaldi>. Acesso em: 8 de out. de 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas S. A, 1998.

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

LIMA, L. Qualidade dos serviços na obtenção da satisfação da Restaurante Lima do camarão, na percepção dos Clientes. **Revista de Administração da UNI7**, Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 175-199, jan./jun. 2019.

MARCONNI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. – 9. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

MORALES, F.; FERREIRA, F. A excelência em qualidade no atendimento das organizações. **Revista Hórus**, v. 6, n. 2, p. 39-59, 2011. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/revistahorus/article/viewFile/4074/1881>> Acesso em:17 de maio, 2019.

OLIVEIRA, O. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GOMES, J. **Qualidade em serviços: Como estimular a percepção positiva dos clientes?** 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/qualidade-em-servicos>. Acesso em: 5 de outubro de 2019.

SANTOS, O. C. L. Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes. **Revista traços**, v. 6, n. 11, 2003. Disponível em: <http://revistas.unama.br/index.php/revistatracos/article/view/887/448>. Acesso em: 27 de nov, 2019.

SCHOLUCHA, J. **Marketing de serviço na Satisfação do cliente (AREA Alimentícia - Restaurantes indústrias)**. Curitiba, 2006. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/61661/JOSIANE%20SCHOLUCHA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 de jan. 2020.

SILVA, M.; CARICOLLARALHAM, L.; CAVALLARI, V.; BATISTA, C. A satisfação do cliente no atendimento como fator de crescimento empresarial. **Revista pensar**. Vol. 7, no. 2, jan/2019.

SOUSA, P.; NUNES, J. **Análise da qualidade do atendimento de um restaurante litorâneo utilizando a escala servqual**. 2018. 18f. Monografia (Graduação em bacharelado em ciência e tecnologia). Universidade Federal Rural do Semiárido-UFERSA. – 2018.

VERGARA, C. S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. -14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FATORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Jarla Carmem Silva Borges
Natan Lopes de Almeida
José Welliton Silva Do Nascimento

Resumo: O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas, materiais, psicológicas e sociais, tais condições contribuem para a motivação e satisfação no trabalho, bem como para a retenção das pessoas nas organizações. Este estudo tem por objetivo identificar e analisar os fatores motivacionais e os níveis de satisfação dos docentes da Instituição de Ensino Superior. Esta pesquisa a partir de seu objetivo, pode ser classificada com exploratória e em relação ao tipo de abordagem utilizada no estudo, é caracterizada como mista (quali-quantitativa). A estratégia adotada foi o estudo de caso; os dados primários foram coletados por meio da aplicação de um questionário com dez perguntas com o auxílio do *surveymonkey*, com a população de dezenove professores. Mas apenas dez, concordaram em participar da pesquisa. Os dados coletados foram tratados com o auxílio do *google forms* e do Excel 2013. Os resultados indicam que em relação ao segundo objetivo específico - identificar os fatores que promovem a motivação e a satisfação dos docentes, as categorias delineadas para o mesmo resultaram em: reconhecimento, a remuneração, o respeito por parte dos discentes e colegas de trabalho, flexibilidade da carga horária e o desenvolvimento pessoal e profissional. Entretanto, destaca-se que as principais dificuldades encontradas na prática de sua profissão, são: as políticas internas da instituição, insegurança e sobrecarga de orientações, falta de recursos tecnológicos. Quanto a identificar o nível de satisfação no ambiente de trabalho dos professores, contemplou quatro categorias: insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito. Destaca-se, que entre os respondentes: 50% deles disseram que estão poucos satisfeitos, 40% estão satisfeitos com o ambiente de trabalho que está inserido e 10% estão muito satisfeitos.

Palavras-chave: Satisfação, Motivação, Trabalho Docente, IES.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da motivação tem sido um tema bem presente na história da Psicologia, porém, apesar deste construto ser bastante difundido no âmbito acadêmico, o termo é comumente utilizado no senso comum, o que traz diversos significados e sentidos, que podem remeter o termo motivação à estimulação, incentivo, causa ou até como um fator para se manter em algo. No entanto, no âmbito acadêmico, o estudo sobre motivação varia conforme a perspectiva teórica que propõe estudar o fenômeno (BARRERA, 2010).

A motivação dos professores é essencial para o sucesso das políticas educativas. Ao estudar-se a motivação docente é necessário examinar características da escola e do professor. Devido à importância deste tema, torna-se fulcral analisar as investigações efetuadas sobre ele, levando em conta variáveis organizacionais, dado que a escola é uma organização, mas também o capital psicológico positivo e a satisfação no trabalho (VISEU, 2015).

Dentre as várias abordagens que tratam da motivação, importa destacar a de Maslow (1970) que propõe um modelo estruturado a respeito deste fenômeno. Assim, sua teoria é chamada de Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a qual parte de

um referencial humanista, destacando as forças internas do indivíduo como propulsoras para direcionar uma ação. Ela elucida que as necessidades humanas estão organizadas de modo hierárquico, considerando o grau de importância e são fatores decisivos nas ações motivacionais (MEIRELES, 2015).

É a motivação que leva as pessoas a agirem em direção aos seus objetivos; é ela que as mantém persistentes para alcançá-los sendo que para um melhor desempenho no trabalho, destacam-se quatro fatores principais que intercedem a relação entre motivação e desempenho: o significado do trabalho para quem o realiza, sistema de recompensas e reconhecimento, estilo de gestão e qualidade do ambiente, e as convergências entre valores organizacionais e pessoais (BRUXEL, 2017).

Assim, como o intuito de se aprofundar nessa temática, estabeleceu-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são os aspectos que influenciam a motivação e satisfação no trabalho dos professores, vinculados a IES no interior do Piauí?**

Observa-se que as instituições de ensino são estruturadas por pessoas e os diversos fatores que as rodeiam. A complexidade do ambiente acadêmico torna necessário o aperfeiçoamento dos fatores de motivação e satisfação que influencia diretamente no trabalho dos professores. Por isso, esse trabalho justifica-se pela imensa importância da motivação para gerar satisfação no trabalho dos professores e se for compreendida essa importância, poderá servir como alicerce para o crescimento das instituições de ensino e dos próprios docentes. O estudo contribuirá com futuros trabalhos acadêmicos e com melhorias nas políticas de manutenção ou recuperação dos ativos motivacionais docentes. Tudo isso com o interesse de mostrar como a motivação pode influenciar na prática dessa profissão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Construto motivação: definições prática e operacional

A palavra motivação vem do Latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (OLIVEIRA, 2008). Em poucas palavras, o autor explica que “[...] a motivação é o que coloca um sujeito em movimento em direção a esse fim proposto. A motivação tem sido vista como um fator psicológico, um conjunto de fatores, ou um processo que varia de pessoa para pessoa”.

Assim, a motivação pode ser considerada como um fator chave, pois permite que a organização entenda seu colaborador e assim podendo crescer junto com o mesmo, o indivíduo motivado se desenvolve em diferentes áreas de sua vida, especialmente na área de trabalho, pois através dela as ações são orientadas para as metas e objetivos almejados promovendo seu crescimento não só como pessoa, mas como profissional. David C. McClelland (1989) afirma que a motivação se refere a ambos os propósitos conscientes, bem como interferências relacionadas a propósitos conscientes que fazemos com base na observação de comportamentos (CAMARGO-MAYORGA, 2016).

Embora os termos “motivação” ou “motivado(a)” sejam com frequência utilizados na literatura científica, sua definição não é precisa, nem na área da Educação nem em muitas outras. Por vezes, a necessidade de observar a existência de diferenças e particularidades nos contextos em que a motivação é estudada tem sido utilizada, equivocadamente, como argumento para amenizar sua indefinição em termos de propriedades e características enquanto objeto de pesquisa (DAVOGLIO; SANTOS, 2017).

2.2 Teorias da Motivação

Knüppe (2006) aponta a motivação como uma condição prévia para a aprendizagem, tendo em vista, qualquer que seja a ação dos indivíduos que envolvam atividade cognitiva, necessitam de motivação para concretizar-se. Assim, dentre os estudos que tratam sobre a motivação humana, pode-se destacar a abordagem de várias teorias que explicam as origens, bases e manifestações deste construto, como por exemplo: Teoria Cognitiva, Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (PISANI; BISI; RIZZON; NICOLETTO, 1985, p. 103). Como vê-se a seguir.

A primeira teoria citada busca entender o que “se passa na mente” do indivíduo. Nesse sentido, afirma que o comportamento dos indivíduos não são respostas automáticas, mas sim condutas organizadas previamente com base em suas próprias experiências. “Assim, nós escolhemos, por meio da percepção, pensamento e raciocínio, os valores, as crenças, as opiniões e as expectativas que regularão a conduta para uma meta almejada” (PISANI; BISI; RIZZON; NICOLETTO, 1985, p. 103).

Herzberg dividiu os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho em duas categorias, os que atendem a necessidades instintivas das pessoas e os que atendem a necessidades humanas individualizadas. Ele chamou os fatores instintivos de fatores de manutenção porque apenas mantêm a satisfação quando presentes ou causam insatisfação quando ausentes, mas não geram nenhum aumento de satisfação (HERZBERG, 1959).

Os fatores vinculados às necessidades humanas individualizadas compõem as condições intrínsecas ao próprio trabalho tais como: realização, desafio, responsabilidade, progresso. Em sua teoria Herzberg (1959) afirma que os fatores que influenciam a produção de satisfação profissional são desligados e distintos dos fatores que levam a insatisfação profissional.

Portanto, a motivação considera as cognições, sejam elas, crenças, valores, ideias ou pensamentos, como fator principal dos processos motivacionais, além de reconhecerem que ao comportamento e sua ação ligam-se fatores de maneira consciente, assim como, a influência do meio em que os seres humanos estão inseridos (BARRERA, 2010).

Por esta razão, importa destacar também a segunda teoria citada acima: Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, a qual é a chave para entender o processo de motivação humana mais minuciosamente. O objetivo dessa teoria era identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Para isso, questionou os entrevistados sobre o que os agradava e os desagradava nas empresas em que trabalhavam. O autor, então, dividiu estes relatos em dois fatores: **motivacionais** (os que agradavam) e **higiênicos** (os que desagradavam).

Nesta teoria, os fatores higiênicos são aqueles necessários para *evitar* que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito.

2.3 Motivação no trabalho docente

A importância dos professores para a garantia da qualidade da educação é indiscutível e, inevitavelmente, remete à motivação para exercer a carreira docente, levando em consideração tanto aspectos pessoais quanto profissionais (DAVOGLIO; SPAGNOLO; SANTOS, 2017). O docente do ensino superior é responsável por identificar e gerir contradições, desafios, dilemas e possibilidades do seu trabalho,

estando atento ao ritmo das mudanças e mantendo uma atitude de suspeição em relação aos fundamentos de sua atuação profissional (BITTAR; OLIVEIRA; MOROSINI, 2008).

No sentido de que o fenômeno da satisfação no trabalho adquire importância vital para a gestão das organizações, gerando resultados positivos para as instituições de ensino, tem sido grande a sua abordagem teórica e muitas vezes prática no campo das ciências sociais com especial atenção da psicologia no trabalho docente, fazendo com que os profissionais dessa área tenham mais conhecimentos do que lhe motiva ou não. (BRÁZIO, 2016).

Diante do exposto, constata-se que a vida do profissional de educação no Brasil é cheia de desafios e incertezas, além de precisarem conviver com a falta de reconhecimento, ainda são submetidos muitas vezes a situações de risco, principalmente em algumas escolas públicas que a segurança e a fiscalização são insuficientes. Esse tipo de problema faz com que, o professor se sinta insatisfeito em relação ao seu trabalho, influenciando assim na sua motivação (DAVOGLIO; SPAGNOLO; SANTOS, 2017).

De acordo com os autores, pode-se citar inúmeros fatores que levam o professor a estar ou não motivado no seu ambiente de trabalho, deve-se considerar fatores como um bom salário, boas condições estruturais, valorização da carreira, entre outros que são de extrema importância para esses colaboradores. Porém muitas das vezes não têm nem mesmo o mínimo para exercer sua função com maestria, atualmente para ser um bom professor, um diploma e vontade de ensinar não é o suficiente, tendo em vista que as condições para isso não são suficientes (DAVOGLIO; SPAGNOLO; SANTOS, 2017).

Esses motivos quando compreendidos podem ser associados às necessidades psicológicas básicas de autonomia como sentir prazer e satisfação pela docência, sentir realização na relação com os alunos e com o ambiente acadêmico, faz total diferença até mesmo no aprendizado e crescimento de ambos, são necessidades fundamentais para desenvolver os docentes tendo assim um maior engajamento com as atividades que fazem parte da sua prática e bem-estar na profissão que é tão importante para o crescimento no país e para a continuação de todas as outras profissões (DAVOGLIO; SPAGNOLO; SANTOS, 2017).

Contudo, é necessário ter presente que essas necessidades podem ser percebidas de modo diverso por diferentes sujeitos ou sob circunstâncias distintas; ou serem mais ou menos satisfeitas de acordo com o que o contexto permite ou oferece, de modo que um mesmo fator pode se refletir em mais de uma necessidade psicológica. Além disso, essas necessidades são totalmente correlacionadas, ou seja, a frustração de uma tende a afetar a satisfação das demais (DAVOGLIO; SPAGNOLO; SANTOS, 2017).

2.6 Satisfação no trabalho docente

A satisfação é um estado emocional satisfatório. Compreendida como conjunto de sentimentos positivos em relação às experiências vividas no trabalho, a satisfação se refere a um estado atingido pelo sujeito quando suas necessidades e desejos são alcançados e concretizados. A satisfação tem, portanto, componentes afetivos (ALVES, 2010).

De acordo com o autor, o conceito de motivação, contudo, diz respeito ao processo pelo qual um sujeito é impelido a agir. A motivação é referida à energia ou força psíquica que leva as pessoas a buscarem alguma coisa a partir de certas necessidades até então não satisfeitas. Ela tem caráter cognitivo e é identificada com a mobilização de forças ativas e esforços do sujeito, com vistas à realização de certos objetivos. A motivação tende a levar o sujeito a superar obstáculos e ir adiante (ALVES, 2010).

A relação de satisfação e motivação no trabalho do professor incorre em consequências diversas, sejam elas no plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do mesmo (MARQUEZE, 2005). Assim, grande parte do quadro de professores em nosso país, diz respeito aos temporários. Esta situação é frequentemente ocasionada em função da escassez com a questão da educação, falta de planejamento e falta de regularidade dos concursos públicos nos estados e municípios, que efetivem os profissionais numa carreira docente e lhes possibilitem uma jornada de trabalho digna em apenas um ambiente escolar. Do contrário, são obrigados a múltiplas jornadas, aceitando ministra aulas em diferentes estabelecimentos, dispersando esforços e se deslocando, às vezes em um único turno, entre escolas distantes umas das outras, ocasionando seu esgotamento total com o passar dos anos (LAROCCA E GIRARDI, 2011).

Por conseguinte, os estudos e investigações em torno da satisfação docente ainda são relativamente escassos e recentes, pois a grande maioria dos estudos já existentes aparece associada à motivação, à identidade dos professores ou mal-estar docente. Efetivamente os primeiros estudos acerca da satisfação profissional docente remontam ao início da década de 70, direcionando-se esse interesse, a partir dos anos 80, nas relações estabelecidas entre a satisfação profissional e a qualidade de vida, a saúde mental, o meio familiar, o que reforça a necessidade de entender a temática e aborda cada vez essa questão tendo em vista seu alto índice de importância para a sociedade em geral (SECO, 2000).

As avaliações cognitivas e afetivas que o professor faz de si próprio como trabalhador e das condições oferecidas para a realização do seu trabalho é que determinam a sua satisfação no âmbito da docência. Considerando que é da natureza humana buscar o equilíbrio e o bem-estar, investigar os modos de lidar com esses conflitos e com as situações avaliadas são necessárias e quando essas não são consideradas satisfatórias é fundamental o entendimento do problema para melhor entendê-lo e assim que se possa obter do bem-estar docente e por consequência o bem estar social. (REBOLO, 2014).

Nesta fase, o professor experimenta papéis e avalia a sua competência profissional, podendo daí resultar três configurações motivacionais: são elas a de sobrevivência, que é o confronto com a realidade escolar podendo ser um ambiente problemático, pela ocorrência de fracassos na dinâmica estabelecida no processo de ensino-aprendizagem; logo em seguida vem a descoberta, que quando existe a experiência do sucesso, entusiasmo e satisfação com os novos ambientes e desafios; e por fim vem a indiferença, que geralmente acontece quando indivíduo escolheu a profissão docente por falta de outras alternativas profissionais. O modo como essas fases são vivenciadas, então, tanto podem gerar satisfação quanto frustração, promovendo, ou não, seu bem-estar na carreira, uma análise cautelosa porém necessária para a finalização e resolução de problemas futuros (DAVOGLIO, 2017).

Outras pesquisas como as de Martinez (2002), Leite *et al.*, (2003), Araújo *et al.* (2005); Gasparin *et al.* (2005); Bosi (2007); Mancebo (2007) e Carvalho (2017), apontam para a precarização do trabalho do professor do ensino superior, evidenciada pela desvalorização da imagem do professor, baixos salários, intensidade de exposição a agentes de risco, carência de recursos materiais e humanos e pelo aumento da intensidade do trabalho. Todas as situações configurando fatores psicossociais do trabalho que podem gerar sobrecargas físicas e mentais que trazem consequências para a satisfação, saúde e bem-estar dos trabalhadores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi delineado caracterizando uma pesquisa exploratória. Adotou-se nesta pesquisa o estudo de caso como estratégia de investigação, sendo as características os fatores de satisfação. O estudo de caso pode ser definido como a estratégia empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real; esta estratégia encontra-se fortemente associada à pesquisa qualitativa por possibilitar a compreensão do fenômeno estudado em profundidade (YIN, 2010), e a integração e comparação de diferentes perspectivas, gerando uma concepção rica e detalhada acerca de um contexto (GRAY, 2012).

Para alcance dos objetivos propostos, foram realizadas busca em estudos nacionais e internacionais usando como base nas plataformas scielo e *google* acadêmico. Foram encontrados 67 artigos, sendo desclassificados cerca de 45 artigos e utilizados 22.

No presente trabalho foi utilizado um questionário online contendo 10 perguntas abertas, expedido através do site *Survey Monkey* que integra um protocolo de pesquisa mais amplo sobre processos motivacionais docentes - a apontar os aspectos percebidos como essenciais para a sua permanência na docência, bem como a fornecer informações sociodemográficas, tais como idade, estado civil, titulação acadêmica, tempo de docência etc. Neste estudo, aplicou-se um universo da população de 19 professores de uma universidade estadual no sul do Estado do Piauí. Sendo assim alcançou-se uma amostra de 10 docentes. Os dados foram coletados num período de 60 dias que vai de 1º de junho até dia 31 de julho.

Na aplicação dos questionários os participantes receberam informações referentes à pesquisa, esclarecimentos sobre a função do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) e orientações para preenchimento dos instrumentos. A coleta foi realizada de forma coletiva, pois todos os instrumentos são auto aplicativos. No entanto, todo o processo foi acompanhado pelos pesquisadores que apresentou novas orientações e esclarecimentos, quando necessário.

Segundo Creswell (2010), a análise de dados em uma pesquisa qualitativa deve ocorrer durante todo o processo de coleta de dados, de forma que o pesquisador possa interagir com os resultados parciais da pesquisa e amadurecer gradualmente suas reflexões em relação à mesma. Neste estudo, foram coletados dados que foram filtrados com o auxílio da ferramenta *google forms* e Excel 2013. Foram criados gráficos e tabelas através de cada pergunta questionada para melhor esclarecer os resultados da pesquisa e o entendimento dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil

Conforme os dados analisados no quadro 1, avaliou-se a quantidade de dez respondentes, sendo cinco homens e cinco mulheres.

