



**FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX  
SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR**

**TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ADMINISTRAÇÃO – 2020/02**



**ADMINISTRAÇÃO**

**COORDENAÇÃO DE CURSO: PROF<sup>A</sup>. ESP. JAQUELINE CONCEIÇÃO LEITE  
PROFESSORA RESPONSÁVEL: PROF<sup>A</sup>. ESP. JAQUELINE CONCEIÇÃO LEITE**

**MATIPÓ  
2020**

## Sumário

<b>PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE <i>MARKETING</i> PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO ATACADISTA NA CIDADE DE MATIPÓ – MG.....</b>	<b>08</b>
<b>D CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NA PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL NA REGIÃO DA ZONA DA MATA MINEIRA.....</b>	<b>32</b>
<b>DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM FOCO NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO EM MATIPÓ.....</b>	<b>66</b>
<b>O IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DOS MUNICÍPIOS DE SANTO ANTÔNIO DO GRAMA E SERICITA MG.....</b>	<b>101</b>
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: COM ESTUDO DE CAMPO NAS FARMÁCIAS DE MATIPÓ – MG .....</b>	<b>138</b>
<b>NÍVEL DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA DOS ACADÊMICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DA FACULDADE VÉRTICE/UNIVERTIX MATIPÓ.....</b>	<b>158</b>
<b>A INCLUSÃO DE PESSOAS DEFICIENTES NO MERCADO DE TRABALHO ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA ZONA DA MATA MINEIRA .....</b>	<b>182</b>
<b>O FATOR DO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS NO MUNICÍPIO DE SERICITA-MG.....</b>	<b>202</b>
<b>A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA ANTONELLA MODAS MATIPÓ-MG .....</b>	<b>232</b>
<b>A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA DE UMA EMPRESA, NO RAMO ALIMENTICIO E O HOTELEIRO, EM ABRE CAMPO-MG.....</b>	<b>259</b>

<b>PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA UMA CONTRATAÇÃO DE SUCESSO: ABORDAGEM EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NA ZONA DA MATA MINEIRA.....</b>	<b>287</b>
<b>DESAFIOS NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES UM ESTUDO DE CAMPO NO MUNICÍPIO DE CAPUTIRA-MG.....</b>	<b>311</b>
<b>FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES LOGÍSTICOS .....</b>	<b>333</b>
<b>A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA VERDE AMARELO E OS POTENCIAIS IMPACTOS DA MP NO MERCADO DE TRABALHO PARA OS JOVENS DE MATIPÓ MG.....</b>	<b>352</b>
<b>PROCESSOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONAIS PARA A INOVAÇÃO E MELHORIA DO DESEMPENHO COMPETITIVO - UM ESTUDO DE CASO EM UMA HIDRO MINERADORA NA CIDADE DE MATIPÓ- MG .....</b>	<b>376</b>

# PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE *MARKETING* PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO ATACADISTA NA CIDADE DE MATIPÓ – MG.

Diego Lúcio Da Silva  
Gustavo Ornelas Dutra

**Professor Orientador:** Prof. Msc. Guanayr Jabour Amorim

**Professora Coorientador:** Prof.<sup>a</sup>. Esp. Jaqueline Conceição Leite

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linha de pesquisa:** *Marketing*, Gestão Estratégica e Empreendedorismo e Inovação

## RESUMO

O conceito de *Marketing* se evolui à medida que surgem novas teorias e novos modelos administrativos. A busca por inovar os conhecimentos e estar sempre atualizado é uma necessidade que o administrador vem tentando superar. São os desafios que as organizações enfrentam em um mundo globalizado e extremamente competitivo (BARROS NETO, 2018). Este estudo tem como objetivo propor a elaboração de um planejamento de *Marketing* focando ações internas e externas para a empresa. Também espera-se identificar ferramentas de comunicação e vendas para que a empresa possa aplicá-las, visando, como resultado, a melhoria do posicionamento de produtos e serviços voltados à fidelização e atração de novos clientes. Para tal utilizou-se como metodologia, em estudo de caso, a observação e a abordagem qualitativa. Foi apresentado um plano de ações de *Marketing* e a análise de Swot, que contribuirá para a melhoria da empresa e enfrentamento dos concorrentes. Conclui-se, portanto, que um plano de *Marketing* é essencial para o administrador despontar em relação à concorrência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano de ação; Planejamento de *Marketing*; Ferramentas de Comunicação.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento e a sobrevivência das organizações estão relativamente ligados ao esforço para atingir e manter uma vantagem competitiva entre seus concorrentes no ambiente que atuam. O planejamento estratégico tem como princípio elaborar para a organização ações que buscam atingir seus objetivos em um ambiente completamente competitivo (SCHEBELESKI, 2013).

Vivenciamos uma era nova onde o mundo passa por constantes mudanças e transformações. As estratégias tradicionais para despertar a atenção dos consumidores, por meio de propagandas e ofertas diretas, foram, por muito tempo, suficientes para gerar grandes resultados. Com o avanço da internet e das mídias

sociais, entretanto, o comportamento do consumidor foi alterado, assim como o seu modo de se relacionar com bens e serviços (GHISLENI, 2017).

Existem, no mundo, várias empresas de ramos e setores diferentes, nas quais é essencial vender seu produto ou serviço. O consumidor o principal alvo, pois ele é quem traz o capital para a empresa. Para alcançar o objetivo de venda, você deve primeiro ganhar a confiança dele (RICHERS, 2017).

Segundo Kotler (2017), o mundo está mais conectado ultimamente e alterou a vidas das pessoas, criando, então, uma espécie nova de consumidor. Com essa nova era digital, é possível aumentar a produtividade de uma empresa, basta entender às perspectivas do consumidor. O *Marketing* 4.0 é voltado para o *Marketing* e como ele age no ser humano, descobrindo o percurso que cada cliente realiza antes de adquirir um produto ou serviço.

A partir do momento em que o *Marketing* passou a usar a internet como ferramenta para as vendas, seu poder de extensão tornou-se maior e abrangente. Desse modo, foi possível obter um alcance muito maior de prováveis consumidores, e não focado em uma certa região. Assim, com esse conceito de *Marketing* digital integrado por computadores e celulares de todo mundo, o objetivo é satisfazer as necessidades de lucratividade (KOTLER, 2017).

O presente artigo se justificou pela necessidade de uma melhor compreensão sobre a literatura em relação às estratégias de *Marketing* e vendas dentro de uma empresa, visando a atingir objetivos e metas. Pretende-se, para tanto, elaborar um plano estratégico para uma empresa atacadista de pequeno porte que deseja aumentar e ampliar seu negócio, atraindo e fidelizando os clientes.

Este trabalho propôs a elaboração de um plano estratégico de ações de *Marketing* para auxiliar a empresa atacadista, procurando resolver a seguinte questão: Quais são as estratégias de *Marketing* e vendas necessárias para atingir seus objetivos, a fim de atrair e fidelizar novos clientes?

Nesse contexto, o estudo teve como objetivos: propor a elaboração de um planejamento de *Marketing* focando ações internas e externas para a empresa; identificar ferramentas de comunicação e vendas para que a empresa possa aplicá-las, visando, como resultado, à melhoria do posicionamento de produtos e serviços voltados à fidelização e atração de novos clientes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITO DE *MARKETING*

O conceito de *Marketing* foi definido pela Associação Americana de *Marketing* (AMA), como o planejamento de quatro variáveis dentro do composto mercadológico, que são: produto, preço, distribuição e promoção. As variáveis citadas não são novidades, pois estão sempre sendo praticadas no mercado, moldadas de forma que atendam a cada característica e aos requisitos exigidos para cada produto (BARROS NETO, 2018).

A partir dessas variáveis, outras características para agregar valor ao produto foram surgindo, como a preocupação com a embalagem e o anúncio e divulgação do produto. Também foram associados a isso outros fatores, como melhoria do transporte, em que a busca por rapidez e segurança na entrega do produto também começaram a compor essas variáveis influenciando direta ou indiretamente no valor do produto (LAS CASAS, 2017).

Na definição de Las Casas (2017, p.18), *Marketing* é:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes as relações de troca, orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresa ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

O conceito de *Marketing* evolui à medida que foram surgindo novas teorias e novos modelos administrativos. A busca por inovar os conhecimentos e estar sempre atualizado é uma necessidade que o administrador vem tentando superar. Representa os desafios que as organizações enfrentam em um mundo globalizado e extremamente competitivo (BARROS NETO, 2018).

Segundo Kotler, (2007, p. 34)

“O conceito de *Marketing* assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos do mercado-alvo e oferecer a satisfação desejada de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes se fundamentam. São quatro pilares principais: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, *Marketing* coordenado e rentabilidade. O conceito de *Marketing* parte de uma perspectiva de fora para dentro começando por um mercado bem definido, sem falar nas necessidades dos consumidores que coordenam todas as atividades que afetaram os mesmos e produzem lucros através da obtenção de satisfação”.

Descobrir o desejo das pessoas, o que o cliente espera de um produto e como tornar esse desejo real denotam o sentido principal de *Marketing*, assim como ganhar o cliente, fazer com que ele queira ter aquele produto para seu uso ou queira comprar para agradar a outro. Em outras palavras, estar à frente de seu concorrente, fazer chegar até o conhecimento do cliente o seu produto, a sua ideia. Além disso, é

importante, acima de tudo que pelos olhos do cliente você seja melhor que o seu concorrente. É nesse sentido que o *Marketing*, ao longo dos anos e atualmente, cada vez mais vem sendo requerido e utilizado pelas empresas como fator competitivo no mercado. (SZINWELSKI, 2015).

Kotler e Armstrong (2007, p. 4) acrescentam ainda mais sobre *Marketing* e afirmam: “hoje, o *Marketing* não deve ser entendido no velho sentido “mostrar e vender”, mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes”.

Para Cobra (2015, p. 3) “*Marketing* é uma forma de sentir as necessidades do mercado e desenvolver produtos e serviço”, gerando a satisfação do público-alvo da empresa.

## **2.2 O COMPOSTO DE *MARKETING* E OS 4P’S**

Para Richers (2017, p. 158) o “composto de *Marketing* é um planejamento estratégico que traz eficácia e ajuda a organização a atingir objetivos a médio e longo prazo de forma eficiente”. Assim, ele define que a estratégia deve estar pronta para depois ajustá-la com o mix, pois cada estratégia tem seu composto.

Madrugada *et al.* (2011, p. 99) definem “o *Marketing* mix como a combinação de ingredientes de que os profissionais de *Marketing* se valem para atingir os objetivos de retorno”.

Moretti, Oliveira e Souza (2018, p.134), afirmam que:

um denominador comum entre todas as décadas é que a cada desafio enfrentado pelas empresas, em função das modificações de mercado, se dá em torno do *Marketing* Mix, ou seja, dos quatro vetores pelos quais uma empresa se relaciona com seu mercado: produto, preço, praça e promoção. Nota-se, igualmente que as modificações conceituais do *Marketing*, principalmente no seu percurso em se tornar uma disciplina acadêmica buscaram a melhor forma de relacionamento entre empresas e consumidores.

Segundo Kotler e Keller (2012), os 4P’s são ferramentas utilizadas pelos administradores de *Marketing*, para que o cliente possa se sentir satisfeito e que as suas necessidades sejam supridas para auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 4), “o produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”.

De acordo com Basta *et al.* (2010, p. 34), “produto é um conjunto de benefícios que satisfaz um desejo ou uma necessidade do consumidor e para qual ele está disposto a pagar em função de sua disponibilidade de recurso”.

Kotler (2017, p. 35), assume “que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho e características inovadoras”.

Sobre o ponto (praça), Cobra (2009, p. 29) defende que “a escolha do ponto para o produto ou serviço relaciona-se com a escolha do canal de distribuição”.

Basta *et al.* (2010, p. 40) afirmam que “praça é o local ou meio pelo qual é oferecido o produto, trata-se de planejar e administrar onde, como, quando e sob que condição o produto será colocado no mercado, logística”.

Para Kotler, Armstrong (2007, p. 29), “praça inclui as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores alvo”.

De acordo com Kotler, Armstrong (1997, p. 35) “preço significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obterem o produto”.

Para Madrugada *et. al* (2011) “o preço é o elemento mais flexível do composto de *Marketing*, já que pode ser ajustado conforme as variações do mercado”.

Basta *et al* (2006, p. 39) afirmam que “antes de definir preços, a organização deve considerar quais são os objetivos de *Marketing* relativos a seu produto”

Sobre promoção, Kotler e Armstrong (1997, p.29) explicam que “promoção significa atividade que comunica os atributos do produto e persuadem os consumidores alvo a adquiri-lo”.

Madrugada (2011, p. 105) afirma que “a promoção voltada para o consumidor final tem por objetivo aumentar as vendas a curto prazo ou ajudar a obter uma participação no mercado a longo prazo.”

## **2.4 OS 4 C'S DO MARKETING**

Segundo Ferreira Junior e Azevedo (2015, p. 48) os 4 Cs são:

1. Cliente (Qual é a melhor solução para o cliente?) 2. Custo (Qual é o melhor custo na visão do cliente?) 3. Conveniência (Como fica melhor para o cliente obter esse produto/serviço?) 4. Comunicação (Qual é a comunicação mais eficaz na visão do cliente? – Logicamente, sem deixar de pensar no melhor para o produtor, pois é uma vida de duas mãos).

O conceito de 4 Cs do *Marketing* foi proposto por Lauterborn, em 1990, como uma nova visão para o mix de *Marketing*, abordando as estratégias de *Marketing* com foco no cliente. Isso porque ele achava que os 4 Ps do *Marketing* focavam muito no produto e pouco no público consumidor (DINIZ e VALDISSER, 2018)

O cliente é aquele que tem a decisão de compra. Por isso, a proposta é criar produtos e serviços que preencham um espaço na vida do consumidor a fim de se tornar

relevante. O cliente tem papel ativo na decisão de compra, por isso devemos ter uma oferta de qualidade e atraente (GABRIEL, 2009).

Segundo Churchill (2000), o conceito de custo expande a ideia passada no preço dos 4 Ps do *Marketing*. O custo não é somente o preço que um produto ou serviço tem. De acordo com Churchill (2000), a combinação de todos os custos que os clientes podem ter na compra de produtos e serviços é chamada “custos de transação”.

Sobre a conveniência, também se considera que o tempo que o cliente leva para fazer a compra, o quanto precisa se deslocar para chegar à loja etc. Ou seja, é todo esforço financeiro, físico e psicológico que o consumidor precisa ter para adquirir um produto ou serviço. Essa é a relação custo/benefício (valor) que você provavelmente já ouviu falar. Ao perceber mais benefícios que custos, o cliente considera estar fazendo um bom negócio (FERREIRA JUNIOR e AZEVEDO, 2015).

Além de estruturar a localização e aspectos básicos relacionados à praça do seu negócio, é preciso pensar na conveniência para o cliente. Nesse sentido, deve-se observar os hábitos de compra para tentar oferecer a melhor experiência possível, o que pode ser abrir um *e-commerce*, oferecer *delivery*, atender nas mídias sociais, entre outras estratégias (FERREIRA JUNIOR e AZEVEDO, 2015).

Enquanto a promoção dos 4 Ps tem o objetivo de informar e estimular os clientes, a comunicação dos 4 Cs tem como objetivo criar uma interatividade maior a fim de obter melhores resultados. Ou seja, a empresa precisa dialogar com os clientes para poder entendê-los melhor e assim validar seu plano de *Marketing* (DINIZ e VALDISSER, 2018)

#### **4 A'S DO MARKETING**

Content (2017) apresenta os 4 A's do *Marketing* como sendo um sistema integrado utilizado para apresentar descrever as influências da empresa aos seus componentes mercadológicos (ou força do mercado) com o objetivo de avaliar as opções de *Marketing* que melhor representam e que estão alinhadas às estratégias e planejamentos dessa empresa.

Segundo Gabriel (2009, p. 57) os 4 A's do *Marketing*, são:

- Análise – Identifica e compreende as forças vigentes no mercado em que a empresa opera ou pretende operar no futuro.
- Adaptação – Processo de adequar a oferta da empresa (produtos e serviços) às forças externas detectadas por meio da análise (primeiro A)

- Ativação – Conjunto de medidas destinadas a fazer com que a oferta da empresa (produto ou serviço) atinja os mercados predefinidos e seja adquirida pelos compradores.
- Avaliação – Propõe-se a exercer controle sobre os processos de comercialização e interpretar os seus resultados a fim de corrigir falhas e racionalizar futuros processos de *Marketing*.

A figura abaixo segue o modelo definido por Raimar Richers (2017), que compreende as funções básicas de uma Administração de *Marketing*.

Para Richers (2017), essas funções se dividiriam em 4 fases conforme as atividades relacionadas: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação.

**QUADRO 1: AS FASES E ATIVIDADES CORRESPONDENTES AOS 4A'S**

<b>FASE</b>	<b>ATIVIDADES RELACIONADAS</b>
<b>ANÁLISE</b>	É a fase de identificação de forças do mercado por meio da pesquisa de mercado e dos sistemas de informação como bases de dados e CRM.
<b>ADAPTAÇÃO</b>	É a fase de adaptação dos produtos ou serviços às necessidades levantadas na Fase de Análise. É neste ponto que se efetuam as correções de produto (características, embalagem, design etc.) e preço.
<b>ATIVAÇÃO</b>	É a fase de concretizar os planos por meio de aspectos logísticos, da distribuição, da venda, e da comunicação, da propaganda, promoção ou relações públicas.
<b>AVALIAÇÃO</b>	É a fase de análise dos esforços gastos e das forças e fraquezas organizacionais através de uma auditoria a todo o processo.

Fonte: Serrano (2016).

Contente (2020) resume os 4A's descrevendo a análise da força do mercado para determinar os objetivos, as adaptações necessárias para que esses objetivos sejam alcançados, ativação do produto e a avaliação dos resultados para elaborar mais ações a partir das respostas encontradas.

## **2.2 MARKETING DIGITAL**

Guerra (2019) afirma que ano de 2020 promete muitas mudanças dentro da área de *Marketing*. São inovações e tendências que vão fazer com que o *Marketing* Digital se destaque como a mais nova tendência empregada pelas empresas, muitas estratégias deverão surgir.

A importância do *Marketing* Digital na era da informação é inquestionável. Sua eficiência será a alavanca das empresas, pois informação vendem e vendem muito.

As pessoas estão cada vez mais envolvidas com a tecnologia e aprenderam a comprar e acreditar nas compras pela internet. Isso fez com que o *Marketing* digital tome uma dimensão séria e eficiente na decisão dos clientes (GUERRA, 2019).

Informações como o que comprar, onde comprar e como comprar são cruciais, porém, o “x” da questão é entender qual tipo de conteúdo deve ser criado e por que alguns deles são mais atraentes do que outros para os consumidores. Ou seja, por que uns atraem mais o cliente do que outros, em que está a relevância do *Marketing* e por que demais empresas não conseguem o mesmo êxito (GUERRA, 2019)?

“*Web Marketing* ou *Marketing* Digital corresponde a toda concentração de esforços no sentido de adaptar e desenvolver estratégias de *Marketing* no ambiente Web” (OLIVEIRA, 2016, p. 4).

O giro rápido de informação é o foco do *Marketing* Digital que ocorre por meio de estratégias de *Marketing* desenvolvidas pela internet, espaço onde as organizações e consumidores mantêm um relacionamento interativo total. Esse relacionamento pode ser personalizado e dinâmico, o importante é não perder os objetivos propostos inicialmente para o *Marketing* Digital. (OLIVEIRA, 2016).

### **2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

Pinheiro *et. al* (2017) explicam que a concorrência acontece porque o mercado é dinâmico e atende a uma clientela diversificada e cada vez mais exigente. Assim, terá que atender duas condições básicas para serem bem-sucedidas: focar sua atenção nas necessidades, desejos e expectativas e ter um desempenho superior ao dos seus concorrentes.

A concorrência amplia oportunidades e faz com que as empresas invistam na qualidade de seus serviços prestados, observando sempre a crescente oferta de produtos no mercado e a complexidade dos gostos e das preferências dos consumidores. O acirramento da concorrência faz com que as empresas se posicionem cada vez mais, determinando qual tipo de concorrência que irão fazer (PINHEIRO *et. al*, 2017).

Para Magalhães (2017), a concorrência se direciona para o tipo de consumidores que se tem, melhor dizendo, o público-alvo, e define esse público como:

Público-alvo trata-se de um grupo específico de consumidores ou organizações que compartilham um perfil semelhante e por isso devem ser o foco das ações de *Marketing* e vendas de uma empresa, uma vez que estão mais dispostos a adquirir os produtos/serviços que ela oferece (MAGALHÃES, 2017).

Essa concorrência pode ser efetivada quando há melhoria na identidade e linguagem da empresa, identificação do tipo de conteúdo a se produzir, identificação dos canais e eventos a participar, a oferta de promoções e realização de possíveis alterações e melhorias no produto. A revolução digital é uma das influências mais significativas sobre o comportamento do consumidor e o impacto da *web* continuará a se expandir à medida que mais e mais pessoas ao redor do mundo se conectarem (SOLOMON, 2016).

Segundo Barbosa, Trigo e Santana (2015), a relação entre o consumidor se inicia quando a empresa oferece um bom atendimento. Assim, o cliente fica sempre satisfeito, mesmo que a empresa não disponha do que ele procura. Manter o foco no cliente é um objetivo da organização que visa a estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com seus clientes. Para cultivar novos, é preciso valorização dos clientes já existentes.

Cobra (2015, p.450) destaca, em suas colocações, que “tratar bem o cliente não significa apenas respeitá-lo pelo que ele representa em termos monetários, significa procurar manter um relacionamento duradouro na base do respeito pessoa-pessoa.” Um atendimento eficiente e à altura do cliente só é possível de ser feito quando a empresa conhece bem com quem ela está relacionando. Assim, conhecer o perfil de seus clientes é importantíssimo. Quando ela faz isso, ela conquista clientes fiéis, pois ela sabe quem são eles e quais são as suas necessidades (ROSA, 2019).

## **2.4 PLANO DE *MARKETING***

Borges (2020) explica que um bom planejamento de *Marketing* está relacionado aos objetivos traçados e toda a sua organização deve estar alinhada a ele. Todavia isso não significa que outros direcionamentos não possam ser tomados, desde que seu foco principal não seja esquecido.

De acordo com Cobra (2015, p.5), “o plano de *Marketing* identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter posições desejadas”. O plano de *Marketing* se faz necessário mesmo em empresas consideradas de pequeno porte. Normalmente as empresas estão preocupadas em sobreviver e não observam o mercado externo da organização.

Segundo Dias (2003) *apud* Seitz (2017, p. 107), para a elaboração do plano de *Marketing*, deve se atentar para alguns cuidados sendo eles:

Organização sequência lógica – clareza (facilidade de leituras e entendimento). Abrangência (nível de análise e detalhe apropriado à empresa). Coerência (com políticas da empresa e informação de mercado). Honestidade (citação de fonte e premissas explícitas). Racionalidade (análise com conclusões e recomendações). Persuasão (recomendações apoiadas em bases sólidas). Atualização (revisões permanentes acompanhando a dinâmica do mercado).

Para um plano *Marketing* ser elaborado é necessária a inclusão de diversas ações de mercado em formato de cronograma, levando em consideração um período equivalente a 12 meses de planejamento, ou seja, a médio e longo prazo. Esse plano aborda três ações mensais que, se bem desenvolvidas, possibilitam que a empresa possa tomar decisões empresariais com maior segurança para alcançar objetivos e metas propostas em relação à administração de *Marketing* (SEBRAE, 2019).

O Planejamento de *Marketing* tem como objetivo identificar as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da organização visando a cumprir sua missão. Dessa forma permite-se encontrar oportunidades que sejam atraentes e desenvolver estratégias rentáveis para a organização (SOUZA e YONEMOTO, 2016).

Madrugada *et al* (2011, p. 98) explicam que:

Num plano de *Marketing* não se pode esquecer de definir a empresa, pois nela é que se busca a orientação básica para o que vem depois. Além disso, o plano deve incluir uma análise ambiental que retrate fielmente a situação do mercado e da empresa nele inserida. Mas é preciso definir claramente a abrangência de tal análise, que pode referir-se, por exemplo, a uma marca (caso existam várias) a uma categoria de produtos, a produtos novos ou a um segmento de mercado.

Conforme defende Las Casas (2007), espera-se que a empresa possa estar sempre oferecendo atendimento de qualidade para que sua relação com o cliente seja para sempre a melhor. Caso contrário este tende a procurar outros produtos, outras marcas e outros fornecedores. Um plano de *Marketing* bem feito representa a empresa e o seu interesse pelo cliente.

O papel do *Marketing* nessa perspectiva é buscar a satisfação das necessidades dos consumidores, objetivando o faturamento lucrativo e a busca da funcionalidade entre os diversos níveis organizacionais. A dimensão operacional diz respeito à análise das operações, às ações e às tomadas de decisão para efetuar as trocas (SOUZA e YONEMOTO, 2016).

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica. Para sua realização, foram usadas várias fontes literárias. Segundo Rodrigues (2006, p. 89), “a pesquisa

bibliográfica é realizada a partir de fontes secundárias, ou seja, por meio de material já publicado como livros, revistas e artigos científicos”.

Para Gil (2014, p. 50), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. [...]

Quanto a sua natureza, o presente estudo se classifica em pesquisa aplicada. Santos e Filho (2012, p.87) estabelecem que essas pesquisas têm um objetivo imediatista, pois o investidor tem pressa no retorno do recurso a ser aplicado.

O tipo de pesquisa usado no presente estudo é o exploratório, a pesquisa exploratória de acordo com Gonsalves (2011) “é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado”.

Neste estudo a técnica utilizada foi o estudo de caso. Para Figueiredo (2008, p.103), “o estudo de caso tem o objetivo de aprofundar a descrição de determinada realidade, o que possibilita que os objetivos atingidos permitam a formulação de hipóteses para o conhecimento de outras pesquisas”.

Gonçalves (2011, p.69) “destaca que no geral, o estudo de caso ao realizar um exame minucioso de uma experiência objetiva colabora na tomada de decisão sobre o problema estudado, indicando as possibilidades para sua modificação”.

Foi desenvolvido um estudo na empresa por meio de observação e, a partir disso, foi apresentada uma proposta de um plano *Marketing* para que a empresa alcançasse melhores resultados.

Essa observação participativa e direta, segundo Figueiredo (2008, p.113), *apud* Polit e Hungler (1995, p.170), “[..] trata-se de uma técnica não estruturada na qual o pesquisador participa do funcionamento do grupo ou instituição investigada”.

A empresa objeto deste estudo é de pequeno porte do ramo atacadista e está localizada na cidade de Matipó que pertence à Zona da Mata Mineira. A população do município é de 18.816 habitantes, possui uma área territorial de 266.990 km, sua principal fonte de renda é a agropecuária, com destaque na cafeicultura. Atualmente Matipó se destaca em sua região por sediar a Faculdade Vértice - Univértix (IBGE, 2016).

A presente pesquisa é de caráter qualitativo. De acordo com Gonsalves (2011, p. 70), “a pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão, a interpretação do fenômeno





clientes em potencial para envio de conteúdo para eles.												
Promoção mês do funcionário, estabelecer metas aos funcionários externos, o que atingir a meta ou ultrapassá-la será premiado financeiramente. (Valor estimado de acordo com as vendas feitas).					X							
Promoção dias das mães (Curta, comente, e compartilhe no Instagram e Facebook poste do nosso sorteio de um óculo para sua mãe).					X							
Decoração da loja física e promoções de festa Junina (São João).						X						
Promoção dias dos namorados (Curta, comente, e compartilhe no Instagram e Facebook poste do nosso sorteio de um jantar no Italogord Club).						X						
Propaganda em rádios locais e carros de som.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Panfletagem de produtos mais vendidos, com promoções mensais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promoção do dia mundial do							X					

chocolate, com descontos de 15% em todos os chocolates.												
Propaganda em vídeo no telão na festa principal da cidade (Expô Matipó).						X						
Promoção dias dos pais (Curta, comente, e compartilhe no Instagram e Facebook poste do nosso sorteio concorrendo um relógio masculino).							X					
Plotagem dos veículos da empresa.							X					
Troca dos balcões por sistema de <i>check out</i> para melhoria de controle da empresa.							X					
Promoção dia do cliente na compra acima de R\$50,00 leve um brinde personalizado de nossa loja (chaveiro ou caneca).								X				
Promoção Cosme e Damião com 15% descontos (balas, pirulitos, e salgadinhos).								X				
Pesquisa com clientes de produtos para inclusão no mix da empresa.			X					X				
Aplicação do EndoMarketing	X			X			X		X			



Estratégias de negociação com fornecedores, e sistema de bonificação.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sorteio em redes sociais de uma cesta de Natal (Curta, comente e compartilhe poste do sorteio).													X
Decoração da loja física para o Natal.													X

**Fonte:** Elaborado pelos autores. Matipó, (2020).

Para Toledo, Prado e Petraglia (2008), o plano de *Marketing* é um plano formal em que nele contém informações sobre tomadas de decisões e que serão utilizadas como um guia para suas decisões futuras no que se refere às novas estratégias adotadas.

#### 4.1 ANÁLISE DAS AÇÕES APRESENTADAS

A introdução da agenda digital para Calendário de *Marketing* e Redes Sociais para lojistas (Instituto Profissionalizar) é uma sugestão moderna que facilita o trabalho de *Marketing* da empresa. A agenda digital oferece todo o suporte de orientação para conduzir o planejamento e elaboração do plano seguindo o calendário com as datas de destaque do ano e demanda da loja.

Demanda, para Rocha (2015), “é a procura por determinado bem em determinado mercado”.

Inclusão de *software* de gestão e organização de cadastro de clientes, assim como a pesquisa de Mercado (Identificação do Perfil do Cliente) via cadastro e a entrevista na loja, são ações importantes para que a empresa conheça seus clientes e, por meio disso, montem o perfil direcionando o melhor atendimento.