Quadro 1: Perfil dos respondentes

		Porcentagem
Gênero	Masculino	50%
	Feminino	50%
Faixa Etária	18 a 29 anos	30%
	30 a 40 anos	60%
	41 a 50 anos	10%
	Acima de 50 anos	0%
Habilitação Acadêmica	Graduação	0%
	Especialização	30%
	Mestrado	40%
	Doutorado	20%
	Pós-Doutorado	10%
Tempo de atuação na Instituição	Até 01 ano	50%
	01 a 02 anos	10%
	03 a 05 anos	30%
	06 a 10 anos	10%
	Mais de 10 anos	0%

Fonte: Elaborado pelos autores

Essas informações acerca do gênero sexual dos professores, esclarece que a instituição não visa obter apenas um gênero sexual, ela prioriza a perfeita divisão dos gêneros como mostra o gráfico com 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino.

A sociedade em que estamos inseridos, influencia na forma como nós – homens e mulheres – nos relacionamos, interfere nas profissões que escolhemos e na maneira como atuamos. Não é uma afirmação que sempre foi assim ou que é inerente à nossa “natureza” pessoal. As várias resultancias dessas presunções elevam a utilização do conceito de gênero a uma categoria explicativa muito fértil para a análise dos aspectos da docência. Muito mais pródiga de razões que a pura e simples composição sexual poderia sugerir (VIANNA, 2002).

Os termos femininos e masculinos definem as relações entre professores/as e alunos/as no espaço escolar. Esses termos se baseiam nas distinções entre os gêneros, mas indicam também uma construção social com base nessas diferenças, que auxilia a explicar as relações de poder que definem a divisão de gênero no trabalho e a inclusão das mulheres em profissões ligadas a funções consideradas femininas e socialmente mais desvalorizadas (VIANNA, 2002).

No que se refere à faixa etária, 60% dos docentes tem entre 30 e 40 anos, o que pode caracterizá-los como profissionais experientes, foi perguntado aos professores, qual a sua faixa etária? Destaca-se que 30% possuem entre 18 e 29 anos, 60% deles responderam que possuem entre 30 a 40 anos de idade, os outros 10% possuem entre 41 a 50 anos. Este aspecto pode trazer familiaridade ao trabalho do docente para lidar com determinadas situações, assim como na hora de ministrar suas aulas. A experiência também pode favorecer o desenvolvimento de uma visão mais objetiva do trabalho, levando-os a atribuir valores mais elevados a aspectos que outros trabalhadores podem considerar como insatisfatórios, sugerindo-se que trabalhadores nesta faixa etária podem ter níveis de satisfação maior (CARRILLO-GARCÍA *et al.*, 2013; SANGOI, 2015).

No que é pertinente à Habilitação acadêmica evidenciou-se que a maioria dos participantes: (40%) possui mestrado e (20%) doutorado. De acordo com Sangoi (2015), este resultado relaciona-se com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a qual foi aprovada no ano de 1996 e que passou a exigir escolaridade superior para todos os níveis de ensino.

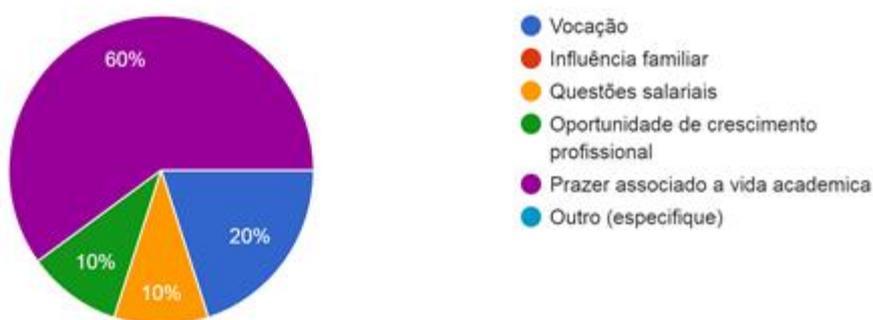
Para o autor, esta Lei pode ser a responsável ou fator de estímulo para este aumento no nível de qualificação dos docentes, assim como é possível que este dado possa expressar a preocupação e o desejo desses professores em promover o seu crescimento e atualização profissional. O trabalho do docente tem se baseado no compromisso em transformar o conhecimento em aprendizagem relevante para os alunos, sendo importante que os docentes percebam a necessidade de ampliar, aprofundar e melhorar a sua competência profissional e pessoal, o que pode ser relevante para os alunos (MARCELO, 2009; SANGOI, 2015).

Constatou-se que metade dos participantes (50,0%), atua a menos de um ano na Instituição. Considerando o total de respondentes, 10,0% está entre 01 a 2 anos, 30,0% entre 03 e 05 anos e 10,0% está inserido entre 06 a 10 anos. Nessa categoria, nota-se a entrada de novos professores - (até 01 ano) - de atuação na instituição. O que pode evidenciar pouca familiaridade com o contexto de trabalho docente, assim como o ambiente acadêmico, no que posso facilitar na realização do trabalho, por causa da pouca experiência (SANGOI, 2015).

4.2 Qual foi o elemento motivador para você decidir pela carreira docente?

O esboço exterioriza os principais elementos que influenciaram para a tomada de decisão em prol de seguir a carreira docente. O valor estabelecido esclarece que 60% deles decidiram pelo prazer associado a vida acadêmica, ou seja, pelo prazer de ensinar e passar o conhecimento adiante, isso influencia bastante na satisfação no trabalho e na motivação pessoal. Destaca-se, também, que 20% consideram que a decisão foi pela importante vocação de ser professor (Gráfico 1).

Gráfico 1: Elemento motivador para decidir pela carreira docente



Fonte: Elaborado pelos autores

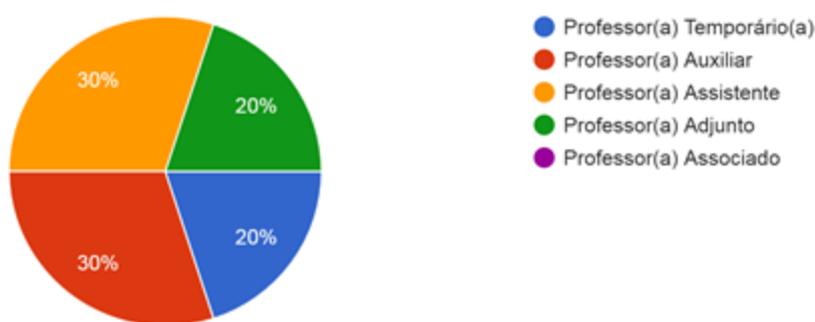
De acordo com Martins e Varani (2012), o prazer associado a vida acadêmica pode ser estimulado em razão do interesse em descobrir e desvendar novos fatos além de qualificar suas práticas pedagógicas. Os autores destacam que a busca pela carreira de docente, pode ser motivada por uma maior realização profissional, que não se limite apenas na esfera da sala de aula. Assim, o interesse pela área da docência caracteriza-se por um perfil de professor que busca uma maior reflexão e análise de suas práticas pedagógicas e a partir disso, sugerir novas propostas e metas pessoais (MARTINS; VARANI, 2012).

4.3 Qual sua categoria atual dentro da instituição?

As formas de mobilidade na carreira permitem uma correspondente evolução na matriz dos vencimentos. A ascensão ocorre dentro de um mesmo nível de formação pela contagem do tempo de serviço e/ou pela avaliação de desempenho. A mobilidade na carreira também ocorre a partir da titulação acadêmica, podendo ser automática ou por processo seletivo, com interstício ou não de tempo para se efetivar. A questão de disponibilidade orçamentária é central e, por isso, pode sobrevir o enquadramento para um novo nível de vencimento no exercício financeiro do ano seguinte (GURGEL; SOUSA JUNIOR, 2013).

Na instituição pesquisa as categorias de mobilidade são: Professor temporário, auxiliar, assistente, adjunto e associado (Gráfico 2).

Gráfico 2: Categoria atual dentro da Instituição



Fonte: Elaborado pelos autores

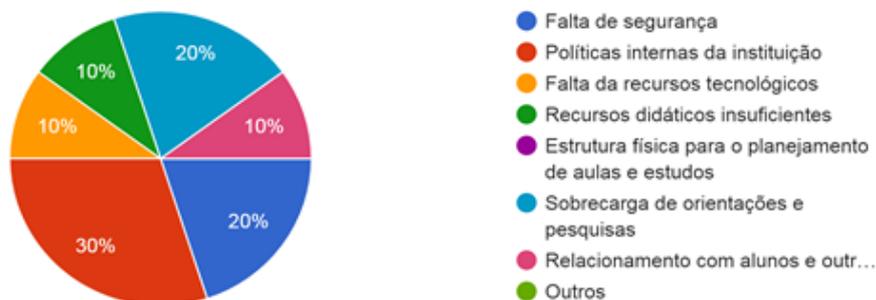
Percebe-se, que a maioria dos respondentes (60%), está nos níveis auxiliar e assistente. A formação de um professor é um processo contínuo. O momento de seu ingresso ao curso de formação inicial é apenas um marco numa trajetória de crescimento onde, somados aos constituintes da história de vida deste indivíduo, irão conjugar-se conhecimentos de uma dada área específica, teorias pedagógicas e elementos práticos oriundos da atividade docente e, em conjunto, formam a base sobre a qual a profissão irá se alicerçar (SELLES, 2000). Os estudos sobre a formação do professor, tem muitas discussões sobre o que se constitui o seu desenvolvimento profissional, uma vez que é amplamente reconhecido que a formação inicial é insuficiente para proporcionar todos os elementos necessários a uma prática consistente, por isso a busca por qualificação profissional faz com que professores busquem expandir suas funções, como mostra o gráfico acima.

4.4 Quais as principais dificuldades encontradas durante o exercício da docência na instituição?

As dificuldades no ambiente de trabalho são inevitáveis na maioria das vezes, o que faz com os gestores busquem formas de resolver esses conflitos sem que prejudique tanto os colaboradores. Diante do exposto é possível notar que 30% dos docentes desta instituição responderam que as políticas internas é uma dificuldade aparente para exercício da profissão, a falta de segurança seguida pela sobrecarga de orientações e pesquisas mostram um percentual de 20%. O relacionamento com os alunos e os gestores

foram abordados por 10% dos questionados seguidos por outros 10% que não foi especificado o motivo (Gráfico 3).

Gráfico 3: Dificuldades encontradas durante o exercício da docência



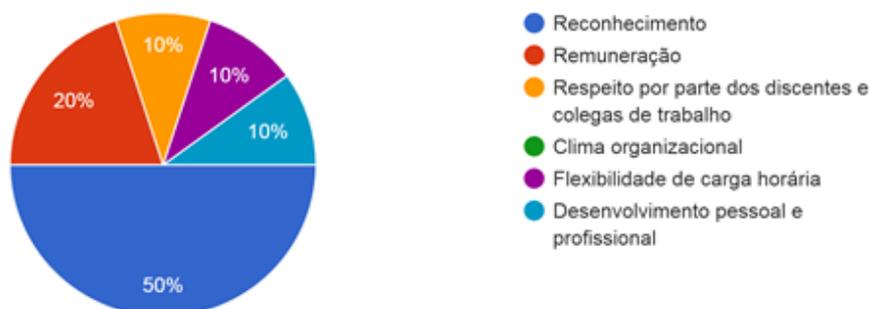
Fonte: Elaborado pelos autores

Questionados sobre as dificuldades encontradas na prática de sua profissão, eles enfatizaram as políticas internas da instituição, insegurança e sobrecarga de orientações, falta de recursos tecnológicos etc. todos esses requisitos são fatores que levam a satisfação profissional e a falta deles levam a insatisfação, influenciando diretamente na motivação pessoal e consequentemente profissional. Em suas respostas os professores manifestaram a necessidade de melhoria nas políticas internas da instituição de ensino, melhorias na segurança, melhores formas de orientar e pesquisar para que não haja sobrecarga, um melhor planejamento para que os recursos didáticos e tecnológicos sejam suficientes para o exercício da profissão, tudo isso visando um ambiente de trabalho satisfatório e uma melhor relação com os discentes e colegas de trabalho.

4.5 Fatores motivacionais para um ambiente de trabalho, avalie as alternativas.

Os entrevistados foram indagados a responder a respeito quais os fatores que mais lhe motivam no ambiente de trabalho, 50% replicaram que o fator que mais lhe motiva é o reconhecimento, a remuneração foi optada por 20% dos respondentes, 10% responderam que o respeito por parte dos discentes e colegas de trabalho é o que mais traz satisfação, outros 10% deles escolheram a opção da flexibilidade da carga horária e o restante correspondendo também a 10% votaram no desenvolvimento pessoal e profissional (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Importância dos fatores motivacionais no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores

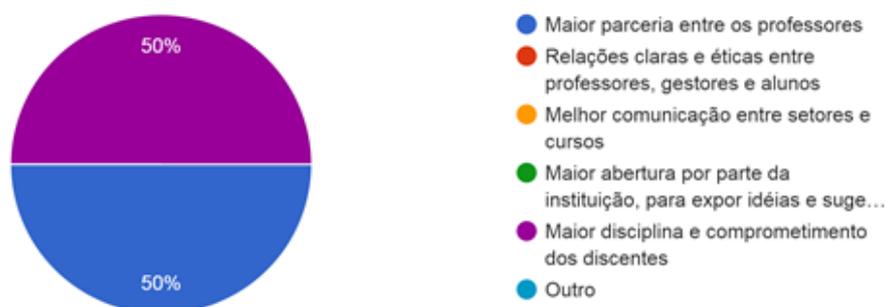
Os fatores motivacionais são caracteres que depende muito de cada indivíduo, ampliando assim a vasta busca por uma maneira única ou até simples de manter os profissionais satisfeitos com seu trabalho. A preocupação com os fatores motivacionais como a remuneração, ambiente de trabalho, carga horaria, clima organizacional, desenvolvimento pessoal, está ligada ao fato de satisfazer o ser humano pessoalmente e profissionalmente não buscando apenas a eficiência na produtividade mais também uma forma dos colaboradores produzirem mais de acordo com o que lhes motiva dentro do ambiente de trabalho.

O ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente, são os benefícios sociais, salários, tipos e chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, o clima de relacionamento entre a empresa e funcionários, regulamentos internos etc. (MAXIMIANO, 2000).

4.6 O que poderia mudar nas relações pessoais e profissionais, dentro da instituição?

Realizar mudanças exige dos colaboradores, flexibilidade, desejo de coisas novas, abertura maior para o novo e a melhoria dos fatores que interferem na motivação dentro das organizações de trabalho. Avaliando o enunciado, o dado mostrado no gráfico acima diz que metade dos docentes mudariam o fato de ter maior disciplina e comprometimento dos discente e os demais 50% optaram pela alternativa de maior parceria entre os professores visando assim uma melhoria das relações de trabalho (Gráfico 05).

Gráfico 5: Mudanças nas relações pessoais e profissionais dentro da instituição



Fonte: Elaborado pelos autores

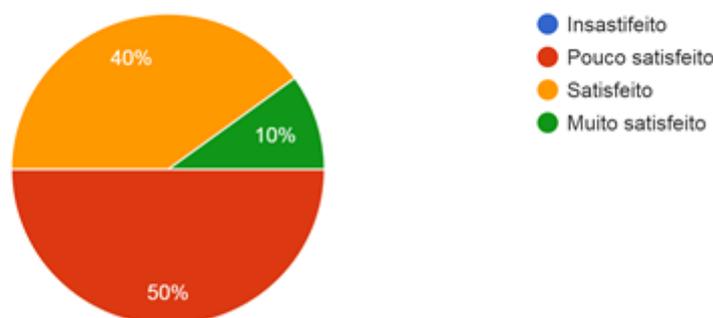
Compreender o que determina a satisfação do corpo docente é essencial para que as IES alcancem a excelência em todos os seus objetivos. As mudanças que os professores muitas vezes procuram ou sugerem aos gestores, significa que a situação atual está lhe incomodando e que a mudança de ambiente ou melhorias nesse mesmo ambiente trariam níveis de satisfação propícios ao melhoramento do trabalho. Instituições que buscam entender o que o colaborador deseja melhorar, estão valorizando seus funcionários e buscando melhores condições de proporcionar um ambiente de trabalho agradável, atraindo profissionais de maior qualidade e competência.

4.7 Em aspectos gerais, como você se sente no ambiente de trabalho?

A motivação depende de fatores distintos para existir em cada indivíduo. Comportamentos são analisados quando se quer saber o que motiva e o que desmotiva um profissional. Esses fatores fazem grande diferença no local de trabalho, mostrando

que para manter ou motivar um profissional é necessária uma análise dos níveis satisfatórios dele. Dos colaboradores perguntados, 50% deles disseram que estão poucos satisfeitos, 40% estão satisfeitos com o ambiente de trabalho que está inserido e 10% estão muito satisfeitos.

Gráfico 6: Níveis de satisfação no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores

A satisfação desenvolve-se em resposta a estímulos sociais e condições reais de trabalho e de acordo com os níveis abordados no questionário, pode-se entender que ainda falta muitos detalhes a serem preenchidos para que os docentes dessa instituição possam estar no nível “muito satisfeito”. Essas respostas podem ser entendidas como um suprimento de uma necessidade, mais que a maioria das necessidades que causam a total satisfação que compõem os 10% que estão muito satisfeitos ainda requer alternativas e melhorias no âmbito dos fatores motivacionais. Nesse contexto, uma melhor observação geral do ambiente de trabalho dos docentes, as relações deles com esse ambiente e sua produtividade dentro desse ambiente seria importante, para que se possa motivá-los e assim obter melhorias no âmbito de trabalho e no lado pessoal do professor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, remotamente acrescentou indicativos empíricos sobre o grau de satisfação no trabalho no âmbito do serviço docente em IES. A presente pesquisa foi realizada com o objetivo geral de identificar e analisar os fatores motivacionais e os níveis de satisfação dos docentes da Instituição de Ensino Superior. Para alcançar este objetivo, foram delineados três objetivos específicos, e realizou-se um estudo de natureza quali-quantitativa, por meio da aplicação de questionário tipo survey, aplicado a dezenove professores, mas apenas dez, concordaram em responder.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico delineado para a pesquisa, qual seja, abordar o conceito de motivação levando em consideração a temática de vários autores. Este foi respondido na seção do Referencial Teórico, por meio das buscas na Revisão da Literatura. Em relação ao segundo objetivo específico - identificar os fatores que promovem a motivação e a satisfação dos docentes, as categorias delineadas para o mesmo resultaram em: reconhecimento, a remuneração, o respeito por parte dos discentes e colegas de trabalho, flexibilidade da carga horária e o desenvolvimento pessoal e profissional.

Entretanto, destaca-se que as principais dificuldades encontradas na prática de sua profissão, são: as políticas internas da instituição, insegurança e sobrecarga de orientações, falta de recursos tecnológicos. Destaca-se que esses requisitos são fatores

que levam a satisfação profissional e a falta deles levam a insatisfação, influenciando diretamente na motivação pessoal e consequentemente profissional.

Quanto ao terceiro objetivo específico, o de detectar o nível de satisfação no ambiente de trabalho dos professores, contemplou quatro categorias: insatisfeito, pouco satisfeito, satisfeito e muito satisfeito. Salienta-se, primeiramente, que a motivação depende de fatores distintos para existir em cada indivíduo. Comportamentos são analisados quando se quer saber o que motiva e o que desmotiva um profissional. Esses fatores fazem grande diferença no local de trabalho, mostrando que para manter ou motivar um profissional é necessária uma análise dos níveis satisfatórios dele. Dos colaboradores perguntados, 50% deles disseram que estão poucos satisfeitos, 40% estão satisfeitos com o ambiente de trabalho que está inserido e 10% estão muito satisfeitos.