As estratégias de identificação de produtos de giro e as estratégias de precificação são importantíssimas, pois elas permitem que o empresário identifique o produto que está sendo mais vendido na loja e a identificação do valor desses produtos. Essas duas estratégias permitem acompanhar a realidade do estoque da empresa e se os valores atribuídos às mercadorias estão dentro do mercado atendendo às expectativas dos clientes.

Para Las Casas (2017, p. 185), “produtos podem ser definidos como o objeto principal das relações de troca que pode ser oferecido num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem o adquire ou consome”.

As pesquisas são também importantes estratégias a seguirem, pois apontam descobertas essenciais para o empresário no direcionamento do seu plano de *Marketing*. A pesquisa com clientes referente à *Marketing* e propaganda, a pesquisa de satisfação do cliente e de possíveis melhorias e sugestões, além da análise da concorrência, do mapeamento de compras dos clientes e da mala direta eletrônica feita com os dados de clientes em potencial para envio de conteúdo para eles são propostas neste plano de ações de *Marketing*.

As promoções são as “queridinhas” dos clientes. Portanto foram propostas promoções em datas estratégicas como: Dia das Mães, Dia dos Namorados, dia mundial do chocolate, Dia dos Pais, dia de Cosme e Damião, Dia das Crianças e promoções de carnaval, de *Black Friday*, de Natal e Ano Novo. Essas promoções oferecem descontos, sorteios e brindes e acontecem com divulgações internas e externas utilizando panfletos, carros de sons, divulgações em rádios e em redes sociais com chamadas para curtir, comentar e compartilhar no *Instagram* e *Facebook*.

Barros Neto (2018, p. 229) comenta que a “promoção é a forma com que a empresa se comunica e se relaciona com o seu mercado consumidor”

Curso para vendedores externos e treinamento na área de vendas e atendimento ao cliente, aplicação do *EndoMarketing* (Comunicação interna, participações em eventos, vídeos institucionais, ambiente inspirador) e estratégias de negociação com fornecedores e sistema de bonificação são ações propostas no plano de *Marketing* que envolvem os colaboradores em função da melhoria da qualidade de atendimento e da busca por clientes, sendo um diferencial em relação à concorrência. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 61), “a tarefa da administração de *Marketing* é atrair clientes e construir relacionamentos, por meio da criação de valor e da satisfação desses clientes”.

O plano de estratégia conta também com decoração da loja física e promoções de festa Junina (São João) e decoração de Natal.

Para reforçar todas as estratégias do plano de ação, foram propostas, também, algumas ações relacionadas ao aspecto físico da loja, como troca dos balcões por sistema de *check out* para melhoria de controle da empresa, reforma na fachada da

loja, sugerindo placa com cores mais chamativas e plotagem dos veículos da empresa.

Dias (2010) reforça que o plano de ação de *Marketing* que é apresentado para uma empresa não é um plano final, ele pode ser revisto e deve ser flexível para atender efetivamente às necessidades da empresa. Para tanto, deve-se verificar continuamente o uso de suas ações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos objetivos propostos por este estudo, foi possível concluir que foram alcançados, uma vez que se elaborou a proposta para o desenvolvimento de um plano de *Marketing* focado em ações internas e externas da empresa. Esse plano é composto por ferramentas acessíveis de comunicação e vendas, aplicáveis pela empresa para melhoria do posicionamento de produtos e serviços voltados à fidelização e atração de novos clientes.

O plano de *Marketing* apresentou ações simples que foram pensadas conforme observações realizadas na empresa. Assim sendo, é importante destacar que o plano deve ser consultado periodicamente e as ações desenvolvidas, analisadas.

Trabalhar ações propostas pelo plano requer um conhecimento detalhado das atividades desenvolvidas pela empresa, da preparação de seus funcionários, do produto ofertado, da demanda e da clientela, pois esse plano apresentou ações que atuam em todos os setores da empresa.

Conclui-se, também, que um estudo como este é fundamental para o administrador de empresas tomar decisões que as fortaleçam. A partir daí, é possível escolher o melhor e o mais adequado plano de *Marketing* que a empresa poderá desenvolver, utilizando-se dos recursos disponíveis sem comprometer o capital da empresa.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Talita Dantas; TRIGO, Antônio Carrera; SANTANA, Lídia Chagas de; **Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial**. Revista de Iniciação Científica RIC, Cairu. Jun. 2015. Disponível em: [http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/08\\_qualidade\\_atendimento\\_fator.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/08_qualidade_atendimento_fator.pdf). Acesso em: 03 mai. de 2020.

BARROS NETO, J. P. (org.). **Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva**. São Paulo: Atlas, 2018.

BORGES, L. F. **Como fazer um planejamento de *Marketing* para 2020.** 2020. Disponível em: <https://blog.landsagenciaweb.com.br/planejamento-de-Marketing-para-2020/>. Acesso em 10 de jun. 2020.

COBRA, M. **Administração de *Marketing* no Brasil.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CONTENT, R. **4 As do *Marketing*: o que eles significam e por que são importantes?** 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/4-as-do-Marketing/>. Acesso em 05 de jul. de 2020.

DIAS, S. R. (org.). **Gestão de *Marketing*.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

DINIZ, B. A.; VALDISSER, C. R. **Os 4p's De *Marketing* Com Foco Na Comunicação: Um Estudo de Caso na Academia Alpha.** GETEC, v.7, n.18, p.1-20/2018.

FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz. ***Marketing* digital: uma análise do mercado 3.0.** Curitiba: Intersaberes, 2015.

FIGUEIREDO, Nebio Maria Almeida de. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica.** 3. ed. São Caetano SP. Yendes Editora. 2008.

GHISLENI, Taís. **Saber Humano**, ISSN 2446-6298, V. 7, n. 10, p. 144-154, jul./dez. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. São Paulo: Atlas 2014.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre Iniciação à Pesquisa Científica.** 5. ed. São Paulo. Alínea, 2011.

GUERRA, S. **Tendências de *Marketing* Digital para 2020.** 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/tendencias-de-Marketing-digital-para-2020>. Acesso em 10 jun. de 2020.

IBGE. **Infográficos: dados gerais do município – Matipó /MG.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=314090&search=minas-gerais|matipo>. Acesso em: 02 jun. 2020.

KOTLER, Philip. ***Marketing* 4.0/ Do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro, 2017.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de *Marketing*.** 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de *Marketing*.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. ***Marketing*: conceitos, exercícios, casos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MADRUGA, Roberto Pessoa; CHI, Bem Thion; SIMOES, Marcos Licino da Costa e Teixeira Ricardo Franco. **Administração de Marketing no mundo contemporâneo**. 4ed. Rio de Janeiro. FGV. 2011.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; OLIVEIRA, Sérgio Luís Ignácio; SOUZA, Claudio Gonsalves de. **A evolução do conceito de Marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais**. Revista de Turismo Contemporâneo, Natal, v.6, n.1, p.129-150, jan./jun. 2018.

OLIVEIRA, A. **Crescendo uma presença on line**. Greenhouse Product News. (novembro), 20–23. 2016.

PINHEIRO, R. M., CASTRO, G. C., SILVA, H. H., NUNES, J. M. G. **Pesquisa de mercado**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2017.

SCHEBELESKI, Marcos. **Utilização de planos de Marketing por pequenas e médias empresas do ramo de comercialização de materiais de construção da cidade de campo mourão – PR**, 2013.

SEBRAE, **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elabora-um-plano-de-Marketing,084b6484b071b410.VgnVVM100003b7.40102019> Arcrd. Acesso 10 de jun. 2020.

SEITZ, Helgo Max. **O planejamento estratégico de Marketing e o plano de negócios**. Revista Eletrônica de Gestão de Negócios - ISSN1809-0079 Mestrado em Gestão de Negócios - Universidade Católica de Santos. V.1, n.3, out. dez./2017. Disponível: <http://unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/46.pdf>. Acesso em: 01.jun. 2020.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOUZA, Mayara Sanches; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **O planejamento estratégico de Marketing**. 2016. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu/revista/index.php/ETIC?article/viewFile/2545/2070>. Acesso em:19. mai. 2020.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing**. Editora brasiliense. SP. 2017.

ROCHA, Marcos (org.). **Marketing estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROSA, L. Q. P. **Plano de Marketing da Rita de Cássia Quirino Ramos ME**. 2019. 72 f. Orientadora Janete Zanchin. Relatório de Estágio (Graduação em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis. SC. 2019.

SZINWELSKI, F. R. **Planejamento de Marketing para uma pequena empresa: Varejista do Ramo Agropecuário**. 2015. 164f. Monografia (Graduação em Administração) UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Santa Rosa. RS. 2015.

TOLEDO, L. A; PRADO, K. P. L. A e PETRAGLIA, J. O plano de *Marketing*: Um estudo discursivo. **Comportamento organizacional e gestão**. v. 13, n.º 2, 285-300. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v13n2/v13n2a08.pdf>. Acesso em: 15 de nov. de 2020.

# EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL NA REGIÃO DA ZONA DA MATA MINEIRA

Fernanda Lopes Comini de Oliveira  
Graziela Paula Pascoal

**Professor Orientador:** Prof.<sup>a</sup>. Esp. Clésio Gomes de Jesus  
**Professora Coorientadora** Prof.<sup>a</sup>. Esp. Jaqueline Conceição Leite

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linha de pesquisa:** A motivação no ambiente de trabalho

**E-mails:** [fernandacomini@hotmail.com](mailto:fernandacomini@hotmail.com); [grazielapascoal1045@gmail.com](mailto:grazielapascoal1045@gmail.com)

**RESUMO:** O ambiente organizacional é importante, pois permite ao gestor conhecer a realidade do ambiente da organização que administra. O presente trabalho teve como objetivo apresentar um estudo em que se analisam a motivação e a insatisfação dos colaboradores de um hospital da Zona da Mata Mineira, identificando os aspectos que influenciam o ambiente social. Trata-se de um estudo de caso, de natureza básica, descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, cujos instrumentos de coleta de dados foram um questionário e uma entrevista. Esta foi direcionada à gestora e aquele aplicado a apenas 32 participantes, representando 50% do total de colaboradores. O estudo possibilitou investigar o nível de motivação, realizando análise acerca do clima presente na empresa. Conforme os resultados obtidos, foram diagnosticados os sentimentos de motivação e as variáveis que geram insatisfação aos colaboradores. Com base nos teóricos citados nessa pesquisa, é possível contribuir para um ambiente mais harmonioso, produtivo e saudável realizando uma verificação profunda sobre os elementos que influenciam o clima nas organizações. Os resultados apresentaram informações relevantes para que a empresa se adapte às necessidades dos colaboradores no intuito de alcançar melhoria e, assim, atingir os seus objetivos individuais e organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação; Motivação; Clima Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A maioria dos empresários e gestores carrega consigo o sonho do sucesso de sua empresa, ou seja, vê-la totalmente integrada e se destacando dentro do mercado globalizado. Para obter um diferencial e levá-la a esse patamar, faz-se necessário um ambiente favorável que ofereça boas condições para os colaboradores, pois são eles os responsáveis pela produtividade da organização. Funcionários motivados são mais produtivos, inovadores e possuem maior desempenho para a instituição (SILVA, TAVARES e FRANÇA, 2020).

Quando os funcionários trabalham de forma harmônica, observa-se que a organização passa a ter uma produção estrondosa em que todos os ambientes funcionam favoravelmente com maior impulso para a lucratividade. A vantagem desse trabalho harmônico está em manter um clima benéfico para a instituição conseguir obter uma direção para um crescimento sustentável e promissor (SILVA, TAVARES e FRANÇA, 2020).

Todavia quando esse ambiente se torna insatisfatório e pesado ocasiona aos colaboradores certa insatisfação e, conseqüentemente, uma desmotivação. Isso acarreta inúmeras conseqüências tanto para o estabelecimento quanto para o funcionário. Sendo assim, quando o clima não é favorável, os colaboradores podem provocar sérios problemas para a instituição como declínio na produtividade, atrasos, falta de engajamento, dentre outros fatores (ROCHA, 2015).

O grau de satisfação dos colaboradores revela que a instituição que valoriza seus profissionais promove motivação das pessoas a continuar usufruindo dos serviços dessa empresa. O incentivo promove um ambiente favorável tanto para a corporação quanto para os colaboradores, sendo fundamental para se obter excelente repercussão para a organização e o desenvolvimento crescente do potencial dos colaboradores (LUZ, 2018).

Luz (2018) pontua que um clima saudável entre os todos os colaboradores é um dos pilares para o avanço de uma entidade, proporcionando satisfação, maior empenho e dedicação. Conseqüentemente, isso gera uma produtividade maior, o que vai agregando valor ao indivíduo trazendo crescimento para a companhia e demonstrando a importância e a relevância de um bom diálogo e relacionamento entre operários.

A partir da necessidade da motivação, torna-se fundamental colocar em prática a gestão da qualidade de vida dos operários com vistas a conseguir um ambiente satisfatório e que agrega resultados. A boa relação entre funcionários e condições físicas de trabalho é um benefício que a companhia pode oferecer, revelando o quanto ela se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores (LIMONGI-FRANÇA, 2019).

O clima social de uma corporação afeta diretamente no seu progresso. Para isso, os administradores precisam ficar atentos a qualquer sinal de negatividade que possa atrapalhar a organização por inteiro. Preservar os colaboradores incentivando-

os eleva o índice de rendimento de qualquer organização. Sendo assim, pode-se afirmar que uma organização sustentável é aquela que reconhece o valor dos seus trabalhadores e investe em um meio social mais prazeroso, em que os *feedbacks* são recíprocos colocando o empregador e o colaborador em sintonia (LIMONGI-FRANÇA, 2019).

Entretanto, nem sempre só a motivação é suficiente. A estrutura de serviço também interfere no fator de produtividade. Há empresas que possuem um clima saudável em equipe, mas a infraestrutura da organização não está adequada. Fatores como pouca iluminação, ventilação e outros aspectos físicos inadequados são obstáculos que interferem no rendimento do funcionário, ocasionando cansaços excessivos e pouca produtividade (ROCHA, 2015).

O tema estudado relacionado ao clima organizacional de uma instituição justifica-se pelo efeito positivo ou negativo que esse aspecto provoca dentro dessa instituição, pois se trata de um fator estratégico. Portanto, proporcionar condições de trabalho adequado, oferecer oportunidades para o colaborador e criar relação entre os gestores e funcionários favorecem o aumento da rentabilidade, colaborando para a empresa ter um ambiente satisfatório. Em razão disso, é indispensável que os administradores fiquem atentos aos benefícios acarretados às instituições por proporcionar melhores condições de trabalho.

Analisando o tema clima organizacional e qual a sua importância nas organizações, levanta-se os seguintes questionamentos: Quais são os sentimentos de motivação e insatisfação dos colaboradores em um hospital da região da Zona da Mata Mineira? Quais estratégias são incentivadas pela empresa a seus colaboradores na organização? Quais as consequências de clima organizacional desanimador?

Objetivo principal deste estudo foi analisar como o clima organizacional é importante dentro de uma instituição hospitalar. Para tanto, outros objetivos propostos foram: verificar as condições de trabalho, identificar o grau de satisfação dos colaboradores dessa instituição e analisar o perfil dos colaboradores dessa instituição hospitalar.

Com este estudo, pretendeu-se demonstrar a influência de se ter bom clima social entre funcionários e as empresas, o que pode trazer resultados significativos para ambas as partes. A percepção coletiva se faz de grande valia e este estudo

apresentou os pontos fortes e fracos da instituição observada, permitindo, assim, interferir naqueles que precisam de mais atenção para serem melhorados.

A pesquisa tem relevância, pois o clima organizacional é imprescindível para o crescimento e fortalecimento das empresas. O ambiente de trabalho influencia diretamente os resultados da organização. Diante disso, encontrar soluções que gerem benefícios ao colaborador e a ela pode ser a chave de sucesso.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Obregon *et al.* (2016) afirmam que o termo Clima Organizacional vem do inglês (OC: *Organizational Climate*), significando o formato de organização que compreende muitos fatores que a tornam única, em que tudo afeta um funcionário e todo o grupo. Portanto, o clima vai além das questões específicas da instituição, ele abrange também o relacionamento externo da empresa e dos funcionários.

Silva; Tavares e França (2020) afirmam que o conceito de clima organizacional está relacionado a um grupo de fatores que não podem ser tratados isoladamente e que interferem diretamente no funcionamento da organização. Esses fatores vão desde a motivação individual e em grupo, condições de trabalho, relacionamento com uns os outros, carga horária de trabalho, integração e desenvolvimento no setor que trabalha, condições físicas e psicológicas.

Todos esses fatores somatizados contribuem positivamente ou negativamente para a conquista da empresa e saber lidar com eles é um ponto favorável da liderança. O líder dinâmico consegue lidar com todos esses fatores harmonicamente. É preciso saber estabelecer um equilíbrio para que ninguém fique prejudicado ou sintase desvalorizado pela empresa (SILVA, TAVARES e FRANÇA, 2020).

Quando o ambiente apresenta um clima favorável, a produtividade interna é maior, os benefícios, favorecem e refletem diretamente no comportamento e engajamento de cada um. Os resultados obtidos por uma instituição que apresenta um ambiente favorável são promissores e comprovam que este tipo de investimento deve ser mantido (AKDOGAN e KALE, 2017).

Observa-se que o clima organizacional está para a qualidade do ambiente assim como o trabalhador está para seu ambiente de trabalho. Essa percepção relaciona-se à importância dada pelo grupo por regras, valores e crenças contidos na organização, os quais são associados à motivação integral dos funcionários e líderes, contribuindo, assim, para o clima e a cultura organizacional (FONSECA, 2016).

Fonseca (2016) defende que a qualidade do ambiente interno da organização é percebida pelos funcionários e que a adoção de uma cultura de valores que

influenciam diretamente o seu comportamento servirá para reforçar essa percepção positiva da empresa.

Chiavenato (2016), alega que “deve-se criar um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento, tanto interno quanto externo, do quadro funcional até os clientes e fornecedores”.

## **2.2 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS.**

Cunha e Cotrin (2017) afirmam que a motivação é relevante no meio organizacional, mas a também deve objetivar impulsionar os colaboradores o serem melhores indivíduos e a buscarem o crescimento da empresa em que se encontram, sempre numa atuação altruísta.

A motivação dos colaboradores deve refletir tanto dentro quanto fora do estabelecimento. A imagem refletida pela empresa pode trazer frutos produtivos, além de melhorar o rendimento e o seu comprometimento, interferindo nas melhorias gerais da empresa. Melhorias essas que depois serão convertidas inteiramente para os colaboradores (CUNHA e COTRIN, 2017).

Em razão disso e levando em consideração a globalização, as empresas tiveram que investir em um diferencial que as colocassem em vantagem em relação à concorrência. Assim sendo, a motivação pode ser encarada como esse diferencial e é um dos grandes desafios da empresa, assim como o trabalho em equipe. Ela deve nortear-se pelas especificidades de cada membro e, ao mesmo tempo, ao perfil geral do grupo (ALBA, 2017).

Alba (2017) destaca que o funcionário precisa se sentir importante para a sua equipe, pois é ela que dá sustentabilidade no desenvolvimento das atividades. A fraqueza de um pode ser a fortaleza do outro e assim vice-versa. A equipe bem motivada é impulsionada a suprir as deficiências uns dos outros. A produtividade do trabalho realizado não diminui graças às compensações que são feitas uns pelos outros.

Akdogan e Kale (2017) afirmam que a motivação funciona como uma energia que impulsiona a realização de um objetivo e está diretamente relacionada à qualidade de satisfação do ser humano. A motivação intrínseca é a força interior particular de cada indivíduo, obtida quando se envolve em uma atividade que se considera prazerosa, logo, trabalha-se mais feliz. Tudo que desencadeia o desejo das pessoas a realizar determinada atividade, fora de puro interesse, é uma motivação intrínseca, esse é o motivador mais eficaz.

Existe também a motivação externa, um tipo de recompensa oferecida pela empresa ou outro para engajar uma pessoa a agir ou trabalhar. A motivação extrínseca é, muitas vezes, utilizada quando a pessoa não é motivada intrinsecamente. Alguns exemplos desse tipo de incentivo, por meio de estímulos externos, podem ser: prêmios, bônus, dinheiro, mas também a oferta de um bom clima organizacional e treinamentos. de (AKDOGAN e KALE, 2017).

## **2.3 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA TER UM BOM CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Para ser um bom líder, o primeiro passo é conhecer os interesses das empresas, ou seja, compartilhar com os desejos da organização em que atua, identificando seus pontos fortes e fracos e trabalhando em prol da melhoria do clima organizacional. Antigamente, os líderes eram muito autoritários o que ocasionava um desgaste físico e mental aos funcionários. O bom líder incentiva a sua equipe — que mostra o seu merecimento — e sempre luta juntamente com seu time para obter sucesso, pois o líder é o espelho da organização (FERRI, 2017).

Ferri (2017) acrescenta que a mudança no comportamento geracional faz com que a liderança também seja modificada, pois há o choque de cultura entre o estilo autoritário e um estilo mais descontraído, fazendo com que a liderança se ajuste. A palavra líder está relacionada, incondicionalmente, ao conceito de orientação. Ele deve conhecer as estratégias mais propícias e as práticas mais adequadas para, junto à equipe, apresentar formas de alcançar melhores qualidades em todos os processos organizacionais.

O líder precisa ser dinâmico, empático, mas, para exercer uma boa liderança, é preciso que ele seja paciente, compreensivo e tenha discernimento para tomar sempre as melhores decisões, baseando-se no conhecimento de sua equipe e na missão e valores da companhia, prezando sempre pela harmonia das partes (MEIRELES, 2017).

Meireles (2017) defende que a motivação e a liderança andam juntas, quando o líder abre oportunidades ao colaborador crescer, desenvolver e se expressar e aquele funcionário se compromete com a corporação e gera resultados positivos para instituição. Portanto, liderar não é um papel simples, entre outras habilidades, é importante saber ouvir e ser flexível para gerar um clima organizacional saudável.

O bom desempenho de um líder transforma um ambiente desmotivador em ambiente motivador. Ele consegue captar a dificuldade apresentada pela equipe para desenvolver um trabalho e saná-la. Liderar equipe é traçar metas, fazendo com que os colaboradores trabalhem com mais prazer e satisfeitos com seu emprego proporcionando, para o empregador, benefícios empresariais e motivando-o a investir mais (CUNHA e COTRIN, 2017).

A incumbência de um líder é verificar as dificuldades de seus liderados e desenvolver soluções para aquele problema. Cada pessoa se motiva de forma diferente, portanto os líderes precisam estabelecer uma conexão entre os seus liderados para proporcionar resultados satisfatórios aos trabalhadores. A liderança se faz necessário para influenciar pessoas a conseguirem alcançar as metas e objetivos das empresas. O fato de liderar pessoas não é simplesmente para gerar lucros, é tornar seus funcionários diferenciados, tornando os melhores profissionais (KHOURY, 2020).

Khoury (2020) explica que o fruto da empresa depende diretamente da atuação do líder e essa atuação faz muita diferença. A liderança certa ajuda a alcançar metas, manter um clima organizacional harmônico, influencia as pessoas a trabalhar em uma mesma direção, isso gera crescimento e aprendizagem para os que trabalham na organização.

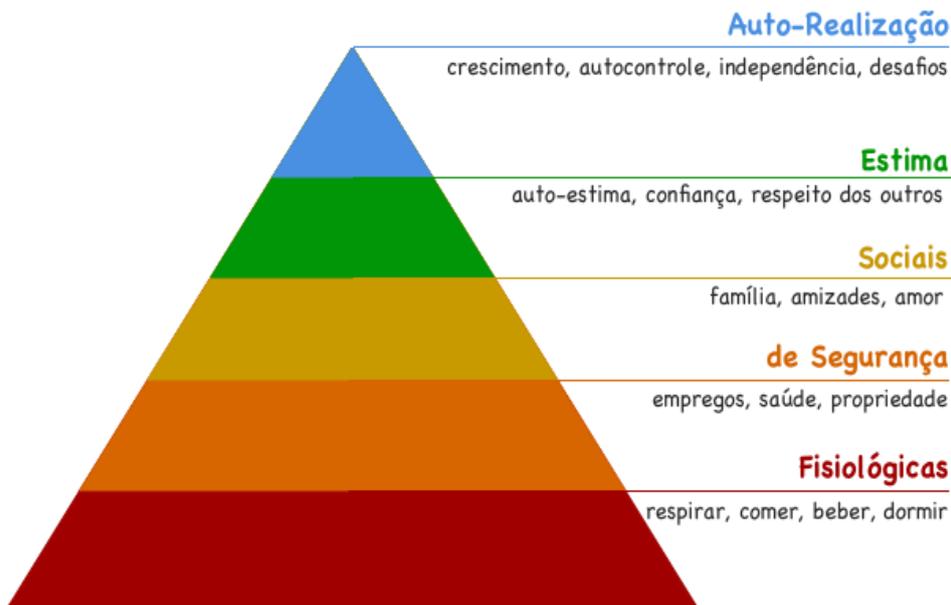
## **2.4 TEORIA DE MASLOW E SUA IMPORTÂNCIA NA MOTIVAÇÃO PESSOAL.**

A teoria nos mostra que, ao buscar a realização das necessidades básicas, — inclui-se a sobrevivência humana que está no nível baixo — estabelece-se que se busque e alcance o nível mais alto. Nas organizações, é interessante para os dirigentes de recursos humanos observar, na pirâmide, como as pessoas buscam suas necessidades. Quando há um posicionamento positivo, recebem seus salários, as empresas abrem caminho para crescimento e isso faz com colaborador se sinta satisfeito com seu emprego (CAVALCANTI *et al.*, 2019).

Mussak (2016) afirma que a motivação das pessoas é relevante para que elas atinjam o topo da pirâmide de Maslow. Essa teoria é muito utilizada até hoje nos mostra que as hierarquias das necessidades humanas estão relacionadas a cinco níveis que são: Fisiológicas, seguranças, sociais, autoestima e realização pessoal, a cada realização adquirida, o indivíduo sobe os degraus da pirâmide até chegar ao topo.

A teoria de Maslow é imensamente importante para Administração, apresentando relevância social e profissional e mostra como as necessidades fisiológicas podem afetar na motivação do colaborador, por isso se localiza na base da pirâmide. As necessidades fisiológicas estão no nível básico da pirâmide em que se encontram a fome, a sede, o sono entre outros. Quando esses fatores são suprimidos do funcionário, automaticamente isso pode levá-lo à perda e à diminuição de possibilidades de alcançar os demais níveis da pirâmide (MUSSAK, 2016).

A seguir, na imagem 1, encontra-se a pirâmide de Maslow com os níveis das necessidades humanas, seguindo uma determinada hierarquia conforme o lugar que cada nível ocupa na pirâmide.



**Figura 1:** Pirâmide de Maslow

**Fonte:** Oswaldo (2011).

Os fatores sociais — que estão no terceiro nível como as famílias — demonstram que relacionamentos com amigos e aceitação nas equipes de trabalho podem fazer o indivíduo crescer profissionalmente. No quarto nível, a autoestima está relacionada à reputação, à autoconfiança e ao sentimento interno da pessoa que, quando se sente reconhecida, busca o crescimento para a próxima etapa. A última etapa está relacionada ao potencial máximo do indivíduo quando encontra a autonomia para resolver problemas, tem a liberdade de tomada de decisão e que motivado motiva as pessoas ao seu redor (PARO, SPERETTA e JOVILIANO, 2015).

Utilizada como um instrumento de potencial incrível, a pirâmide de Maslow pode estimular a motivação dos colaboradores, ajuda a manter o foco, alcançar metas, objetivos e ser otimistas. As organizações, ao adotar esse método, reduzirão gastos, retenção de talentos, melhorando o ambiente de trabalho favorecendo um maior desempenho na produção (PARO; SPERETTA e JOVILIANO, 2015).

As necessidades fisiológicas estão presentes o tempo todo e sempre estamos buscando algo para nos realizar. Maslow acreditava que, quando o indivíduo realiza um nível da pirâmide, ele tende a se desenvolver para que possa atingir o topo (RIBEIRO, 2020).

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL HOSPITALAR.

Todos os funcionários de uma instituição precisam de motivação, mas os profissionais da área da saúde têm uma carência maior no que se refere a questões motivacionais. Isso ocorre porque eles lidam diretamente com a fraqueza humana, como a doença, com a deficiência e com a morte. Portanto, é necessário ter uma

atenção redobrada e a motivação é um dos aspectos que deve ser levado muito a sério em relação à cultura organizacional daquele ambiente (LUÍS, 2016).

O setor hospitalar requer muitos dos funcionários, pois lidam com várias situações no seu dia-dia que geram desgastes físicos e mentais e que provavelmente sobrecarregam o seu cotidiano. Adquirir uma cultura que gere satisfação para os colaboradores é importantíssimo para tenham disponibilidade e engajamento com seu serviço (LUÍS, 2016).

O mérito de se implantar uma ótima cultura organizacional ajuda as empresas a manterem seus talentos, funcionários motivados e reconhecidos e a se comprometem mais com os serviços da empresa. Dessa forma, gera-se uma qualidade no ambiente interno, fornecendo para aquele paciente serenidade e força, trazendo um diferencial para aquele hospital (FONSECA, 2017).

As culturas nos hospitais não são apenas para incentivar os funcionários, mas também aos pacientes. Essa ideia motiva pessoas que estão doentes a lutarem pela vida e aos funcionários a mostrarem o valor delas. Quando os funcionários são incentivados, conseguem transmitir felicidade às pessoas que estão necessitadas dentro dos hospitais, melhorando o local, contagiando com paz e tranquilidade o ambiente que costuma ser desanimador (FONSECA, 2017).

A cultura organizacional é relevante para o ambiente hospitalar. Líderes, ao comunicar com sua equipe, precisam fazê-lo de forma clara e objetiva para que os colaboradores entendam a missão e a visão, adquirindo um conhecimento forte e flexível, tornando-os motivados e confiantes para resolver qualquer problema (CARDOSO, 2015).

Cardoso (2015) afirma que o ambiente hospitalar pode provocar uma desordem emocional. Sendo assim, as pessoas que trabalham dentro dele devem ficar atentas ao clima organizacional. Assim, o papel do líder é essencial, pois ele deve ser empático, mas, ao mesmo tempo, forte para o manter o equilíbrio que o ambiente requer.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo classifica-se em pesquisa de natureza básica e de cunho bibliográfico, realizada com base em artigos publicados em revistas especializadas, livros e sites, para uma percepção do tema abordado para este trabalho.

Para Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica acontece a partir de uma criteriosa pesquisa — condição essencial para o sucesso de todo projeto. A partir daí os resultados foram atingidos de acordo com a adequação da preparação às necessidades de estudo.

A pesquisa aqui apresentada teve caráter descritivo no que tange aos objetivos da pesquisa. Segundo Gil (2017), a pesquisa descritiva busca descrever as

características de determinadas populações ou fenômenos por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário.

Para a efetuação da PCO (Pesquisa de Clima Organizacional) para este artigo cujo tema é Clima Organizacional e sua importância na produtividade das empresas, foi utilizado um questionário semiestruturado como instrumento de coleta de dados, aplicado no hospital de um município da Zona da Mata Mineira. O município foi instalado em 19 de setembro de 1924, possui território de 763,4 Km<sup>2</sup>, população estimada com 23.762 habitantes, situa-se no estado de Minas Gerais (IBGE, 2017).

Em uma pesquisa, os métodos empregados para coletar os dados precisam estar em plena consonância com os seus objetivos, isto é, devem possibilitar o atendimento a suas demandas (JACOBSEN, 2011).

Sendo assim, o questionário foi estruturado a partir dos objetivos dessa pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, contendo 20 questões sendo 1 aberta, 5 semiabertas e 14 fechadas, para que os colaboradores expressassem suas sugestões. Foi também realizada uma entrevista com a gestora do Hospital. Partindo para a perspectiva da pesquisa quantitativa, há uma análise dos dados em que a matemática é a linguagem utilizada para a interpretação dos resultados colhidos, para fazer a correlação da realidade empírica com a teoria que embasa o estudo (FONSECA, 2002).

A unidade de análise deste estudo foi o hospital do referido município, situado no centro da cidade e que consta, atualmente, com 65 colaboradores diretos. A instituição é filantrópica sem fins lucrativos, sua atividade está relacionada ao âmbito da saúde. Atua nos ramos de prestação de serviço médico, hospitalar e diagnóstico, foi fundada em 08 de maio de 1954, sua estrutura do hospital contém 56 leitos, sendo 40 atendidos pelo SUS e 16 particulares.

Foi apresentada a pesquisa aos integrantes do hospital, informando-os sobre os objetivos do estudo e a liberdade em participar ou não. Dos 65 funcionários, apenas 32 compuseram a amostra. Na ocasião do estudo, o mundo sofria a pandemia do COVID -19 e isso restringiu o acesso ao hospital apenas aos colaboradores, além de aumentar a demanda de trabalho, impossibilitando que todos dispusessem de tempo para se dedicarem aos questionários. A investigação foi anônima com intuito de extrair o máximo de informações que pudessem ser relevantes e agregar valor à para empresa. Os resultados obtidos foram utilizados em tabelas para a verificação do nível de satisfação dos seus liderados.

Os resultados alcançados foram discutidos por meio da análise de dados e organizados em tabelas, computados e trabalhados em programas *Microsoft Word* e *Excel 2010*.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este estudo tem o intuito de analisar o clima organizacional de um hospital que é uma instituição filantrópica sem fins lucrativos, localizado na cidade Raul Soares-MG, pelo olhar dos colaboradores sobre o seu ambiente de trabalho.

O perfil dos participantes foi analisado a partir das características sociodemográficas representadas por idade, sexo, faixa salarial e estado civil.

Os dados são apresentados na tabela 01.

**TABELA 01: PERFIL DOS RESPONDENTES**

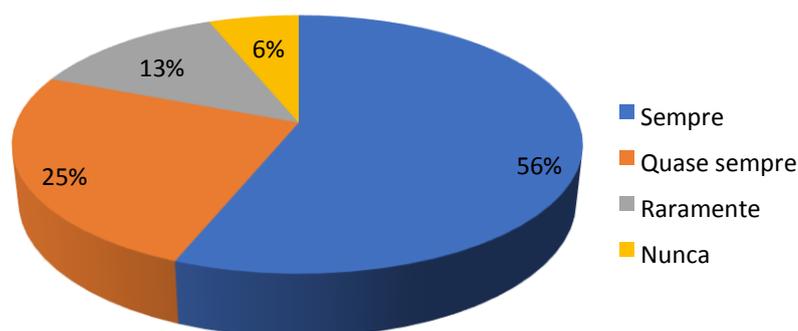
<b>Variáveis</b>	<b>Número de participantes</b>	
<b>%</b>		
<b>Faixa etária</b>		
18 a 25 anos	11	34,5%
26 a 35 anos	08	25,0%
36 a 45 anos	09	28,0%
Acima de 46 anos	04	12,5%
<b>Sexo</b>		
Masculino	06	18,7%
Feminino	26	81,3%
<b>Renda Familiar Mensal</b>		
Até R\$ 998,00	00	0,0%
De R\$ 998,00 a 1.996,00	22	68,8%
De R\$ 1.996,00 a R\$2.994,00	06	18,7%
Acima de R\$ 2.994,00	04	12,5%
<b>Estado civil:</b>		
Solteiro (a)	17	53,1%

Casado (a)	13	40,6%
Divorciado (a)	02	6,3%
Separado (a)	00	0,0%
Viúvo (a)	00	0,0%
Outros	00	0,0%

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

A tabela 1 aponta a predominância feminina entre os colaboradores que participaram da pesquisa com 81,3% de participantes. Duas faixas etárias apresentam mais expressividade entre 18 a 25 anos com 34,5% e entre 36 a 45 anos com 28%. A faixa salarial que melhor representa o perfil dos entrevistados com 68,8% varia de R\$ 998,00 a R\$1.996,00. O estado civil com maior incidência é solteiro com 53,1% seguido de casado com 40,6%.

A figura 2, apresenta o resultado sobre a pergunta: A empresa requer um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções diárias?



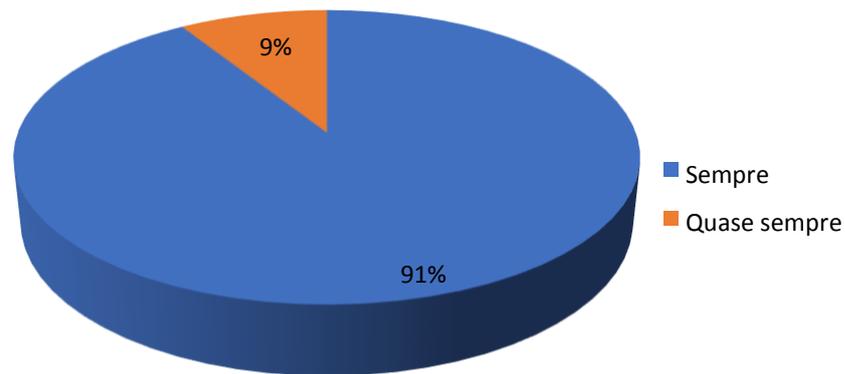
**Figura 2:** A empresa requer um procedimento rígido para execução das atividades?

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

As respostas apontam que a maioria assinalou a alternativa sempre, para a pergunta sobre a rigidez das cobranças realizadas pela empresa em relação ao trabalho executado e 56% afirmaram que a empresa é rígida neste sentido.

Percebe-se, portanto, que a empresa mantém uma postura rígida nas cobranças de execuções das atividades, é que isso é perceptível entre os funcionários.

A seguir, apresenta-se o resultado sobre o comprometimento das atividades realizadas na empresa



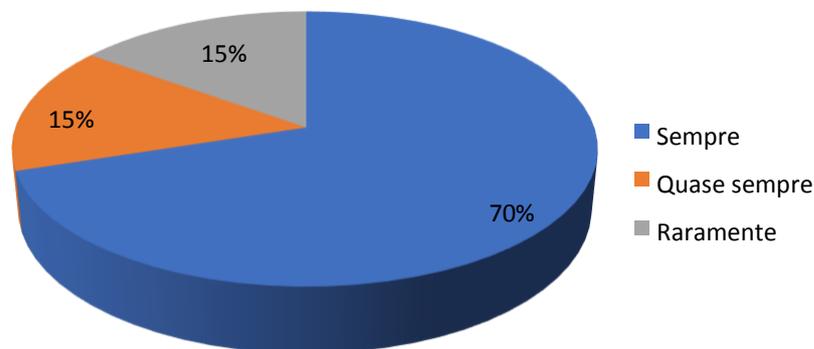
**Figura 3:** Comprometimento na realização das atividades na empresa  
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

As figuras 2 e 3 se referem às questões sobre a relação dos colaboradores com suas funções dentro da instituição e do comprometimento desses colaboradores, 91% dos respondentes disseram ter sempre esse comprometimento (conforme apresentado na figura 3) com a corporação e 56% dos colaboradores afirmaram que a empresa é sempre rigorosa na cobrança das atividades diárias.

De acordo com Stadler e Pampolini (2014), um dos fatores positivos influenciadores do clima está relacionado ao reconhecimento pelas atividades e o comprometimento na realização delas.

É importante destacar, aqui, o comprometimento apresentado pelos colaboradores em relação à empresa. Ao se verificar, nesse quesito, um percentual expressivo, indica garantia da realização das atividades propostas.

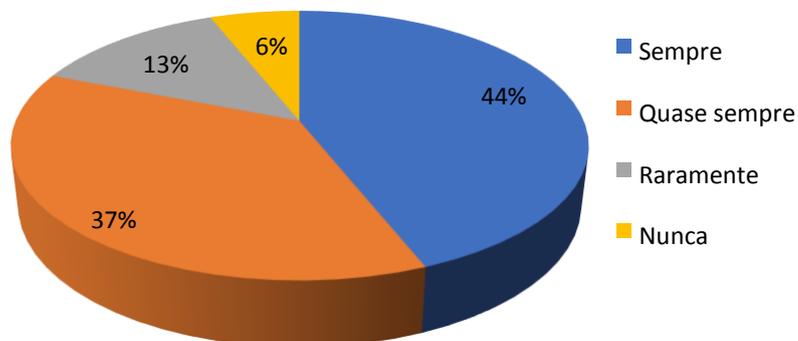
A seguir, as figuras 4, 5, 6 e 7, estão relacionadas à realização profissional, ao reconhecimento de suas opiniões e críticas sobre a empresa, ao desenvolvimento profissional com oportunidades oferecidas pela empresa e à receptividade da empresa às sugestões de mudança organizacionais, respectivamente:



**Figura 4:** Sentimento de realização profissional.  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

A figura 4 demonstra que 70% dos colaboradores estão sempre sentindo realizados profissionalmente, apresentando, portanto, que a maioria está fazendo o que gostam dentro da empresa.

A figura 5 representa a questão que descreve o reconhecimento as opiniões, críticas e contribuições de seus colaboradores.

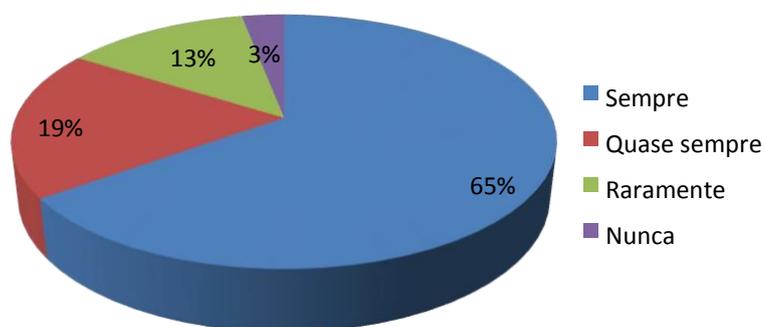


**Figura 5:** A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões, críticas e contribuições de seus colaboradores/funcionários?

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

A figura permite observar que a empresa, na visão de 44% dos respondentes, está sempre aberta a opiniões, críticas e reconhece as contribuições dos colaboradores na organização.

Na figura 6, a seguir, apresentam-se a respostas dos colaboradores em relação ao oferecimento das oportunidades e crescimento dentro da empresa.

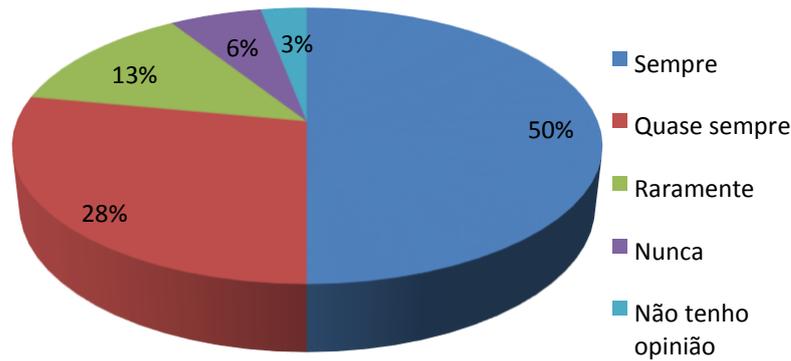


**Figura 6:** Em relação ao seu desenvolvimento e crescimento profissional, a empresa lhe oferece oportunidades?

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

Ao responder esse questionamento, 65% dos colaboradores afirmaram que a empresa sempre oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Sobre a receptividade das sugestões à empresa, a figura 7 apresenta os seguintes dados:



**Figura 7:** O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança organizacionais?

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

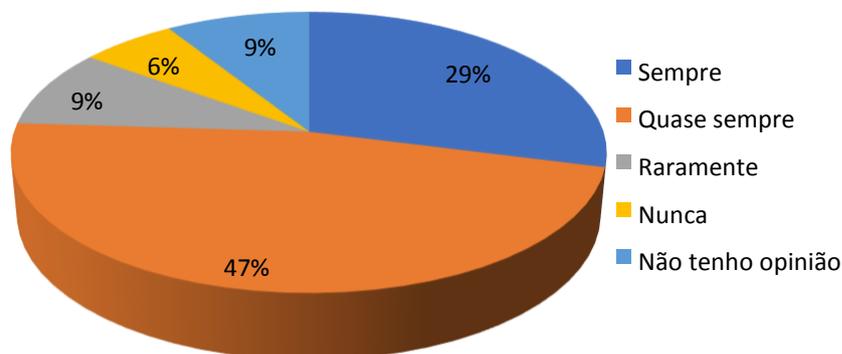
Na figura 7, pode-se observar que os colaboradores, em sua maioria, sentem que são ouvidos pela empresa e apenas 3% disseram nunca tiveram suas sugestões ouvidas pela empresa.

No que se refere à liberdade de opiniões dentro da empresa, os funcionários consideram ter uma comunicação bem aberta e com relacionamento amigável com o líder, isso é bom para a empresa porque acarreta uma relação favorável ao crescimento da empresa.

Carmello (2015) afirma que uma relação saudável entre os colaboradores e gestor traz satisfação para todos. Escutar as sugestões de seus colaboradores, respeitar opiniões e sugestões e gerar confiança trazem também benefícios para a instituição. Quando o profissional está seguro em suas atitudes e se sente respeitado dentro dela, produz mais e transmite mais segurança, algo muito importante dentro de uma instituição hospitalar.

As figuras 8, 9 e 10 estão relacionadas a questões de finanças da empresa, ou seja, de seus investimentos em pessoal. São índices que se referem à remuneração, ao crescimento profissional, ao desenvolvimento e ao treinamento.

Em relação à remuneração a figura 8, logo abaixo apresentam-se os dados obtidos:

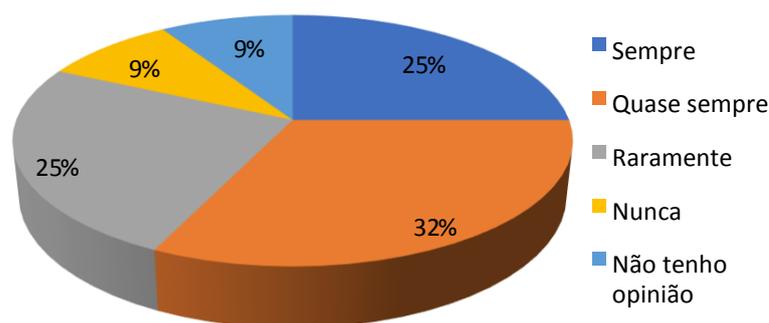


**Figura 8:** Remuneração adequada para os funcionários.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

Sobre a remuneração ser adequada, 47% dos respondentes disseram quase sempre e 29% responderam que sempre recebem adequadamente conforme cargo que ocupam.

Abaixo segue o resultado para o questionamento: Em relação ao seu desenvolvimento e crescimento profissional, a empresa lhe oferece oportunidades? apresentado pela figura 9:

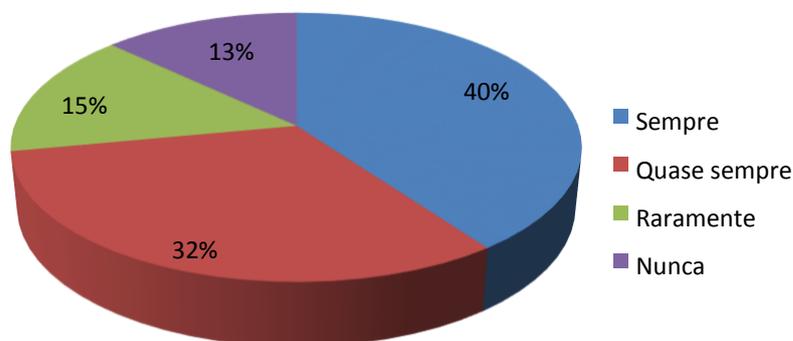


**Figura 9:** Desenvolvimento e crescimento profissional.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

No que se refere ao crescimento e desenvolvimento profissional oferecido pela empresa, 32% dos respondentes disseram que quase sempre são oferecidas essas oportunidades. Ocorreu um empate entre aqueles que afirmam que a entidade sempre oferece oportunidades com aqueles que disseram que a empresa raramente oferece oportunidades, com um total de 25% para cada conceito escolhido.

Para responder à questão sobre a empresa investir em treinamento, desenvolvimento para os colaboradores para que tenham um aprendizado contínuo, encontram-se apuradas as respostas na figura 10 a seguir:



**Figura 10:** Investimento em treinamento e desenvolvimento para os colaboradores.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

Na questão que aborda treinamento, 40% concordaram que a empresa sempre está investindo e 32% afirmaram que quase sempre.

Carvalho e Oliveira (2017) apresentaram um estudo de caso sobre clima organizacional em um hospital privado, sem fins lucrativos, do interior do Centro-Oeste de Minas Gerais. Naquele este estudo, demonstraram-se dados que corroboram os achados deste estudo em que os percentuais sobre o desenvolvimento profissional foram de 46,5%.

Ao serem indagados se as condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias, 81% das respostas foram positivas para as questões referentes à temperatura, higiene, espaço, mobiliário e instalações sanitárias e 19% consideraram as instalações não são satisfatórias.

Chiavenato (2016) faz a seguinte colocação sobre as condições ambientais de trabalho:

Um ambiente de trabalho físico seguro e saudável envolve aspectos como a higiene do trabalho que se refere a um conjunto de normas e procedimentos, os quais visam à proteção da integridade física e mental do indivíduo, prevenindo assim, os riscos de saúde inerentes às tarefas que são realizadas no ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2016, p. 75).

Levando em consideração com os dados obtidos, percebe-se que uma empresa que oferece boas condições de trabalho melhora a qualidade de vida de seus colaboradores e isso reflete diretamente na produtividade.

Em relação aos benefícios oferecidos pela instituição, 50% responderam que assistência médica é um dos benefícios e 44% responderam não terem nenhum tipo de benefícios, 3% disseram receber vale transporte como benefício e 3% responderam o adicional noturno como benefício.

A tabela 3 apresenta as principais razões que fazem com que os colaboradores permaneçam prestando serviços à instituição estudada:

**TABELA 3: RAZÕES PARA SE PERMANECER NA INSTITUIÇÃO**

<b>Variáveis</b>	<b>Número de participantes</b>	<b>%</b>
Ambiente de trabalho	19	21
Estabilidade no emprego	15	17
A falta de opção de outro emprego	11	12
Reconhecimento	10	11
As chances de progresso profissional	08	09
Salário	08	09

Autonomia no trabalho	06	07
Possibilidade de treinamento	06	07
Benefícios oferecidos pela empresa	04	05
Relacionamento com a chefia	01	01
Horário que respeita a lei	01	01

---

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2020.

Conforme a tabela 3, o ambiente de trabalho foi a escolha majoritária entre os colaboradores como sendo a razão principal para se manterem na instituição. Em segundo lugar, aparece a variável estabilidade no emprego com 17% e em posições menos favoráveis estão o relacionamento com a chefia e o fato de a instituição respeitar o horário de trabalho segundo a Lei.

É importante ver que os colaboradores apontaram diversas razões para se permanecerem na empresa, o que significa que são muitos os pontos positivos apresentados por ela.

Chiavenato (2016) defende ser importante discutir as diferentes razões para se manter no emprego, não somente as principais, mas todas devem ser apresentadas e analisadas. Afirma, ainda, que o que parece positivo para um funcionário, pode não ser para o outro. Desse modo, aquilo que parece motivador para um, pode não o ser para outro.

A tabela 4 apresenta os resultados em percentuais das respostas dos pesquisados sobre os principais motivos que lhes motivam no trabalho.

**TABELA 4: PRINCIPAIS MOTIVOS QUE GERAM SENTIMENTOS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

Variáveis	Nº de funcionários		%
O trabalho que realizo		26	28
Ambiente de trabalho bom	20	21	
Possibilidades de crescimento profissional		12	13
Estabilidade na empresa	9	10	
Reconhecimento	8	9	
Relacionamento com a chefia	4	4	
Divisão correta das atividades diárias	4	4	
Salário	4	4	
Autonomia no trabalho	3	3	

---

Instalações adequadas (banheiros, vestiários etc.)	2	2
Treinamento	2	2

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2020.

A tabela 5 apresenta os principais fatores que geram mais insatisfação no seu ambiente de trabalho.

**TABELA 5: PRINCIPAIS MOTIVOS QUE GERAM INSATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Variáveis	Número de participantes	%
Sobrecarga de trabalho	16	24
Falta de reconhecimento	14	21
Impossibilidade de crescimento profissional	13	20
Salário	11	17
Ambiente de trabalho ruim	4	6
Falta de treinamento	3	4
Falta de segurança no emprego	2	3
Falta de autonomia	2	2
Tratamento desigual	2	2
Horário	1	1
Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)	0	0
Relacionamento com a chefia	0	0

**Fonte:** Elaborado pelos autores, 2020.

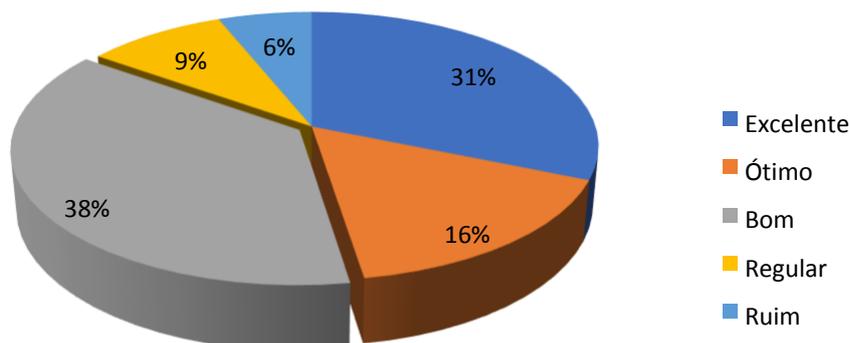
Os resultados das tabelas apontam os principais motivos que geram satisfação e insatisfação dentro de um ambiente de trabalho. No caso de satisfação, o motivo “trabalho que realizo” aparece em primeiro lugar com 28% das respostas. Em relação às insatisfações, a sobrecarga de trabalho é o destaque com 24%.

Nas tabelas, verifica-se que alguns motivos aparecem em ambas as tabelas, porém em condições diferentes. O motivo ambiente de trabalho aparece com 21% de satisfação na tabela 4 e aparece na tabela 5 com 6% de insatisfação, o que comprova que o ambiente na instituição é mais satisfatório do que insatisfatório para os pesquisados.

Aqui se percebem os pontos de vistas diferentes entre os colaboradores da mesma empresa, porque um mesmo motivo pode ser utilizado tanto positivamente quanto negativamente. Espera-se, portanto, que o líder saiba avaliar o posicionamento de cada um.

Rocha (2015) afirma que são muitos os motivos que levam o indivíduo a classificar um ambiente como satisfatório ou não. Considera, também, que um motivo pode ser classificado como satisfatório para um e insatisfatório para outro e que esses motivos podem estar em um mesmo local de trabalho. A relação da pessoa com o ambiente definirá qual irá prevalecer.

A figura 11 apresenta a visão sobre a comunicação entre todos na empresa:



**Figura 11:** Visão entre os colaboradores sobre a comunicação na empresa.

**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

Os dados apresentados pela figura 11 demonstram que a comunicação na empresa é excelente para 31% dos colaboradores e apenas 6% responderam ser ruim.

A comunicação entre os colaboradores apresentou uma boa avaliação, prevalecendo os índices excelente e bom, o que indica haver um bom relacionamento entre todos.

Silva, Tavares e França (2020) afirmaram que um relacionamento harmônico entre os colaboradores desenvolve um ambiente satisfatório e tudo mais flui dentro da empresa, inclusive a comunicação que fica mais fácil e mais clara entre todos.

Além dos 32 colaboradores que responderam ao questionário a gerente geral também respondeu a uma entrevista com 5 questões abertas.

A gerente é formada em Direito com 37 anos de idade e 10 anos de serviços prestados a essa instituição. A gerente respondeu inicialmente sobre a instituição que foi fundada em 08 de maio de 1954. A estrutura do hospital contém 56 leitos, sendo 40 destinados ao atendimento pelo SUS e 16 particulares.

Sobre o clima organizacional da empresa, a gerente afirmou que a direção do hospital está sempre atenta, observando se existe algum desentendimento entre os operários e com a gestão hospitalar. Ela acredita que um clima organizacional “pesado” torna o trabalho difícil, o que pode gerar um baixo rendimento entre os colaboradores e trazer malefícios para a organização.

Afirmou, também, que a organização está sempre aberta para ouvir cada colaborador e que todos têm a plena liberdade de ir até a administração para exporem suas ideias e opiniões, que é sempre bom ouvir os “dois lados da moeda”, cada versão é importante para chegar a um consenso.

A gerente também explicou que, como estratégia de motivação aos funcionários, a empresa oferece uma singela lembrança ao aniversariante do mês, além de chá de bebê quando há alguma funcionária gestante e confraternização em datas especiais.

Khoury (2020) apresentou fatos que comprovam que um bom líder melhora em muito a produtividade de uma empresa, pois ele pode realizar ações que fortalecem o vínculo entre os colaboradores. Uma instituição que se preocupa com o relacionamento entre as pessoas busca formas de melhorar as relações entre elas.

Cabral (2015) apresentou em seu artigo intitulado “Clima Organizacional como instrumento para satisfação no Trabalho” os fatores principais que possibilitam um clima favorável para obtenção de um resultado satisfatório. Corroborando os resultados aqui obtidos, aquele estudo discutiu sobre a relevância do Clima Organizacional no Trabalho, reforçando a importância da harmonia no ambiente externo e interno e entre os colaboradores e clientes, ressaltando que o clima motivacional está relacionado diretamente aos membros de uma organização.

## **5- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao término do estudo, observamos que os colaboradores contentes e motivados conseguem realizar suas atividades com êxito, contribuindo, assim, para o crescimento das organizações. Por isso, faz-se necessário manter um ambiente de trabalho saudável, caso contrário, pode ocasionar em seus funcionários uma desmotivação, prejudicando tanto o crescimento da empresa quanto ao próprio colaborador na busca de seu crescimento profissional.

De acordo com os funcionários da organização em questão, as razões pelas quais se trabalha na empresa são o ambiente de trabalho, a estabilidade de emprego e a falta de opção. O que motiva os funcionários é o trabalho que realizam e o bom ambiente de trabalho.

As variáveis como sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento e a impossibilidade de crescimento profissional foram a maior causa de insatisfação dos colaboradores. É possível notar, por meio dos resultados obtidos, que as condições de trabalho como temperatura, higiene, espaço mobiliário e instalações sanitárias nesse hospital são satisfatórias.

As questões que os trabalhadores responderam precisarem de mudanças são em relação à contratação de funcionários, para evitar a sobrecarga de trabalho, melhoria na comunicação, mais valorização e reconhecimento.

Sugere-se que a empresa realize uma mudança na determinação das tarefas, já que alguns responderam estarem sobrecarregados. Seria também importante ouvir as opiniões e sugestões dos colaboradores, ter reconhecimento e valorização do

trabalho, ser remunerado adequadamente e ter a oportunidade de crescimento profissional dentro dessa organização.

A partir dos resultados da pesquisa, foi possível atingir os propósitos deste estudo, evidenciando as concepções dos colaboradores acerca do que interfere negativa e positivamente naquele ambiente de trabalho e do que lhes motivam.

Sendo assim, vale enfatizar que colocar em prática as sugestões e observar as discussões aqui propostas podem influenciar positivamente na organização. Dessa forma, seriam eliminados alguns pontos negativos que estão impactando no clima organizacional do hospital na região da Zona da Mata Mineira.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKDOGAN, A.; KALE, E. Impactos de fatores internos nas organizações no desempenho criativo e inovador em empresas de hospitalidade. **International Journal of Innovation Management**. 2017. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919617500499>. Acesso em: 10 de ago. de 2020.