Por fim, ao concluir finalizar esta pesquisa é possível afirmar que se atingiu o objetivo, pois além de identificar os fatores de satisfação no trabalho dos professores pesquisadores da instituição de ensino objeto deste estudo, confirmou-se também referenciais pesquisados.

Os instrumentos utilizados nessa pesquisa permitiram o alcance dos objetivos propostos, mas, como toda trajetória, o caminho trilhado apresentou algumas dificuldades. Essas estiveram relacionadas a aceitação de alguns docentes para o preenchimento dos questionários, devido às múltiplas atividades desenvolvidas; ao não preenchimento dos instrumentos por falta de tempo; dificuldade de compreensão de determinados aspectos dos instrumentos por parte dos professores. Teoricamente, os docentes sabem do valor da pesquisa e como é importante contar com a colaboração dos sujeitos do estudo.

Enfim, outra limitação, foi o fato de não ter uma abrangência maior de profissionais para participar da pesquisa e obter dados mais fidedignos. Outra limitação, relaciona-se ao tamanho da amostra e do emprego do questionário eletrônico como instrumento de coleta de dados, o que limita o potencial de generalização das conclusões. Além disso, o estudo considera os professores de todos os cursos da Universidade em conjunto.

Mesmo assim, sugere-se para estudos futuros que se aumente o tamanho da amostra e sejam inseridas outras variáveis para se fazer um estudo correlacional; recomenda-se a averiguação com a segmentação de dados por cursos, bem como a realização de estudo característico para analisar os graus de motivação e satisfação dos educadores quanto à maioria dos fatores apresentados e uma possível relação como o desempenho das atividades.

REFERÊNCIAS

ALVES, P. I. B. **Satisfação, insatisfação no trabalho dos professores do 1º. Ciclo do ensino básico.** Estudo do Concelho de Caldas da Rainha. Dissertação de Mestrado em Supervisão Pedagógica. Universidade Aberta. Lisboa, Portugal, 2010.

ARAÚJO, T. M.; SENA, I.P., VINA, M.A. ARAÚJO, E.M. Mal-estar docente: avaliação de condições de trabalho e saúde em uma instituição de ensino superior. **Revista Baiana de Saúde Pública**, 29(1), 6-21, 2005.

BARRERA, S. D. Teorias cognitivas da motivação e sua relação com o desempenho escolar. **Póiesis Pedagógica**, v. 8, n. 2, p. 159-175, 2010.

- BITTAR, M.; OLIVEIRA, J. F.; MOROSINI, M. (Orgs.). **Educação superior no Brasil - 10 anos pós LDB**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008.
- BOSI, A. P. A precarização do trabalho do docente nas instituições de ensino superior do Brasil. Nesses últimos 25 anos. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 101, p. 1503-1523, set./dez. 2007.
- BRÁZIO, F. M. S. L. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso na administração do Porto de Viana do Castelo**. 2016. 118f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações), Instituto Politécnico do Norte, Viana do Castelo, 2016.
- BRUXEL, S. **Fatores de Satisfação no Trabalho: Estudo com Professores Pesquisadores de uma Instituição de Ensino Superior**. 2017. 26f. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas), Centro Universitário Univates – UNIVATES. Lajeado - RS, 2017.
- CAMARGO-MAYORGA, D. A. Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de contaduría pública en Bogotá. **Cuad. contab.** Colômbia, v. 17, n. 44, p. 421-448, julio-diciembre. 2016.
- CARRILLO-GARCÍA, C. *et al.*, Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. **Ver. Latino-Am. Enfermagem**, v. 21, n. 6, 1314 – 1320 p., 2013.
- CARVALHO, H. A. Estratégias de incorporação e reestruturações organizacionais no ensino superior privado brasileiro: uma escuta ao testemunho de docentes. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 97-118, jan./dez. 2017.
- DAVOGLIO, T. R.; SANTOS, B. S. Motivação docente: reflexões acerca do construto. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 03, p. 772-792, nov. 2017.
- SANTOS, B. S.; DAVOGLIO, T. R.; SPAGNOLO. Motivação para a permanência na profissão: a percepção dos docentes universitários. **Psicologia Escolar e Educacional**, SP. v. 21, n. 2, p. 175-182, maio-agosto de 2017.
- GASPARIN, S. M.; BARRETO, S. M.; ASSUNÇÃO, A. A. O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. **Educação e Pesquisa**, 31(2), 189-199, 2005.
- GURGEL, R. F.; SOUSA JUNIOR, L. Uma análise de planos de cargos, carreira e remuneração do magistério da educação básica pública no Brasil. **Fineduca – Revista de Financiamento da Educação**, Porto Alegre, v.3, n.10, 1 – 19 p., 2013.
- KNÜPPE, L. Motivação e desmotivação: desafio para as professoras do Ensino Fundamental. **Educar**, Curitiba; n. 27, p. 277-290, 2006.
- LAROCCA, P.; GIRARDI, P. G. Trabalho, satisfação e motivação docente: Um estudo exploratório com professores da educação básica. X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE – I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e

Educação – SIRSSE. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. **Anais**, Curitiba, 7 a 10 de novembro de 2011.

LEITE, D.R.; FIGUEIREDO, A.M.; SÓL, N.A. **Saúde e condições de trabalho dos docentes na Universidade Federal de Ouro Preto**. Ouro Preto: UFOP, 2003.

MANCEBO, D. Trabalho docente: subjetividade, sobre implicação e prazer. **Psicologia Reflexão e Crítica**, 20(1), 74-80, 2007.

MARCELO, C. Desenvolvimento Profissional Docente: passado e futuro. **Revista Ciências da Educação**, Espanha, v. 8, 7 – 22 p., 2009.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002. 255f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2002.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, 390-396p, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCLELLAND, D. C. **Estudio de la motivación humana**. Madrid: Narcea. 1989.

MEIRELES, C. D. **O Papel da Motivação na Prática Docente**. 2015. 23f. Trabalho de Conclusão de curso (Bacharelado de Psicopedagogia), Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – Paraíba, 2015.

OLIVEIRA, J. E. B. M. **A motivação ética no processo de ensino/aprendizagem na formação de professores do ensino fundamental**. Rio de Janeiro/2008. 254f Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008.

PISANI, E. M.; BISI, G. P.; RIZZON, L. A.; NICOLETTO, U. **Psicologia geral**. 5ª Ed. Porto Alegre: Vozes, 1985.

REBOLO, F.; BUENO, B. O. O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho. **Acta Scientiarum. Education**, v. 36, n. 2, p. 323-331, 2014.

SANGOI, T. P. **(In)satisfação no trabalho de docentes de uma escola estadual: um estudo de caso**. 2015. 114f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem), Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Santa Maria, Rio Grande do Sul – RS, 2015.

SANTOS, R. **Motivação no ambiente de trabalho: uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**. O caso da empresa Rossi Residencial. 2016. 47f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2017.

SECO, G. B. **A satisfação na atividade docente**. Coimbra: Universidade de Coimbra. 2000.

VIANNA, C. P. O sexo e o gênero da docência. **Cadernos pagu**, v. 17, n. 18, p. 81-103, 2002.

VISEU, J. N. et al. Motivação docente: estudo bibliométrico da relação com variáveis individuais, organizacionais e atitudes laborais. **Revista Latino-americana de Psicologia**, v. 47, n. 1, p. 58-65, 2015.

CAPÍTULO 6: GESTÃO DE PESSOAS CORPORATIVA

FATORES QUE MOTIVAM A RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE UMA EMPRESA PÚBLICA E OUTRA PRIVADA

Graziela Barros Leite
Thamires Borges De Santana
Kaetana Alves Cerqueira

Resumo: As mudanças organizacionais são alterações planejadas ou não na relação entre a empresa e o ambiente, visando sempre a eficiência e eficácia organizacional. A resistência à mudança é um fenômeno psicológico entre colaboradores acostumados há muitos anos a fazer o mesmo tipo de trabalho nas mesmas condições e recusam-se as inovações que são oferecidas. Este trabalho tem como objetivo geral verificar os fatores que motivam à resistência à mudança no âmbito organizacional de uma empresa pública e outra privada, na percepção dos gestores. Metodologicamente, foi utilizado a abordagem quali-quantitativa, por meio de entrevistas e questionários aos gestores e questionário aos colaboradores, tendo como estratégia e procedimento de pesquisa o estudo multicase, em uma empresa da área pública e outra privada. Os resultados demonstram que os principais fatores que motivam a resistência a mudança são o medo do novo, comodismo, insegurança e mudança de hábitos, entretanto existem ferramentas que podem auxiliar para que os impactos do processo de mudança sejam minimizados. Na percepção dos gestores, a falta de entusiasmo e o medo do novo tende a ser as principais dificuldades enfrentadas no processo de mudança. A pesquisa ainda evidenciou que as principais estratégias utilizadas pelos gestores para que os colaboradores se adaptem as mudanças são ações informativas para que tenham ciência do que ocasionou a mudança e quais benefícios serão recebidos para que os colaboradores tenham mais confiança que a mudança será positiva.

Palavras-Chave: Mudança Organizacional. Resistência Organizacional. Gestores. Colaboradores.

1 INTRODUÇÃO

A mudança é uma constante, seja pelas relações de experiências vivenciadas ou por desafios que são enfrentados nas empresas e na sociedade. As organizações, em um cenário de rápidas transformações e inovações, têm visto a mudança como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento para manterem-se competitivas. Implementar as mudanças tem sido um desafio para líderes e gestores (SOUZA; TEIXEIRA, 2016).

As mudanças organizacionais são alterações planejadas ou não na relação entre a empresa e o ambiente, visando sempre a eficiência e eficácia organizacional, resultando em uma mudança contínua para que haja diferencial competitivo, maximizando a qualidade de seus produtos e serviços e minimizando os custos operacionais, garantindo assim a satisfação do cliente e superando seus concorrentes (MAXIMIANO, 2010).

As empresas podem utilizar de algumas ferramentas para um melhor andamento e adaptação da mudança: promover treinamentos para a realização de novas tarefas, manter uma comunicação constante e aberta com todos os setores hierárquicos, expor os benefícios e quais os motivos em se realizar a mudança (MARQUES et al, 2014).

Atualmente a resistência é uma das principais barreiras a uma mudança bem-sucedida, pois qualquer mudança que venha a acontecer nas organizações causa desconforto perante os funcionários por diversas razões, dentre estas se podem destacar: medo do desconhecido, alterações dos padrões de execução e segurança, interesse próprio e limitado, desentendimento e falta de confiança. Por esta razão, a resistência à mudança pode ser considerada como uma defesa da cultura organizacional que vai ser mudada, pelo fato das pessoas não considerarem a mudança implantada pela empresa importante (KOTTER; SCHLESINGER; 2000).

Sendo a mudança um processo que se acelera a cada dia mais nas organizações e tendo em vista sua importância para o aprimoramento dos processos administrativos, o presente estudo visa responder ao seguinte questionamento: **Quais os principais fatores que motivam a resistência à mudança, na percepção dos gestores, em uma empresa pública e outra privada?**

A pesquisa justifica-se pelo fato de que as empresas precisam compreender melhor como seus colaboradores recebem a mudança organizacional e ainda entender o que motiva as pessoas a resistirem a esse processo. Vale ressaltar que, as mudanças só podem ser realizadas por meio das pessoas, conforme diz Jacobsen e Rodrigues (2002), as empresas que desconsiderarem a parte humana na mudança, estão condenadas ao fracasso. Além disso, apesar de existirem diversos estudos sobre mudança organizacional, aprofundar uma pesquisa em uma determinada realidade específica pode gerar novas análises e discussões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudança Organizacional

A mudança é algo frequente no mundo corporativo, através dos processos de mudanças as organizações podem avançar rumo aos seus objetivos. A mudança organizacional trata-se de mudanças e atualizações constantes do mercado, sendo elas planejadas ou não, decorrentes de fatores internos ou externos da organização e seus impactos exigem que as empresas tenham uma adequação às exigências do mercado e às suas novas realidades.

Neiva e Paz (2012) apresenta o conceito de mudança organizacional como as alterações em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

A mudança é uma característica de toda organização. E é um fenômeno multidimensional devendo ser apreendido nos diversos níveis em que ocorre. O tema está presente na literatura no decorrer dos anos, o ritmo e a força com que as condições do ambiente têm mudado atribuem uma velocidade de mudança cada vez maior às organizações (LIMA; BRESSAN, 2003).

Maravieski e Reis (2008) afirmam que as mudanças organizacionais estão ligadas à inovação, troca de padrões, modificações e introdução de um novo procedimento que seja capaz de gerar melhoria. Esta é a busca incansável das organizações a fim de se manterem ativas na concorrência que é imposta pelo mercado.

Nesse cenário, os processos de mudança trazem aos colaboradores sentimentos de medo, insegurança, ansiedade, e com isso acabam se tornando resistentes e receosos quanto a adaptação á esses processos de mudança. Dessa forma, é importante que as

empresas deem atenção a esse fator, pois em muitos casos a resistência é utilizada como razão pela qual os processos não lograram êxito, quando na realidade eles foram mal desenhados e/ou mal implementados (HERNANDEZ, 2011).

3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Para Maravieski e Reis (2008), a mudança é um processo interativo que deve ocorrer nos diversos níveis organizacionais, onde os resultados são obtidos a partir do interesse e compromisso de todos. Segundo o autor, a mudança é algo inevitável, porém é preciso saber o que e quando mudar.

A mudança organizacional tornou-se necessária para empresas e instituições em todo o mundo; as organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Para adaptar essas mudanças faz-se necessário entender as ações e necessidades de cada colaborador separadamente dentro da empresa (HERNANDEZ, 2011).

De acordo com Fantinato e Garcia (2017), mudanças trazem incertezas e turbulências no ambiente organizacional que podem gerar resistências decorrentes da necessidade implicada aos colaboradores de sair de uma situação conhecida para uma situação desconhecida.

Resistência é uma recusa a obedecer, a ceder, ou seja, uma oposição. A resistência à mudança é um fenômeno psicológico entre alguns empregados, gerentes e executivos acostumados há muitos anos a fazer o mesmo tipo de trabalho nas mesmas condições e recusam-se por todos os meios possíveis as inovações que são oferecidas, mesmo se as mudanças forem positivas. (SANONI, 2008).

A resistência à mudança é um fator presente em qualquer empresa, que pode ser algo positivo como também negativo. Dessa forma, é importante ressaltar o planejamento, a comunicação e treinamentos dos colaboradores, bem como do comprometimento de todos os envolvidos, para assim transformar efetivamente o capital humano-intelectual promovendo o sucesso da mudança organizacional (MARQUES et al., 2014).

Os colaboradores podem resistir à mudança porque, segundo Karim e Kathawala (2005) e Visagie e Botha, (1998) a mudança de alguma forma é sinônimo de incerteza e pelo fato de terem medo do desconhecido.

Robbins et al (2010) discorre sobre as principais causas de resistência a mudança, classificando-as em fontes individuais e fontes organizacionais, como pode-se observar no Quadro 1:

Quadro 1: Causas de Resistência a Mudança

FATORES INDIVIDUAIS	FATORES ORGANIZACIONAIS
Hábitos – Cria-se respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida, quando a mudança chega, a tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.	Inércia estrutural – As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
Segurança – As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.	Inércia de grupo – Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora
Fatores econômicos – As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor.	Ameaça às relações de poder estabelecidas – Qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

O Quadro 1 resume, de forma específica, as principais causas de resistência a mudança, tanto em relação aos fatores humanos, ou seja, individuais, onde estão a percepção, personalidade e necessidades, assim como também os fatores organizacionais, que residem na estrutura da organização.

Bortolotti et al. (2010) também expõem um resumo sobre várias causas de resistência, onde as expressões de resistência podem ser individuais ou coletivas e ativa ou passiva. A resistência pode demonstrar-se por um único indivíduo ou também pode surgir através de um grupo.

3.1 Aspectos positivos da resistência à mudança

A resistência a mudanças é quase sempre considerada um empecilho dos processos de transformação organizacional. Entretanto, a resistência a mudança também apresenta aspectos positivos, que se tratados da forma correta, podem ajudar a aperfeiçoar o processo de transformação (CHU, 2004).

Netto e Azevedo (2004) relacionam cinco pontos positivos da resistência a mudança, que são:

1 – Estabilidade: A resistência pode tornar-se um fator moderador entre o desejo de mudança e a estabilidade, impedindo o excesso de mudanças, assegurando os níveis apropriados de antecipação e controle.

2 – Seleção: É um elemento positivo que coloca a resistência como uma parte que mostra algumas questões da mudança, capaz de não serem adequados, mal planejados, ou mesmo desfavorável para a organização.

3 – Influxo de energia: A organização precisa sempre de motivação e engajamento, para se obter desenvolvimento e progresso. A impassibilidade e desânimo não possibilita que nenhuma mudança organizacional aconteça.

4 – Fonte de inovação: A divergência ocorrida em consequência da resistência exige a busca de respostas alternativas para os obstáculos descobertos.

5 – Decisões participativas: A resistência pode ocasionar conflitos e desentendimentos, que são indispensáveis na hora da tomada de decisões, mostrando assim melhores e mais adequadas alternativas, com argumentações mais amplas e com maiores participações.

É necessário que a percepção de que a resistência a mudança é sempre negativa, seja revertida, pois essa resistência pode trazer mais coerência para os processos e sua condução de transformação e mudança organizacional.

3.2 Empresas públicas x empresas privadas

Existe uma clara separação entre a esfera pública e privada. Suas particularidades são uma marca de diferenciação, principalmente, nas sociedades democráticas e capitalistas. Uma gestão pública pode ser entendida como um aparelho do Estado, ou seja, suas atividades de planejamento, organização e controle são regidas pelas entidades que formam o Estado. A gestão privada utiliza processos semelhantes, entretanto segue sua própria filosofia e decide em que mercados atuar, concorrência e tudo aquilo que a lei não proíbe (RAVAZOLO, 2018)

Não é somente as empresas privadas que estão em busca de atender melhor aos seus clientes, as empresas públicas também têm procurado estar mais atentas às demandas da sociedade. O Governo Federal, Estadual e Municipal tem investido em tecnologias a

fim de darem um melhor suporte a realização das tarefas dos funcionários e para estar mais próximos dos cidadãos. A busca pela excelência na prestação de serviços não é uma meta apenas da área privadas, mas tem sido uma busca constante das empresas públicas também (DINIZ, 2018).

4 GESTÃO DA MUDANÇA

No cenário competitivo e mutável em que as empresas estão inseridas, a busca por soluções que agreguem um melhor suporte ao processo de mudança é indispensável. Marques (2018, p.1) apresenta a gestão da mudança como uma “ferramenta que auxilia na difícil tarefa de implementar alterações estruturais, estratégias operacionais ou táticas para obter as transformações necessárias ao crescimento das companhias”.

A gestão da mudança para SIMS e MEA (2002) é delimitada como práticas gerenciais para adaptação às novas realidades de negócio. Kotter (2001), mediante a análise de algumas histórias de empresas de sucesso, aponta que a gestão da mudança é primordial para a preservação da prosperidade e competitividade, pois reduz os perigos e potencializa as oportunidades referentes ao processo de transformação.

Segundo Hayes (2002), a gestão de mudança foca-se em entender o andamento do processo de mudança, isto é, em determinar “como” será exercida a mudança (processo) e em apontar “o que” necessita ser mudado (conteúdo). Também mostra ao longo de todo o processo de mudança, as questões interpessoais (pessoas), por exemplo, a comunicação, a motivação, dentre outros. Portanto, consolida-se o ponto de vista de Anderson e Anderson (2001) no que diz respeito a concordância entre o conteúdo, pessoas e processo, do qual o enfoque principal está na execução do processo da mudança.