ALBA, D. **Avaliação do clima organizacional na prefeitura de Arroio do Meio**. Orientadora Evaia Schneider. 2017. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) - Universidade do Vale do Taquari, Lajeado 2017.

Disponível em:  
<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1795/1/2017DinaraAlba.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2020.

CARDOSO, M. L. A. P. Uma reflexão sobre a cultura organizacional à luz da Psicanálise. **Revista Brasileira Enfermagem**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 103-108, 2015.

CARMELLO, E. **Qualidade de vida no trabalho**. In: Congresso Norte Paranaense de Recursos Humanos, 4., 2015. Londrina. Anais... Londrina, 2007.

CARVALHO, D. B.; OLIVEIRA, E. C. de. Clima organizacional: estudo de caso em um hospital privado, sem fins lucrativos, do interior do centro oeste de Minas Gerais. **Revista Acadêmica Conecta FASF**. v.2, n.1, p.51-69. 2017.

CAVALCANTI, T. M. *et al.* **Hierarquia das Necessidades de Maslow**: Validação de um Instrumento. *Psicol. Cienc. Prof.* vol.39, n.1, s.p Brasília. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 8 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

CUNHA, R. A. da; COTRIN, C. A. **A Influência do Clima Organizacional no Desempenho Profissional**. 2017. Disponível em: <https://psicologado.com/atuacao/psicologiaorganizacional/a-influencia-do-clima-organizacional-nodesempenhoprofissional>. Acesso em: 18 ago. 2020.

FERREIRA, C. J. C. **A importância da motivação para a satisfação no trabalho: estudo dos funcionários da Hidrel de Caraguatatuba/ São Sebastião/ Ubatuba.** / Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo. Câmpus Caraguatatuba, 2017.

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

FONSECA, M. **7 formas baratas de motivar os funcionários da sua empresa**. 2016. Disponível em: <https://exame.com/pme/7-formas-baratas-de-motivar-osfuncionarios-da-sua-empresa/>. Acesso em: 01 jul. 2020.

FONSECA, P. H. *et al.* Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico. **Saúde Pública**, [s. l.], 11 ago. 2017. v.24, n.116, p.318-330.

Disponível em: <https://www.scielo.org/article/sdeb/2018.v42n116/318-330/pt/>. Acesso em: 11 ago. 2020.

FERRI, R. G. **Motivação no ambiente da manutenção**. 2017. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama. 2017. Disponível em [http:// https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/raul-soares/panorama](http://https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/raul-soares/panorama). Acesso em: 02 jun. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JACOBSEN, A. de L. **Metodologia do trabalho científico**. Florianópolis: CAD/CSE/UFSC, 2011.

KHOURY, K. Liderança: é uma questão de atitude. 4ª Ed. **Editora: SENAC** São Paulo. SP. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2019.

LUÍS, P. F. M. **Estudo da Relação entre a Estratégia Organizacional, a**

**Liderança, a Cultura Organizacional e a Inovação:** Caso de Estudo do Centro Hospitalar Barreiro Montijo, Epe. Orientadora: Denise Capela dos Santos. 2016. 175f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas). Universidade Autónoma de Lisboa. Lisboa, 2016.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.

MUSSAK, E. **Metacompetência:** Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. 4.ed. São Paulo: Editora Gente, 2016.

MEIRELES, R. B. **Gestão de Pessoas: Princípios Para o Desenvolvimento Humano.** 1. Ed. São Paulo: SENAI-SP, 2017. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-pessoas-Princ%C3%ADpiosdesenvolvimento-humano-ebook/dp/B075KHNG8>. Acesso em: 13 ago. 2020.

OBREGON *et al.* Pesquisa de clima como ferramenta de análise do comportamento humano no ambiente organizacional. **Saber Humano.** V. 6, n. 9, p. 123-142, jul./dez. 2016.

OSWALDO, Y. **Gestão da carreira profissional:** Uma perspectiva holística. São Paulo: Livrus, 2011.

PARO, D. S.; SPERETA, J. A.; JOVILIANO, D. R. **A influência da liderança na motivação.** Bebedouro: Centro Universitário UNIFAFIBE, 2015.

RIBEIRO, J. F. C. **Pesquisa de clima organizacional na academia Fitness:** Um estudo realizado em um a unidade de uma rede nacional em Teresina. 2020. 51 f.

Orientador: Fabrício Amaral. Monografia (Graduação Administração). Universidade Estadual do Piauí, Teresina, 2020.

ROCHA, Mateus. **Análise Organizacional.** Rio de Janeiro: SESSES, 2015

SILVA, C. R.; TAVARES, G. K. B. e FRANÇA, L. S. G. Clima Organizacional: A Influência na Motivação dos Funcionários e Empregados. **Revista Episteme Transversalis,** Volta Redonda-RJ, v.11, n.1, p.20-41, 2020. Disponível em: <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2121>. Acesso em: 10 ago. 2020.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas:** ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: Iter Saberes, 2014. Disponível em:

## ANEXOS



### FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR QUESTIONÁRIO

Pesquisa elaborada pelos acadêmicos Fernanda Lopes Comini de Oliveira e Graziela Paula Pascoal do curso Bacharelado em Administração na Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **Clima Organizacional e sua importância na produtividade das empresas: estudo de caso em um hospital na região da Zona da Mata Mineira** apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Peço a sua colaboração por meio das respostas a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa. Agradeço antecipadamente sua contribuição.

#### 1- Qual a sua faixa etária

- 18 a 25 anos     36 a 45 anos  
 26 a 35 anos     acima de 46 anos

#### 2- Qual o seu sexo:

- Masculino     Feminino

#### 3- Qual a sua renda familiar mensal?

- até R\$ 998,00                       de R\$ 1.996,00 a R\$ 2.994,00  
 de R\$ 998,00 a 1.996,00         acima de R\$ 2.994,00

#### 4- Qual o seu estado civil:

- solteiro (a)             separado (a)             viúvo (a)  
 casado (a)             divorciado (a)             outros \_\_\_\_\_

#### 5- A empresa requer um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções diárias?

- Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

#### 6- Você como colaborador, se considera comprometido (a) com suas atividades trabalhistas?

- Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca     Não tenho opinião

**7- O seu trabalho lhe proporciona um sentimento de realização profissional?**

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**8- A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões, críticas e contribuições de seus colaboradores/funcionários?**

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**9- Em sua opinião, a empresa remunera adequadamente os funcionários?**

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**10- Em relação ao seu desenvolvimento e crescimento profissional a empresa lhe oferece oportunidades?**

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**11- Você como parte da organização se sente respeitado pelo seu gestor/gerente/chefe?**

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**12- O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança organizacionais?**

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**13- A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você como colaborador/funcionário tenha um aprendizado contínuo?**

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

**14- As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?**

Temperatura ----- ( ) Sim ( ) Não Não  
Higiene----- ( ) Sim ( )

Espaço----- ( ) Sim ( ) Não Não  
Mobiliário----- ( ) Sim ( )

Instalações sanitárias----- ( ) Sim ( ) Não

**15- A empresa oferece benefício?**

( ) Vale Alimentação ( ) Assistência medica ( ) Plano Odontológico ( ) Bolsa de Estudos

( ) outros

---

**16- Indique as três principais razões pelas quais você trabalha na empresa do alvo da pesquisa.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Salário                           | <input type="checkbox"/> Benefícios oferecidos pela empresa   |
| <input type="checkbox"/> Estabilidade no emprego           | <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia          |
| <input type="checkbox"/> A falta de opção de outro emprego | <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho                 |
| <input type="checkbox"/> Autonomia no trabalho             | <input type="checkbox"/> Possibilidade de treinamento         |
| <input type="checkbox"/> Reconhecimento                    | <input type="checkbox"/> As chances de progresso profissional |
| Outros _____   |   |

**17- Indique os três principais motivos que geram sentimentos de motivação no seu trabalho.**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Reconhecimento                             | <input type="checkbox"/> Estabilidade na empresa                            |
| <input type="checkbox"/> Possibilidades de crescimento profissional | <input type="checkbox"/> Autonomia no trabalho                              |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho bom                   | <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo                             |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia                | <input type="checkbox"/> treinamento  |
| <input type="checkbox"/> Divisão correta das atividades diárias     | <input type="checkbox"/> Instalações adequadas (banheiros, vestiários etc.) |
| <input type="checkbox"/> Salário                                    | <input type="checkbox"/> Outros _____                                       |

**18- Indique os três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento                     | <input type="checkbox"/> Falta de segurança no emprego                         |
| <input type="checkbox"/> Impossibilidade de crescimento profissional | <input type="checkbox"/> Falta de autonomia                                    |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim                   | <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo                                |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia                 | <input type="checkbox"/> Falta de treinamento                                  |
| <input type="checkbox"/> Sobrecarga de trabalho                      | <input type="checkbox"/> Instalações inadequadas (banheiros, vestiários, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Salário                                     | <input type="checkbox"/> Outros: _____   |

**19- Como você colaborador avalia a comunicação na empresa?**

- Excelente  Ótima  Boa  regular  Ruim

**20- Que sugestões você daria para tornar a empresa que você trabalha um lugar melhor para se trabalhar?**

\_\_\_\_\_

—

Fonte: RUFINO, E. A; OLIVEIRA, R. R, Questionário de pesquisa sobre Clima Organizacional, 2019.



**FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX  
SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR  
ENTREVISTA**

Pesquisa elaborada pelos acadêmicos Fernanda Lopes Comini de Oliveira e Graziela Paula Pascoal do curso Bacharelado em Administração na Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **Clima Organizacional e sua importância na produtividade das empresas: estudo de caso em um hospital na região da Zona da Mata Mineira** apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Peço a sua colaboração por meio das respostas a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa. Agradeço antecipadamente sua contribuição.

**1. A empresa está atenta ao clima organizacional entre os funcionários? De que forma a empresa detecta esse clima entre eles?**

Sim, com certeza. Nós da direção do hospital estamos sempre atentos com o clima organizacional entre os funcionários, se existe algum desentendimento entre eles ou em relação a gestão do hospital.

**2. Qual estratégia a empresa utiliza para motivar seus funcionários?**

Sempre quando é aniversário de algum de nossos colaboradores oferecemos uma singela lembrança, como forma de gratidão e reconhecimento de seus trabalhos. Outro dia mesmo, oferecemos a uma de nossas funcionárias um chá de bebê, em que a presentamos e fizemos uma confraternização entre nós.

**3. A empresa oferece oportunidades para seus funcionários exporem suas opiniões?**

Sim, a empresa está sempre aberta para ouvir cada colaborador. Todos aqui nesse hospital têm a plena liberdade de vir até nos da administração do hospital exporem suas ideias e opiniões.

**4. Você acha que clima organizacional é fundamental dentro das organizações?**

Claro que sim. Com um clima organizacional “pesado” fica difícil de trabalhar naquele local, o que pode gerar um baixo rendimento entre os colaboradores e trazer malefícios para a organização. Portanto, aqui no hospital procuramos ao máximo manter um bom clima organizacional pois são esses colaboradores motivados que mantem a nossa instituição funcionando.

**5. Quando houver algum desentendimento entre funcionários qual método é utilizado para amenizar esse conflito?**

Nós procuramos ouvir os “dois lados da moeda”. Ouvimos cada versão que os colaboradores nos contam e chegamos a um consenso para que ninguém venha sair prejudicado nessa situação.

# DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM FOCO NA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO EM MATIPÓ

Breno Praça Gomes  
Cíntia Aparecida Nepumucena Abreu  
**Orientador:** Prof. Clésio Gomes de Jesus  
**Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> Esp. Jaqueline Conceição Leite  
**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas  
**Linha de pesquisa:** Administração de Organização de Setores Específicos,  
Administração de Recursos Humanos  
**E-mail:** nepumucenacintia@gmail.com

## RESUMO

Toda organização, independentemente de qual ramo pertence, é composta por pessoas. Dessa forma a gestão de pessoas é uma área bem aceita no palco organizacional, visto que a mentalidade que prevalece é receptiva a esse modelo. Nas empresas, podem-se perceber diversas concepções, tais como, culturais, estruturais, tecnológicas e clima organizacional, além de outras importantes variáveis que predominam naquele ambiente. O presente estudo, realizado com os colaboradores da Instituição de Ensino Superior situada na Zona da Mata Mineira, na cidade de Matipó- MG, analisou de que maneira o desenvolvimento de pessoas com qualidade de vida no trabalho coopera para o crescimento da empresa e qual é o vínculo entre qualidade de vida no trabalho e a referida instituição. Metodologicamente, trata-se de um estudo descritivo cuja abordagem dos dados teve como critério a análise quantitativa. A pesquisa possibilitou observar a opinião dos colaboradores sobre desenvolvimento de carreira e qualidade de vida no trabalho. É preciso destacar que os resultados obtidos revelam a realidade da empresa alvo de estudo, não generalizando empresas de outro porte ou ramo diferente do descrito na pesquisa.

**PALAVRAS CHAVES:** Qualidade De Vida; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Desenvolvimento.

## 1 INTRODUÇÃO

Ilude-se quem supõe que recursos financeiros são o que os colaboradores mais desejam para permanecer em uma organização. Obviamente respeitar os seus compromissos e pagar salários conciliáveis com a demais corporações é o mínimo que se aguarda, mas isso não são as únicas coisas a serem considerados, caso você queira preservar e desenvolver talentos na sua organização (GOLER, 2018).

A Glassdoor, um dos maiores sites de alistamento do mundo, desenvolveu uma lista das dez melhores organizações para se trabalhar no mundo. Entre as ganhadoras ficaram as organizações Soften Sistemas e SAP, seguida pela Credits, CI&T, Brasil, Bayer, DocPlanner, ThoughtWorks, Aurora e Takeda Pharmaceuticals. Foram apresentados, como fator de análise, clima organizacional, oportunidades, salários, recompensas, incentivos, cultura, liderança e qualidade de vida (BALEIRO, 2019).

A organização SAP mantém-se em primeiro lugar no Brasil com nota de 4,6. De acordo com a dirigente da Glassdoor na América Latina, Luciana Caletti, dispor de um trabalho que proporcione qualidade de vida tem se tornado cada vez mais indispensável aos brasileiros. Isso ficou claro, também, na pesquisa realizada pela corporação de assessoria de São Francisco a Great Place to Work, que revelou as maiores empresas para se exercer uma atividade profissional na América Latina em 2019 (ARBEX, 2019).

Porém, somente no final do século XX, as empresas passaram a aceitar que as pessoas e não apenas o dinheiro em caixa, os edifícios ou equipamentos eram os diferenciais de um empreendimento com fins lucrativos. E, nesse sentido, cada vez mais surgem preocupações com a saúde e a qualidade de vida no trabalho, com as relações interpessoais, com estratégias de motivação, desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho, a fim de que o capital humano possa ser mais bem retido e devidamente reconhecido (LIMA, 2018).

Esse contexto, confirma o quanto o desenvolvimento pessoal e o QVT tornaram-se um importante programa dentro das organizações, visando a estimular os colaboradores a desenvolvendo talentos, aperfeiçoar capacidade e habilidades, buscando atingir a eficácia (SILVA, 2019).

A pesquisa se justificou observando a relevância do campo de gestão de pessoas nas empresas e seus métodos, como o desenvolvimento pessoal e a QVT (qualidade de vida no trabalho). O interesse por parte dos pesquisadores pelo tema “Desenvolvimento de pessoas com base na qualidade de vida no trabalho” surgiu pela vontade de pesquisar e aprofundar mais sobre Gestão de Pessoas e investigando como essa área pode ajudar no desenvolvimento da instituição.

Toda organização, independentemente de qual ramo de atividade pertence, é composta de pessoas. Dessa forma, é preciso que as empresas aumentem os investimentos, procurando meios eficientes de desenvolvimento pessoal e profissional e oferecendo uma boa qualidade de vida. Assim, permitirá que os colaboradores cresçam e se desenvolvam cada vez mais dentro da organização, promovendo seu próprio crescimento. São as pessoas que proporcionam o crescimento e desenvolvimento das empresas por meio das tarefas executadas. Quanto mais capacitadas e eficientes elas forem, mais resultados poderão proporcionar, justificando a aplicação do programa de desenvolvimento de pessoa, com base em qualidade de vida, visando ao crescimento da organização (SILVA, 2019).

Desse modo surgiu a seguinte questão de investigação de estudo: De que maneira o desenvolvimento de pessoas com qualidade de vida no trabalho coopera para o crescimento da empresa? E qual o vínculo entre desenvolver pessoas e qualidade de vida no trabalho?

Uma possível resposta a esse problema é que um ambiente que possui uma boa gestão, integrando desenvolvimento e qualidade de vida, deve proporcionar à empresa uma maior produtividade, devido ao bom relacionamento e motivação da equipe em suas tarefas. A gestão de pessoas permite a cooperação eficiente dos funcionários, podendo, assim, aumentar as forças da organização, trazendo benefícios, acrescentando à produtividade a satisfação dos empregados (TEIXEIRA, 2019).

Tem-se como objetivo geral desta pesquisa analisar a percepção dos colaboradores sobre os fatores de Desenvolvimento Pessoal e Qualidade de Vida no Trabalho em uma instituição de ensino superior em Matipó.

Os objetivos específicos são: identificar a contribuição que o desenvolvimento de pessoas e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) trazem para a organização; analisar os métodos de desenvolvimento e qualidade de vida já existentes na empresa e apresentar a importância desses métodos.

Este estudo pretende produzir informações que possam auxiliar a organização estudada, criando pressupostos teóricos e práticos sobre o aspecto do desenvolvimento de pessoas e qualidade de vida no trabalho com fundamentação que permita a aplicação em demais empresas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de pessoas é uma área bem aceita no palco organizacional, visto que a mentalidade que prevalece é receptiva a esse modelo. Nela podem-se perceber diversas concepções, tais como, culturais, estruturais, tecnológicas e clima organizacional, além de outras importantes variáveis que predominam em uma organização. É importante que a gestão de pessoas leve em conta fatores organizacionais para que consiga desempenhar seu verdadeiro papel de contribuir no desenvolvimento de pessoas, mantendo seus talentos e promovendo um espaço em que os colaboradores sejam funcionais e sintam-se bem fazendo parte da equipe (SILVA,2018).

Essa função gerencial visa à cooperação dos indivíduos atuantes na empresa para conquistar seus objetivos, tanto pessoais quanto profissionais. Em vista disso, essa função pode ser definida como conjunto de políticas práticas que

permitam a união das expectativas advindas da organização e das pessoas, para que, dessa forma, ambas possam se realizar ao mesmo tempo (SILVA,2019).

**Quadro 1 - Processos básicos de gestão de pessoas**

Processos	Utilidades
1-Processo de Agregar	Empregado para incluir novas pessoas na organização. Envolve o recrutamento e seleção.
2-Processo de Aplicar	Empregado para desenhar as tarefas que os funcionários realizaram na empresa, e conduzir o seu desempenho. Envolve desenho organizacional, análise e descrição de cargos, avaliação de desempenho.
3- Métodos de Recompensar	Utilizado para estimular os colaboradores e satisfazer suas necessidades. Compreendem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais
4- Método de Desenvolver	Empregado para qualificar e fomentar o desenvolvimento profissional e pessoal. Abrangem Treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão de conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, e desenvolvimento de carreiras.
5-Metodo de Manter Pessoas	Empregado para gerar condições ambientais e psicológicas aceitáveis para as atividades as pessoas. Compreendem acultura organizacional, Clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações.
6-Metodo de Monitorar Pessoas	Empregado para conduzir e monitorar as atividades das pessoas e analisar resultados. Envolve bancos de dados e sistemas de informação gerencial.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014, p.13-14)

O quadro acima apresenta seis processos sequenciais relevantes à organização do sistema, desde a inclusão do colaborador, passando por sua capacitação e chegando até o monitoramento de suas ações e bem-estar. A

realização adequada desses processos, respeitando suas exigências e propriedades, garante a permanência do indivíduo no quadro de funcionários de forma funcional e eficaz.

## **2.2 DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.**

O papel de desenvolvimento e treinamento é desempenhar um papel de preparação dos indivíduos para o exercício satisfatório das suas atividades. Ultimamente vislumbra-se, nesse processo, uma maneira eficiente para aplicação de competência que aumenta a produtividade e a criatividade, como também aumenta a competitividade no mercado atual (LEITE, 2013).

Para Chiavenato (2008, p.395) “Os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Representam os investimentos efetuados nas pessoas pela organização”.

O desenvolvimento é a experiência adquirida, não necessariamente relacionada ao cargo atual, mas que proporciona crescimento pessoal gerando oportunidades para o crescimento profissional. Já o treinamento está ligado à qualificação dos indivíduos na execução da tarefa por ele realizada (SILVA,2018).

O objetivo do desenvolvimento é analisar o potencial de instrução e a capacidade produtiva do colaborador, de modo a maximizar sua performance profissional e motivacional (LEITE, 2013).

O desenvolvimento pode ser compreendido como uma técnica que foca no conhecimento das pessoas e da organização, uma soma de experiência e oportunidades de aprender, que a própria empresa possibilita com projetos de autodesenvolvimento. Ele também tem a competência de preparar o empregado para crescer em certa área na organização. Tem como foco a capacidade de desenvolver competências (conhecimento, habilidades e atitudes) e os resultados são vistos a médio e longo prazos (SILVA,2019).

Para salientar os detalhes do método de desenvolvimento, Noé (2015) afirma que:

O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliação de personalidades, habilidades e talentos que ajudam o funcionário a se prepara para o futuros empregos e funções (NOE, 2015).

O treinamento é, portanto, um processo educativo de curto e médio prazo, usado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos e competências em um propósito previamente definido pela empresa. É uma ação de construção e qualificação de mão de obra, desenvolvida pela própria empresa, com vistas a suprir as necessidades da organização. Transmite aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho no trabalho, ajudando a ser mais eficientes, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade (LIBRELOTTO,2017).

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

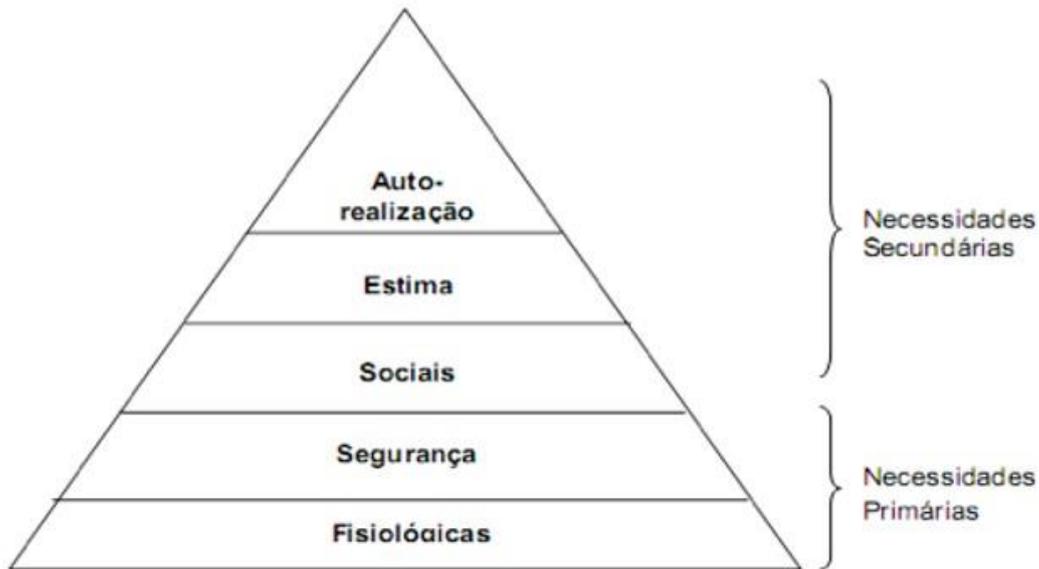
Para Vergara (2018), a motivação é uma força, uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa; é absolutamente intrínseca, isto, e está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores. O autor ainda acrescenta que ninguém motiva ninguém, nós é que nos motivamos, ou não. Aos outros, cabe a tarefa de estimular, incentivar, provocar nossa motivação.

Já para Maximiano (2004), a motivação:

Deriva do latim *motivivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são outras palavras que tem a mesma raiz. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano (MAXIMIANO, 2004 p.268).

Esse motor pode ser visto como os fatores motivacionais de cada indivíduo, que estão sob o controle dele próprio. Cada um tem a tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente em que vive, afetando a maneira pela qual percebe seu trabalho e encara sua vida. Assim, observa-se a importância de cada gestor conhecer e compreender as necessidades de cada empregado, levando em consideração as forças motivacionais de cada um (RIBEIRO, 2015).

Dentre algumas teorias motivacionais, a mais importante é a teoria das necessidades humanas, de Abraham H. Maslow, que foi desenvolvida na década de 50 do século passado e tem como eixo a questão das necessidades humanas. Para o teórico, essas necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca por satisfazê-las é o que nos motiva a tomar algumas direções (VERGARA, 2018).



**Figura 1** –Pirâmides das Necessidades Humanas, uma ideia de Abraham Maslow.

**Fonte:** adaptado de Maximiano, 2004, p. 271.

Conforme a figura 1, as necessidades humanas estão organizadas em níveis de importância e de influências que são:

- Necessidades Fisiológicas: estão na base da pirâmide, relacionam-se a necessidades que nascem com indivíduos, com alimentação, sede, sono e sexo. A pessoa busca satisfazê-las antes de se preocupar com as outras.
- Necessidades de Segurança: relacionadas à necessidade de estabilidade e proteção ou privação e fuga do perigo.
- Necessidades Sociais: estão relacionadas à necessidade de aceitação, afeto, troca de amizade.
- Necessidades de Estima: estão relacionadas a sentimento de autoconfiança, aprovação social e de respeito e *status*.
- Necessidade de Auto Realização: está no topo da pirâmide, relacionada ao desenvolvimento contínuo e realização do próprio potencial (SILVA, 2016)

Apesar da popularidade de sua teoria, outros diversos estudos realizados após sua divulgação demonstraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que possam estar em uma rígida hierarquia especial (GELFUSO,2018).

As pessoas não vão mais para o seu trabalho apenas para exercer uma função, elas estão naquele lugar para crescer como pessoas e como profissionais. Elas querem dar opiniões e ajudar não só no seu crescimento, mas sim no da organização em geral, pois é lá que elas poderão se auto realizar, poderão ter melhores condições de vida. Por isso o papel do líder é essencial (AMARAL,2019).

“Liderança e o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e leva-los a realização de seus próprios objetivos” (Maximiano 2004 p. 289),

A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados, e está intimamente ligada ou processo de motivação, em uma situação mútua de dependência entre líder e liderado (SILVA, 2016).

Já Maximiano define liderança como:

[...] uma relação de influência. Nessa relação, a figura do líder é dominante, como se a liderança fosse uma virtude ou competência que dá a algumas pessoas a capacidade de influenciar outras. No entanto, a liderança é mais que somente uma competência que, supostamente, algumas pessoas têm e outras não[...] (MAXIMIANO, 2004 p 289).

A liderança é muito discutida e apresenta várias concepções. Para muitos autores, ela é a capacidade que alguns indivíduos têm em influenciar outros a realizarem tarefas. Para outros, não basta apenas persuadir aquele grupo a realizarem aquilo que pretendem, mas levá-los a fazerem de forma espontânea, ou seja, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. E fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (AMARAL, 2019).

## 2.4 ASPECTOS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

### 2.4.1 HISTÓRICO E CONCEITO

Apesar de não existir um consenso sobre quando apareceu a definição de Qualidade de Vida no Trabalho, considera-se que seu surgimento se deu em 1950 com os estudos de Eric Trist e outros pesquisadores do instituto Tavistock, em Londres.

Desde a implantação da Administração Científica de Taylor, no final do século 19, esse tema vem sendo estudado (FERREIRA, 2017).

O movimento pelo QVT surgiu visando a possibilitar o equilíbrio entre os indivíduos e as empresas, considerando tanto as exigências e necessidades da tecnologia quanto as do trabalhador. Porém, ganhou forças mesmo na década de 1960, quando surgiu a teoria contingencial, cujo preceito básico é de que não existe um modelo único gestão e de estrutura organizacional. Naquela década também houve uma maior preocupação com os impactos do emprego na saúde e no bem-estar dos colaboradores (FERREIRA, 2017).

A qualidade de vida no trabalho pode ser conceituada como conjunto das atitudes de uma empresa que compreende a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A concepção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do instante em que se olha a empresa e os colaboradores como um todo, pois a qualidade de vida é um estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doenças. As pessoas que se consideram felizes atribuem sua felicidade ao sucesso em quatro áreas social, afetiva, saúde e profissional (GOMES,2019).

Percebe-se que o termo qualidade de vida é muito abrangente pois possui aspectos tanto objetivos quanto subjetivos. Ele pode ser associado a uma melhoria no padrão de vida, ou a uma sensação de bem-estar, realização pessoal, qualidade do relacionamento, educação, estilo de vida, saúde e lazer, ou seja, abrange aspectos sociais, psicológicos, físicos e econômicos (TEIXEIRA, 2019)

De acordo com Gramms e Lotz (2017, p.27):

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um termo que tem sido utilizado para expressar a ampla experiência que a pessoa vivencia em relação ao trabalho. Contudo, sabemos que um único conceito ou uma só definição podem não exprimir a subjetividade contida no significado de QVT, que, além de contemplar os aspectos inerentes à organização, é indissociável dos fatores que compõem a qualidade de vida como um todo. (GRAMMS e LOTZ, 2017, p.27).

O conceito de QVT é amplo, mas passa por alguns motivos comuns como satisfação no ambiente de trabalho e níveis produtividade. Está diretamente relacionado à função do trabalhador no sistema produtivo, a sua saúde e ao bem-estar. Também envolve a legislação trabalhista, as necessidades, as aspirações humanas, a humanização do trabalho e a responsabilidade social e da empresa (NASCIMENTO, 2019).

E, ainda, depende do próprio indivíduo, da sua autoestima, de seu engajamento profissional, político e social, seja na organização ou fora dela. Envolve, também, aspectos de ergonomia no trabalho, higiene e condições ambientais de trabalho e segurança do trabalho (ALMEIDA, 2019).

#### **2.4.2 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Diversos autores se dedicaram a estudar sobre o QVT, trazendo definições e contribuições sobre o tema, criando indicadores que mostram os fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho e auxiliam a compreensão sobre o assunto (TEIXEIRA, 2019).

Dentre eles podemos citar: Emery e Trist (1950); Walton (1973); Hackman e Oldham (1975); Westley (1979); Davis e Werther (1983) e Huse e Cummings (1985).

Cada modelo apresenta aspectos que buscam determinar fatores que possam ser identificados e usados para a avaliação de QVT nas organizações (NASCIMENTO, 2019).

Para Walton (1973), existem oito critérios que afetam de maneira mais significativa o trabalhador na situação de trabalho, descritas das seguintes formas.

#### Quadro 2 – Categorias de Qualidade de Vida no Trabalho

1-Condições de segurança e saúde no trabalho.	Envolve o estabelecimento de horários razoáveis, condições físicas adequadas de trabalho, redução dos riscos de doenças e danos físicos no trabalho.
2- Compensação justa e adequada.	Relação entre salários e esforços físicos e mental, com as experiências e responsabilidade de cargos, e relação entre os diversos níveis de compensação na empresa considerando o mercado de trabalho.
3-Oportunidades de uso imediato e desenvolvimento.	Nível de autonomia no trabalho.
4-Chances de crescimento contínuo e segurança de emprego.	Possibilidade de carreira para o funcionário. Investimento em educação por parte da empresa para o funcionário. Garantia de estabilidade no emprego para o funcionário.
5-Integração social na empresa.	Igualdade de oportunidade para o funcionário. Bom relacionamento entre os funcionários. Senso de equipe.
6-Constitucionalismo.	Cumprimento dos direitos trabalhistas pela empresa. Privacidade no trabalho garantido pela empresa. Liberdade de expressão do funcionário.
7- Trabalho e espaço total de vida.	Garantia por parte da empresa de equilíbrio entre trabalho e compromissos pessoais do funcionário.
8-Relevância social da vida no trabalho.	Serviços de Responsabilidade Social prestados pela empresa na comunidade. Qualidade na prestação de serviços da empresa. Qualidade no atendimento dos empregados.

Fonte Ferreira, Patrícia Ítala 2017 p.141.

Esse quadro mostra a ideia de Walton em que a QVT é representado na humanização do trabalho e na responsabilidade social, envolvendo o atendimento das necessidades e aspirações do indivíduo pela reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliada à formação de equipes de trabalho, com um poder de autonomia e melhoria do ambiente organizacional (SIQUEIRA, 2017).

Para Hackman e Oldham, a qualidade de vida no trabalho é percebida por um trabalhador quando três aspectos estão presentes: a percepção da significância do trabalho — criada a partir de três dimensões, a variedade de habilidades que o colaborador tem, a identificação com a tarefa a ser desempenhada, e o significado dessa tarefa ao colaborador— ; a compreensão da responsabilidade pelos resultados, — criada a partir de uma dimensão a autonomia do empregado em executar a tarefa — e, por fim, o conhecimento dos reais resultados do trabalho — estabelecido por meio de canais informações como o *Feedback* (TEIXEIRA,2019).

Já Westley (1979) acredita que a qualidade de vida no trabalho pode ser estudada por meio de quatro indicadores: o econômico, o político, o psicológico e o sociológico, que são causas de injustiça e inseguranças e alienação. Para tentar resolver estes quatros problemas fundamentais e melhorar o QVT, Westley propôs a execução de ações cooperativas com a participação dos trabalhadores nas decisões e na divisão dos lucros, adoção de um trabalho auto supervisionado e a aplicação de princípios sociotécnicos (FERREIRA, 2017).

Todavia para Werther e Davis (1983), a QVT está baseada em um projeto de cargos que considera fatores ambientais, organizacionais e comportamentais. Os fatores ambientais representam a expectativa social e as habilidades e disponibilidades de empregados, ou seja, o cargo não deverá ser tão complexo que o empregado não consiga trabalhar e nem tão simples gerando desconforto quando a mão de obra for mais instruída. Já o fator organizacional considera a adoção de métodos e processos para minimizar o tempo e o esforço do trabalhador. O fator comportamental considera a liberdade do indivíduo para assumir responsabilidades pelo trabalho, como fator a favorecer a motivação (FERREIRA, 2017).

#### **2.4.3 PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Diante da necessidade de manter o trabalhador no quadro de pessoal da empresa, sendo este o pilar capaz de fazer com que a organização se mantenha competitiva no mercado, surgem novos planejamentos e implementações, sendo umas das formas a adoção de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), com ações que melhorem as condições de vida e de saúde, pois impactam

de forma direta e indireta na produtividade e, conseqüentemente, nos resultados da organização (NASCIMENTO, 2019).

No Brasil, a realização de PQVT ainda mantém pouca ligação com a estratégia de competitividade da organização. É comum ver a implementação de PQVT voltada para lazer, saúde e segurança, com extensões para atendimentos clínicos e psicológicos, educação para saúde e produtividade, diminuição de acidentes e faltas no trabalho. Nesse rol de ofertas, há também aspectos de preservação do ambiente, tais como os Programas de Prevenção de Riscos Ambiental (PPRA), normatizados pela Secretaria de segurança e Saúde do Trabalho e do Ministério do Trabalho e a (CIPA) Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (FERREIRA, 2017).

Alguns programas de QVT são adotados por exigências legais, tais como o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), previsto pela Norma Regulamentadora NR-7, do Ministério do Trabalho, que determina que todos os empregadores ou instituições que admitam trabalhadores regidos pela CLT elaborem e implementem tal programa, com o objetivo de promoção e preservação da saúde dos trabalhadores, bem como a prevenção e diagnósticos precoce de doenças relacionadas às funções desempenhadas (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

Mas, de acordo com as ferramentas utilizadas no PQVT, a empresa pode atuar seguindo três focos principais: os sistemas de qualidade estabelecidas por normas de qualidade total; o potencial humano, que tem foco a capacitação, motivação e desenvolvimento dos trabalhadores e o foco na saúde e segurança, que tem ênfase nas condições do ambiente de trabalho e na extinção ou minimização de riscos ocupacionais (FERREIRA, 2017).

### 3 METODOLOGIA

Metodologia é uma palavra derivada de “método”, do Latim “*methodus*” cujo significado é “caminho ou a via para a realização de algo”. Método é o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento. Por sua vez a pesquisa científica é entendida como um procedimento de fabricação do conhecimento, com princípio científico e educativo, sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento. Pesquisar cientificamente significa realizar essa busca de conhecimentos, apoiando-se em procedimentos capazes de dar confiabilidade aos resultados (PRODANOV, 2013).

Minayo (2011, p. 17), considera a pesquisa como:

[...] atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. (MINAYO, 2011, p.17).

O presente trabalho tem como objetivo mostrar o quanto a qualidade de vida no trabalho e o desenvolvimento de pessoas vêm se tornando peças-chave para o crescimento e aperfeiçoamento das organizações. Para tal serão usadas teses, artigos e pesquisas científicas, além de livros e periódicos, para comprovação da proposta de que, mesmo com tecnologias de ponta, o bem maior das organizações ainda é o capital humano.

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa de natureza básica, exploratória e descritiva, com objetivo gerar novos conhecimentos que possuem verdades e interesses universais, úteis para o avanço da ciência, mas sem aplicação prática prevista (RODRIGUES,2015).

Para Rodrigues, o objetivo da pesquisa exploratória é:

Explorar ou examinar um problema para proporcionar conhecimento e compreensão mais abrangente sobre ele. São ideias e informações em relação ao problema que a empresa esteja enfrentando (ROFRIGUES, 2015 p. 91).

Já a vertente descritiva busca retratar o cenário de negócio no qual a empresa opera. Trata-se de um segmento específico e um público-alvo definido, focando na compreensão dos elementos deste ambiente, sem interferir diretamente nos processos de escolha dos consumidores.

A técnica empregada foi estudo de caso, para Gil (2014) o estudo de caso “consiste no estudo aprofundado e exaustivo de um mais objeto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A abordagem dos dados teve como critério a análise quantitativa. A pesquisa quantitativa determina que tudo pode ser quantificável, opiniões e informações podem ser transformadas em números para classificação e análise. Já a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (PRODANOV, 2013).

A amostra do estudo foi constituída pelos colaboradores da instituição de Ensino Superior Univértix. A Univértix é o nome fantasia da União da Faculdade Vértice, uma instituição de Ensino Superior mantida pela Sociedade Educacional Gardingo Ltda. (SOEGAR), constituída no dia 27 do mês de julho de 2000. Atualmente consta com cursos de graduação, pós-graduação e cursos técnicos (UNIVERTIX,2020).

A Univértix é uma instituição aberta às comunidades circunvizinhas, às quais presta serviço por meio de parcerias e participações com entidades públicas ou privadas, na busca de soluções para os problemas sociais da região. Os cursos em funcionamento, em permanente processo de aperfeiçoamento de sua estrutura curricular, têm o objetivo de formar o profissional qualificado para o exercício da profissão, comprometido com a cidadania, solidariedade, justiça social e o

desenvolvimento sustentável, além de possuir competências e habilidades para realizar um trabalho interdisciplinar (UNIVERTIX, 2020).

Esta instituição de ensino superior se localiza na cidade de Matipó-MG, município da região da Zona da Mata de Minas Gerais, com uma população estimada de 18.908 (dezoito mil novecentos e oito pessoas), o PIB per capita anual é de R\$ 12.741,58 e a economia gira em torno da compra e venda de café (IBGE,2017).

O universo da pesquisa é composto por 60 colaboradores da Univértix centro sendo respondido pelos professores. O cálculo amostral levou em consideração a margem de erro de 5% e grau de confiança de 90%, obteve-se então a amostra de 50 respondentes.

De acordo com fórmula a seguir:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1-p)}{Z^2 \cdot p(1-p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

1) Onde:

n – Amostra calculada

N – População

Z – Variável normal, padronizada associada ao nível de confiança

p – Verdadeira probabilidade do evento

e – Erro amostral

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado aos colaboradores, contendo 20 questões entre fechadas e abertas. O método serviu para composição de estimativas para futuros diagnósticos dos desenvolvimentos de pessoas e qualidade de vida no trabalho.

A pesquisa aconteceu decorrer do mês de setembro de 2020 e os dados coletados foram tabulados no *Microsoft Excel* 2010 e apresentados estatisticamente em forma de gráficos e tabela. Os sujeitos foram informados dos objetivos do estudo e a participação concretizada mediante participação voluntária por meio das respostas ao questionário e assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).

### 3.1 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A princípio a pesquisa seria realizada com a população de sessenta colaboradores da instituição de Ensino Superior de Matipó. Entretanto, vinte e três colaboradores não quiseram responder ao questionário, assim a pesquisa limitou-se a trinta e sete respondentes.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, apresentam-se e discutem-se os dados coletados com a aplicação dos questionários cujos objetivos foram responder às questões- problema deste e estudo. Inicialmente, a pesquisa seria realizada com sessenta colaboradores, porém vinte e três colaboradores não se disponibilizaram a responder. Assim, a pesquisa foi realizada com trinta e sete colaboradores.

Segue a análise da pesquisa de campo realizada com os funcionários da Instituição de Ensino Superior, referente ao questionário aplicado na cidade de Matipó. A tabela 1 representa as características sócio demográficas da população investigada, como sexo, idade, e grau de escolaridade e tempo de serviço.

**Tabela 1: Característica sócio demográficas da população investigada**

Fonte: Dados da Pesquisa, Matipó, 2020

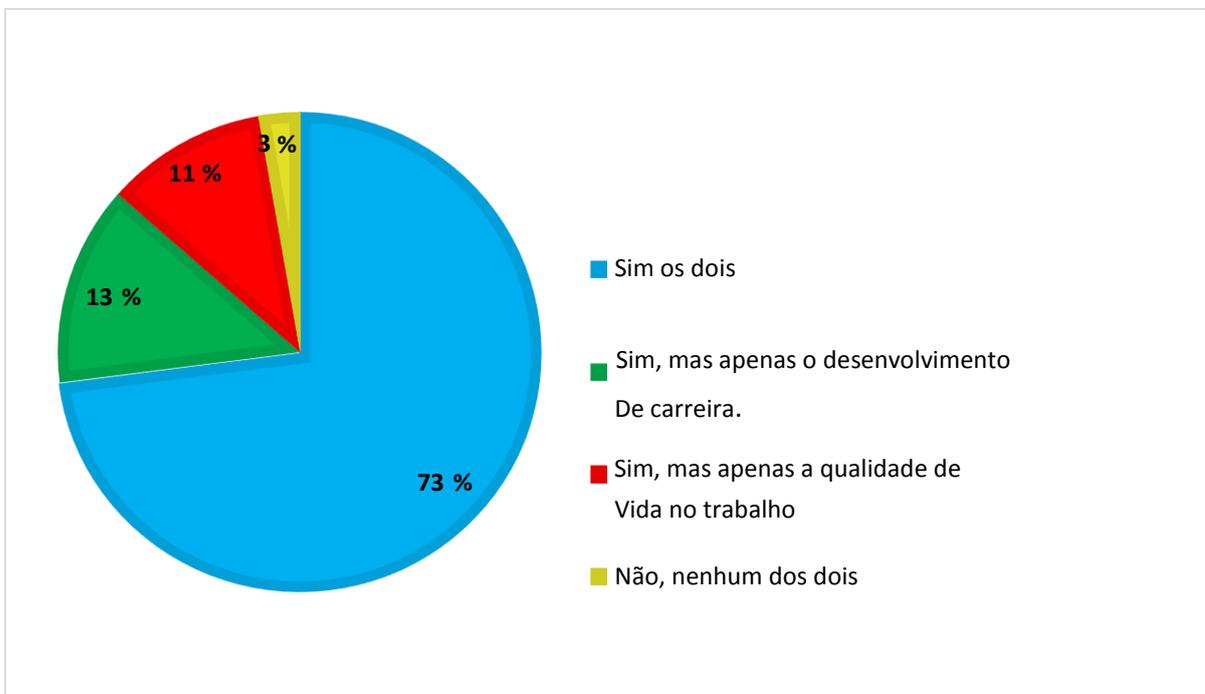
<b>Características</b>	<b>N=37</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>		
Masculino	23	62
Feminino	14	38
<b>Faixa etária</b>		
Até 20 anos	0	0
21 e 25 anos	1	3
26 a 35 anos	10	27
36 a 45 anos	15	40
45 a 55 anos	8	22
Acima de 55 anos	3	8
<b>Grau de escolaridade</b>		
Ensino fundamental incompleto	0	0
Ensino fundamental completo	0	0
Ensino médio incompleto	0	0
Ensino médio completo	0	0
Ensino superior incompleto	0	0
Ensino superior Graduação	06	16
Ensino superior Pós- Graduação e Doutorado	31	84
<b>Tempo de serviço na empresa</b>		
Até 1 ano	06	17
Entre 2 e 5 anos	12	33
Entre 6 e 9 anos	14	38
Acima de 10 anos	05	12

Os dados observados, na tabela referente ao sexo, estão em concordância com a pesquisa realizada pelo INEP/MEC (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira/Mistério da Educação) que afirma que as mulheres já preenchem a maioria do corpo docente das faculdades e universidades. Todavia, na questão docente, elas ainda são a minoria, conforme a análise do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Dados do Censo

da Educação Superior comprovam que, do total de professores universitários nas instituições de Ensino Superior, 56,1% são homens e 43,9% mulheres (MEC,2006).

Como a faculdade em questão foi fundada em 2008, os colaboradores têm pouco tempo de trabalho na instituição. Isso explica por que quase (38%) dos servidores têm até 9 anos de trabalho. Outro fato que chama atenção no perfil desses respondentes é o percentual deles que já possui alguma qualificação além da graduação (84%), o que está relacionado aos métodos de desenvolvimento de carreira e QVT.

Foi perguntado aos colaboradores se a organização pratica algum método de desenvolvimento e QVT, suas respostas estão representadas na figura a seguir.



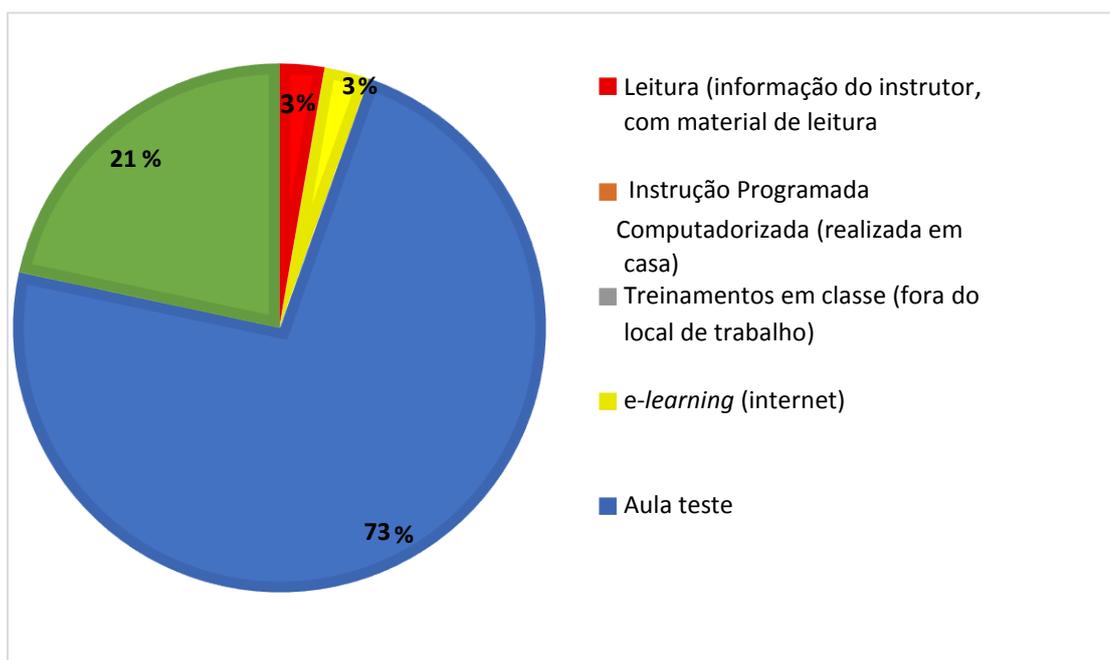
**Figura 2:** Treinamento e desenvolvimento de carreira e QVT.

**Fonte:** Dados da pesquisa, Matipó, 2020.

Nota-se que a maioria dos colaboradores receberam algum tipo treinamento, quando ingressaram na instituição, isso mostra o quanto é importante para a instituição.

A evidência constatada está de acordo Chiavenato (2008) que afirma que o processo de desenvolvimento de pessoas envolve as atividades de treinamento, desenvolvimento pessoal e organizacional. Representam os investimentos efetuados nas pessoas pela organização.

Os empregados responderam sim a esse questionamento sobre desenvolvimento, treinamento e QVT. Também indicaram qual tipo de treinamento pelo qual passaram quando foram contratados, conforme indica a figura 3.



**Figura 3** -Treinamento e desenvolvimento de carreira.

**Fonte:** Dados da pesquisa, Matipó, 2020.

A figura 3 está em conformidade com o que afirma Chiavenato (2016, p. 41-42) que “treinamento envolve a transmissão de conhecimento específico relativo, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidade. Qualquer atividade, complexa ou simples envolve necessariamente esses três aspectos”

A tabela 2 aborda se houve algum tipo de atualização de treinamento depois que os colaboradores foram contratados se esse treinamento contribuiu em algo. Essa pergunta tinha como objetivo identificar atualização na área ou algum outro tipo de treinamento para os empregados executarem certa função.

**Tabela 2– Características sobre Treinamento e Desenvolvimento**

Características	N=37	%
<b>Depois de contratado, houve atualização ou treinamento na área que trabalha</b>		
Sempre	12	32
Quase sempre	19	52
Raramente	04	10
Nunca	01	3
Não se aplica	01	3

**Depois do treinamento, houve facilidade para exercer as atividades**

Sim, treinamento contribuiu muito	27	73
Um pouco, poderia ter sido melhor	09	24
Não, foi indiferente	01	3

**Sobre o processo de treinamento e desenvolvimento**

Adequado	24	64
Muito adequado	06	16
Inadequado	01	3
Muito inadequado	01	3
Nem adequado e nem inadequado	04	11
Não existe	01	3

**Qual o nível de satisfação em relação ao treinamento e desenvolvimento**

	04	
Muito satisfeito	29	10
	02	79
Satisfeito		6
Insatisfeito	0	0
Muito insatisfeito	02	
Não se aplica		5

---

**Fonte:** Dados da pesquisa, Matipó, 2020.

A evidência constatada está em concordância com a afirmação de Marques (2016) sobre treinamento, segundo a qual essa prática tem o intuito de aperfeiçoar o desempenho do empregado em seu cargo. Além de ser aplicado em curto prazo, o treinamento tem como foco a atividade realizada em cada cargo, buscando com resultados o aperfeiçoamento e a melhoria de desempenho de cada empregado

A evidência constada está de acordo com a abordagem de Maximiano (2014). Segundo o autor, o treinamento tem a capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento das técnicas e ferramentas, está direcionado ao trabalho e consegue alcançar resultados organizacionais de maneira rápida e objetiva.

Mas as evidências também mostram que a organização precisa melhorar mais seus métodos de treinamento.

Quando observado se há facilidades depois do treinamento para exercer atividades do dia a dia, foi constatado que essa evidência está em conformidade com Freire (2014) que afirma que para se aplicar treinamento devem-se observar várias situações envolvidas, entre elas o ambiente externo e interno. Por isso, é

importante observar tudo que está ao seu redor e fazer a escolha do treinamento certo, para as pessoas certas.

Com essas perguntas que se completaram, percebe-se que o treinamento é importantíssimo para a empresa, pois, quando o empregado cresce a empresa de desenvolve junto.

Outro questionamento feito aos colaboradores foi sobre a qualidade de vida dos colaboradores na instituição.

**Tabela 3 – Características sobre Qualidade de vida no trabalho**

<b>Características</b>	<b>N 37</b>	<b>%</b>	
<b>Disponibilidade dos equipamentos para o serviço</b>			
Sempre	24		
Quase sempre	13	65	
Raramente	0		
Nunca	0	35	
Não se aplica	0		0
		0	
		0	
<b>Há integração social na empresa</b>			
Sempre	34	91	
Quase sempre	3		8
Raramente	0		0
Nunca	0	0	
Não se aplica	0	0	
<b>A flexibilidade dos horários</b>			
Sempre	15	40	
Quase sempre	17	46	
Raramente	3		8
Nunca	0		0
Não se aplica	2	6	
<b>A empresa e um bom lugar para se trabalhar</b>			

Excelente	31	84
Bom	6	16
Regular	0	0
Péssimo	0	0
Não se aplica	0	0

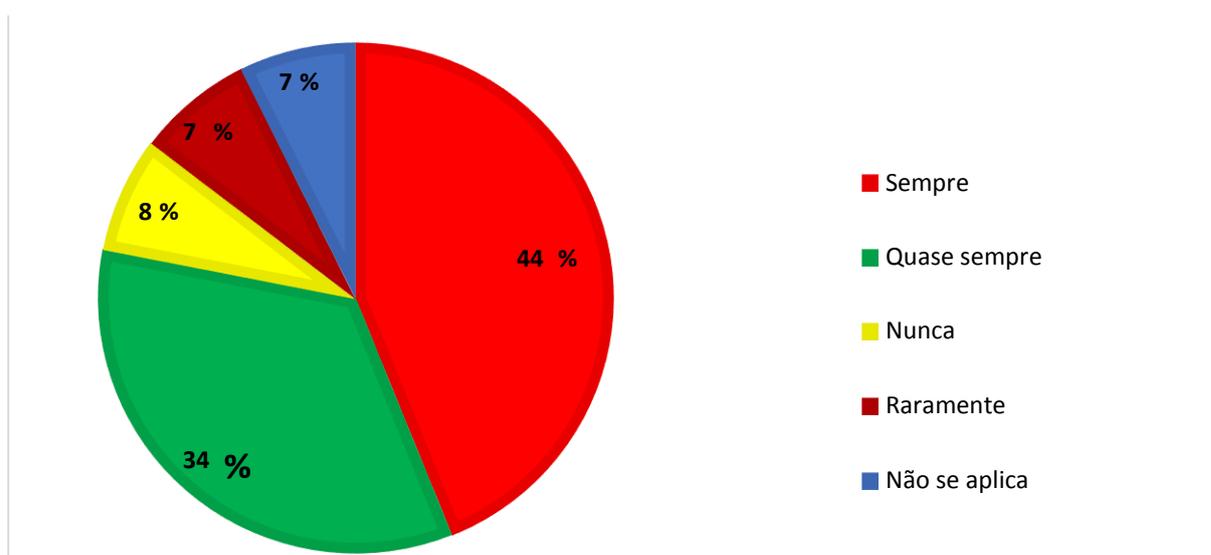
**Fonte:** dados da pesquisa, Matipó, 2020.

A tabela apresentou os dados em relação à qualidade de vida dos colaboradores na instituição. Os dados avaliados, de acordo com a teoria de Walton (1973), afetam a qualidade de vida no trabalho e devem ser observados em qualquer organização que procura ter um bom método de qualidade de vida no trabalho.

Walton defende que a QVT é representada na humanização do trabalho e na responsabilidade social, envolvendo o atendimento das necessidades e aspirações do indivíduo pela reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho. Alia-se, também a essa concepção, a formação de equipes de trabalho com um poder de autonomia para melhoria do ambiente organizacional (SIQUEIRA, 2017).

O resultado positivo demonstra que os participantes estão satisfeitos com as condições de trabalho ofertadas pela empresa, como carga horária e equipamentos disponibilizados para execução do serviço.

Foi também questionado aos participantes da pesquisa se o progresso profissional na empresa ocorre com base na meritocracia?



**Figura 4** - Progresso profissional com base na meritocracia.

**Fonte:** Dados da pesquisa, Matipó, 2020.

O progresso profissional das pessoas na empresa que ocorre com base na meritocracia é um fator que proporciona um bom clima organizacional, aliado ao desenvolvimento de carreira e qualidade de vida no trabalho.

Quando questionado aos colaboradores se as condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruídos, temperatura, higiene, mobiliário etc.), 100% responderam que sim. Esse dado está de acordo com a teoria de Walton (1973) para uma boa qualidade de vida e desenvolvimento pessoal.

Walton (1973) defende que a insatisfação com a vida no trabalho é um problema que afeta a maioria dos colaboradores, independentemente de sua ocupação. Essa insatisfação é prejudicial tanto para o colaborador quanto para a organização. É importante que a organização saiba identificar as causas responsáveis que afetam a qualidade de vida no trabalho.

Foi também questionado sobre as condições de desenvolvimento de carreira e crescimento profissional.

**Tabela 4-** Características de desenvolvimento e crescimento de carreira.

Características	N37	%
<b>A possibilidade de crescimento de carreira na empresa</b>		
Sim	25	68
Não	05	13
Não se aplica	07	19
<b>Existe um relacionamento de cooperação entre os Departamentos</b>		
Sempre	22	60
Quase sempre	14	37
Raramente	01	3
Nunca		

**Fonte:** Dados da pesquisa, Matipó, 2020.

Como o observado, na tabela 4, os dados estão de acordo com a teoria de Lippitt (1978) segundo a qual o desenvolvimento pessoal e o crescimento profissional são necessários para o indivíduo ter a oportunidade de satisfazer suas necessidades pessoais, sendo essenciais para a QVT. O relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho contém afirmativas associadas à qualidade das relações entre os empregados no ambiente de trabalho. Esse fator

direciona a qualidade no ambiente laboral, referindo-se a pessoas com que o trabalhador se envolve na execução de suas tarefas.

Quando perguntados sobre as três razões pelas quais você trabalha na empresa, constatou-se que ambiente de trabalho, autonomia no trabalho e salário foram as principais razões pelas quais os colaboradores trabalham na instituição.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na recente pesquisa notamos que, para o desenvolvimento e o progresso de uma organização, é preciso o engajamento de seus colaboradores. Uma empresa consegue evoluir a partir do momento em que ela consegue obter o melhor de seus funcionários. Para que isso aconteça, é necessário um setor de recursos humanos atuante que contrate pessoas boas, treine-as e motive-as a oferecerem o seu talento à empresa.

As empresas precisam desenvolver e reter seus talentos. Para que isso aconteça, é necessário um planejamento com o intuito de desenvolver a qualidade de vida no trabalho, criando, assim, uma equipe sólida.

É fato que empresas que conseguem trabalhar esses dois objetivos apresentam números positivos, crescendo financeiramente, fortalecendo sua marca, entre outros pontos.

Goler (2018) afirma que se ilude quem supõe que recursos financeiros são os únicos objetivos dos colaboradores. As pessoas querem reconhecimento, não apenas dinheiro. Quando se trabalha qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, eles se sentem melhor, trabalham de forma mais prazerosa, mais eficiente e eficaz, gerando um nível de produtividade melhor.

Quando um funcionário se sente importante, começa então a dar o melhor de si, esforçando-se, buscando novas formas de atrair mais clientes, vendendo melhor, procurando formas de se aprimorar de se desenvolver. Dessa forma, gerando o que chamamos de intraempreendedorismo que é quando o colaborador age como se aquele negócio fosse dele também e, com isso, busca sempre o melhor para a entidade.

Todo colaborador tem o interesse em crescer profissionalmente e está, a todo momento, na busca por uma oportunidade para evoluir. Essa evolução só é possível mediante a treinamentos. Um ponto negativo que foi percebido é que a empresa em questão não adapta seus treinamentos para que o funcionário continue obtendo crescimento profissional dentro da organização. Em nossa opinião, isso é um fator importante a ser observado e causa certa insatisfação ao colaborador, pois ele espera uma evolução dentro da organização. Quando isso

não acontece, há um certo desânimo e ele começa a apresentar indícios de um trabalho abaixo do esperado, gerando desgastes entre ele e a empresa.