Para que a gestão da mudança seja bem-sucedida, é necessário um mapeamento dos procedimentos que já são utilizados pela empresa, como por exemplo, o tipo de cultura, liderança, entre outros; em conjunto com esse mapeamento é importante compreender a mentalidade presente nos colaboradores da empresa, investigar os impactos das transformações que irão acontecer (MARQUES, 2018).

Fonseca (2000) acredita que mesmo quando as mudanças são reconhecidamente necessárias, as mudanças rápidas e de grande impacto, dificilmente são recebidas de forma consensual e despertam pouco comprometimento dos envolvidos. Diante disso Marques (2018, p.1) diz que “a gestão da mudança permite que as estratégias sejam concretizadas refletindo-se nas ações dos funcionários. Afinal, são as pessoas que fazem as transformações acontecer”.

Apesar do desafio que é mudar e do receio que as próprias empresas têm de conduzir cada etapa e fundamento relacionado a “gestão da mudança”, é possível passar por essa transformação com muito aprendizado e amadurecimento, principalmente, se os colaboradores, que são as peças fundamentais das organizações, incorporarem e compreenderem que o processo de mudança é realmente necessário para o crescimento organizacional, tanto em termos numéricos como de qualidade.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo iniciou-se, com um levantamento bibliográfico dos principais autores que tratam sobre a temática da mudança organizacional, quanto à abordagem, a pesquisa se classifica como quali-quantitativa, que é definida como aquela que interpreta informações quantitativas (dados numéricos) e dados qualitativos mediante a observação ou a interpretação de discursos dos sujeitos (DEMO, 2013).

O estudo é ainda descritivo, que de acordo com Cervo et al., (2007) é aquela que atende, principalmente, as ciências humanas e sociais, visto que usa da observação, de questionários padronizados, entrevistas, entre outros, para analisar, caracterizar e relacionar fenômenos em um dado contexto social ou individual. Quanto aos meios, se classifica como estudo de casos múltiplos. A escolha se deu em virtude do estabelecimento de comparações entre as empresas Segundo Yin (2001), ao utilizar a pesquisa multicase, é possível levantar evidências de ainda maior confiabilidade e relevância do que em casos únicos.

A pesquisa foi realizada em duas empresas: uma do setor público e a outra do setor privado. A população da pesquisa consistiu-se de dez colaboradores efetivos e um gestor de uma empresa pública, e dez colaboradores contratados e um gestor da empresa privada, na cidade de Uruçuí.

A empresa do setor público, aqui denominada, **Empresa A**, é uma organização da área educacional e conta com um número total de 27 funcionários. Recentemente, no ano de 2019, passou por mudança de gestor e implantação de sistemas gerenciais. A empresa do setor privado, denominada de **Empresa B**, também atua na área educacional e conta com 25 funcionários, em sua totalidade. Além disso, e semelhantemente a empresa A, também passou por mudança de gestor no primeiro semestre de 2019 e está com implementação de um novo sistema de informação gerencial.

Adotou-se como instrumento de coleta de dados desta pesquisa um questionário estruturado aos colaboradores com 22 perguntas que compreende cinco categorias de respostas com escala *likert*, que vai de discordo a concordo totalmente. O questionário dos gestores, continha treze questões, também de escala *likert*, com 5 categorias de resposta. A escala Likert é um instrumento científico de observação e mensuração de fenômenos sociais idealizada com a finalidade de medir as atitudes por meio das opiniões de forma objetiva (LIKERT, 1932).

Além dos questionários aplicados, os gestores ainda foram entrevistados com um roteiro pré-estabelecido de quatro perguntas. A entrevista foi realizada com o objetivo de se compreender melhor aspectos relevantes da pesquisa. Os questionários e entrevistas foram realizados entre os meses de dezembro de 2019 e janeiro de 2020. Vale ressaltar que na aplicação dos questionários os participantes receberam informações referentes à pesquisa, esclarecimentos sobre a função do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).

Após a coleta de dados do questionário, gráficos foram elaborados, afim de que houvesse uma melhor apresentação e interpretação das informações. Após a entrevista com os gestores, as falas foram descritas e organizadas. Foram feitas leituras e seleção das partes mais relevantes e que respondessem as questões levantadas nesse trabalho.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Gestores

Os dados apresentados a seguir, foram coletados a partir dos gestores de duas empresas, uma pública (empresa A) e outra privada (empresa B).

Quadro 3: Questionário Gestor

PERGUNTA	GESTOR DA EMPRESA A	GESTOR DA EMPRESA B
1. Você acredita que seus colaboradores são aptos as mudanças se elas ocorrem?	Concordo	Concordo

2. A transição de uma situação ‘velha’ para uma situação ‘nova’ é de difícil aceitação entre os funcionários?	Concordo	Concordo
3. Quando ocorre uma mudança, a realização das atividades se torna mais lentas?	Concordo totalmente	Concordo
4. As responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças no trabalho sobrecarregam os funcionários?	Discordo Totalmente	Discordo
5. Aceitar uma mudança está ligado a um processo emocional, seja na vida pessoal ou no ambiente de trabalho?	Discordo	Concordo
6. Quando uma mudança acontece, fazer somente o que é necessário, funciona?	Discordo totalmente	Discordo
7. As mudanças implementadas pela gerência resolvem o problema da organização?	Discordo totalmente	Discordo

Fonte: Elaborado pelas autoras

De acordo com os dados apresentados no quadro 04, os gestores da empresa A e B acreditam que seus colaboradores estão aptos as mudanças, ou seja, possuem habilidades técnicas e conceituais para o processo de mudança, entretanto os dois gestores também concordam que a transição de uma situação ‘velha’ para uma ‘nova’ é de difícil aceitação.

Embora os colaboradores tenham as aptidões necessárias a mudança, os gestores afirmaram que a mudança não é recebida de forma fácil e que há uma certa resistência por parte dos colaboradores. Isso está de acordo com os estudos de Santos (2013) que afirma que é próprio do ser humano a resistência a mudança, podendo se manifestar como uma oposição ou até mesmo bloqueios.

Os gestores das empresas A e B, concordam com a afirmativa de que “quando ocorre uma mudança, a realização das atividades se torna mais lenta”. Seja pela resistência ou pela adaptação isso é comum de ocorrer; os funcionários acabam gastando mais tempo na realização de uma nova tarefa ou de uma rotina diferente. Bortolotti et al., (2010) em pesquisa realizada com funcionários de empresas públicas e privadas constatou que a maioria dos colaboradores, diante de novas situações de trabalho, desenvolvem mais lentamente suas atividades, que segundo o autor, também pode significar indiferença.

Os dois gestores, discordam que responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças no trabalho possam sobrecarregar os funcionários e concordam com a afirmativa de que a mudança está ligada a um processo emocional, seja na vida pessoal ou no ambiente de trabalho. De fato, o ser humano sempre está ligado a algum processo emocional, sendo importante destacar a inteligência emocional no trabalho para o desenvolvimento eficaz das atividades de cada pessoa (NASCIMENTO, 2019).

Os gestores das duas empresas, A e B, acreditam que quando uma mudança acontece, fazer somente o que é necessário, não funciona, por ser justamente o período em que os colaboradores precisam se engajar ainda mais e agir com proatividade. Em concordância com isso, os gestores discordam que as mudanças implementadas pela gerência resolvem o problema da organização. Os problemas organizacionais são resolvidos com trabalho em equipe, não apenas pelo gestor, conforme afirma Campello (2015), é papel da liderança da empresa gerenciar as pessoas e maximizar suas habilidades, motivá-los e entusiasamá-los para que juntos possam alcançar objetivos comuns.

No Quadro 4, é dada sequência a respostas dos gestores.

Quadro 4: Questionário Gestor

PERGUNTA	GESTOR DA EMPRESA A	GESTOR DA EMPRESA B
----------	---------------------	---------------------

8. Se as mudanças são implementadas no trabalho, e se realizado treinamentos, fica mais evidente obter resultados positivos.	Concordo Totalmente	Concordo
9. Mesmo sob pressão, as mudanças cooperam para o desenvolvimento da empresa.	Discordo	Concordo
10. A mudança é vista como uma ameaça.	Discordo	Discordo
11. A mudança é positiva para os funcionários.	Concordo	Concordo
12. As mudanças melhoram a organização.	Concordo	Concordo
13. A resistência a mudança pode ser ocasionada por.	Mudança de Hábito; Insegurança Medo do desconhecido; Desinteresse	Insegurança Medo do desconhecido

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Os gestores das empresas A e B acreditam que com treinamentos, as mudanças podem gerar resultados mais positivos. Se os funcionários se sentem mais capacitados e percebem a empresa investindo neles, por conseguinte terão mais motivação e habilidade para desempenhar suas funções. Campello (2015) afirma que um fator que não se pode questionar é o desempenho de funcionários e equipes bem treinadas, sendo possível mudar atitudes dos colaboradores e tornar o funcionário mais capacitado e comprometido com o seu trabalho.

Na afirmativa: “Mesmo sob pressão, as mudanças cooperam para o desenvolvimento da empresa”, não houve semelhança no posicionamento dos gestores. O gestor da empresa A, discorda, enquanto o gestor da empresa B, concorda. A área pública e a privada possuem peculiaridades diferenciadas, o que pode funcionar em uma organização, pode não funcionar com outra

Os gestores das duas instituições concordam que a mudança é vista pelos funcionários como uma ameaça, embora, enquanto gestores, enxerguem-na como algo positivo para os colaboradores e que melhoram a organização. O gestor da empresa A, acredita que a resistência a mudança pode ser ocasionada por :Mudança de hábito, insegurança, medo do desconhecido e desinteresse; O gestor da empresa B, cita que os principais são o medo do desconhecido e insegurança. Na entrevista que segue logo abaixo, são apresentadas informações que proporcionarão um melhor entendimento a respeito da percepção dos gestores.

6.2 Entrevista Gestores

Para uma melhor compreensão das respostas, foi realizada uma entrevista com os gestores das empresas A (setor público) e B (setor privado) conforme segue abaixo:

Pergunta 01: O que você entende por mudança organizacional?

Gestor da empresa A: “Eu acredito ser as mudanças pelas quais as empresas passam, seja de gestão, ou de um novo sistema, ou até mesmo de coisas mais simples, como uma mudança de horário ou de turnos dos funcionários.

Gestor da empresa B: “É qualquer alteração quer seja planejada ou não, trazendo como foco o melhor desenvolvimento da organização, garantindo a satisfação dos clientes”.

Na fala dos dois gestores é possível verificar que possuem conhecimento conceitual a respeito da mudança organizacional, o que pode ser concretizado na fala de Santos (2014) que afirma que as mudanças organizacionais são alterações planejadas, ou não, e que possam afetar de alguma forma a eficiência e a eficácia da organização.

Pergunta 02: Quais os motivos, na sua opinião, que mais motivam os funcionários a resistirem a mudanças organizacionais?

Gestor da empresa A: *“Acredito que seja, principalmente, o medo das novas mudanças, pois ela sempre faz com que todos da organização tenham que se adaptar novamente aos processos que vem chegando e tal [...] também acho que o comodismo, é, infelizmente, na área pública, pela estabilidade que as pessoas possuem em relação ao seu emprego, se conformam com tudo, não querem aceitar inovações ou algo que eles julguem que possa tirar da sua zona de conforto ou que lhes dê mais trabalho do que já possuem. Não são todos, mas alguns funcionários não ajudam nos processos de mudança, muito pelo contrário, se apresentam bem resistentes e até mesmo questionam por que mudar.*

Gestor da empresa B: *“Medo do novo, de enfrentar desafios que o novo trás, é acho que o principal é isso”.*

Diante da fala dos entrevistados é possível notar uma certa diferença entre as respostas. Na fala do gestor da empresa A, pode-se evidenciar que o principal fator motivante da resistência a mudança é o medo do novo, mas principalmente o comodismo. O gestor da empresa A, salienta que pelo fato dos funcionários da empresa pública terem estabilidade, sente que os colaboradores ficam acomodados em seus postos de trabalho. Costa e Montini (2010, p.150) afirmam que “não se pode ser ingênuo a ponto de afirmar que comodismo e indolência não existam no serviço público”. Os autores ainda afirmam que uma provável solução era um melhor monitoramento dos funcionários por parte dos gestores e chefias imediatas.

O gestor da empresa B, afirma que o principal motivo seria o medo de enfrentar os desafios que a mudança trás, não se notou na fala do gestor B, queixas quanto a comodismos, entretanto esse medo da mudança é realmente uma das principais razões que os funcionários demonstram no processo de resistência as mudanças, conforme estudos de Bortolotti et al., (2010) e Almeida (2014) que também evidenciaram esse fator em seus estudos.

Pergunta 03: Quais as ações/estratégias que você desenvolve para que os funcionários entendam, aceitem e se adaptem as mudanças?

Gestor da empresa A: *“Primeiramente as questões informativas, tentamos explicar e deixar claro o porquê de mudança x ou y e que essa mudança vai melhorar a empresa e vai ser benéfica pra todo mundo. Além disso, tento mostrar os pontos positivos, que é bom mudar, inovar, que as coisas não podem permanecer sempre da mesma forma.*

Gestor da empresa B: *“Eu mesmo transmito as mudanças e participo ativamente das ações, assim eles percebem que as mudanças, apesar de assustar, também funcionam e melhoram o desenvolvimento da empresa.*

Os gestores não desenvolvem treinamento com os colaboradores. Marques et al. (2014) afirma que o treinamento pode facilitar o processo da mudança, pois os colaboradores se sentem mais capacitados para executar suas funções. Apesar disso, é importante enfatizar que tanto o Gestor A, quanto o B, falam da questão da comunicação e esclarecimento de o porquê de determinadas mudanças estarem acontecendo.

Chu (2004) acredita que quando os funcionários têm em mente os benefícios e o que motivou os gestores a implementarem certas mudanças, o processo acaba sendo mais natural e com menos resistência.

Pergunta 04: Quais as principais dificuldades, enquanto gestor, que você enfrenta no processo de implementação da mudança?

Gestor da empresa A: *“São as próprias pessoas que às vezes dificultam todo o processo, às vezes a falta de entusiasmo de um acaba influenciando os demais. Além disso, a*

própria resistência já dificulta muita coisa[...]. Quando a gente pensa em mudança, estamos pensando em melhorias, não em prejudicar ninguém [...] é melhorar a instituição, os setores, o processo”.

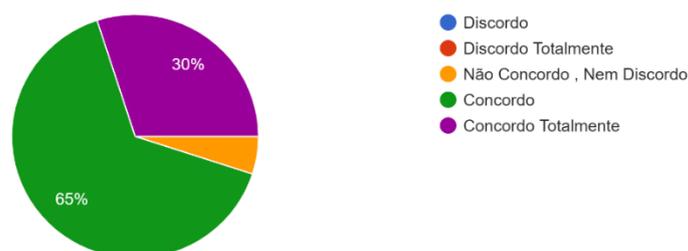
Gestor da empresa B: “A resistência de alguns colaboradores que não conhecem tal necessidade de algumas mudanças, pois para trazer ou passar pelo processo de mudança é necessário conhecer o interior e esse interior, muitas vezes, não pode ser revelado para toda a organização”.

Os dois gestores apresentaram como principal dificuldade as próprias pessoas, que essa resistência dificulta a implementação das mudanças, além disso a falta de entusiasmo (mencionado pelo gestor A). Nery e Neiva, (2015) afirma que a frustração e o medo dos empregados, são as primeiras reações frente a informações a respeito da mudança.

6.2 Colaboradores

Neste tópico, serão apresentados dados relacionados aos colaboradores, que são em sua maioria (75%) do sexo feminino. A idade dos entrevistados está entre 20 a 52 anos, sendo 45% solteiros, 35% casados e 20% em união estável. 40% possuem pós-graduação e estão nas empresas que trabalham a 5 anos ou mais. Abaixo segue o gráfico 01, com questões específicas deste trabalho:

Gráfico 1: Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem?

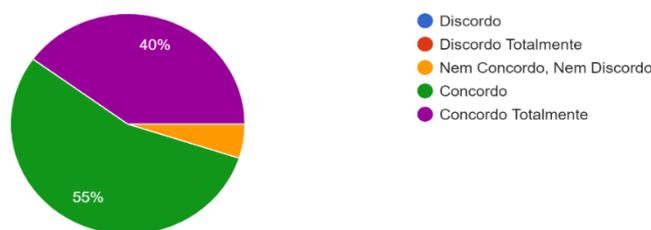


Fonte: Elaborado pelas autoras

No Gráfico 1, questionou-se a capacidade dos colaboradores em se adaptarem as mudanças quando elas ocorrem, 65% concordaram com a afirmativa, 30% concordam totalmente e 5% não concordam nem discordam. Os dados demonstram que os funcionários estão abertos a possíveis mudanças visto que a grande maioria se considera adepto a ocorrência de mudanças.

Desta forma, mais do que a adaptação, é necessária atualmente a atitude de aprender a projetar o futuro e preparar-se para ele. Caldas e Amaral (2002), afirmam que a toda a evolução da mudança desencadeia nas pessoas uma intensa sensação de insegurança, então é natural que alguns não se sintam tão à vontade em receber novos processos e rotinas, que considerem como mudança.

Gráfico 2: Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece

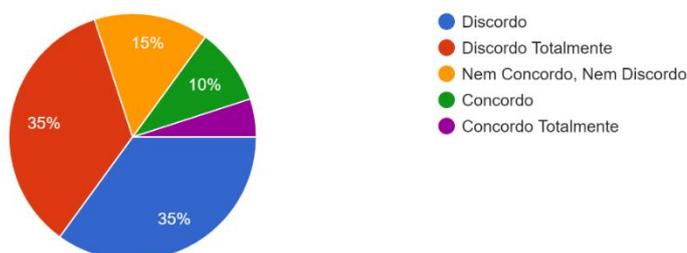


Fonte: Elaborado pelas autoras

Quando questionados, no Gráfico 2, sobre a cooperação em relação a mudança quando ela ocorre, 55% dos entrevistados concordam com a afirmativa, 40% concordam totalmente e 5% nem concordam e nem discordam.

Piderit (2000) chama a atenção ao afirmar que, em algumas situações, quando por exemplo, o funcionário não acredite na mudança, este acaba por agir de forma indiferente, ou até mesmo colaborativa, para não enfrentar possíveis consequências de um comportamento considerado “resistente”.

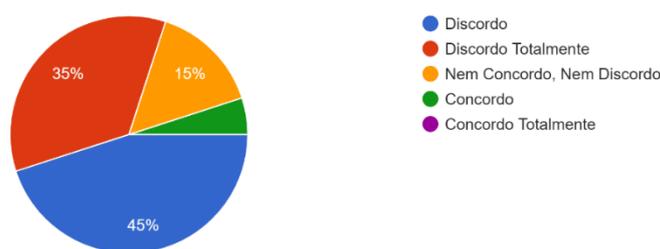
Gráfico 3: Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente?



Fonte: Elaborada pelas autoras

Na afirmativa: “se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente”, 35% discordam com a afirmativa, 35% discordam totalmente, 15% nem concordam e nem discordam, 10% concordam e 5% concordam totalmente. Os funcionários afirmaram, em sua maioria, que não desenvolvem suas atividades de forma mais lenta, por conta de mudanças que não gostem. A mudança pode provocar ajustes e novas rotinas na execução das tarefas, sendo assim, realizar as atividades de forma mais lenta seria aceitável pela insegurança em realizar uma tarefa de forma diferente ou pelo fato do colaborador não se sentir suficientemente capacitado para executá-la. Silva (2016) afirma que realizar as tarefas de forma mais lenta se caracterizaria como uma forma de impedir que as mudanças aconteçam e evitar mais responsabilidades que possam surgir.

Gráfico 4: Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças em meu trabalho

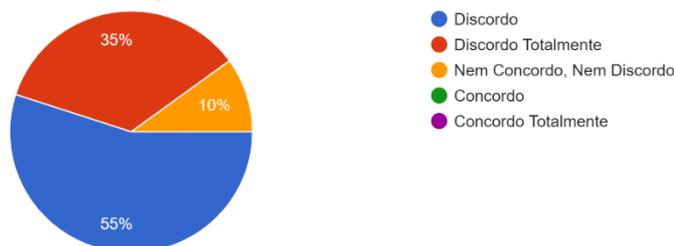


Fonte: Elaborado pelas autoras

De acordo com o Gráfico 4, na afirmativa “tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes de mudanças no trabalho”, 45% discordam dessa afirmativa, 35% discordam totalmente, 15% nem concordam e nem discordam e 5% concordam. Isso demonstra que os funcionários estão aptos a realizar atividades novas.

Um dos fatores que é considerado como motivador da resistência a mudança é o acréscimo de responsabilidades adicionais, além das que o funcionário já possui é comum que os funcionários acreditem que a mudança os acarretará de mais trabalhos (KOTTER, 2013).

Gráfico 5: No processo de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer

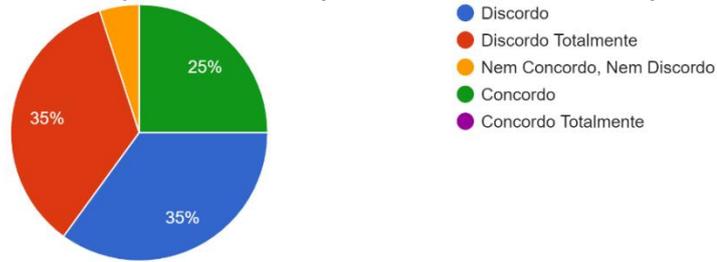


Fonte: Elaborado pelas autoras

No Gráfico 5, quando questionados se no processo de mudança no trabalho, procuram formas de impedir que ela venha acontecer, 55% discordam, 35% discordam totalmente e 10% nem concordam e nem discordam. Os colaboradores acreditam que impedir a mudança não seja uma boa alternativa.

Segundo os dados acima, os funcionários não tentam impedir que a mudança ocorra. Isso pode ser justificado na fala de Maximiano (2010) que afirma que os colaboradores que aceitam o processo de mudança, estão em um ambiente organizacional saudável e propício, com uma cultura adequada e com estímulos motivadores individuais e coletivos que proporcione a excelência da empresa e de seus processos.

Gráfico 6: Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário



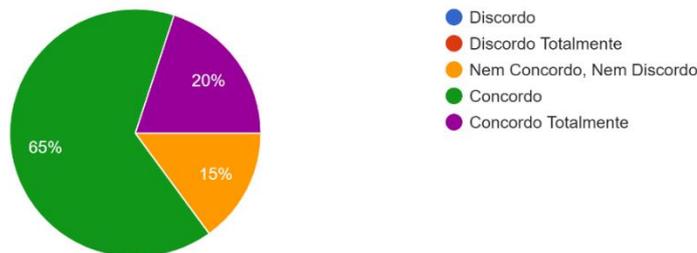
Fonte: Elaborado pelas autoras

Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário”, diante da afirmativa do Gráfico 06, 35% discordam, 35% discordam totalmente, 25% concordam e 5 % nem concordam e nem discordam

Fazer somente o necessário não é mais suficiente para que as empresas alcancem seus objetivos, sobretudo no processo de mudança, espera-se que as pessoas se doem mais a empresa, se dediquem e façam além do “necessário” (MAXIMIANO, 2010).

Os colaboradores das empresas em estudo, afirmam que não fazem apenas o necessário, evidenciando assim um perfil de colaboradores proativos e engajados, mesmo nos processos de mudança.

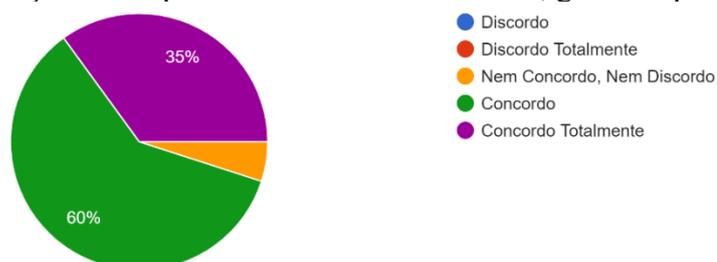
Gráfico 7: Confio nas mudanças implementadas pela gerência



Fonte: Elaborado pelas autoras

No Gráfico 7, os funcionários foram questionados se confiam nas mudanças implementadas pela gerência, 65% concordam, 20% concordam totalmente e 15% nem concordam e nem discordam. Almeida (2014) afirma que quando os funcionários confiam na gerência, há uma melhor implementação de soluções inovadoras, o sucesso de implementações técnicas e ainda evita redução de produtividade, que geralmente acompanham as mudanças.

Gráfico 8: Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas

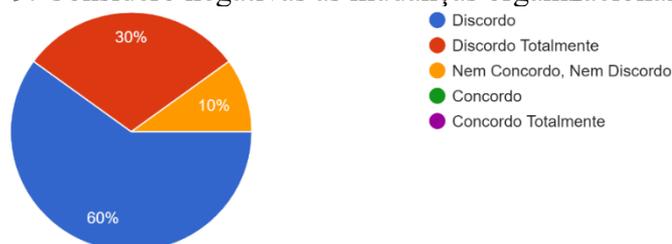


Fonte: Elaborado pelas autoras

No Gráfico 8, foi possível verificar a opinião dos funcionários em relação as mudanças implantadas no trabalho, questionando-lhes se quando a mudança ocorre, se interessam em participar dela. Dos respondentes, 60% concordam, 35% concordam totalmente e 5% nem concordam e nem discordam.

O interesse em participar, pode evidenciar colaboradores aptos e abertos as novas mudanças. Em seus estudos sobre mudança organizacional, Bortolotti (2010) constatou que existe uma correlação entre a participação dos funcionários e as informações recebidas, ou seja, quanto mais informações os colaboradores estiverem ao seu dispor, maior seu envolvimento e interesse de participação.

Gráfico 9: Considero negativas as mudanças organizacionais

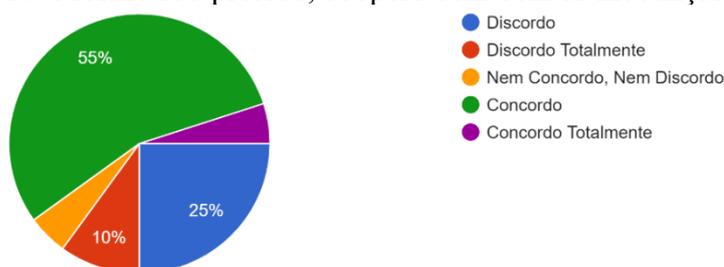


Fonte: Elaborada pelas autoras

Em relação a afirmativa “considero negativas as mudanças organizacionais”, 60% discordam, 30% discordam totalmente e 10% nem concordam e nem discordam.

As crenças e valores das pessoas, segundo Lines (2004) podem discernir se as mudanças serão positivas ou negativas para elas. No caso de se sentir insegura em relação ao “novo” a pessoa poderá considerar a mudança como negativa, entretanto se o sentimento for de aceitação, a mudança ocorrerá de forma mais fluída e sem resistência.

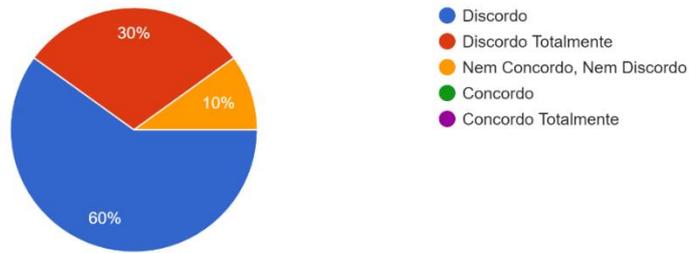
Gráfico 10: Mesmo sob pressão, coopero bem com as mudanças?



Fonte: Elaborado pelas autoras

Quando questionados se mesmo sob pressão, cooperam bem com as mudanças, 55% dos respondentes concordam, 25% discordam, 10% discordam totalmente, 5% concordam totalmente e 5% nem concordam e nem discordam. Neiva e Paz (2007) afirmam que a pressão, durante o processo de mudança, ocorre quando há insatisfação em alto grau, por parte dos superiores ou mesmo de um grupo ou equipe de colaboradores. No entanto o autor ressalta que é necessário que os passos da mudança sejam cautelosos e que respeitem a cultura organizacional, bem como a adaptação dos funcionários.

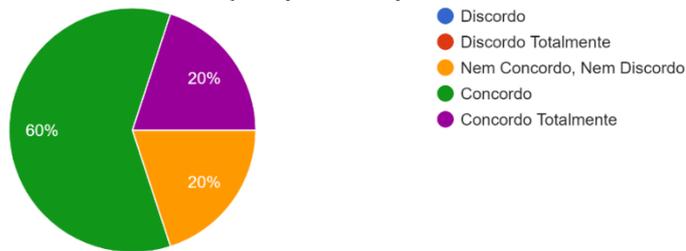
Gráfico 11: Sinto que a mudança é uma ameaça?



Fonte: Elaborado pelas autoras

No Gráfico 11, há um questionamento se eles sentem que a mudança é uma ameaça e 60% discordam, 30% discordam totalmente e 10% nem concordam e nem discordam. Para os funcionários fica evidente que a mudança vem para somar resultados positivos. Nickel e Coser (2007) afirmam que a resistência a mudança pode ser intensa ou não e que isso dependerá de como a mudança é visualizada, se como um novo desafio ou como uma ameaça.

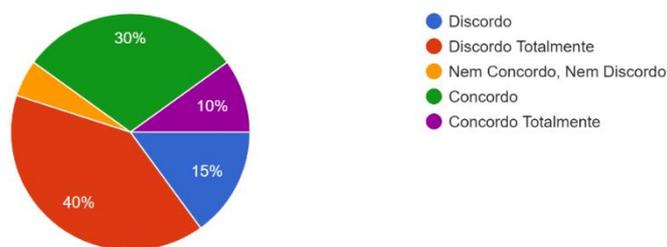
Gráfico 12: A mudança é positiva para os funcionários



Fonte: Elaborada pelas autoras

Na afirmativa do Gráfico 12, 60% dos entrevistados concordam, 20% concordam totalmente e 20% nem concordam e nem discordam. Os funcionários apresentam uma percepção positiva em relação a mudança e segundo Silva (2016) isso se apresenta como um elemento facilitador na implementação da mudança. As atitudes dos indivíduos frente a mudanças são compreendidas como facilitadoras dos processos de mudança organizacional, além de assinaladas como fator determinante do sucesso desses processos (NEIVA; PAZ 2012).

Gráfico 13: Não me importo com mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo

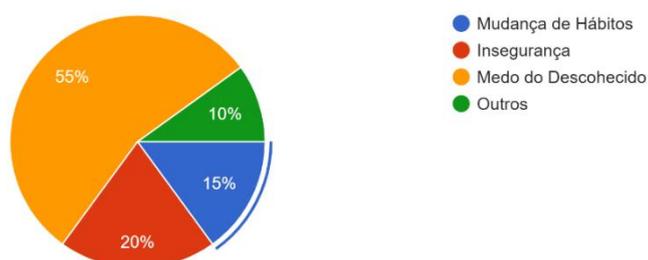


Fonte: Elaborado pelas autoras

Ao verificar o Gráfico 13, na afirmativa sobre se importar com as mudanças ou continuar fazendo o trabalho da mesma maneira que vinha fazendo, 40% dos colaboradores discordam totalmente, 30% concordam, 15% discordam, 10% concordam totalmente e 5% nem concordam e nem discordam.

Apesar da maioria dos respondentes discordar da afirmativa, vale ressaltar que um número significativo de 30% dos colaboradores afirmou que não se importam com as mudanças e que continuam fazendo seu trabalho da mesma forma, evidenciando assim uma certa indiferença, desde que a mudança não o atinja no seu setor de trabalho. Esse dado também foi confirmado nos estudos de Bortolotti et al., (2011) quando os autores concluíram que a maioria dos funcionários se mostram indiferentes quando a mudança organizacional não chega de forma direta aos departamentos em que trabalham.

Gráfico 14: A resistência a mudança pode ser ocasionada por



Fonte: Elaborado pelas autoras

No Gráfico 14, 55% dos entrevistados acreditam que a resistência a mudança pode ser causada pelo medo do desconhecido, 20% por insegurança, 15% por mudanças de hábitos e 10% outros. A resistência à mudança é considerada como o resultado de uma característica das pessoas de se colocar em oposição ou contrariedade ao novo e possa levar a empresa a um equilíbrio diferente (ANDRADE, 2011). As mudanças que ocorrem nas organizações causam um certo desconforto por quem as recebe, dentre as principais está o medo do desconhecido, a insegurança, a falta de interesse e a falta de confiança, sendo assim a resistência uma forma de defesa da cultura organizacional (KOTTER; SCHLESINGER; 2000).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal, verificar, na percepção dos gestores, os fatores que motivam a resistência a mudança organizacional. Para se alcançar tal objetivo, buscou-se delinear os seguintes objetivos específicos: identificar a partir da percepção dos colaboradores, os principais fatores que os motivam a resistir à mudança organizacional; identificar as principais dificuldades encontradas pelos gestores no processo de mudança organizacional, e por fim conhecer as estratégias e as ações são utilizadas pelas empresas para que os colaboradores se adaptem melhor as mudanças organizacionais.

Respondendo ao objetivo geral proposto neste estudo, evidenciou-se que, na percepção dos gestores, os fatores que motivam a resistência a mudança são o medo do “novo” e o comodismo. Vale ressaltar que equiparando os dois gestores, o gestor A (empresa pública) demonstrou que o comodismo é o um dos fatores que mais desencadeiam a resistência a mudança; o gestor ainda relatou que percebe que alguns funcionários se sentem acomodados, na sua zona de conforto e temem que atividades adicionais sejam direcionadas a eles. O gestor B (empresa privada) não tratou em sua fala

a questão do comodismo, mas ressaltou que o medo do novo e de enfrentar novos desafios são fatores que motivam a resistência a mudança.

Na percepção dos colaboradores, e respondendo ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, os principais fatores que os motivam a resistir à mudança organizacional são o medo do desconhecido, a insegurança e a mudança de hábitos, corroborando com os dados coletados por Bortolotti et al., (2010) que constatou que o medo do desconhecido, ou seja, do novo, bem como a insegurança, são os principais fatores de resistência a mudança no cenário organizacional.

O segundo objetivo proposto neste estudo identificou que as principais dificuldades encontradas pelos gestores no processo de mudança organizacional, são: A falta de entusiasmo e a própria resistência dos funcionários, citada pelos dois gestores, que afirmam que a falta de receptividade e ou mesmo demonstrar resistência ao processo tende a ser a principal dificuldade enfrentada no processo de mudança.

O último objetivo de pesquisa buscou conhecer quais estratégias e ações são utilizadas pelas empresas para que os colaboradores se adaptem melhor as mudanças organizacionais. O gestor A, afirma que promove ações informativas para que os colaboradores tenham ciência do que ocasionou a mudança e quais benefícios serão recebidos. O gestor B, afirma que transmite as mudanças e se envolve ativamente nas ações para que os funcionários tenham mais confiança que a mudança será positiva.

Sugere-se, que para fins de aprimoramento e melhor implementação dos processos de mudança, treinamentos sejam feitos com as equipes e os setores que serão afetados, seja de forma direta ou indireta pela mudança. Um diálogo transparente com os colaboradores, deixando-os conscientes dos motivos que desencadearam a mudança e dos benefícios que trará, podem servir como uma forma de amenizar o impacto da mudança. Acompanhar de forma mais próxima os colaboradores, delegar responsabilidades, monitorá-los e motivá-los pode contribuir para que se entusiasmem mais e queiram sair do comodismo.

Percebeu-se que os resultados alcançados por Bortolotti et al., (2011) são semelhantes ao da presente pesquisa, pois mostram que mesmo que as empresas apresentem estruturas diferentes, as reações dos colaboradores, frente a uma mudança não se diferem, e isso é a própria concepção da resistência.

O estudo contribui no âmbito social e acadêmico, proporcionando o conhecimento da dimensão de duas realidades: a pública e a privada, que apesar de suas particularidades, diferenças e semelhanças, enfrentam desafios diários para um melhor gerenciamento das pessoas e das constantes mudanças. Sugere-se que em trabalhos futuros sejam trabalhadas um número maior de empresas e gestores, para que assim, se aprofunde o entendimento sobre mudança, tanto na percepção dos funcionários, quanto do gestor, seja ainda mais claro.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. D. Resistência a mudança organizacional: estudo comparativo entre os fatores que motivam a resistência à mudança organizacional em uma empresa pública e outra privada. 2014. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

ANDERSON, D; ANDERSON, L. S. **Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders.** San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

ANDRADE, D. F.; BORTOLOTTI, S.L.V.; JÚNIOR, A.F. Resistência à mudança organizacional. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.** 2011.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. 2010. 291f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BORTOLOTTI, S. L. V., SOUZA JR. A. F., ANDRADE, D. F. (2011). **Resistência Organizacional: Avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos**. Simpósio Excelência em Gestão e Tecnologia, 1-15. Resende, Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado de: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf>

CALDAS, R.; AMARAL, C. A. **Mudanças, razão das incertezas**. CLA Editora: São Paulo, 2002.

CAMPELO, M. O gestor de pessoas como fator de otimização de recursos e desenvolvimento. 2015. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...** Rezende, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/2722452.pdf>. Acesso em dezembro de 2019.

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

CHU, R. A. **Resistir é preciso**, vol. 3, n. 1, p. 1-5, 2004.

COSTA, S. G.; MONTINI, G.A.P. Os servidores públicos são acomodados? Percepções dos professores de uma escola estadual de ensino fundamental de Porto Alegre. **Revista Acadêmica da Face**. Porto Alegre, v.21, n.2, p.137-150, Jul/Dez, 2010.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2013

DINIZ, F. Desafios da gestão pública. 2018. Disponível em: www.gpp.com.br. Acesso em dez. de 2019.

FANTINATO, S.R.C; GARCIA, P.D. Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão de qualidade. **Revista Espacios**, v.38, n.34, p.30, fev./mar. 2017. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p30.pdf>. Acesso em: 31 maio 2019

FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte, 2000.

HAYES, J. **The theory and practice of change management**. New York: Palgrave, 2002.

HERNANDEZ, J. M. C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n 2, p. 31-45. Abr./Jun. 2011.

- KARIM, A.; KATHAWALA, Y. The experience of manufacturing firms with the implementation of different production philosophies: a United States survey. **International Journal of Management**, Vol. 22 No. 3, pp. 351-65, 2005.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Escolhendo estratégias para a mudança. In: KOTTER, P. J. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTTER, J.P. Oito erros fatais. In; JÚLIO, Carlos A. **Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001.
- _____. J. P. **Liderando Mudanças**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2013
- LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**. V. 140, p. 1-55, 1932.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança organizacional – teoria e gestão (17-63)*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- LINES, R. Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. **Journal of Change Management**, 4(3), p. 193 –215, 2004.
- MARAVIESKI, E.L; REIS, D.R. **Avaliação de resistência à mudança em processo de inovação: a construção de um instrumento de pesquisa**. In: XXIII Encontro Nacional De Engenharia De Produção. 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008-TN-STO-087-569-11898.pdf>. Acesso em: 31 maio 2019.
- MARQUES, A.L; BORGES, R; MORAIS, K; SILVA, M.C. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de minas gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.18, n.2, art.3, p.161-175, mar./abr. 2014. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/mestrado2/wp-content/uploads/2013/08/TEXT0-31.pdf>. Acesso em: 31 maio 2019.
- MARQUES, J.R. **Gestão da mudança em organizações**. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-mudanca-organizacoes/>. Acesso em novembro de 2019.
- MAXIMIANO, A. C A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- NASCIMENTO, J. **Inteligência Emocional e suas relações no ambiente de trabalho**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/inteligencia-emocional-e-suas-relacoes-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em jan. de 2020.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de administração**, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 31-52, 2007.