O desenvolvimento de carreira com foco no QVT é um tema que não se escota com esta pesquisa, outros trabalhos devem ser feitos para futuros estudos.

## REFERÊNCIAS

ARBEX, Gabriela. **Empresa de tecnologia se destacam em ranking de qualidade de vida.** São Paulo, 24 de outubro de 2019. Disponível em: <<https://forbes.com.br/colunas/2019/10/empresas-de-tecnologia-se-destacam-em-ranking-de-qualidade-de-vida>>. Acesso em: 02/04/2020.

ALMEIDA S. Silvani. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma revisão integrativa.** São Francisco do conde, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.unilab.edu.br:8080/jspui/handle/123456789/>>. Acesso em :20/05/2020.

AMARAL VÍCTOR, Andressa; COSTA BRYTO, Klêner Kleni. A contribuição da liderança e suas estratégias motivacionais para obtenção de resultado: O caso da Microlins Castanhal-PA. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC**, [S.l.], v.

6, n. 11, p. 1-16, jun. 2019. ISSN 2358-1948. Disponível em: <<http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/255>>. Acesso em: 20 jul. 2020

BALEIRO, Sílvia. **As melhores Empresas do Mundo para Trabalhar em 2019.**

São Paulo, 11 de junho 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/06/confira-melhoresempresas-do-mundo-para-trabalhar-em-2019.html>> Acesso em: 22/02/2020

Cálculo amostral online. Disponível em: <<https://calcularconverter.com.br/calculo-amostal/>> . Acesso em 13/10/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital das organizações/** Idalberto Chiavenato. - 8. Ed.- 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa.** 8. Ed.rev. e atual Barieri. São Paulo. Monoele, 2016.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**/ Patricia Ítala Ferreira; organização Andrea Ramal. -[ Reimpr.]. – Rio de Janeiro: LTC,2017.

FREIRE, Denílson A.L. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenado e efetivando resultados**[ livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes. 2014.

GELFUSO, Sandra Elvira Jaldin. **Fatores Motivacionais no Serviço Público**. Ribeirão Preto SP,2018. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/123456789/225>> .

Acessado em 20/07/2020.

GIL Antônio Carlos: **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** 6° ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GRAMMS, Lorena Carmen; LOTZ, Erika Gisele. **Gestão da qualidade de vida no trabalho** [ livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2017.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais** / Mirian Goldenberg. -8° ed. – Rio de Janeiro. Record,2004

GOLER Lori; Gale Janelle; Harrington Brynn; Grant Adam. **As 3 Coisas que os funcionários realmente querem: carreira, comunidade, motivação**. Massachusetts, 20 fevereiro 2018. Disponível em:< <https://hbr.org/2018/02/peoplewant-3-things-from-work-but-most-companies-are-built-around-only-one>>. Acesso em: 02/04/2020

GOMES, J., Silva, A. S., & Bergamini, G. B. (2017). **Saúde e qualidade de vida: influência do stress no ambiente de trabalho**. Revista Científica Da Faculdade De Educação E Meio Ambiente, 8(2), 207-220. Disponível em:<<https://doi.org/10.31072/rcf.v8i2.547>>. Acesso em 20/07/2020.

IBGE, **Cidades Brasileira**. Disponível em:< <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/matipo/panorama>>. Acesso em 26/08/2020.

LEITE. Paula R.A. e LOTT. Teresa C.C. **Treinamento e Desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Viçosa, MG, 2013. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento\\_e\\_desenvolvimento\\_organizacional\\_uma\\_ferramenta\\_nas\\_empresas\\_atuais.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf)>. Acesso em 15/05/2020

LIBRELOTTO Diego, 2017.**Treinamento e Desenvolvimento de Vendedores Internos no Comércio Varejista**. Porto Alegre, Marco de 2017. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/163939/001025317.pdf?sequence=1>>. Acesso em 15/05/2020

LIMA, Vinicius Zanchet *et al.* **A Importância da Gestão de Pessoas para a Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio Grande do Sul, 2017.Disponível em:<

file:///C:/Users/cinti/Desktop/Nova%20pasta/5495-14678-1-PB.pdf> Acesso em: 20/06/2020.

LIPPITT, G. L. (1978). **Quality of work life: Organization renewal in action.** *Training and Development Journal*, 32(1), 19-28.

MARQUES, Jose Carlos. **Gestão de recursos humanos**[recurso eletrônico]. São Paulo, SP: Cengage, 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a administração** / Antônio Cesar Amaru Maximiano. - 6. ed. rev. e ampl. –São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). et al. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade.** 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Canpat: Programa de controle Medico Ocupacional exigência da norma regulamentadora nº7.** Abril de 2019. Disponível em:<Pub <http://trabalho.gov.br/noticias/7002-canpat-programa-de-controle-medicoocupacional-e-exigencia-da-norma-regulamentadora-n-7>>. Acesso em:02/06/2020.

NASCIMENTO, Fernanda Ferreira Lemos de. **Qualidade de vida (QVT): um estudo de caso com alunos estagiários de um curso de administração em uma instituição pública de nível superior.** Natal RN ,2019. Disponível em: <[https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/10064/1/QualidadeVidaTrabalho\\_Nascimento\\_2019.pdf](https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/10064/1/QualidadeVidaTrabalho_Nascimento_2019.pdf)>. Acesso em 20/05/2020

NOÉ Raymond.A. **Treinamento e desenvolvimento de Pessoas: Teoria e pratica.** 6 Ed.-Porto Alegre, editora AMGH. 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO. Laura Alves. **Qualidade de Vida no Trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional.** *Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu.* Jun. 2015, Vol. 02, nº 02, p. 75-96. Disponível em:<[https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\\_QUALIDADE\\_VIDA\\_TRABALHO.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf)>

Acesso em 20/05/2020

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa mercadológica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SILVA, D.; Rosa, J. **A Gestão Por Competências E O Processo De Treinamento E Desenvolvimento De Pessoas (T&D): Estudo De Caso Na Empresa KI Embalagens** – São João Batista/Sc. *Revista Visão: Gestão*

Organizacional, Caçador, SC, Brasil, p. 79-100, jun. 2019. ISSN 2238-9636.

Disponível em: <<https://doi.org/10.33362/visao.v8i2.2021>>. Acesso em 18/03/2020

SILVA, Gabriella de Olivera. **Treinamento e Desenvolvimento na Organização: um estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito.** Luz 2019. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/123456789/70>>. Acesso em 20/04/2020.

SILVA, Luan Siepmann. **Estudo do Clima Organizacional de uma Empresa de Confeção Localizada em Morro da Fumaça/SC.** Criciúma, junho de 2016. Disponível em: < <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5308>>. Acesso em 12/05/2020.

SILVA, Sandra Straub.C. **Importância do Treinamento e Desenvolvimento: um olhar de profissionais de RH e trabalhadores.** Rio Grande do Sul 2018 dezembro .Disponível em:< <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/5523>>. Acesso em 17/05/2020.

SIQUEIRA, Jessyka Garcia *et al.* **Qualidade de Vida no Trabalho Segundo o Modelo de Walton: Um Estudo de Caso. Caxias do sul,** 2017. Disponível em <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviiustrappga/paper/view/5573/1822>>. Acesso em 20/05/2020

TEIXEIRA, Laura Pontes. **A qualidade de vida no trabalho: o caso de uma indústria de cosméticos no estado de Minas Gerais.** 2019. 53 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2019. Disponível em;<<http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/1984>>. Acesso em 20/04/2020

UNIVERTIX, site disponível em: <[https://univertix.net/?gclid=Cj0KCQjw3ZX4BRDmARIsAFYh7ZL0DN4TVAWb9RPT0KDI44vWgHs7NNIgmXNcyXlxQf0pUX004jLcygaAoAwEALw\\_wcB](https://univertix.net/?gclid=Cj0KCQjw3ZX4BRDmARIsAFYh7ZL0DN4TVAWb9RPT0KDI44vWgHs7NNIgmXNcyXlxQf0pUX004jLcygaAoAwEALw_wcB)> Acesso em 08/07/2020.

VERGARA, Sylvia Constant: **Gestão de pessoas/** Sylvia Constant Vergara. 16. Ed.- São Paulo: Atlas, 2018.



**FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX**  
**SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR**

## **QUESTIONÁRIO**

Pesquisa elaborada pelos acadêmicos Breno Praças Gomes e Cíntia Aparecida Nepumucena Abreu do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título:

Desenvolvimento de pessoas com foco na Qualidade de Vida no trabalho: estudo de caso realizado em uma Instituição de Ensino em Matipó. apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Peço a sua colaboração por meio das respostas a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa. Agradeço antecipadamente sua contribuição.

1 Qual o Sexo?

Feminino                       Masculino

2-Qual faixa etária?

- Até 20 anos                       Entre 21 e 25 anos                       Entre 26 e 35 anos  
 Entre 36 e 45 anos                       Entre 45 a 55 anos                       Acima de 55 Anos

3-Grau de Escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto  
 Ensino Fundamental e Médio Completo  
 Ensino Médio Incompleto  
 *Ensino Superior Graduação*  
 Ensino Superior Pós-Graduação e Doutorado

4- Cargo que ocupa na instituição? \_\_\_\_\_

5-Tempo de trabalho na empresa?

- Até 1 ano                       De 2 a 5 anos                       De 6 a 9 anos                       Acima de 10 anos

6-Organização pratica algum tipo de desenvolvimento de carreira e métodos de qualidade de vida no trabalho? (O desenvolvimento de carreira consiste em um conjunto de metas e etapas para alcançar um determinado objetivo a longo prazo, serve como um direcionamento para o seu crescimento profissional. Já a qualidade de vida no trabalho pode ser conceituada como conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho)

- Sim os dois.  
 Sim o desenvolvimento.  
 Sim a qualidade de vida no trabalho  
 Não pratica nenhum dos dois

7-Quando foi contratado para o trabalho na empresa, você teve algum tipo de treinamento direcionado à função que iria realizar. Quais?

- Leitura (informação do instrutor, com material de leitura)
- Instrução Programada ( Computadorizada realizada em casa)
- Treinamentos em classe ( fora do local trabalho)
- Computer-based training( Cds, dvds, filmes, áudios, vídeo)
- e-learning* ( internet)
- Aula teste

8-Voce teve algum tipo de atualização na área ou algum outro treinamento nesse período que você trabalha

- Sempre     Quase sempre     Raramente     Nunca
- Não se aplica

9- Depois de receber o treinamento, houve maior facilidade para exercer as atividades?

- Sim, treinamento contribuiu muito
- Um pouco, poderia ter sido melhor
- Não, foi indiferente

10- Como você avalia o processo de treinamento e desenvolvimeto da empresa?

- Adequado
- Muito adequado
- Inadequado
- Muito inadequado
- Nem adequado nem inadequado
- Não existe programa de treinamento

11-Qual seu nível de satisfação em relação aos métodos de aplicação de treinamento e desenvolvimentos?

- Satisfeito                       Insatisfeitos                       Não existe

Muito Satisfeitos       Muito insatisfeito

12- A empresa disponibiliza todos os equipamentos necessários para a execução do serviço.

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca  
 Não se aplica

13--Há integração social na empresa (eventos internos como festa de fim de ano).

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca  
 Não se aplica

14-- A empresa permite que os funcionários tenham flexibilidade de horários para cumprir os compromissos pessoais?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca  
 Não se aplica

15-Você considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Excelente       Bom       Regular       Péssimo  
 Não se aplica

16-O progresso profissional das pessoas na empresa se da com base no mérito de cada uma delas?

Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca  
 Não se aplica

17- As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (Ruídos, temperatura, higiene, mobiliário, etc.)?

Sim       Não       Mais ou menos  
 Não se aplica

18- Você vê possibilidade de crescimento de carreira, em curto ou médio prazo, na empresa?

Sim       Não       Alguma possibilidade  
 Não se aplica

19-Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

- Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca  
 Não se aplica

20-Classifique por ordem de relevância, as três principais razões pelas quais você trabalha na empresa, coloque o número 1 para primeira, 2 para a segunda e 3 para a terceira. (não marcar com x)

- Salário
- Estabilidade.
- Ambiente de trabalho.
- Autonomia no trabalho.
- As chances de progresso profissional.
- Confiança na gestão da empresa.
- Benefícios oferecidos.
- Possibilidades de equilibrar vida pessoal e trabalho
- Possibilidades de treinamento.
- Reconhecimento.
- Prestígio da empresa.
- A falta de opção de um outro emprego.
- Relacionamento com a chefia.
- O trabalho que realizo.

21-Classifique, por ordem de relevância, as três principais razões que geram insatisfação no seu trabalho, coloque o número 1 para primeira, 2 para a segunda e 3 para a terceira. (não marcar com x)

- Falta de reconhecimento.
- Falta de segurança no emprego.
- Salário.
- Falta de recursos.
- Ambiente de trabalho ruim.

- Falta de recursos.
- Ambiente de trabalho ruim.
- Falta de autonomia.
- O trabalho que realizo.
- Relacionamento com a chefia.
- Falta de treinamento.
- Sobrecarga de trabalho.
- Falta de valorização dos funcionários.
- Impossibilidade de crescimento profissional.

22- Como você classifica o relacionamento entre as pessoas em seu setor/ departamento?

- Excelente       Bom       Regular       Péssimo
- Não se aplica



FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX  
SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

PROTOCOLO DE TRABALHO DE CURSO PARA VERSÃO FINAL

À Jaqueline Conceição Leite – Coordenador do curso de Administração

À Jaqueline Conceição Leite – Coordenadora de TCC.

**Assunto:** Protocolo da versão final definitiva do TCC de graduação em Administração da Faculdade Univértix para arquivo Institucional.

Conforme previsto pelas normas de cumprimento da disciplina admito que o trabalho intitulado Desenvolvimento de Pessoas como foco na Qualidade de Vida no Trabalho; Estudo de caso realizado em uma instituição de ensino de Matipó, realizado pelo acadêmico Breno Praça Gomes e Cintia Aparecida Nepumucena Abreu (s) atendeu a todas as modificações solicitadas e sugeridas pela banca realizada no dia 07 de dezembro de 2020.

Assim, atesto que conferi com o acadêmico todas as solicitações e sugestões realizadas pela banca e que elas já se encontram no corpo do trabalho.

Dessa forma, afirmo que o TCC do referido acadêmico se encontra corrigido e que, portanto, autorizo-o a entregar a versão final definitiva para protocolo Institucional.

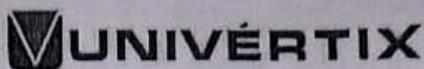
Matipó, 07 de Dezembro de 2020.

Atenciosamente,

---

Clésio Gomes de Jesus

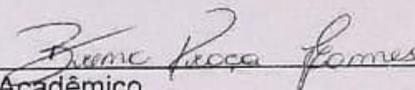
Professor Orientador

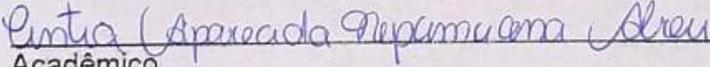


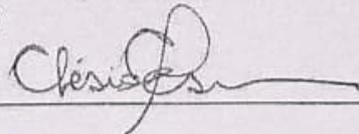
FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX  
SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR

DECLARAÇÃO DE AUTORIA			
INFORMAÇÕES DO ALUNO			
1.1	Acadêmicos:	Breno Praças Gomes e Cintia Aparecida Nepumucena abreu	
1.2	Titulação:	Desenvolvimento de Pessoas com foco na Qualidade de Vida no Trabalho.	
1.3	Curso:	Administração	Período: 8º
1.4	Orientador:	Clésio Gomes de Jesus	
INFORMAÇÕES DO TRABALHO			
2.1	Título: *	Desenvolvimento de Pessoas com foco na Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo de Caso realizado em uma instituição de ensino superior em Matipó.	
2.2	Objetivos da pesquisa: *	Analisar a percepção dos colaboradores sobre os fatores de Desenvolvimento Pessoa e Qualidade de Vida no Trabalho.	
Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e estou ciente:			
a) Da definição de plágio, de acordo com a Lei 9.610/1998;			
b) De que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso é de minha responsabilidade.			
Por concordamos espontaneamente, assinamos o presente.			

Matipó-MG, 01 de dezembro de 2020.

  
Acadêmico  
Nome: Breno Praça Gomes  
CPF: 142.316.106-81

  
Acadêmico  
Nome: Cíntia Aparecida Nepumucena Abreu  
CPF: 132-312-986-36

  
Orientador  
Nome: Clésio Gomes de Jesus  
CPF: 030.622.726.25

# O IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DOS MUNICÍPIOS DE SANTO ANTÔNIO DO GRAMA E SERICITA MG.

Cássia Beatriz Martins

Gustavo Silvério dos Reis

**Professora Orientadora:** Prof.<sup>a</sup>. Esp. Dilcimar Gomes de Araújo

**Professora Coorientadora** Prof.<sup>a</sup>. Esp. Jaqueline Conceição Leite

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linha de pesquisa:** Planejamento Estratégico e Modelos Organizacionais.

**E-mails:** [gustavosilverioadm@gmail.com](mailto:gustavosilverioadm@gmail.com)

## RESUMO

O presente trabalho pretende descrever os principais impactos econômicos da pandemia do Covid-19 nas micro e pequenas empresas dos municípios de Santo Antônio do Gramma e Sericita MG. O objetivo foi identificar as principais dificuldades dessas empresas frente a crise, analisar as principais medidas dos empreendedores para suportar esse momento, identificar se houve a necessidade de adotar alguma medida de empréstimo liberada pelo governo e se a organização continha uma reserva financeira. A metodologia consiste em uma pesquisa descritiva, sendo um estudo de campo, nos respectivos municípios aplicando um questionário que contém vinte e uma questões, a uma amostra de 53 empresários. Diante do resultado obtido, possibilitou uma análise da situação econômica das empresas antes e durante a crise, mostrando a importância dos meios digitais naquele momento e os desafios frente aos decretos municipais aos seus fornecedores os quais, muitas vezes, estavam impossibilitados de efetuar suas entregas. O artigo foi concluído no final de setembro de 2020, assim entende-se ser possível, posteriormente, realizar uma abordagem de todo o período para se obter o resultado dos impactos nas organizações de forma mais completa. Sugere-se aos futuros pesquisadores, investigar profundamente os efeitos do *marketing* digital que foi uma ferramenta fundamental para minimizar os impactos financeiros nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Impacto; Pandemia; Covid-19; Micro e Pequenas Empresas.

## 1 INTRODUÇÃO

Um levantamento feito pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) demonstra que, no Brasil, 99% das empresas delas são denominadas micro e pequenas empresas (MPEs). A mesma pesquisa aponta que elas são responsáveis por gerar mais de 54% dos empregos com carteira assinada no país. Outro fato importante é que elas tendem a aumentar os salários de seus colaboradores em maior proporção que as grandes companhias. Em 10 anos, a média

dos salários dos colaboradores nesses negócios subiu 25% acima da inflação (MACHADO, 2020).

Atualmente, muitas pessoas estão estimuladas ao empreendedorismo. De acordo com Receita da Fazenda, mensurado até 30 de junho de 2020, o país possui mais de 15 milhões de empresas optantes pelo Simples Nacional, regime tributário que define as micro e pequenas empresas por faixa de faturamento (RECEITA FEDERAL, 2020).

Segundo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), no ano de 2019, as MPEs foram responsáveis por 731 mil vagas com empregos no país, enquanto as médias e grandes fecharam 88 mil postos de carteira assinada (BARBOZA, 2020). No que tange economia, as MPEs possuem participação muito importante, pois respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) (TOBLER, 2020).

Muitos empreendedores têm grande dificuldade de sobreviver no mercado. Uma pesquisa feita pelo Sebrae aponta que uma a cada quatro empresas fecham as portas antes mesmo de completar dois anos de existência. Os principais motivos desse fracasso estão alinhados ao mau planejamento estratégico, à má aplicação dos seus recursos e à pouca experiência dos empresários no ramo que atua (RIBEIRO, 2019).

Antes de iniciar um negócio, muitos empreendedores não fazem um planejamento estratégico para que ele possa ser mais bem estruturado, saudável e com maior probabilidade de estar dando certo no ramo que atua. O plano estratégico permite aos gestores das empresas tomarem suas decisões baseada, em informações mais assertivas, assim facilitando aos gestores decisões mais apuradas que possam ter melhores resultados (PÁDUA; SILVA, 2017).

Considerando a importância dos pequenos negócios no Brasil, o ano de 2020 iniciou-se de forma agitada para esses empreendedores. Todas as empresas do país vêm passando por momentos turbulentos devido à crise do COVID-19. Uma pesquisa feita pelo Sebrae mostra que entre os dias 3 e 7 de abril os empresários declararam que obtiveram uma queda de 69% no faturamento com relação a dias normais (MOREIRA, 2020).

Até o início de abril 2020, estima-se que mais 600 mil empresas fecharam as portas e que 9 milhões de funcionários foram demitidos em razão do atual cenário que as MPEs estão vivendo. Para tentar conter os fechamentos das suas empresas, 30%

dos empresários têm procurado empréstimos como alternativa para sustentar seus negócios (BROTERO, 2020). Até final de julho 2020, algumas pesquisas têm mostrado que esses negócios têm sofrido cada vez mais, considerando que, até final deste mês, mais 116 mil empresários fecharam seu negócio, totalizando 716 mil até então (OLIVEIRA, 2020).

O Governo Federal tem concedido linhas de créditos para micro empresários visando diminuir os impactos da crise. Em uma delas, o Governo lançou 40 bilhões para financiamento da folha de pagamento das empresas durante 2 meses, tendo 6 meses de carência e 36 meses para quitar a dívida a uma taxa de 3,75% ao ano (MELLIS, 2020).

Aos microempreendedores individuais (MEI), foi concedida linha de crédito de até 12 mil por CNPJ, com nove meses de carência. Após esse período de carência tendo 24 meses para quitar, a uma taxa de juros de 1,59% a.m. Os MEI obtiveram direitos também, um auxílio emergencial, no valor R\$ 600,00, assim proporcionando um fôlego a mais para superar essa turbulência econômica (MARTELLO, 2020).

Para aquecer a economia e ajudar a população que se encontra em situação delicada, o legislativo junto com a sanção do presidente Bolsonaro, aprovou o auxílio emergencial no valor de R\$ 600,00 para trabalhadores informais. Por meio dessa medida, foi possível proporcionar àqueles que se encontram desempregados uma ajuda para arcar com suas despesas necessárias (MINISTERIO DA CIDADANIA, 2020). Outras medidas para estimular o consumo e aquecer a economia foram aprovadas pelo governo federal como o saque emergencial do Fundo de Garantia dos Trabalhadores (FGTS) e a antecipação PIS/Pasep (QUINTINO, 2020).

Diante do exposto o presente trabalho justifica-se pela importância que as MPEs possuem para o país. Logo é importante identificar os impactos da crise do COVID-19 nas micro e pequenas empresas localizadas nos Municípios de Santo Antônio do Gramma e Sericita MG.

As questões que nortearam esse estudo foram: Quais são as principais dificuldades das MPEs da região da Zona da Mata de Minas Gerais frente à crise? Caso ocorram dificuldades, quais serão as medidas adotadas pelos empresários regionais para minimizá-las? Está sendo necessário fazer uso alguma medida que o governo lançou quanto às linhas de créditos? As empresas possuem alguma reserva financeira frente às turbulências econômicas?

Entende-se que o objetivo geral deste trabalho foi analisar quais os impactos nessas empresas da região durante a pandemia. Quanto aos objetivos específicos,

foram: apontar quais as principais dificuldades das empresas em frente à crise; identificar as principais medidas dos empresários adotadas para minimizar o impacto nos seus negócios; contribuir com os futuros empresários sugerindo possíveis medidas a serem adotadas para reduzir impacto de uma crise econômica.

O presente trabalho teve por relevância ir a campo e buscar informações que demonstram qual a realidade das micro e pequenas empresas frente à pandemia. Assim proporcionando uma visão científica de quais os impactos estão sendo causados diretamente pela crise do COVID-19 nas organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Planejamento estratégico é um processo que possibilita aos gestores definirem o rumo que a organização seguirá no mercado, sendo uma ferramenta de enorme eficácia para que as tomadas de decisões sejam as mais assertivas possíveis. Possibilitando, assim, aos gestores maior segurança nas suas tomadas decisões, melhor gerenciamento dos recursos e, como consequência, maiores resultados nos seus investimentos (SCHIMITT, 2015).

O planejar possibilita ao empreendedor tomar decisões de forma concreta criando um diferencial competitivo. Já o pensamento estratégico direciona a medidas inovadoras que se adaptam às mudanças que o ambiente interno e externo sofrem com o passar do tempo (SOUSA; DIAS, 2017).

Estratégia para as organizações é um processo inovador e criativo, um planejamento competitivo que possibilita as empresas terem sucesso no seu negócio nos momentos atuais. Construindo atribuições fundamentais para que o seu empreendimento possa se ter as melhores tomadas de decisões a curto, médio e longo prazo. A estratégia das organizações deve ser um processo permanente, pois nem sempre o que se planeja tem os resultados esperados devido a inúmeras mudanças da sociedade (FILHO, 2017).

#### **2.1.2 Missão**

Entende-se que missão organizacional é estabelecer onde a empresa quer chegar e quais suas expectativas para seu futuro. Por isso, é de suma importância que o empresário tenha grande capacidade de criatividade para que possa elaborar planos ousados para decorrência do seu negócio no ramo que atua (ANTÔNIO, 2016).

### **2.1.3 Visão**

Visão estabelece o rumo que a empresa pretende seguir, o que ela quer para o futuro. Por meio dessa definição estratégica, o empreendedor pode direcionar a organização a um crescimento constante (ANTÔNIO, 2016).

A implementação dessa ferramenta é de suma importância, pois, com ela, que você irá definir o que se espera da organização num espaço de tempo determinado. A visão é um plano, uma ideia que transcreve o que os gestores determinaram para alcançar nos anos de sua existência. Normalmente, trata-se de um prazo visando a um médio e longo prazo de, pelo menos, 5 anos (PEREIRA, 2015).

### **2.1.4 Valores**

Valores representam o compromisso que a empresa tem com seus clientes e a sociedade. Normalmente, esses valores estão atrelados a regras morais que conscientizam os gestores e colaboradores, em geral, nas suas atuações na organização. Os valores representam a forma como todos inseridos na empresa deveriam atuar (MOURA, 2016).

### **2.1.5 Análise Ambiental**

Análise ambiental é uma ferramenta utilizada pelos gestores para se fazer um diagnóstico do ambiente interno e externo no qual a empresa está inserida. Assim, obtendo informações das oportunidades, ameaças, pontos forte e fraco no mercado que atua. Por meio dessas coletas de dados, o empresário poderá rever os planejamentos que foram definidos e adaptá-los a fim de atingir a visão e a missão que foi definida (DALLANORA *et al.*, 2015).

#### **2.1.5.1 Análise SWOT**

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para facilitar os gestores a terem panorama do seu ambiente interno (suas forças e fraqueza) e do ambiente externo (ameaças e oportunidades), favorecendo aos empresários um alinhamento das suas estratégias com os principais fatores que pode favorecer a empresa terem um diferencial competitivo (ISATTO, 2016).

Esse mecanismo pode ser entendido da seguinte maneira: *strengths* (forças) deve ser interpretado como o fator interno positivo a partir do qual a organização avalia o seu diferencial competitivo, assim procurando, por meio desses pontos, eliminar as

suas fraquezas; *weaknesses* (fraquezas) nesse ponto, há também uma avaliação interna, porém se analisam os fatores negativos e os seus aspectos limitantes ao progresso no segmento que atua; *opportunities* (oportunidades) são aspectos externos positivos que a organização possa aproveitar para satisfazer seu cliente ou, até mesmo, atrair novos clientes procurando atingir as necessidades do mercado; *threats* (ameaças) são os mecanismo externos negativos que podem afetar o desenvolvimento da organização, ocorrendo o risco que a empresa perca posicionamento no mercado (LIMA, 2016).

### **2.1.5.2 Ciclo PDCA**

A utilização do ciclo PDCA (*Plan* – Planejar; *Do* - Executar, *Check* - Controlar, *Action* - Atuar), nas organizações, tem como método solucionar os processos e os problemas organizacionais, sendo um processo de melhoria contínua (SILVA, *et al.*, 2017).

Campos (2013, p.216) define o Método de Melhorias – ou Ciclo PDCA da seguinte forma: “O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”.

As etapas do ciclo PDCA podem ser entendidas da seguinte maneira: *Plan* (planejar) definir qual o objetivo, meta da organização e quais as medidas serão adotadas para alcançar essa meta; *Do* (Executar): nessa etapa será executado o que foi planejado, mas, antes disso, a organização irá treinar seus colaboradores para que possam executar o planejamento de acordo com o que foi elaborado; *Check* (Verificar) verificar se o resultado está sendo o esperado; *Action* (Agir): última fase, é analisado se a meta estabelecida foi alcançada, caso seja, adota-se uma manutenção dos resultados. Caso não seja o esperado e sejam observados os erros, são elaboradas ações corretivas (MOURA, 2016).

## **2.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

O Planejamento orçamentário permite que os gestores possam medir o crescimento da organização, traçar objetivos e metas de forma clara e transparente dentro da realidade que vivem. Tendo uma abordagem da situação financeira mensal, semestral e anual (PRIORE *et al.*, 2015).

Para a Administração, a palavra orçamento tem como significado a organização e o conhecimento dos gastos e receitas. Assim procurando organizá-los, visando ao futuro e não simplesmente fazendo apenas a tabulação deles (CARNEIRO, 2015).

### 2.2.1 Inadimplência no Brasil

Inadimplência é o descumprimento de uma dívida fora da data de vencimento, assim o cliente deixa de cumprir com suas obrigações na data determinada de efetuar o pagamento e acaba ficando com saldo devedor na instituição (BRIDA, 2016).