NERY, V. F.; NEIVA, E. R. Variáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 31, n. 2, p. 259-268, 2015.

NETTO, F.S. AZEVEDO, W.S. Aspectos Positivos e Negativos da Resistência à Mudança com a Adoção da Tecnologia da Informação na Administração Tributária de São Paulo: o Caso Nova Gia Eletrônica. Encontro de Administração Pública da ANPAD. **Anais...**, São Paulo-SP, 2004 Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enapg2004-106.pdf>. Acesso em dez. de 2020.

NICKEL, D.C; COSER, C. Mudança Organizacional, aprendizagem e estresse: um estudo de caso numa IES. **Revista de gestão USP**, v.14, n.3, p.91-106, jul/set, São Paulo,2007.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, 25(4), 783 – 794, 2000.

RAVAZOLO, R. **Administração pública x privada**. 2018. Disponível em: www.casadoconcurseiro.com.br. Acesso em janeiro de 2020.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**.14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

SILVA, M.F. **Reação á Mudança Organizacional**: um estudo de caso na Reframax Engenharia. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2016.

SIMS, R; MEA, W. Change management methods in an exciting new world of business-to-business commerce. In: **SIMS, Ronald R. Changing the way we manage change**. Westport: Quorum Books, 2002.

SOUZA, P.T.S.; TEIXEIRA, M.C. Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional – Estudo de caso em um laboratório de análises clínicas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 1. Vol. 8. pp. 107- 143. Setembro de 2016.

VISAGIE, J.C. AND BOTHA, C.J. **Contextual and empirical approach to social change and social responsibilities**. Management Decision, Vol. 26 No. 10, p. 694-701, 1998.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO SUL DO PIAUÍ

**Paulo Sérgio Guilherme Brito
Tulio Henrick Rocha Cordeiro
Samaira Cristina Souza Costa Cardoso**

Resumo: A Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, é uma expressão que vem ganhando relevância com o passar do tempo, tendo em vista as transformações no contexto organizacional e na sociedade como um todo. Em função disso, a QVT tornou-se essencial para o desenvolvimento humano nas organizações. A saúde e o bem-estar do trabalhador uma vez que pode ser capaz de colaborar para melhorar o desempenho dos colaboradores em relação ao seu trabalho. Nesse contexto, o trabalho teve como temática a qualidade de vida no trabalho docente: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior no sul do Piauí. Para situação problema coube indagar: qual a percepção dos docentes acerca da qualidade de vida no trabalho em uma instituição de ensino superior no Sul do Piauí? Em termos específicos este trabalho propôs: Identificar a existência de indicadores de QVT na percepção dos docentes; logo, descrever o perfil dos docentes verificando a existência de aspectos que possam influenciar na QVT e apresentar ações que busquem a melhoria da QVT nesse ambiente docente a partir do estudo realizado. Como objetivo geral descrever a percepção da qualidade de vida no trabalho dos docentes de uma instituição de ensino superior no sul do Piauí. Quanto aos aspectos metodológicos a pesquisa trata-se de um estudo de caso de natureza quantitativa, utilizando de questionários elaborados com base na Escala Likert, já em relação ao Instrumento de coleta de dados foi proposto o modelo desenvolvido por Walton, para análise dos dados foi utilizado o software de planilhas eletrônicas Microsoft Office Excel 2016, e aplicados aos docentes de uma instituição pública de ensino superior do sul do Piauí. Os resultados obtidos mostraram que os docentes estão satisfeitos com a maioria dos fatores que compõem o modelo de QVT, evidenciando que as práticas da instituição nesse sentido são bem aceitas e efetivas, pois atendem as expectativas dos mesmos.

Palavras-Chave: Qualidade de vida. Trabalho. Satisfação. Docentes.

1 INTRODUÇÃO

Desde que as empresas entenderam que as pessoas são peças fundamentais do sistema produtivo e da prestação de serviços, a preocupação com a Qualidade de vida no Trabalho –QVT, passou a ser vista como um agente motivador que proporciona maior bem-estar entre os trabalhadores. E que para chegar a níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que exercem e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Assim, como as organizações as pessoas sentem-se forçadas a buscarem estratégias para se manterem competitivas, alinhadas e a desenvolverem um trabalho satisfatório. Uma dessas estratégias em ambiente interno é o estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, conhecida por QVT.

No entanto, precisa-se deixar claro que o fator determinante para o sucesso das organizações no contexto em que se encontram, são as pessoas. Assim, presar por seu bem-estar passa a ser de prioridade para a organização. Para gerir qualidade de vida

existem alguns programas que segundo Alvese Chagas (2015), tem como propósito promover um agradável ambiente de trabalho, melhorar os aspectos físico, emocional e de saúde, a comunicação entre os funcionários e/ou setores com seus superiores, além de outras vantagens capazes de proporcionar a satisfação de todos aqueles inseridos na organização.

Nesse aspecto, a Qualidade de Vida no Trabalho–QVT surge nas organizações como uma estratégia de gestão que busca atender as necessidades individuais e coletivas dos trabalhadores, visando o equilíbrio entre ambas as partes e melhorias na satisfação das pessoas e nos resultados organizacionais.

Posteriormente, as estratégias motivacionais ganham força, as empresas passam a ver seus colaboradores como peça-chave para o seu desenvolvimento e reconhecimento a partir daí surge a necessidade de adequar aos seus colaboradores um ambiente mais agradável, com mais qualidade e condições que estimule a um melhor desempenho. Quando essas condições, são percebidos resultados positivos podem ser evidenciados como por exemplo: a redução da rotatividade e absenteísmo, maior satisfação do colaborador na execução de suas tarefas, aumento na produtividade e na eficiência de um modo geral.

Quando o assunto passa a ser investigado em ambiente onde o colaborador é um professor, alguns fatores devem ser considerados. E através desta pesquisa pretende-se evidenciá-los. Dessa forma, trabalho mostrará como o estudo da QVT pode ser importante no ambiente docente, buscando extrair indicadores que proporcionem a um ambiente de trabalho mais agradável e humanizado. Diante deste fato, busca-se responder a seguinte indagação: Qual a percepção dos docentes acerca da qualidade de vida no trabalho em uma Instituição de ensino superior no Sul do Piauí?

Baseado nisso, o objetivo geral da pesquisa é descrever a percepção acerca da qualidade de vida no ambiente de trabalho dos docentes de uma instituição de ensino superior no sul do estado do Piauí. Com intuito de atender aos objetivos específicos: i) identificar a existência de indicadores de QVT na percepção dos docentes; ii) descrever o perfil dos docentes verificando a existência de aspectos que possam influenciar na QVT e iii) apresentar ações que busquem a melhoria da QVT nesse ambiente docente a partir do estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito e abordagens acerca da qualidade de vida no trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser definido como uma ferramenta de gestão com foco nos funcionários, cujo objetivo é o fornecimento de um ambiente adequado ao perfil do grupo de colaboradores e a estimulação do desempenho de suas atividades (JIMENEZ, 2014).

No que tange a contextualização, a QVT se baseia na hipótese de que os empregados contribuem de forma valiosa para o aumento da capacidade de melhoria dos processos da organização, logo, esta deve proporcionar meios de favorecer e atender aos anseios de melhorias do ambiente de trabalho (COCULOVÁ; SVETZAROVÁ, 2014).

Diante das percepções, nota-se que a QVT se torna relevante para que os colaboradores desenvolvam suas atividades com mais eficiência. Tendo em vista que a organização seja propulsora nesse quesito, quando possibilita ao ser humano uma satisfação favorável seja incorporando dinâmicas de motivação com os seus

colaboradores ou oferecer oportunidades de crescimento pessoal e profissional para conciliar a produtividade dos indivíduos quanto aos seus objetivos.

É importante ressaltar que a qualidade de vida no trabalho pode ser considerada como a mola propulsora para os funcionários e a vantagem competitiva para a organização, através de ações que promovem um ambiente sadio e prazeroso aos colaboradores, objetivando garantir ambientes agradáveis de trabalho, entre outras vantagens competitivas (RIBEIRO; SANTANA, 2015, p. 76).

Seus princípios estão intimamente relacionados ao bem-estar e satisfação do colaborador, sua maior preocupação é alcançar os melhores resultados para a empresa, aperfeiçoando as estratégias e práticas de gestão, sem deixar de lado a preocupação de tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico e humanizado (BARBOSA, 2016, p. 29).

2.2 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

Tendo em vista a relevância do assunto QVT para as organizações, conforme expõe Queiroz (2014) vários autores desenvolveram ferramentas e modelos que pudessem mensurar os níveis de qualidade de vida no trabalho (QVT) nas empresas e instituições, dentre eles destacam-se Walton (1973), Hackman e Oldhan (1975), Westley (1979), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983) e Fernandes (1996).

Para este trabalho é considerado o modelo de Walton (1973), onde este modelo tem sido considerado como um clássico na literatura sobre QVT, dada à amplitude das categorias adotadas, o grande número de pesquisas que o utilizam como referencial teórico e por servir de base para outros modelos de QVT (BONIFÁCIO; FREITAS; MATOS, 2007).

O modelo de Walton (1973) considera que o conceito de QVT deve envolver os valores essenciais dos movimentos ocorridos ao longo do século XX (atos legislativos e movimentos sindicais) e o atendimento de necessidades e aspirações humanas mais recentes, calcado na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, derivando assim mais satisfação do empregado e a autoestima (VELOSO; SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2007; OLIVA; ANTUNES, 2007).

No modelo apresentado por Walton, é importante perceber como as dimensões da QVT são abrangentes, preocupando-se com as condições da organização e com as necessidades básicas do ser humano, inclusive a sua autorrealização (FERNANDES, 1996). Segundo afirmam Cavassini, Cavassini e Biazin (2006), estes fatores confirmam a importância do bem-estar dos trabalhadores dentro e fora da organização para o alcance do sucesso da firma. Além disso, percebe-se que o papel do indivíduo é cada vez mais importante, em termos de valor e participação nas empresas. O modelo de Walton é o mais amplo por contemplar processos de diagnósticos da qualidade de vida levando-se em consideração fatores intrínsecos e extrínsecos das organizações.

2.3 A QVT em Instituições Públicas de Ensino Superior

A carreira acadêmica que já foi vista como segura e como um ambiente de alta posição social, com oportunidades de trabalho satisfatórias e autônomas, atualmente foi alterada drasticamente. O crescimento do número de alunos e o aumento da ênfase na pesquisa, atrelados a pressão econômica que afeta o nível de demanda de trabalho para professores e outros membros da faculdade afetam o ambiente e vida dos profissionais do ensino.

Todas essas mudanças afetam negativamente a saúde física e mental no domínio acadêmico (MORIN, 2008; VILAS BOAS; MORIN, 2014b). Para ajudar a enfrentar esta

realidade, os gestores das universidades devem buscar alternativas para oferecer um ambiente de trabalho saudável e estimulante, o que pode ser entendido como uma melhoria na qualidade de vida dos profissionais. Os estudos de QVT são relevantes em qualquer contexto ou área do conhecimento.

Existem muitos estudos na área da saúde ocupacional, da psicologia Social e da Administração. MENDONÇA; VILAS BOAS; MORIN (2016), por exemplo, analisaram os indicadores de QVT de docentes de Ensino Médio e Fundamental e observaram que os professores que percebem um maior sentido no seu trabalho apresentam aspectos positivos em suas atividades laborais e apresentam um maior comprometimento com o trabalho.

Esses professores criam um vínculo afetivo e alinham seus objetivos com os da escola, o que traz um aumento do bem-estar psicológico. De modo complementar, Mendonça (2016) afirma que se torna evidente a necessidade dos agentes públicos de investirem na capacitação e valorização desses profissionais, fazendo com que entendam o papel que desempenham na sociedade e valorizem mais o trabalho que realizam.

2.3 A QVT em Instituições Públicas de Ensino Superior

A carreira acadêmica que já foi vista como segura e como um ambiente de alta posição social, com oportunidades de trabalho satisfatórias e autônomas, atualmente foi alterada drasticamente. O crescimento do número de alunos e o aumento da ênfase na pesquisa, atrelados a pressão econômica que afeta o nível de demanda de trabalho para professores e outros membros da faculdade afetam o ambiente e vida dos profissionais do ensino.

Todas essas mudanças afetam negativamente a saúde física e mental no domínio acadêmico (MORIN, 2008; VILAS BOAS E MORIN, 2014b). Para ajudar a enfrentar esta realidade, os gestores das universidades devem buscar alternativas para oferecer um ambiente de trabalho saudável e estimulante, o que pode ser entendido como uma melhoria na qualidade de vida dos profissionais.

Os estudos de QVT são relevantes em qualquer contexto ou área do conhecimento. Existem muitos estudos na área da saúde ocupacional, da psicologia Social e da Administração. Mendonça, Vilas Boas e Morin (2016), por exemplo, analisaram os indicadores de QVT de docentes de Ensino Médio e Fundamental e observaram que os professores que percebem um maior sentido no seu trabalho apresentam aspectos positivos em suas atividades laborais e apresentam um maior comprometimento com o trabalho.

Esses professores criam um vínculo afetivo e alinham seus objetivos com os da escola, o que traz um aumento do bem-estar psicológico. De modo complementar, Mendonça (2016) afirma que se torna evidente a necessidade dos agentes públicos de investirem na capacitação e valorização desses profissionais, fazendo com que entendam o papel que desempenham na sociedade e valorizem mais o trabalho que realizam.

Outro fator em destaque, que demonstra a atual realidade da vida acadêmica nas instituições, se dá através da intensificação do trabalho docente devido as cobranças por publicação qualificada, pesquisa e extensão -sem deixar de lado a realização da atividade básica que é o ensino juntamente com a precarização do trabalho em muitas universidades têm elevado os níveis de estresse no trabalho, o que afeta diretamente a Qualidade de Vida desses profissionais e a qualidade dos serviços que eles prestam a sociedade (PAULA et al., 2016; PAULA, 2016)

3 METODOLOGIA

Inicialmente a pesquisa contou com um levantamento bibliográfico, com o objetivo de reunir informações para o seu desenvolvimento. O presente trabalho utiliza um questionamento quantitativo, de característica descritiva, pois, “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002).

Nesse sentido a presente pesquisa busca descrever como os docentes de uma instituição pública de ensino superior percebem a qualidade de vida no trabalho, usando como referência os fatores que compõem o modelo de QVT proposto por Walton e por fim descrever tais fenômenos, suas relações e como afetam na QVT dos indivíduos em estudo.

Como técnica de pesquisa adotou-se um estudo de caso. Estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa que possibilita ao pesquisador “considerar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2015), como por exemplo, processos organizacionais e gerenciais (KOHLBACHER, 2006).

Dessa forma, o universo da presente pesquisa foram os docentes de uma Universidade Estadual do Sul Piauí, de todos os cursos que a mesma disponibiliza, totalizando 19 docentes ativos atualmente. A amostra da presente pesquisa foi composta por 84,21% do universo da pesquisa, correspondendo a 16 docentes, 15,79% não puderam responder devido as demandas disciplinares.

Para levantamento de dados foram aplicados questionários a todos os docentes da instituição. O questionário foi elaborado com base no modelo de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton e adaptado por Moura (2011). No quesito de análise dos dados da pesquisa utilizou-se o software de planilhas eletrônicas Microsoft Office Excel 2016 no qual os dados foram tabulados e organizados para a elaboração dos resultados e discussões da pesquisa, valendo-se de gráficos e análise descritiva para a explanação dos resultados.

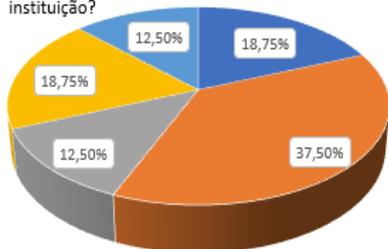
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Perfil dos entrevistados

Dos docentes que participaram da pesquisa 62,5% é do sexo feminino e 37,5% é do sexo masculino. Dos respondentes 43,75% são casados o que resulta em família constituída. Mais de 56,25% da amostra afirmou ser solteira ou divorciada.

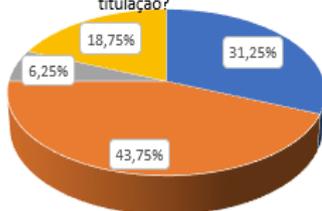
A composição do quadro3 mostra que a idade dos entrevista dos é relativamente jovem variando entre 23e 30anos 43,75%, sendo o restante da amostra composta de 18,75% dos respondentes com idade entre 31 a 35anos e o mesmo percentual,18,75% de 36 a 40anos, 18,75% de 46 a 50 anos. Essa variação de faixa etária na composição da amostra do quadro de professores pode evidenciar formação ou admissão recente em concurso público na instituição. Essa variação de faixa etária na composição da amostra do quadro de professores pode evidenciar formação ou admissão recente em concurso público na instituição uma vez que 87,5% são efetivos, e 12,5% destes são substitutos.

Gráfico 01: Você considera justo o sistema de remuneração desta instituição?



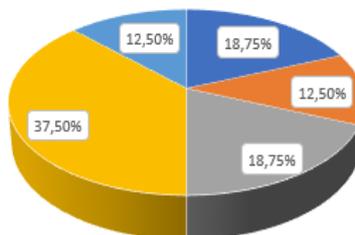
■ CONCORDO PLENAMENTE
 ■ CONCORDO
 ■ NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
 ■ DISCORDO
 ■ DISCORDO TOTALMENTE

Gráfico 02: Seu salário é condizente com o salário dos outros docentes da instituição que desempenham a mesma função que você e possuem a mesma titulação?



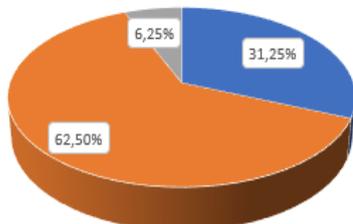
■ CONCORDO PLENAMENTE
 ■ CONCORDO

Gráfico 03: Seu salário é proporcional ao salário de docentes de outras IES que desempenham a mesma função e possuem a mesma titulação?



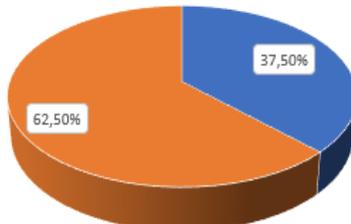
■ CONCORDO PLENAMENTE
 ■ CONCORDO
 ■ NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
 ■ DISCORDO
 ■ DISCORDO TOTALMENTE

Gráfico 04: Você se considera satisfeito com sua jornada de trabalho na instituição?



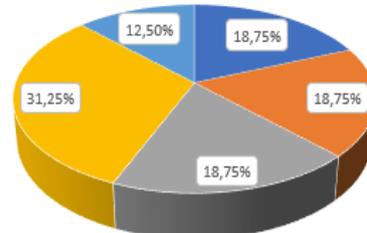
■ CONCORDO PLENAMENTE
 ■ CONCORDO
 ■ NÃO CONCORDO NEM DISCORDO

Gráfico 05: A carga de trabalho diária que você cumpre é compatível com a sua capacidade física?



■ CONCORDO PLENAMENTE ■ CONCORDO

Gráfico 6. A instituição permite a tomada de iniciativa (autonomia) para resolver os problemas inerentes ao seu posto de trabalho?



■ CONCORDO PLENAMENTE
 ■ CONCORDO
 ■ NÃO CONCORDO NEM DISCORDO
 ■ DISCORDO

Fonte: Elaborado pelos autores

Mais da metade dos respondentes 62,5% trabalha até 1 ano na instituição, 25% tem o período de atuação na instituição de mais de 2 anos e os outros 12,5% estão atuando no período de 1 a 2 anos o que pode refletir uma tendência a permanecer no trabalho, ainda que o mesmo tenha base em um contrato por tempo determinado como é o caso dos professores substitutos, podendo corroborar para a ideia de estabilidade. Quanto a carga horária semanal de trabalho 75% dos professores é lotada como tempo integral (TI) 40 horas, 25% dos docentes entrevistados tem dedicação exclusiva (DE).

No Gráfico 1 foi questionado aos respondentes se consideram justo e adequado o sistema remuneração desta instituição. 37,50% concorda como sistema de remuneração justos sintetizando que os entrevistados estão satisfeitos com o nível de remuneração.

Nessa perspectiva 18,75% concordam plenamente já outros dados apontam que 18,75% discordam o que mostra um certo equilíbrio nessa parte dos dados entre os entrevistados. Consequentemente 12,50% não concordam nem discordam 12,50% discordam totalmente o que apresenta também um estado proporcional e equilibrado.

Nessa dimensão, verificou-se que o índice concordo e concordo plenamente somados chegou a 56,25% e demonstra que os entrevistados se sentem satisfeitos com a compensação justa e adequada e isso é um fator essencial pois mostra que a forma de remuneração da instituição reflete positivamente na qualidade de vida dos docentes. Além disso, os que ficaram neutros somam 12,5%, e os que discordam com essa dimensão, somados aos que discordam totalmente, resultou em 31,25%, % dos entrevistados.

No Gráfico 2, a maioria 43,75% dos respondentes concorda que há equidade salarial entre eles, 31,25% concordam plenamente, 18,75% discordam totalmente e apenas 6,25% não concordam nem discordam. Diante disso, nota-se que há um alto índice de

professores que acreditam na existência de equidade interna salarial da instituição, o que não afeta no sentimento de injustiça no ambiente de trabalho, muito menos no desempenho do docente.

Quando questionados sobre a semelhança de salário com docentes de outras instituições, 37,50% discorda que seu salário seja condizente com os de outros professores de outras instituições e 18,75% concordam plenamente, 18,75% não concordam nem discordam, 12,50% concordam e já 12,50% discordam totalmente. Pode-se evidenciar que o índice de discordância por parte dos professores é tão alto quanto o índice do gráfico 1o que reflete insatisfação por parte dos respondentes em relação aos salários praticados pelo mercado.

Quanto ao fator condições de trabalho Walton (1973) aponta os seguintes indicadores: jornada de trabalho razoável, ambiente físico seguro e saudável, e carga de trabalho adequada à capacidade física do trabalhador. No gráfico 4 pode-se verificar os resultados obtidos em cada questão aplicada aos docentes em relação as condições de trabalho.

Em relação ao Gráfico 4, 62,50% concordam estar satisfeitos com a jornada de trabalho na instituição, 31,25% concordam plenamente e apenas 6,25% não concordam nem discordam.

Nota-se um alto índice de satisfação com a jornada de trabalho imposta pela instituição, sendo este um dos aspectos mais importantes para que o profissional atinja uma melhor QVT, levando em consideração suas limitações.

Conforme o questionamento do Gráfico 5, 62,50% dos respondentes consideram compatível a carga de trabalho diária e 37,50%, concordam plenamente. Este alto índice positivo é muito importante, pois mostra o quanto a instituição se atenta para que não haja sobrecarga de trabalho para os docentes e assim não interfira na sua qualidade de vida.

Diante dos resultados obtidos nos Gráficos 4 e 5, que tratam das condições de trabalho, constata-se que os docentes se encontram satisfeitos com as condições de trabalho da instituição.

Este resultado influencia diretamente na QVT dos indivíduos, pois trata das questões como: carga de trabalho, disponibilidade de equipamentos para desempenhar o trabalho, local de trabalho adequado e agradável, etc. Percebe-se que a instituição fornece condições propícias para os professores desempenharem seu trabalho contribuindo para que os mesmos tenham melhor desempenho, redução de fadiga e estresse e menor absenteísmo por questões de saúde ou acidentes no ambiente laboral.

Segundo os dados obtidos no Gráfico 6, 31,25% dos participantes discordam que a instituição concede autonomia suficiente para resolver os problemas relacionados ao local de trabalho, 18,75% concordam plenamente dessa afirmação, 18,75% não concordam nem discordam, 18,75% concordam e 12,50% discordam totalmente. Sendo assim, é necessário que haja melhorias no sentido de proporcionar uma maior e melhor autonomia, visto que é relevante e conhecer que o trabalho do professor não é mera execução mais um conjunto de processos que compreendem o seu desenvolvimento sinalizando a autonomia como liberdade e possuindo poder para organizar seus trabalhos de forma mais adequada a sua realidade para que, assim, se consigam os melhores resultados.

Gráfico 7. A instituição excita a aquisição de outras habilidades além daquelas que já fazem parte da sua função?

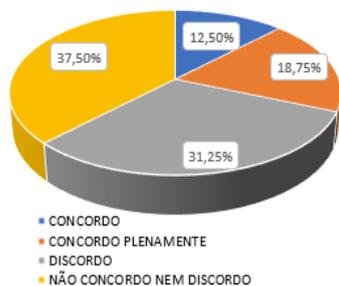


Gráfico 8. A instituição fornece informações necessárias para desempenhar seu trabalho adequadamente?

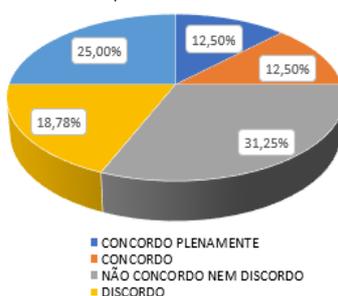


Gráfico 9. Você considera o seu trabalho importante para a vida e trabalho de outras pessoas?



Gráfico 10. Você se identifica com a função que desenvolve na instituição?

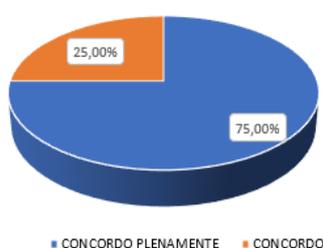


Gráfico 11. Você tem informações acerca do desempenho do seu trabalho?

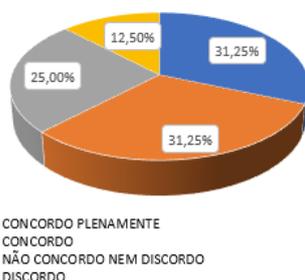
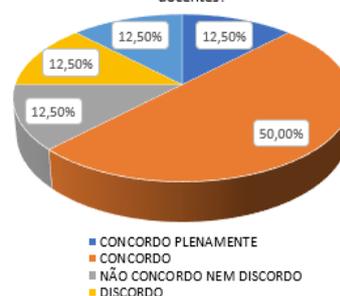


Gráfico 12. A instituição incentiva a aprendizagem para o desenvolvimento de novos conhecimentos e capacidades dos docentes?



Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com o questionamento mostrado no Gráfico 7, 37,50% dos respondentes não concordam nem discordam que a instituição estimula os professores a utilizarem outras habilidades além daquelas que já fazem parte da sua função, 31,25% discordam, 18,75% concordam plenamente e outros 12,50% concordam.

Os dados evidenciaram que a maior parte dos respondentes mostrou-se indiferente em relação ao incentivo de que adquiram outras habilidades, com isso é possível afirmar que, possivelmente, os docentes não se sentem incentivados pela instituição, mas que também não existem impedimentos em relação a obtenção de novas habilidades inerentes a sua função. Apenas uma pequena percentagem concorda totalmente com a afirmativa, o que demonstra que a IES precisa ter um olhar mais atento no que diz respeito a esse tipo de incentivo.

Questionados se a instituição fornece informações necessárias para desempenhar seu trabalho de forma adequada como mostra no gráfico 08, 31,25% não concordam nem discordam, 25% discordam totalmente, 18,75% discordam, 12,50% concordam plenamente, 12,50% concordam.

A priori foi evidenciado nas respostas dos docentes que em maior parte dos dados obtidos manifestaram-se neutros, ou seja, não concordam nem discordam no que se relaciona se as informações que a instituição oferece são adequadas para desempenhar o seu trabalho. Porém percebe-se que 25% constata que os fluxos de informações na instituição não acontecem devidamente de forma a contribuir tanto para o desempenho do docente quanto para o andamento dos serviços oferecidos pela instituição.

Quando questionados a respeito da importância do seu trabalho para a vida e trabalho de outras pessoas como mostra no gráfico 09, 75% dos entrevistados responderam que concordam plenamente e 25% que concordam com esse questionamento, sinalizando assim positivamente o reconhecimento do seu trabalho, visto

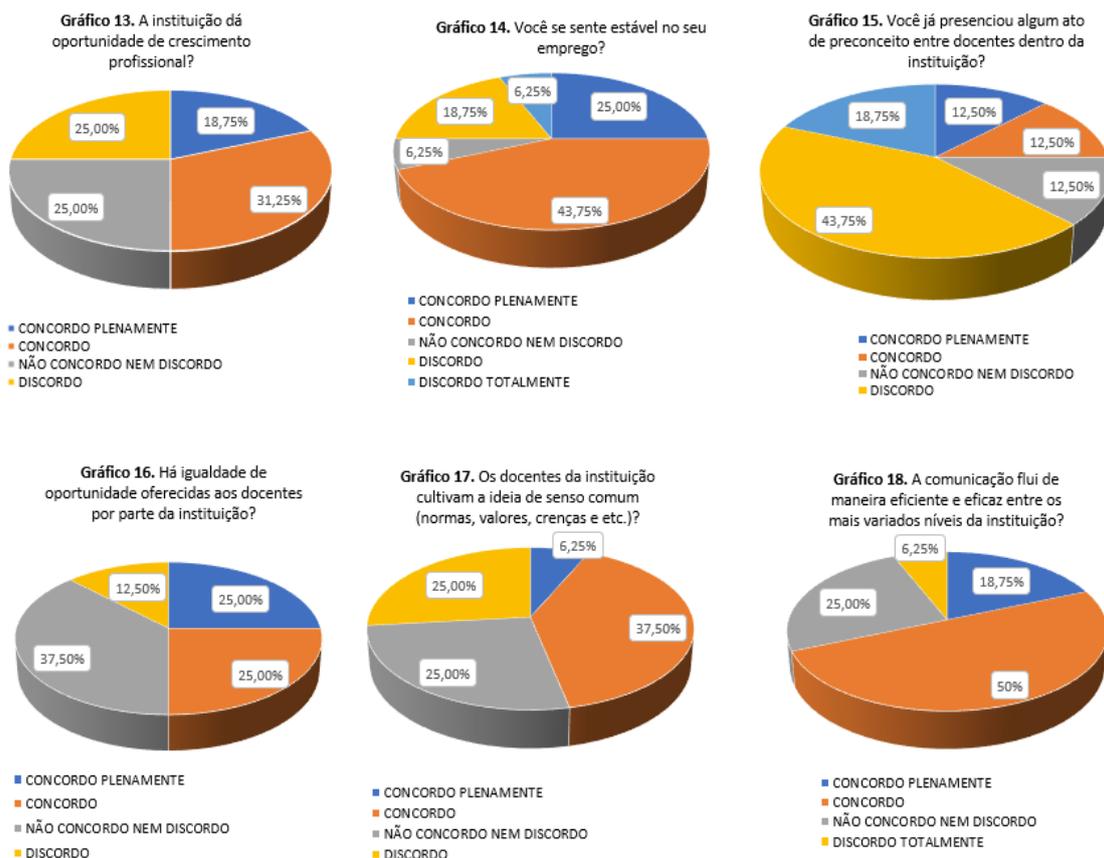
que a contribuição do professor é muito importante para a construção do conhecimento e do perfil profissional e social das pessoas.

Vilas Boas e Morin (2016a) alegam que para que o trabalho seja significativo para o indivíduo, é importante fazer algo que seja útil para alguma coisa ou para alguém, ou um trabalho que contribua para os outros ou até mesmo para a sociedade. “As pessoas estão à procura de um trabalho, que lhes permita sentirem-se necessárias” diante disso alegam que e que “a finalidade do trabalho, afeta a Qualidade de Vida no Trabalho em diferentes formas e graus” (VILAS BOAS; MORIN, 2014, p.4).

Questionados se identificam-se com a função que realizam, 75% concordam plenamente e 25% concordam. No gráfico 10 é possível evidenciar o quanto que os docentes se dizem satisfeitos com o papel que exercem nas Instituições, isso se torna notável que transferir conhecimento e subsidiar o saber as pessoas proporciona uma melhor formação tanto aos estudantes quanto aos futuros profissionais do mercado. Segundo Oliveira et al. (2004), executar um trabalho de que se goste, em que se sinta prazer em sua execução, também é algo importante para que este faça sentido. Entretanto, se a pessoa realiza um trabalho que não é prazeroso, do qual ela não goste, não é possível encontrar sentido.

Segundo os dados obtidos no Gráfico 11, que diz respeito ao fornecimento de feedback em relação ao desempenho do seu trabalho, 31,25% responderam que concordam plenamente, 31,25% concordam com esse retorno com relação ao seu trabalho, não corroborando com o percentual negativo imposto no gráfico 8, o que acaba mostrando divergência nos resultados sobre o fluxo de informações dentro da instituição tanto para desempenhar sua função quanto em relação a retro informação do trabalho desempenhado. Já 25% não concordam nem discordam e apenas 12,50% responderam que discordam sobre o recebimento de feedbacks a respeito do seu desempenho.

Conforme o percentual do Gráfico 12, 50% dos respondentes concordam que a instituição incentiva a aprendizagem, 12,50% concorda plenamente, 12,50% discorda, 12,50% discordam totalmente e 12,50% responderam que não concordam nem discordam.



Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta categoria (Gráfico 13), 31,25% concordam que a instituição concebe oportunidade de crescimento profissional, o que se assemelha ao percentual do gráfico anterior (12), evidenciando as práticas de estímulo ao desenvolvimento de novos conhecimentos e capacidades.

Já 25% discordam da afirmação, outros 25% não concordam nem discordam e 18,75% responderam que concordam plenamente. Conforme o que foi exposto percebe-se que a instituição valoriza o desenvolvimento dos docentes para que os mesmos tenham melhores desempenhos no ambiente de trabalho e na construção da carreira. Diante disso o professor trabalha com uma perspectiva de crescimento e com uma expectativa de realização.

De acordo com esse questionamento (Gráfico 14), 43,75% concordam que se sentem estáveis em seu emprego, 25% concordam plenamente, 18,75% discordam, 6,25% não concordam nem discordam e apenas 6,25% discordam totalmente. Nota-se um elevado índice positivo por parte dos respondentes o que reflete em um certo conforto em relação a estabilidade no trabalho podendo inferir positivamente na QVT. Considerando os critérios que compõem o fator oportunidade de crescimento e segurança nos gráficos 12,13,14, é notório que a instituição estimula o docente a desenvolver novas potencialidades e adquirir novos conhecimentos além de proporcionar a possibilidade de desenvolvimento na carreira.

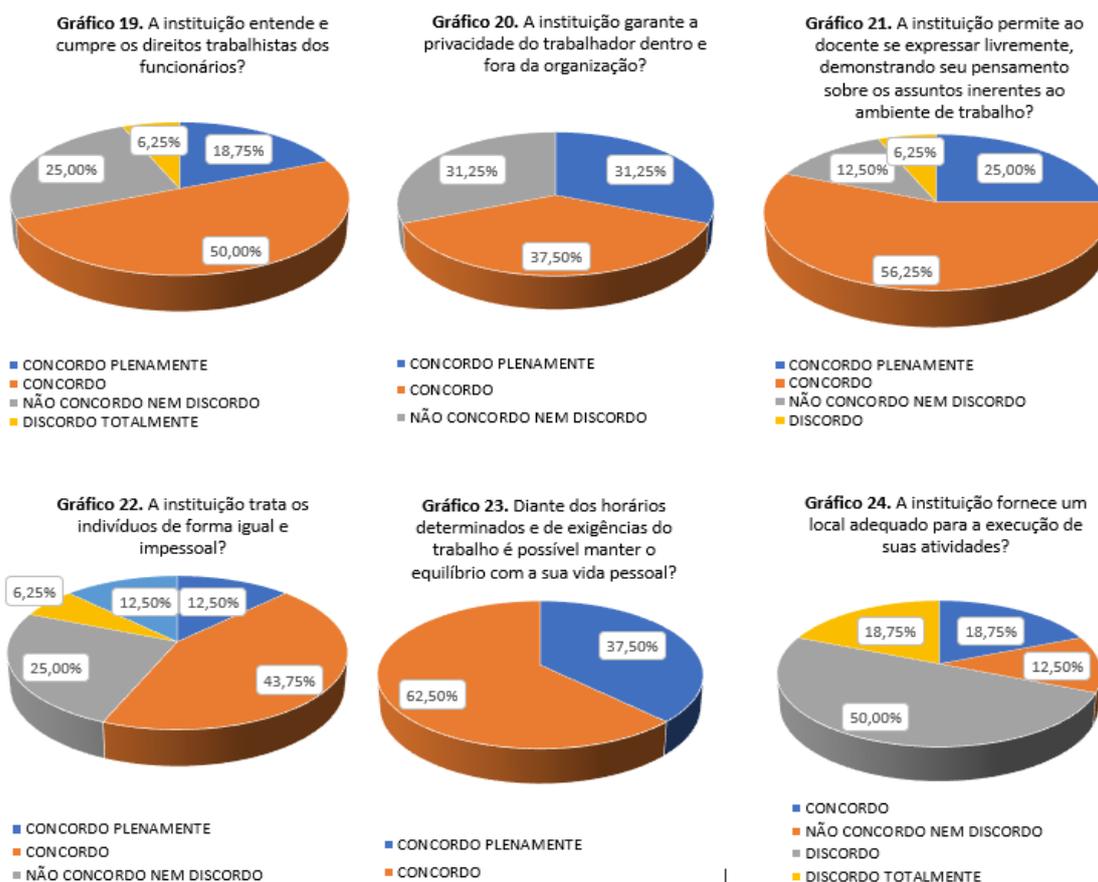
A respeito da pergunta do gráfico 15, 43,75% dos docentes que participaram da pesquisa disseram que discordam ter presenciado algum ato de preconceito entre os mesmos dentro da instituição pesquisada, 18,75% discorda totalmente, 12,50% concordam plenamente, 12,50% concordam, 12,50% não concordam nem discordam ter presenciado algum ato. A ausência de preconceito colabora para a QVT do indivíduo,

visto que o mesmo poderá agir de acordo com suas crenças e orientações, sem medo de se expressar e demonstrar o que pensa e no que acredita. (TIECHER; DIEHL 2017).

De acordo com os dados obtidos no gráfico 16, 37,50% não concordam nem discordam, 25% responderam que concordam plenamente, outros 25% que concordam e apenas 12,50% dos respondentes discordam que a instituição oferece oportunidades iguais. Cada pessoa pode ter uma percepção diferente da outra no que diz respeito as oportunidades que lhe são oferecidas, o que um indivíduo pode ver como oportunidade, pode outro não enxergar da mesma forma.

Com base nas respostas dos docentes questionados de acordo com o gráfico 17, 37,50% concordam que os professores cultivam a ideia de senso comum, 25% não concordam nem discordam, 25,00% discordam e 6,25% concordam plenamente dessa afirmação o que reflete que a maioria tem a percepção de senso comum dos docentes da instituição.