Um levantamento feito pelo Serasa mostra que, em março de 2019, o número de consumidores inadimplentes no Brasil chegou à casa dos 63 milhões. Pode-se afirmar, portanto, que 40,3% da população adulta no país está com suas dívidas atrasadas (SERASA, 2019).

#### 2.2.1.1 Inadimplência das Micro e Pequenas Empresas

No Brasil, o número de empresas inadimplentes tende a subir cada vez mais. De acordo com Centralização de Serviços dos Bancos (Serasa) o número de inadimplentes bateu recorde em 2019 atingindo a marca de mais 5,5 milhões de empresas nesses segmentos devedores (SERASA, 2019).

No quadro abaixo, podemos observar a evolução de inadimplência das micro e pequenas empresas:

**Tabela 1:** Evolução da inadimplência das MPES

Data	MPEs inadimplentes
Julho/18	5,208 milhões
Junho/19	5,470 milhões
Julho/19	5,501 milhões

**Fonte:** Adaptado de (SERASA, 2019)

Esses dados foram os mais atualizados que encontramos para fazer comparação da evolução anual de inadimplências das micro e pequenas empresas.

### 2.2.2 Capital de Giro

O capital de giro garante, por sua importância, a continuidade dos processos organizacionais. Uma má administração sobre essa ferramenta pode levar as empresas à inadimplência (DOMINGUES, 2015).

Segundo o Sebrae (2019), Capital de Giro é o dinheiro necessário para financiar a continuidade das operações da empresa. São os recursos para pagar impostos, salários e fornecedores (compra de matéria-prima ou mercadorias de revenda); financiar clientes (nas vendas a prazo); manter o estoque e arcar com as demais despesas operacionais.

De acordo com Chiavenato (2014), capital de giro é o recurso financeiro base de toda a empresa, o investimento que será utilizado pelos sócios para sua criação e funcionamento.

As empresas que obtêm um maior controle do capital de giro são menos propensas a contraírem problemas financeiros, uma vez que permite maior reserva de recursos (SANTOS, 2019).

### **2.2.3 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é uma ferramenta que visa ao futuro financeiro da organização. Por meio desse mecanismo, pode se ter maior controle do que está entrando e saindo da empresa (SEBRAE, 2019).

A partir dessa análise, o empresário estará mais capacitado a tomar suas futuras decisões de investimento, pois ela traz um controle maior da vida financeira da organização (ARAÚJO; TEIXEIRA; LICÓRCIO, 2015).

Para Zdanowicz (2007, p. 145) um bom controle de fluxo de caixa traz as seguintes vantagens:

- Criar condições para que os recebimentos e os pagamentos sigam critérios técnico-gerenciais e não fiscais;
- Análise e avaliação real de uma empresa, auxiliando a percepção sobre a movimentação dos recursos em um determinado período;
- Planejar pagamentos em datas corretas evitando a inadimplência;
- Ter um saldo de caixa para eventuais despesas;
- Programar aplicações depois de verificado o tempo de sobra de caixa, equilibrar entradas e saídas;
- Analisar empréstimo menos onerosos para eventual necessidade;
- Proporcionar a empresa um alto planejamento utilizando-o como base;
- Proporcionar a empresa uma visão de curto e médio prazo;
- Proporcionar a empresa um planejamento de investimentos;
- Proporcionar a empresa capacidade de tomar decisões rápidas.

O fluxo de caixa contribui para uma análise sobre as decisões financeiras que a empresa tem tomado, pois essa ferramenta demonstra a situação que a organização se encontra naquele determinado momento (FERREIRA; TÓFOLI; SILVA, 2018).

## **2.3 DEFINIÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**

Em 14 de dezembro de 2006, foi estabelecido, por meio da lei complementar nº 123, que as micro e pequenas empresas seriam medidas de acordo com o seu faturamento anual. Proporcionando aos empresários maior flexibilidade nas suas decisões de abertura de uma empresa e na sua prestação de contas (PLANALTO, 2006).

De acordo com a Lei complementar Art. 3 (2006), a definição dessas modalidades de empresas se apresenta da seguinte maneira:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - No caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (PLANALTO, 2006).

A lei geral das micro e pequenas empresas tem como objetivo o desenvolvimento e a competitividade entre elas. Sendo uma medida estratégica para que possa se desenvolver o fortalecimento da economia por meio da criação de emprego, aumento da formalidade, estruturação de renda, integração de todos da sociedade nesses meios (SEBRAE, 2020).

### **2.3.1 Simples Nacional**

O simples nacional é uma ferramenta simplificada para que os micros e pequenos empreendedores possam notificar a suas legalidades na prestação de conta tributária. Por meio desse mecanismo, pode-se arrecadar, cobrar e fiscalizar os tributos dos empresários (SIMPLES NACIONAL, 2006).

As principais características do regime do simples nacional são:

- ser facultativo;
- ser irretroatável para todo o ano-calendário;
- abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
- recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação – DAS;
- disponibilização às ME/EPP de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração do DAS e, a partir de janeiro de 2012, para constituição do crédito tributário;
- apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;
- prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta;
- possibilidade de os Estados adotarem sublimites para EPP em função da respectiva participação no PIB. Os estabelecimentos localizados nesses Estados cuja receita bruta total extrapolar o

respectivo sublimite deverão recolher o ICMS e o ISS diretamente ao Estado ou ao Município (SIMPLES NACIONAL, 2006).

A partir da criação do simples nacional houve um aumento enorme no número de MPEs no país. Quando esse modelo foi lançado, havia apenas 2,5 milhões de micro e pequenas empresas em 2006. Já em setembro de 2016, houve um salto para 11,5 milhões (DOMINGOS, 2016).

## **2.4 O QUE É UMA PANDEMIA?**

Pandemia é um termo utilizado para descrever que uma doença infecciosa, que pode causar infecções em massa, pode infectar toda a população do mundo. Sendo transmitida de pessoas por pessoas (SCHUELER, 2020).

Pandemia pode ser definida como uma doença epidêmica que se estende a níveis mundiais, assim levando a infecção de determinado vírus a toda parte do planeta. Dentro das escalas de doenças transmissíveis, a pandemia é a que apresenta maior preocupação devido ao seu potencial de atingir a população global em alta escala (SBMFC, 2020).

### **2.4.1 Organização Mundial de Saúde (OMS)**

A OMS surgiu em 7 de abril de 1948 com a proposta de garantir o bem estar da saúde global. Sua principal função é administrar a saúde mundial por meio do sistema Nações Unidas, ficando responsável pelas áreas: saúde, doenças não transmissíveis e transmissíveis. Trata-se de uma organização que dá suporte a todos os países no âmbito da saúde (OMS, 2020).

### **2.4.2 Covid-19**

COVID é uma espécie de vírus que é comum em animais. Em raros casos, essa espécie tem contaminação de animais para humanos. Porém, em dezembro de 2019, foi identificada a transmissão SARS-CoV-2 entre humanos. Essa transmissão se iniciou no mercado de animais silvestre em Wuhan na China (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

Segundo Ministério da Saúde (2020) Covid-19 é:

A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, a maioria (cerca de 80%) dos pacientes com COVID-19 podem ser assintomáticos ou oligossintomáticos (poucos sintomas), e aproximadamente 20% dos casos detectados requer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória, dos quais aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020).

O coronavírus vem de uma família viral que se originou em meados dos anos de 1960, causando problemas respiratórios em humanos e animais (SOARES, 2020).

### 3 METODOLOGIA

Segundo Prodanov (2013, p. 52) “Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica”.

Sendo uma pesquisa de natureza básica, segundo Prodanov (2013, p. 52) “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”.

O trabalho teve como característica pesquisa descritiva que, segundo Gil,:

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados [...] (2002, p. 28).

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica consultando fontes como livros, artigos, trabalhos acadêmicos e realizando pesquisa documental em revista, jornais, reportagem, site governamental, arquivos públicos, fontes estatísticas.

O método que foi utilizado para abordar o projeto é estudo de campo. De acordo com Gil (2002, p. 53) “estudo de campo, estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes. Dessa forma, o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação”.

O dispositivo que foi utilizado para a coleta de dados é um questionário. Lakatos afirma que:

questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo [...] (2003, p. 200).

O Instrumento de coleta de dados foi por meio de um questionário, contendo 21 perguntas, aplicado dos dias 18 a 30 de setembro de 2020. Os dados obtidos, posteriormente, foram tabulados utilizando o programa *Microsoft Office* 2016. Aos participantes da pesquisa foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O objeto de estudo deste trabalho foram as micro e pequenas empresas localizadas nos municípios de Santo Antônio do Gramma e Sericita-MG. Os respectivos municípios dispõem de 39 e 150 MPes ativas.

A população do trabalho é composta pelas micro e pequenas empresas localizadas no centro dos municípios, onde elas estão mais concentradas, sendo 25 em Santo Antônio do Gramma e 70 em Sericita, todas ativas, totalizando 95 micros e pequenas empresas.

Segundo o IBGE (2019), o município de Santo Antônio do Grama é composto por uma área territorial de 130,213 km<sup>2</sup> e possui, aproximadamente, 3,911 habitantes. Ainda segundo o IBGE, o IDHM (2010) era de 0,633, possuindo também PIB per capita (2017) de 17,403.10.

Já o município de Sericita (2019), segundo dados do IBGE possui uma área territorial de 166,012 km<sup>2</sup>, com população de 7.326 pessoas. Em 2010, o IDHM era de 0,560 e seu PIB per capita (2017) de 9,538.21.

Esta pesquisa, quanto à abordagem, classifica-se em quantitativa. Segundo Flick (2013, p. 87), “o estudo qualitativo em geral tem por objetivo testar uma suposição já anteriormente formulada na forma de uma hipótese”.

### **3.1 LIMITAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa limitou-se a 53 questionários, devido à divergência entre os documentos que as prefeituras municipais de Santo Antônio do Grama e Sericita nos forneceram e a realidade. Muitas das empresas que eles nos indicaram não existiam ou já se encontravam inaptas. Outro fator que contribui para a limitação é a recusa de alguns respondentes em participar da pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A seguir iremos abordar os resultados obtidos nesta pesquisa, confrontando-os com as principais pesquisas relacionadas a este mesmo tema.

Nesta primeira tabela, podemos observar o perfil dos empresários dos respectivos municípios:

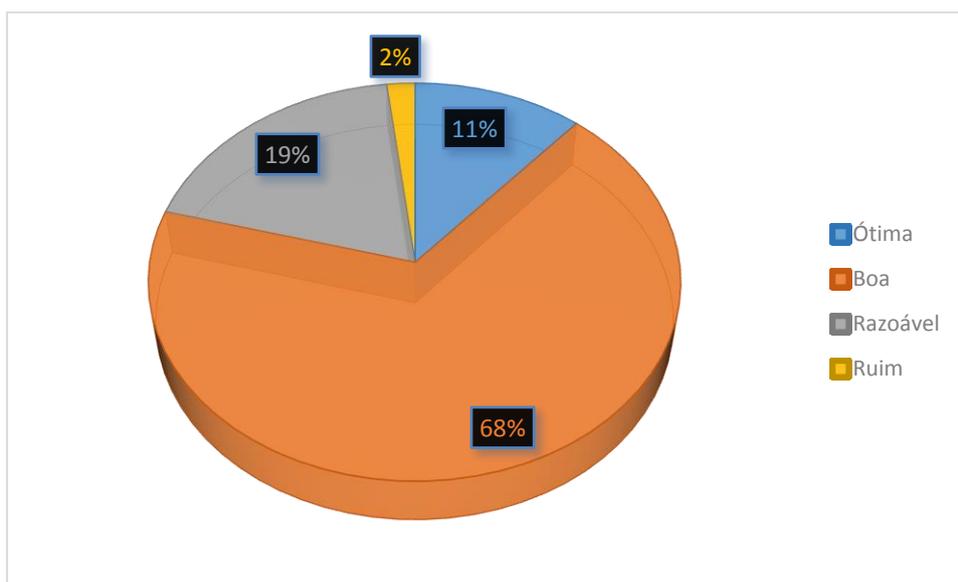
**Tabela 1:** Perfil dos entrevistados

<b>Característica</b>	<b>N=53</b>	<b>%</b>
<b>Porte da empresa</b>		

Microempresa	41	77%
Empresa de PP	12	23%
<b>Idade da empresa</b>		
Até 5 anos	14	26%
06 a 10 anos	10	19%
11 a 15 anos	11	21%
Ou mais de 16 anos	18	34%
<b>Grau de escolaridade do proprietário</b>		
Ensino Fundamental	6	11%
Ensino Médio	25	47%
Superior Incompleto	2	4%
Superior Completo	18	34%
Outro	2	4%
<b>Qual o setor de atividade da sua organização</b>		
Indústria	1	2%
Comércio	43	81%
Construção Civil	0	0%
Agropecuária	1	2%
Outro	8	15%

**Fonte:** Dados da pesquisa, Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020.

Na figura 2, logo abaixo, foi questionado em qual situação financeira o empreendimento se encontrava antes da crise. Como podemos observar, a maioria das empresas apresentavam uma situação financeira em bom estado, o que pode contribuir para elas estarem passando por esse momento com maior facilidade comparando-se às outras empresas no país.

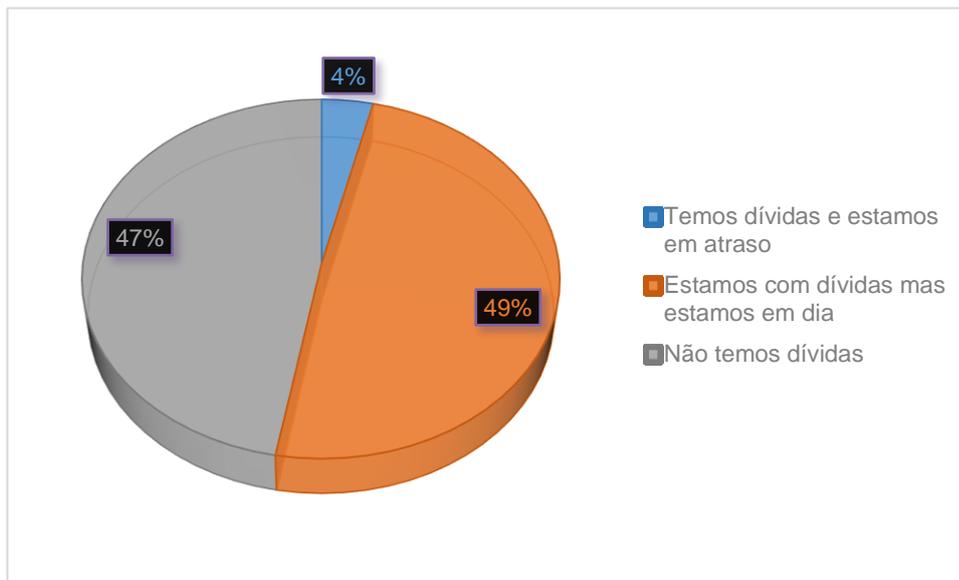


**Figura 2:** Situação financeira da sua empresa antes da crise.

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

Segundo Sebrae, em uma pesquisa feita no dia 03 a 07/04/2020, apenas 26,6% dos entrevistados constataram que suas finanças antes da crise estavam em situação favorável, já o restante dos entrevistados, 49%, indicaram que sua situação era razoável e para 24,4% era ruim (SEBRAE, 2020).

A seguir, podemos observar que a maioria dos empresários que participaram da pesquisa demonstram que sua situação financeira hoje é saudável. O que podemos associar aos estímulos econômicos que o governo injetou na economia para estimular o consumo da população.



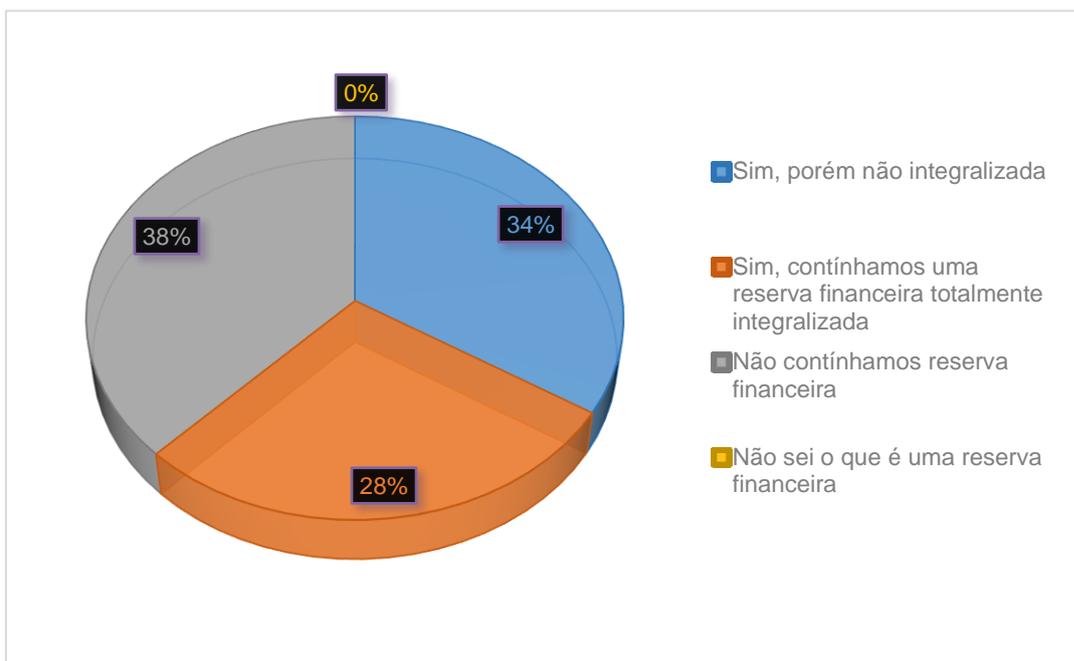
**Figura 3:**  
Situação

financeira da sua empresa hoje.

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

Indagado sobre a sua situação financeira nesse período de pandemia, verificamos que, em sua maioria, os entrevistados constataram que sua situação financeira está sobre controle e que poucos dos respondentes afirmaram estar em uma situação um pouco mais delicada.

Foi perguntado aos empreendedores se eles continham alguma reserva financeira para vencer suas contas neste período de crise. Como constata na figura 4, dos respondentes, mais de 60% demonstraram que a sua organização continha algum tipo de reserva financeira. O que pode proporcionar aos empreendedores, mesmo sem funcionamento, algum tipo de recursos para vencer os seus compromissos.



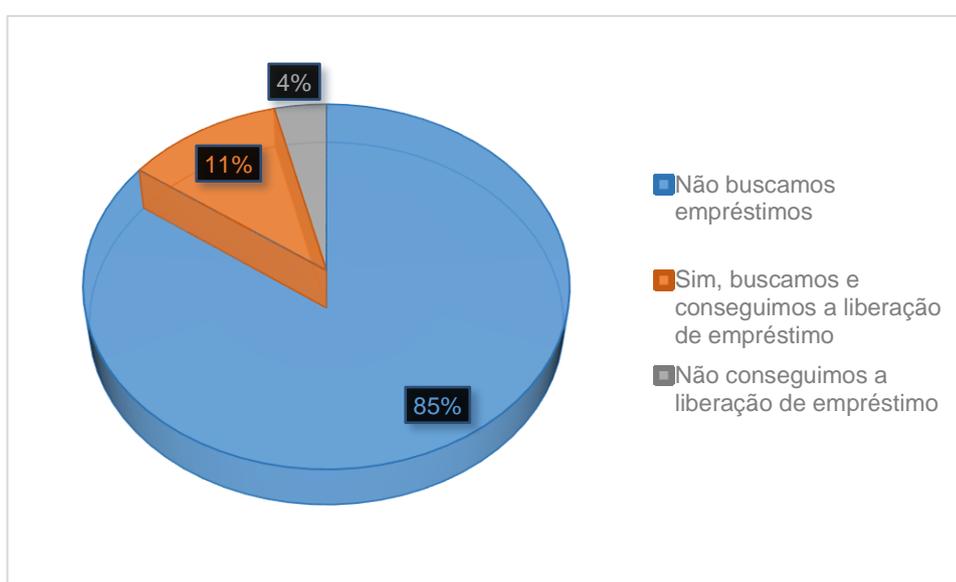
**Figura 4:** A sua

organização continha alguma reserva financeira.

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

Segundo Riga (2020), a maioria das micro e pequenas empresas tinham caixa para se suportar por, no máximo, 3 meses de portas fechadas na pandemia. Contribui para essa situação o mau hábito dos empresários de não criarem reserva financeira para vencer seus compromissos em momentos adversos

Foi perguntado aos proprietários se em algum momento da pandemia foi necessário buscar empréstimos para o seu negócio. Como podemos analisar logo abaixo, a maioria disse que não fez o pedido de empréstimo.



**Figura 5:** O proprietário necessitou de algum tipo de empréstimo.

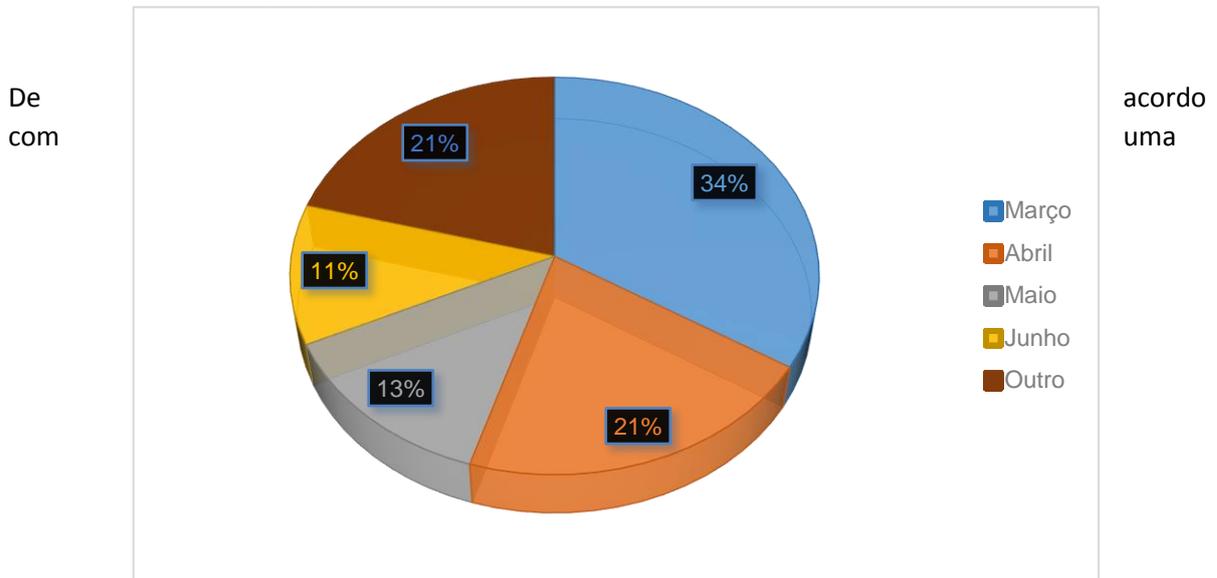
**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

De acordo com o Sebrae, até junho de 2020, 6,7 milhões empresários buscaram algum tipo de empréstimo e apenas 16% desse total conseguiram a sua liberação (NADER, 2020).

A figura 6, constata em qual mês os empresários avaliam terem sido mais afetados nas finanças da organização. Para 34%, março foi o mês que mais impactou o seu negócio. Isso pode ser explicado, pois foi nesse mesmo período que as organizações tiveram que se adaptar ao novo cenário, obedecendo a decretos municipais que permitiam apenas atividades das áreas essenciais.

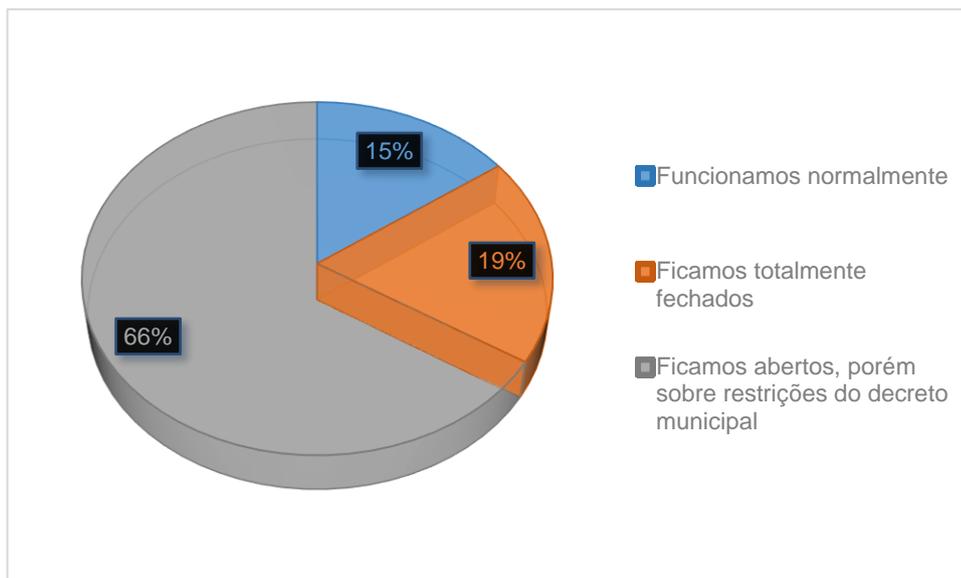
**Figura 6:** Qual foi o mês que mais impactou negativamente a saúde financeira da organização?

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).



pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), o volume de serviços prestados teve alta por três meses seguidos, atingindo um aumento de 11,2%. Todavia, o resultado ainda se encontra abaixo da queda no início da pandemia (ALVARENGA; SILVEIRA, 2020).

A figura abaixo demonstra se, em algum momento da pandemia, os empresários necessitaram suspender suas atividades. Assim, podemos perceber que, em poucos casos, houve empreendimento totalmente fechados.



**Figura 7:**  
Seu

estabelecimento necessitou ficar fechado em algum momento da pandemia?

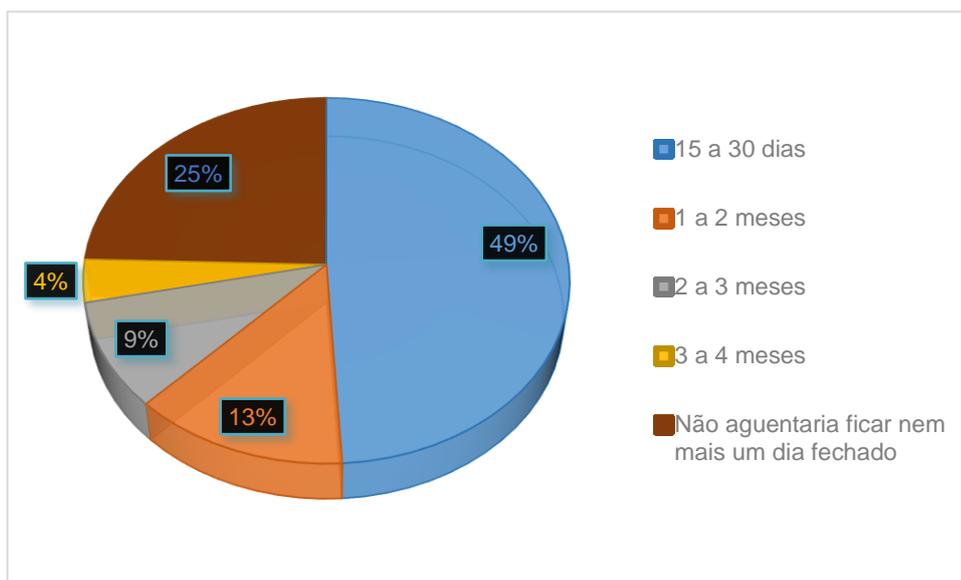
**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

Como se pode observar, 66% dos que responderam ao questionaram disseram que ficaram abertos, porém sobre restrições do decreto municipal. Segundo essa determinação, houve limitação de clientes e de horário de funcionamento, higienização dos funcionários e clientes.

De acordo com o decreto 10.329, apenas as atividades essenciais fixadas por ele poderiam ficar em atividade por um período estabelecido pelos governadores e prefeitos, de acordo com a decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) (PLANALTO, 2020).

A seguir foi perguntado por quanto tempo os empresários aguentariam ficar com as portas fechadas. Com intuito de verificar o quanto os empresários estavam preparados para esse momento de turbulência econômica, pudemos observar que, em sua maioria, não aguentariam ficar nem 1 mês com as portas totalmente fechadas e que 25% nem mais 1 dia.

**Figura 8:**  
tempo  
avalia  
negócio



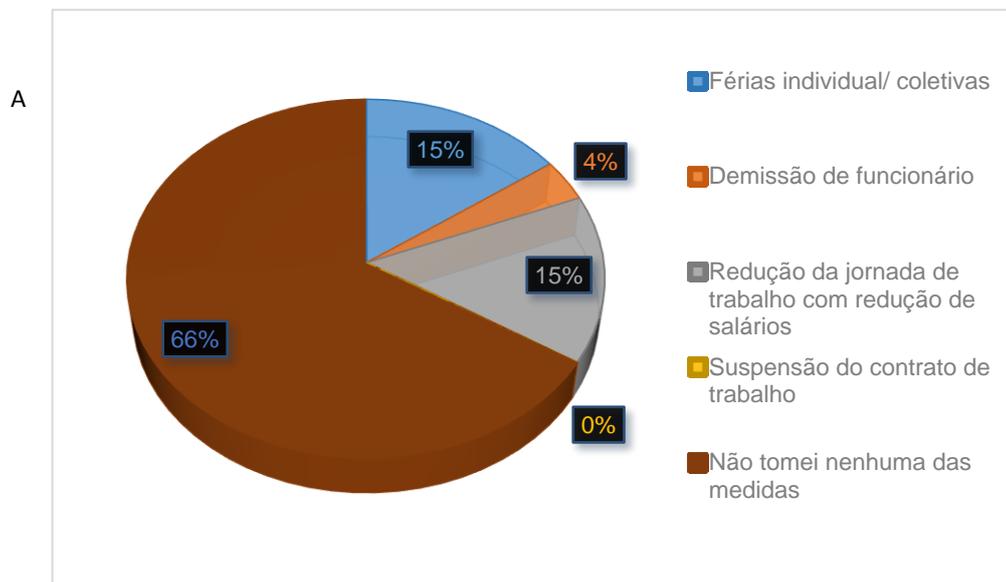
Quanto  
você  
que seu

aguentaria ficar fechado?