Nesse indicador conforme as respostas obtidas no gráfico 18, 50% concordam que a comunicação entre os mais variados níveis flui de maneira efetiva, 25% não concordam nem discordam, 18,75% concordam plenamente, entretanto o percentual de apenas 6,25% discorda totalmente haver essa comunicação de forma eficiente e eficaz. Percebe-se um baixo índice negativo (6,25%), dando a entender que a comunicação entre os mais variados níveis hierárquicos flui de maneira hábil.



Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo os dados obtidos no Gráfico 19, 50,00% da amostra total respondeu que concorda, 25% não concordam nem discordam, 18,75% concordam plenamente e 6,25% discordam totalmente. Diante do alto índice positivo, percebe-se a seriedade que a instituição pesquisada é cumpridora das normas que assistem os seus colaboradores e

entende sua necessidade e utilização. Colaborando assim para consolidar o sentimento de segurança e assistência prestados pela instituição.

Quanto ao Gráfico 20, 37,50% dos entrevistados responderam positivamente que concordam que a instituição garante sua privacidade dentro e fora da organização, 31,25% não concordam nem discordam e outros 31,25% concordam plenamente com essa afirmação.

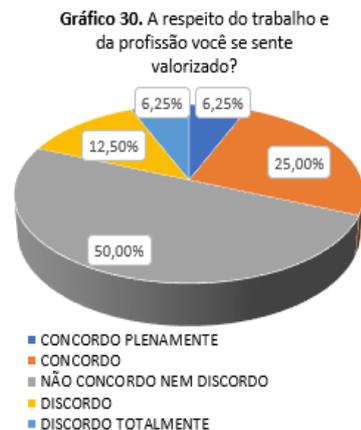
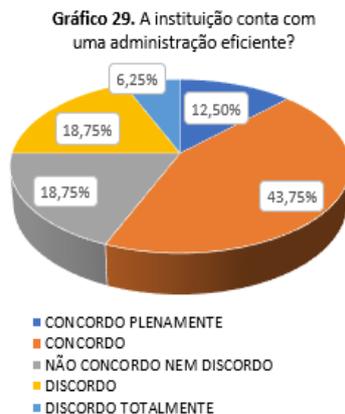
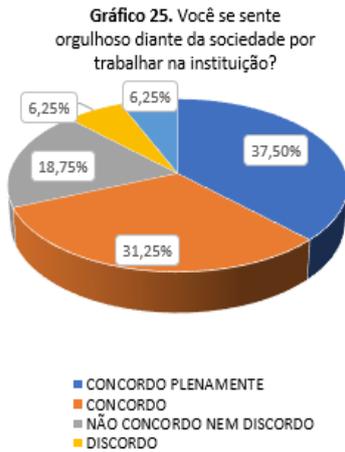
Desse modo nota-se que a instituição respeita e preza pela privacidade dos docentes dentro e fora do âmbito laboral o que contribui para a fidelidade a organização e o bem-estar dos mesmos, sendo estas características necessárias para obter uma QVT positiva. Conforme a pergunta no gráfico 21, 56,25% da amostra total responderam que concordam, 25% concordam plenamente, 12,50% não concordam nem discordam e apenas 6,25% responderam “discordo”.

Diante do alto percentual positivo, conclui-se que a instituição fornece liberdade para os docentes manifestarem sua opinião e pensamentos sobre assuntos do trabalho. A participação dos mesmos nos assuntos relacionados ao trabalho constitui um sentimento de importância e inclusão gerando para si, bem-estar, identificação com tarefa e com os objetivos da instituição.

Com base nas respostas obtidas no Gráfico 22, a maioria (43,75%) dos participantes afirma que a instituição pesquisada trata os indivíduos de forma igual e impessoal, 25% não concordam nem discordam, 12,50% concordam plenamente, outros 12,50% discordam totalmente e apenas 6,25% responderam “discordo”. Assim, reforça a ideia de que a instituição respeita os docentes, evitando causar revolta e desigualdade no modo de relacionamento, colaborando para a lealdade do mesmo com a instituição e sua QVT. Levando em consideração os critérios que constituem o fator constitucionalismo na organização é perceptível a enorme satisfação dos docentes.

Diante disso entende-se que a instituição respeita os funcionários, seus direitos e deveres perante seu trabalho. Conforme os dados do Gráfico 23, 62,50% da amostra total concorda que é possível manter o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e 37,50% responderam “concordo plenamente”. Observa-se que o índice positivo prevalece e é bastante significativo o que reflete nas práticas da instituição no sentido de respeitar os limites dos docentes e a necessidade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal reforçando assim a satisfação dos mesmos com a jornada de trabalho considerada adequada (Gráfico 4), contribuindo para eu consigam aliar suas vidas profissionais e pessoais dando ao colaborador um vislumbre de organização humana e justa.

De acordo com os dados obtidos na pergunta do Gráfico 24, 50,00% dos respondentes discordam que a instituição fornece um local adequado para execução do trabalho, 18,75% responderam que “concordo”, outros 18,75% discordam totalmente e 12,50% não concordam nem discordam. Visto que maior parte do percentual (50,00%) responderam negativamente.



Quando questionados sobre o orgulho de trabalhar na instituição 37,50% dos participantes responderam que concordam plenamente o que de fato revela que os docentes estão satisfeitos como trabalho e com a instituição, 31,25% concordam, 18,75% não concordam nem discordam, 6,25% discordam, outros 6,25% discordam totalmente.

Através dos dados obtidos, percebe-se no Gráfico 25 um alto índice de satisfação dos docentes quando questionados sobre como se sente orgulhoso diante da sociedade por trabalhar na instituição, isso demonstra que a importância do trabalho para suas vidas e para a vida das pessoas vai muito além do fato de que, através dele se pode garantir e compreender as consequências para si e para o futuro.

De acordo com o Gráfico 26, constatou-se que 56,25% da amostra total concordam que tem conhecimento das práticas de responsabilidade social e projetos comunitários desempenhados pela instituição pesquisada, 37,50% responderam que não concordam nem discordam e 6,25% concordaram plenamente. Este alto índice de aprovação revela a preocupação da instituição em fazer sua parte contribuindo com melhorias para a sociedade levando benefícios à população.

De acordo com o Gráfico 27, 50% dos participantes concordam que a imagem dos serviços ofertados é de boa qualidade, 31,25% não concordam nem discordam, 12,50% concordam plenamente e apenas 6,25% discordam sobre a qualidade da imagem desses serviços.

Com isso, fica claro que os docentes entendem a seriedade e responsabilidade que a instituição tem para com a sociedade na oferta de seus serviços, visto que a boa imagem destes, dependem do comprometimento dos docentes.

De acordo com os dados obtidos na pergunta do gráfico 28, 50% da amostra total concordam que as práticas de recursos humanos (RH) são efetivas, 31,25% não concordam nem discordam, 12,50% concordam plenamente e 6,25% discordam. Com um nível tão elevado de positivismo percebe-se que os docentes estão satisfeitos com as práticas desempenhadas pelo RH, o que reforça o comprometimento e a valorização da instituição para com o corpo docente.

Com base nos dados do Gráfico 29, a maioria (43,75%) dos docentes que participaram da pesquisa concordam que instituição pesquisada conta com uma administração eficiente, 18,75% não concordam nem discordam, outros 18,75% discordam, 12,50% concordam plenamente e 6,25% discordam totalmente. Isso demonstra o quanto a administração da instituição desempenha o seu papel com seriedade, clareza e rapidez, o que reflete bastante no trabalho do docente e no bom funcionamento da instituição.

Quanto ao Gráfico 30, em relação a valorização 50% afirmaram “não concordo nem discordo”, 25% concordam, 12,50% discordam, 6,25% discorda totalmente, outros 6,25% responderam que concordam plenamente. Constatou-se que o segundo maior índice (25,00%) responderam positivamente. Em vista da grande relevância deste aspecto, é importante que o colaborador se sinta parte da organização e veja a importância do seu trabalho para a sociedade e a instituição, pois quando estes se sentem valorizados passam a gostar do trabalho e produzir melhor.

Oliveira *et al.* (2004) relata que uma atividade com sentido tem identificação com os valores éticos da pessoa, tornando-se assim prazeroso, valorizado, possibilitando desenvolvimento e crescimento. Portanto, um trabalho que vai contra os valores pessoais, que não seja reconhecido ou valorizado, que não possibilita crescimento aos indivíduos, pode-se considerar um trabalho sem sentido

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo à questão elaborada na situação problema, a pesquisa evidencia elevado nível de satisfação quanto às categorias que o modelo de Walton propõe para mensurar a QVT, as quais referem-se à utilização e desenvolvimento das capacidades, condições de trabalho, compensação justa e adequada, constitucionalismo e a relevância social.

A instituição em estudo possui uma cultura voltada para a valorização do capital humano como ficou evidente nos resultados, mostrou-se de forma eficaz que desenvolve programas que incentivam a qualidade de vida dos profissionais no ambiente de trabalho.

A pesquisa assumiu um papel importante, pois além de poder colaborar para pesquisas futuras de cunho científico, também servirá como um diagnóstico para a instituição pesquisada possibilitando-a identificar fatores positivos e negativos da QVT dos docentes e assim gerir melhor as práticas de qualidade de neste ambiente.

Diante dos resultados encontrados pôde-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados e a problemática respondida. Em termos específicos este trabalho propôs: Identificar a existência de indicadores de QVT na percepção dos docentes; os resultados demonstram que os docentes em estudo estão satisfeitos com os fatores que norteiam a QVT o qual tem grande influência nos resultados da instituição e na sua vida pessoal.

Logo, descrever o perfil dos docentes verificando a existência de aspectos que possam influenciar na QVT; no que tange a QVT percebeu-se que os docentes desempenham um papel importante na instituição, e que fatores internos e externos não influenciam no desempenho de sua função. Apesar que o local de trabalho necessita de

melhorias. Apresentar ações que busquem a melhoria da QVT nesse ambiente docente a partir do estudo realizado; essas ações são percebidas no clima agradável e salutar que é vivenciado na instituição com grande integração entre os próprios docentes.

Em termos gerais, notou-se que boa parte dos docentes estão satisfeitos com a maioria dos fatores de QVT do modelo de Walton. Por meio dos dados obtidos foi possível apontar indicadores que proporcionam a esse resultado, como: remuneração adequada para a sua função; relações interpessoais; investimento nas atividades de gestão de pessoas; promoção de projetos que promovem o bem estar, visando o aumento da qualidade de vida; conscientização e efetivo controle sobre os critérios de segurança no trabalho, e ainda, a cultura do recrutamento interno, dando oportunidade para o desenvolvimento de carreiras aos colaboradores.

Houve um elevado índice de satisfação com o fator compensação justa e adequada, a integração social da instituição e a estabilidade no emprego mostrando que a instituição presa pela qualidade de vida dos docentes. As informações obtidas através deste estudo se mostraram relevantes para a identificação das categorias e indicadores que tratam da qualidade de vida no trabalho em instituições de ensino de nível superior, podendo dar subsídio a futuras pesquisas e ainda dar suporte a possíveis melhorias que a mesmas venham a implantar.

Visto as limitações, por se tratar de um estudo apenas quantitativo as informações coletadas não puderam ser aprofundadas de acordo com as realidades distintas de pesquisa. Portanto, seria fundamental uma descrição precisa e detalhada, podendo utilizar um software IBM SPSS que foi projetado para resolver problemas de negócio e de pesquisa por meio de análise estatísticas, o qual enriqueceria os achados aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

BONIFÁCIO, D. D. L; FREITAS, L. S; MATOS, G. S. Percepção de qualidade de vida no trabalho e sua relação com a presença de sintomas de estresse. In: **IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**, 2007, Resende-RJ. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/652_SEGET%20Artigo%20QVT%20Stres.pdf. Acesso em 10 de janeiro de 2017. Acesso em: 02 de fevereiro 2019.

CAVASSINI, A. P., CAVASSINI, E. B., & BIAZIN, C. C. Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações. **Anais do Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru, SP, Brasil, 13, novembro, 2006.

COCUĽOVÁ; SVETOZAROVOVÁ. The influence of quality of work life on work performance. **Electronic International Interdisciplinary Conference**, p. 31–34, 2014.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

HACKMAN, J.; OLDHAN, G. Development of job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, abr. 1975. JIMENEZ, S. P. B. Qualidade de vida no trabalho. Disponível em <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/53450/qualidade-de-vida-notrabalho#!6> Acesso em 18 ago. 2018. KOHLBACHER, F. The use of qualitative content analysis in case study research. *Qualitative Social Research*, 7(1), Art. 21, 2006.

LIMA, T. (02 de 09 de 2015). **Remuneração E Benefícios**. Acesso em 12 de 05 de 2018. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remuneracao-e-beneficios/>. Acesso em: 11 de maio 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MENDONÇA, C. H.; VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de Vida no Trabalho de Professores da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2016, Costa do Sauípe - BA. **Anais do XL EnANPAD**, 2016.

MENDONÇA, C. H. Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Ensino Médio da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração -PPGA) Universidade Federal de Lavras –UFLA,2016.

OLIVEIRA, S. R. et al. Buscando o sentido do trabalho. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, 2004, **Anais...** Porto Alegre, RS: ANPAD, 2004. 28 CD-ROM.

QUEIROZ, F. L. V. Qualidade de vida no trabalho (QVT): estudo comparativo em três campi de uma instituição federal de ensino no Rio Grande do Norte. 2014. 130 f. Monografia (Graduação em Administração) –Universidade Federal Rural do Semiárido, 2014.

OLIVA, E. C; ANTUNES A. R. Um estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho dos comissários de bordo no Brasil. **Anais...** Primeiro Encontro de Gestão de Pessoas e relações de Trabalho-ENGPR-Natal/RN.

RIBEIRO; SANTANA. Qualidade de vida no trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional. Minas Gerais: **Revista de Iniciação Científica –RIC Cairu**. Jun. 2015, Vol. 02, nº 02, p. 75-96, ISSN 2258-1166.

ROBBINS; JUDGE; SOBRAL. **Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. P.18. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, T. G.; TANNHAUSER, C. L.; BIEGELMEYER, U. H.; POZZO, D. N.; GILIOLI, R. M.; CAMARGO, M. E.; ZANANDREA, G. Qualidade de vida no trabalho: uma análise empírica sob o modelo de Walton. **Revista Inteligência Competitiva**, 6(4), 20-54, 2016.

TIECHER, B. DIEHL, L. Qualidade de vida no trabalho na percepção de bancários. **Revista pensamento & Realidade**, Ano XX, v.32, n.1 Pag.41-60,2017. e-ISSN: 2237-4418.

TREVISAN, L., DUTRA, J., & VELOSO, E. Editorial -fatores motivacionais e carreira. **ReCaPe**, 08, 142, 2018.

VELOSO, E. F.; SCHIRMEISTER, R; LOMONGI-FRANÇA, A. C. A influência da qualidade de vida no trabalho em situações de transição profissional: um estudo de caso

sobre desligamento voluntário. **Revista Administração e Diálogo**, v. 9, n. 1, p. 35-58, 2007.

VILASBOAS, A. A.; MORIN, E. M. Fatores de qualidade de vida no trabalho em universidades públicas: uma comparação entre Brasil e Canadá. in: Congresso de stress da internacional stress management association, 14.; Fórum de qualidade de vida no trabalho, 16., 2014, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Isma-br, 2014a. p. 1563-1584.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

WALTON. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**. USA, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

SOBRE OS AUTORES

ADRIANA CARNEIRO LIMA

Graduada em Administração

ALLANA MARIA SANTANA FREITAS

Graduada em Administração

CARLOS EDUARDO GOMES FERREIRA

Graduado em Administração

DALTON PEREIRA DA CONCEIÇÃO

Graduado em Administração

DÁRIO PIRES PEREIRA

Graduado em Administração e Empreendedor.

DAYSON DA SILVA VELOSO

Graduado em Administração

DOMINGOS ARAÚJO DOS SANTOS

Graduado em Administração

FELIPE DE SOUSA RIBEIRO

Graduado em Administração

GESIEL BARBOSA DE MENDONÇA

Graduado em Administração

GEISIVALDO CABRAL DO SANTOS

Graduado em Administração

GRAZIELA BARROS LEITE

Graduada em Administração e Empreendedora

HUDSON BARBOSA PEREIRA

Graduado em Administração

INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

Mestre e Doutoranda em Administração. Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. Graduada em Administração e Direito. Docente do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí. Pesquisadora e membro do Grupo de Pesquisa EGITS (Encontro de Gestão, Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade). Consultora Empresarial e Palestrante.

JARDSON SILVA BORGES

Graduado em Administração

JARLA CARMEM SILVA BORGES

Graduada em Administração

JESSIANE PEREIRA DOS SANTOS

Graduada em Administração.

JOSÉ WELLITON SILVA DO NASCIMENTO

Mestre e Doutorando em Administração. Especialista em Administração Financeira. Docente do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí. Líder do Núcleo de Pesquisa em Empreendedorismo do Piauí - NUNEPI. Professor Pesquisador na Subcomissão de Administração e Economia do Observatório de Vigilância e Epidemiologia da Universidade Estadual do Piauí - UESPI.

JULIANA DE SOUSA BORGES

Graduada em Administração e Empreendedora

KAETANA ALVES CERQUEIRA

Graduada em Administração. Especialista em Psicologia Organizacional. Docente do curso de Administração da Universidade Estadual do Piauí.

KINNO ALVES CERQUEIRA

Bacharel em Teologia pelo Seminário Teológico Batista do Norte do Brasil (STBNB) e pela Faculdade Diocesana de Mossoró (FDM), Mestre em Teologia pela Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) e assessor do Centro de Estudos Bíblicos (CEBI) para a área de leitura popular da Bíblia.

LUELINO SILVA

Graduado em Administração

NATAN LOPES DE ALMEIDA

Graduado em Administração

PÂMELLA MOREIRA SARAIVA

Graduada em Administração

PAULO SERGIO LIMA DE SOUSA

Graduado em Administração

PAULO SÉRGIO GUILHERME BRITO

Graduado em Administração

RAIMUNDO GUILHERME DE SOUSA NEVES

Graduado em Administração

SAMAIRA CRISTINA SOUZA COSTA CARDOSO

Graduada em Administração - FAETE. Especialista em Gestão de Pessoas – IFPI. Pós-Graduada em Neuropsicopedagogia Clínica e Institucional – FAMEESP. Professora substituta UESPI 2015-2018, Teresina-PI. Professora Efetiva UESPI, desde out/2018 Uruçuí - PI. Expertise em T&D, R&S, Formação Continuada, Metodologias Ativas de Aprendizagem, Instrutoria

Pedagógica, 15 anos experiência no comércio local Teresina-PI, 7 anos de experiência em Cursos Profissionalizantes, incluindo Teresina-PI e 12 anos de docência no Ensino Superior

TAÍS SANTIAGO FIDELIS THEODORO
Graduada em Administração e Empreendedora.

THAMIRES BORGES DE SANTANA
Graduada em Administração

TULIO HENRICK ROCHA CORDEIRO
Graduado em Administração



HI NO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL (UESPI)

LETRA: LISETE NAPOLEÃO

MÚSICA: FRANCY MONTE

Na condução do ensinamento
Todo pensamento é um caminho,
Na construção do conhecimento
Na mente o saber faz o seu ninho.

O grito que se ouve é de vitória
Do sonho que se fez realidade,
O brilho que se vê na sua história
É a luz da piauiensidade.

**Uespi viva, Uespi avante!
Bendita seja sua Bandeira!
Universidade atuante,
Orgulho de ser brasileira.**

Tira lição da mãe natureza
E revela aos olhos das ciências,
Tem a missão de grande nobreza:
Ensinar falar as consciências.

Além dos muros a nova conquista,
Uma extensão do que se aprende,
Em toda arte tudo se artista,
A livre expressão nunca se prende



editora.uespi.br



Editora e Gráfica - UESPI