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

De acordo com uma pesquisa feita pela XP investimentos, 40% das empresas brasileiras aguentariam ficar apenas 30 dias fechadas, 19% aguentariam entre 0 a 15 dias, as outras 21% entre 16 a 30 dias (JULIBONI,2020).

Em seguida, serão apresentadas quais as medidas foram tomadas em função dos colaboradores. Naquele período de crise, a maioria dos empreendedores disseram que não tomou nenhuma medida a respeito dos seus colaboradores. Aqueles que necessitaram tomar alguma medida se propuseram a adotar algo que não afetasse tanto o seu colaborador.



**Figura 9:** respeito dos seus

colaboradores., você necessitou adotar alguma das medidas abaixo?

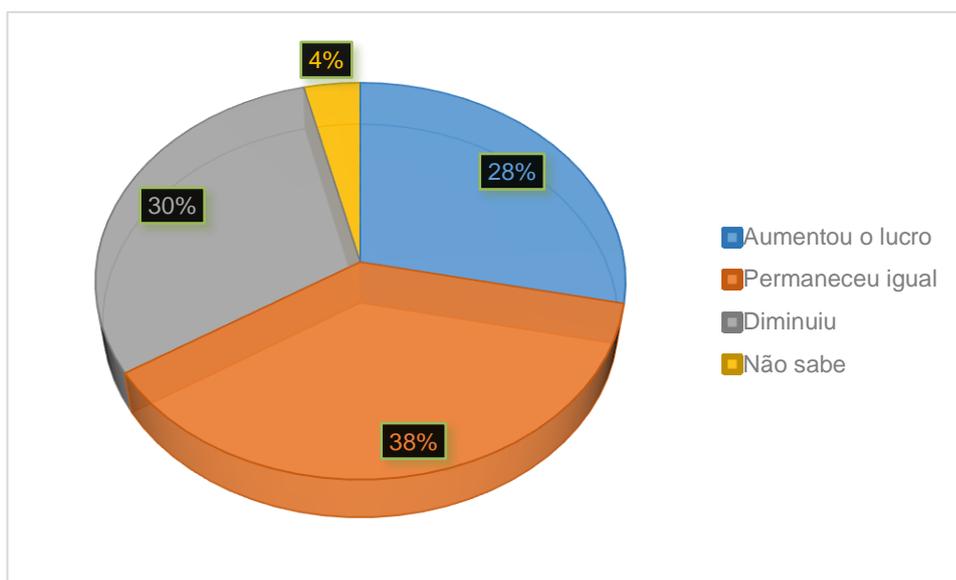
**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

Já no âmbito nacional, segundo o Sebrae, a situação foi bem parecida. Para 46% dos empreendedores não foi preciso tomar nenhuma medida drástica a respeito dos seus colaboradores (SEBRAE, 2020).

Os empresários foram questionados sobre como está o faturamento mensal das suas empresas nesse período de pandemia. Questionados, 38% disseram que seu faturamento permaneceu igual e 28% afirmaram que aumentou o lucro. Números significativos que demonstram que essas empresas não tiveram tanta dificuldade financeira nesse período. Tais dados podem ser explicados pelos incentivos governamentais que inseriram várias medidas de apoio para fortalecer a economia.

**Figura 10:** Em tempo de pandemia, como está sendo o seu faturamento mensal?

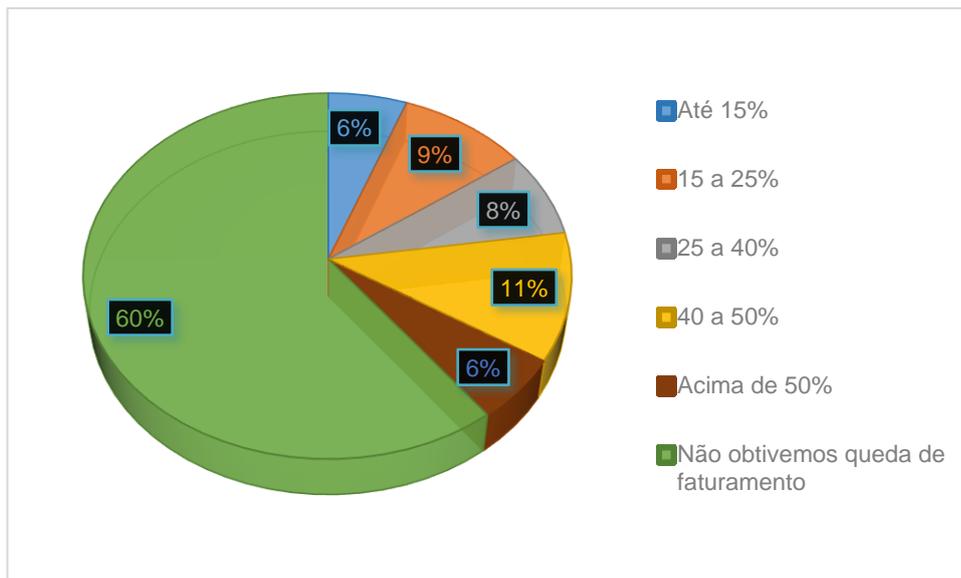
**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).



O legislativo, juntamente com a sanção do presidente Bolsonaro, aprovou o auxílio emergencial no valor de R\$ 600,00, para trabalhadores informais (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2020). Entre outras medidas para estimular o consumo e aquecer a economia, foi aprovado pelo governo federal o saque emergencial do Fundo de Garantia dos Trabalhadores (FGTS) e antecipação PIS/Pasep (QUINTINO, 2020).

No Brasil, 84% dos pequenos negócios relataram queda de faturamento (COLDIBELI, 2020).

Na figura 11, podemos observar o percentual de faturamento comparado a dias normais. Para 60% dos respondentes, seu negócio não obteve queda de faturamento. Esses dados confirmam que a inserção de dinheiro do governo no mercado contribuiu não somente para os consumidores, que se encontravam desempregados, mas também para as empresas. Isso fez com que a maioria não sentisse o impacto financeiro nas suas organizações devido ao alto consumo.



**Figura 11:**

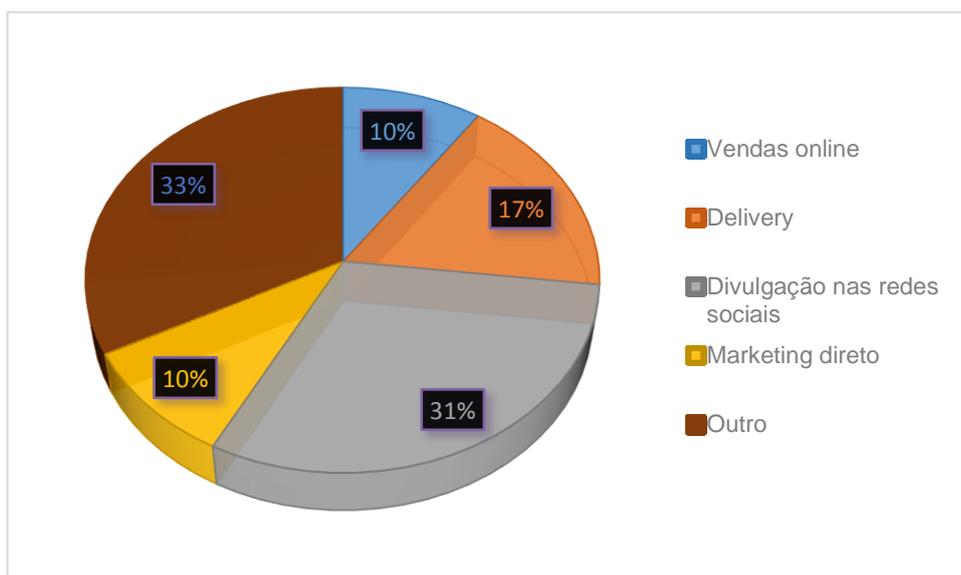
Comparando a dias normais, qual foi o percentual de queda de faturamento?

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

De acordo com o Sebrae, 81% das MPEs sofreram queda de faturamento, números que já foram maiores no início da pandemia, quando se chegou a atingir um percentual de 89% de queda de faturamento (SEBRAE, 2020).

A seguir indaga-se sobre a principal ferramenta que os empreendedores utilizaram no período de crise para comercializar a venda dos seus produtos. Vale destacar que um dos empreendimentos estava inativo temporariamente, assim este gráfico constata apenas de 52 respondentes.

A resposta OUTROS pode ter sido a mais marcada, possivelmente porque os empresários tinham apenas uma opção como resposta. Os gestores avaliaram que o delivery apenas ocorreu por meio das divulgações nas redes sociais, assim revelando uma junção de redes sociais e delivery.



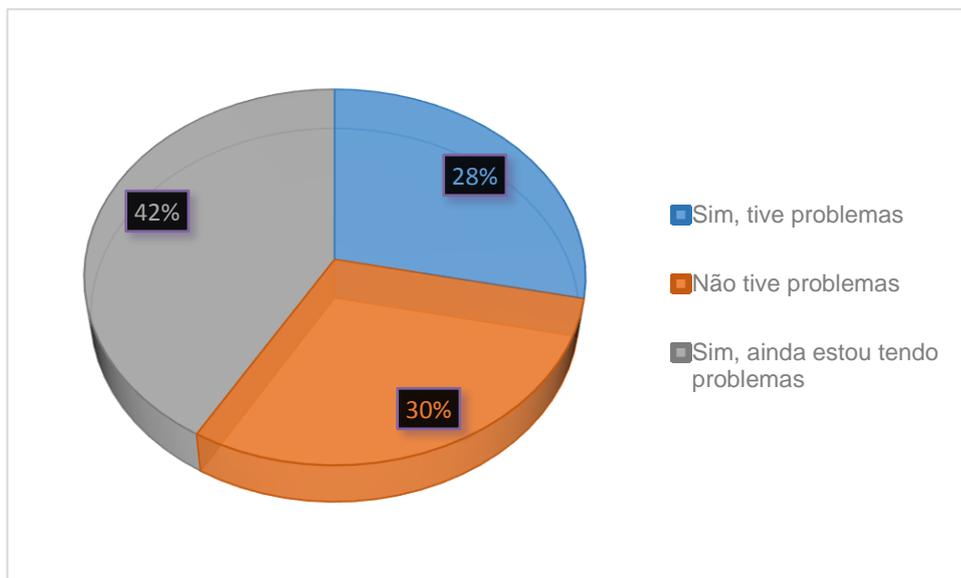
**Figura 12: Qual**

das ferramentas abaixo você avalia que mais contribuiu com suas vendas durante a pandemia?

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

De acordo com o Sebrae, as vendas *on-line* nos supermercados tiveram aumento de 16% (SEBRAE, 2020). Já segundo o site Época, as compras online de alimentos tiveram um aumento de 330% (AMADO, 2020).

Sobre a dificuldade de encontrar insumos para sua organização, os respondentes demonstraram que, em sua maioria, obtiveram ou ainda estão tendo problemas com seus fornecedores. Isso pode ser ocasionado pelo fato de diversas empresas ainda não estarem trabalhando com sua capacidade total de produção.



**Figura 13:** Você teve ou está tendo alguma

dificuldade de encontrar insumos ou matéria-prima para sua empresa?

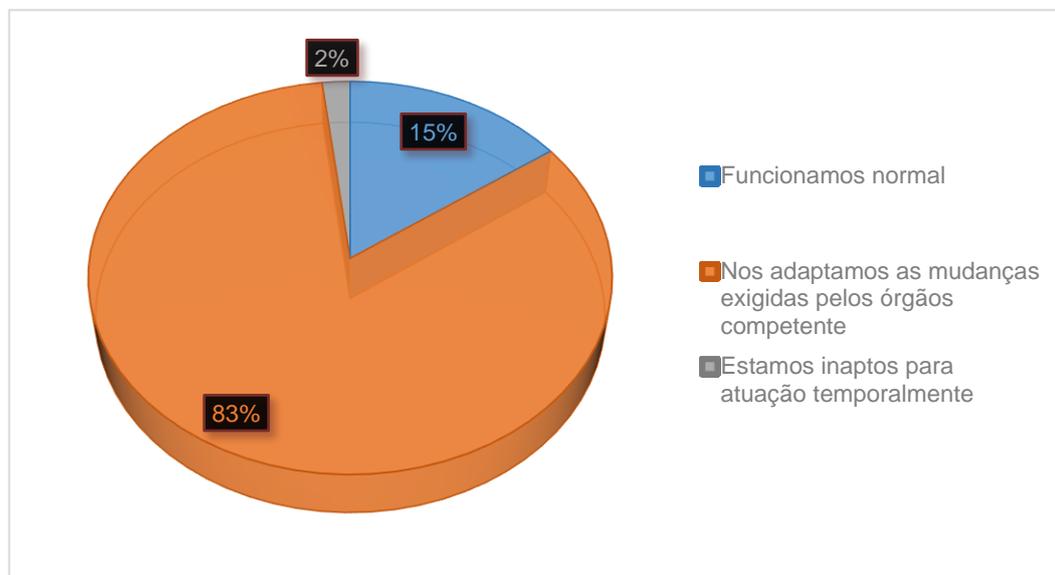
**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

De acordo com Instituto Brasileiro Geográfico Estatístico (IBGE), 7 em cada 10 empresas no ramo varejista encontraram dificuldades para encontrar insumos. Já no geral, 46,8% dos negócios no país apontaram dificuldades para ter acesso aos seus fornecedores (GARCIA, 2020).

Indagados sobre a forma de funcionamento no período de crise, quase na sua totalidade disse que mudou a sua forma de funcionamento, porém sobre adaptação exigida por órgão competente. Apenas um dos respondentes disse que seu negócio está inapto temporariamente.

**Figura 14:** Seu empreendimento teve que mudar a sua forma de funcionamento?

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).



Segundo Sebrae 5,3 milhões de empreendedores tiveram que mudar a sua forma de funcionamento em função da pandemia do Covid-19. Todas essas empresas tiveram que se adaptar ao atual cenário e, assim, adotar algumas medidas exigidas pelos órgãos competentes (SEBRAE, 2020).

Abrimos duas perguntas abertas para identificar as principais dificuldades das empresas em função da crise e as principais medidas para tentar vencê-las. Para trazer esse resultado, serão tabuladas duas tabelas com as principais medidas de cada pergunta.

Serão tratadas, agora, as principais dificuldades dos empreendedores nesse período de pandemia. Um relevante problema apontado foi quanto aos fornecedores. Segundo os entrevistados, o atraso nas entregas e a inaptidão e falta de comunicação de alguns representam os principais problemas. Em seguida, foram citados os entraves devido aos decretos municipais de Santo Antônio do Grama sob o N° 027-2020 e Sericita sob o N° 544/2020. Em função deles, inúmeros problemas foram causados aos proprietários, tais como: limitação de clientes, maior tempo sem funcionamento de algumas empresas, horários pré-estabelecido para funcionamento, descumprimento das obrigações em função de estarem fechados e barreiras na cidade que dificultavam a entrada dos hóspedes nos hotéis.

**Tabela 15:** Principais dificuldades dos empreendedores em função da crise

Principais dificuldades dos empreendedores em função da crise	N° de respostas
<b>Mais respondidas</b>	
<b>Decreto Municipal</b>	21
<b>Problemas com Fornecedores</b>	21
<b>Dificuldades com as receitas</b>	12

**Fonte:** Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

De acordo com Sebrae as atividades mais prejudicadas com as medidas de prevenção das autoridades foram: academias, restaurantes e bares, turismo, motoristas de aplicativos, salões de beleza, varejo em geral, serviços porta a porta, feiras e eventos, shows em geral, serviços educacionais (SEBRAE, 2020).

Na última figura são abordadas as principais medidas que os empreendedores tomaram para tentar conter os impactos da crise na sua organização. Dentre as respostas separamos as que mais apareceram: a utilização do *Just in Time*, a diminuição da carga horária dos colaboradores e a diminuição nas compras e férias individuais e coletivas. As outras duas medidas foram divulgação nas redes sociais e *delivery*.

**Tabela 16:** Principais medidas para conter o impacto da crise nas organizações

Principais medidas para conter o impacto da crise nas organizações	N° de respostas
<b>Mais respondidas</b>	
Corte de Gasto	19
Divulgação nas redes sociais	11
Delivery	9

Fonte: Dados da pesquisa, (Santo Antônio do Grama e Sericita-MG, 2020).

Em um período cuja limitação de pessoal em circulação era primordial para tentar conter o surto do Covid-19, surgiu o problema quanto ao acesso dos clientes aos estabelecimentos. Para a maioria dos proprietários, a encontrada para tentar minimizar o impacto na sua organização e assim poder comercializar os seus produtos foi buscar conectar mais a empresa com seu cliente por meio das mídias digitais. Isso causou um grande aumento das vendas via redes sociais e *delivery*. Para aqueles empreendedores que em algum momento tiveram que atuar com as portas totalmente fechadas, a internet passou a ser a sua única alternativa para minimizar o impacto financeiro (STANGHERLIN; JOÃO; OLIVEIRA, 2020).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos desafios que as micro e pequenas empresas estão enfrentando economicamente neste período de pandemia, pode-se diagnosticar que as principais dificuldades encontradas pelos empresários foram relacionadas ao decreto municipal e a respeito dos problemas com seus fornecedores. Os empresários não demonstraram muita dificuldade financeira frente à crise, assim, em raros os casos, necessitaram buscar empréstimos. A maioria possuía algum tipo de reserva financeira, o que nessa situação —principalmente no início da pandemia — foi algo de extrema importância para que os proprietários conseguissem vencer as suas despesas mesmo estando de portas fechadas.

Todos os objetivos definidos no trabalho foram alcançados, visto que conseguimos identificar as principais dificuldades das empresas, que foram elas: gerenciamento da organização frente aos decretos municipais, diversos problemas com seus fornecedores e a dificuldade principalmente no início da pandemia para efetuar suas vendas. Identificamos, também, as principais medidas dos empresários para conter o impacto econômico entre as quais destacam-se: corte de gastos,

divulgação nas redes sociais e a prática do *delivery*. A respeito do empréstimo, em poucos casos foi necessário devido à reserva financeira com que a maioria contava ou estava montando.

Pelos dados confrontados com outras pesquisas verificaram-se muitas discordâncias. Uma delas é que o presente estudo se refere a empresas no interior de Minas Gerais, onde as pessoas têm maior facilidade de se locomoverem e, assim, conseguem ter maior acesso às empresas. Em contrapartida, nos grandes centros, as restrições foram mais rígidas e muito das empresas estão localizadas em regiões pouco habitadas o que pode ocasionar essas divergências.

Como o período de crise ainda está em andamento, recomenda-se que, posteriormente, sejam realizados novos estudos analisando o impacto sofrido pelas empresas em todo o período. Para o atual momento, sugere-se aos empresários a implementação do *marketing* digital.

## 6 REFERÊNCIAS

ALVERANGA, Darlan; SILVEIRA, Daniel. **Setor de serviços cresce pelo 3º mês seguido, mas ainda não elimina perdas com pandemia**. G1, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/10/14/setor-de-servicos-cresce-29percent-em-agosto-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 16 out. 2020.

AMADO, Guilherme. **Vendas on-line de alimentos aumentam 330% durante pandemia**. Época, 2020. Disponível em: <https://epoca.globo.com/guilherme-amado/vendas-online-de-alimentos-aumentam-330-durante-pandemia-24359822>. Acesso em: 19 out. 2020.

ANTÔNIO, Iran Lisboa Ribeiro. **Diagnóstico estratégico para uma associação de catadores na cidade de João Monlevade- MG e proposição de etapas para implementação do planejamento estratégico**. Orientador: Profa. Dra. Rita de Cássia Oliveira, 2016. 94 f. Monografia, Bacharelado em Engenharia de Produção – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). João Monlevade, 2016. Versão eletrônica. Disponível em: [https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/268/6/MONOGRRAFIA\\_Diagn%C3%B3sticoEst%20rat%C3%A9gicoAssocia%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/268/6/MONOGRRAFIA_Diagn%C3%B3sticoEst%20rat%C3%A9gicoAssocia%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 16 mai. 2020.

ARAÚJO, Adriano; TEIXEIRA, Elson Machado; LICÓRIO, César. A importância da gestão no planejamento de fluxo de caixa para o controle financeiro de micro e pequenas empresas. **Redeca Revista Eletrônica do Departamento de Ciência Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA**, PUC São Paulo, Redeca, v.2, n. 2. p. 73-88, julho - dezembro. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/redeca/article/view/28566>. Acesso em: 13 jul. 2020.

BARBOZA, Rafael. **Micro e Pequenas Empresas Dominaram Criação de Empregos em 2019**. Poder 360, 2020. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/micro-e-pequenas-empresas-dominaram-criacao-de-empregos-em-2019/>. Acesso em: 20 abr. 2020.

BRIDA, Luciane de. **Estudo de caso sobre a gestão da inadimplência em uma empresa do ramo de materiais de construção**. 2016. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade

Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016. Versão eletrônica:  
<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/5596>. Acesso em: 28 jul. 2020.

BRONTERO, Mathias. **Mais de 600 mil empresas fecharam as portas com coronavírus**. CNN Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/04/09/mais-de-600-mil-pequenas-empresas-fecharam-as-portas-com-coronavirus>. Acesso em: 15 mai. 2020.

Carneiro, Murilo. **Orçamento empresarial** / Murilo Carneiro. Rio de Janeiro: SESES, 2015. 216 p.: il. Versão eletrônica: [https://www.academia.edu/32053173/MURILO\\_CARNEIRO](https://www.academia.edu/32053173/MURILO_CARNEIRO). Acesso em: 20 maio. 2020.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013. 266 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão financeira: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

COLDIBELI, Larissa. **Ajuda do governo demora, e empreendedores fecham as portas e abandonam sonhos na pandemia**. Uol, 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/reportagens-especiais/micro-e-pequenas-empresas-fecham-falta-de-credito-pandemia-/#cover>. Acesso em: 19 out. 2020.

DALLANORA, Evandro; FREITAS, Evandro Leão de; CRISTOFARIA, Luciana Perazzolo; COLETTO, Camila. Análise ambiental de uma empresa de organização de eventos. **VIII Mostra Acadêmica da FAMES**, Faculdade Metodista Centenário, Santa Maria RS, novembro 2015. Disponível em: <http://metodistacentenario.com.br/mostra-academica/anais/viii-mostra-academica-da-fames/artigos/evandro-dallanora-evandro-l-freitas-luciana-p-cristofaria-camila-coletto.pdf>. Acesso em: 17 maio. 2020.

DOMINGOS, Guilherme Afif. **10 anos de simples Nacional**. Rio de Janeiro: Publicação Periódica da FGV Projetos, 2016. 19844883 ISSN. *versão online*: <https://fgvprojetos.fgv.br/publicacao/cadernos-fgv-projetos-no-29-10-anos-do-simples-nacional> Acesso em: 29 jul. 2020.

DOMINGUES, Olga Graciela Diaz. **Gestão do capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas MPES**. 101 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2015. Versão eletrônica: [http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/OlgaGraciela.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/OlgaGraciela.pdf). Acesso em: 13 ago. 2020.

FERREIRA, Angélica Pereira; TÓFOLI, Eduardo Teraoka; SILVA, Irene Caires da. **A importância do controle de fluxo de caixa para as micro e pequenas empresas.** Presidente Prudente, v. 02, n. Especial 2, jul./dez., 2018, p.774-781 DOI: 10.5747/cs.2018.v02.nesp2.s0366. Versão eletrônica: <https://univertix.net/wp-content/uploads/2019/11/MANUAL-DE-TCC-2019-atualiza%C3%A7%C3%A3o-01-11-19.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2020.

FILHO, Emílio Herrero. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem pratica.** Rio de Janeiro: Altas Books, 2017. *Versão online*. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=npmNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=peter+drucker+planejamento+estrat%C3%A9gico+2019&ots=wLt71vWgMx&sig=sV-NKC25O9R-M5qnFEGKfPYHf9w#v=onepage&q&f=true>. Acesso em: 15 mai. 2020.

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

GARCIA, Diego. **7 em cada 10 empresas do comércio varejista têm dificuldade para obter produtos.** Folha de São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/10/maioria-do-varejo-ainda-tem-dificuldades-para-obter-mercadorias-na-pandemia.shtml#:~:text=Na%20m%C3%A9dia%2C%2046%2C8%25,2%25%20n%C3%A3o%20observaram%20altera%C3%A7%C3%A3o%20significativa.&text=De%20acordo%20com%20o%20IBGE,negativos%20da%20pandemia%20nos%20neg%C3%B3cios>. Acesso em: 19 out. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/santo-antonio-do-grama.html>. Acesso em: 16 jun. 2020.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/sericita.html>. Acesso em: 16 jun. 2020.

ISATTO, Eduardo Luís. **Repositório digital da UFRGS.** Porto Alegre, 26 abril. 2016. Lume Repositório Digital: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/143414>. Acesso em: 19 ago. 2020.

JULIBONI, Márcio. **Coronavírus: 40% das empresas brasileiras aguentam, no máximo, 30 dias.** Money Time, 2020. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/coronavirus-40-das-empresas-brasileiras-aguentam-no-maximo-30-dias/>. Acesso em: 16 out. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Rafael Correia de. **Análise Sowl Ferramenta Para Tomada de Decisão: Um Estudo de Caso na Cerâmica Soledade Ltda.** Orientador: Esp. José Luiz de Souza. 2016. 18 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Faculdade de Ciência Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2016. Versão eletrônica: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/14869>. Acesso em: 11 ago. 2020.

MACHADO, Caroline. **Sebrae Aponta Pequenas Empresas Geram Mais Empregos No Brasil.** Portal do Desenvolvimento Local, 2020. Disponível em <https://portaldodesenvolvimento.sebrae.com.br/sebrae-aponta-que-pequenas-empresas-geram-mais-empregos-no-brasil/>. Acesso em: 27 abr. 2020.

MARTELLO, Alexandre. **Caixa anuncia crédito de R\$ 7,5 bi para microempreendedores individuais e pequenas empresas.** G1, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/04/20/caixa-anuncia-credito-de-r-75-bi-para-microempreendedores-individuais-e-pequenas-empresas.ghtml>. Acesso em: 15 mai. 2020.

MELLIS, Fernando. **Governo anuncia R\$ 40 Bilhões Para Micro e Pequenas Empresas.** R7, 2020. Disponível em: <https://noticias.r7.com/economia/governo-anuncia-r-40-bilhoes-para-micro-e-pequenas-empresas-27032020>. Acessado em: 23 abr. 2020.

MINISTERIO DA CIDADANIA. **Presidente Jair Bolsonaro sanciona ajuda emergencial para trabalhadores informais durante pandemia de Covid-19.** Casa Civil, abril. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/presidente-jair-bolsonaro-sanciona-ajuda-emergencial-para-trabalhadores-informais-durante-pandemia-de-covid-19>. Acesso em: 25 ago. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O que é Covid-19?** 10 março, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/index.php/sobre-a-doenca>. Acesso em: 16 jul. 2020.

MOREIRA, Rafael. **Boletim de Impacto da COVID-19 nos pequenos negócios.** Sebrae, 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/boletim\\_de\\_impactos\\_da\\_covid\\_3a\\_edicao.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/boletim_de_impactos_da_covid_3a_edicao.pdf). Acesso em: 21 abr. 2020.

MOURA, Alessandra Gonçalves Silveira. **Planejamento estratégico em uma floricultura localizada em Formiga - MG.** Orientador: Prof. Mestre Marcos Franke Costa. 2016. 54 f. Monografia, Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação– Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Formiga MG, 2016. Versão Eletrônica: <https://www.formiga.ifmg.edu.br/documents/2017/PublicacoesTCCsBiblioteca/Gestao/TCC-FINAL---Com-ficha-catalogrfica.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2020.

MOURA, Marilza Tome de. **A importância do Ciclo PDCA no processo de melhoria continua.** Orientador: Prof. Allan Lima Ferreira. 2016. 56 f. Monografia, Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação– Faculdade de Ciência Jurídica e Gerenciais Alves Forte, Além Paraíba, 2016. Versão Eletrônica: <https://feap.edu.br/a-importancia-do-ciclo-pdca-no-processo-de-melhoria-continua/#:~:text=A%20import%C3%A2ncia%20do%20Ciclo%20PDCA%20no%20processo%20de%20Melhoria%20Cont%C3%ADua,-O%20presente%20trabalho&text=Mostrar%20que%20atrav%C3%A9s%20da%20aplica%C3%A7%C3%A3o,controlar%20e%20monitorar%20essas%20mudan%C3%A7as>. Acesso em: 27 jul. 2020.

NADER, Danielle. **Apenas 16% das micro e pequenas empresas conseguiram crédito na Pandemia.** Jornal Contábil, 2020. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/43531/apenas-16-das-micro-e-pequenas-empresas-conseguiram-credito-na-pandemia/>. Acesso em: 23 out. 2020.

OLIVEIRA, Joana. **716.00 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo IBGE.** El País, 19 julho de 2020. <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em: 25 ago. 2020.

OMS. **Quem nós somos.** 19 ago. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/about>. Acesso em: 19 ago. 2020.

PÁDUA, Jacy Vieira de; SILVA Karina de Pádua. **A importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas.** Faculdade Calafiori, 2017. Disponível em: <http://calafiori.edu.br/wp-content/uploads/2018/04/A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-PARA-MICRO-E-PEQUENAS-EMPRESAS.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2020.

PEREIRA, Glauber. **Planejamento Estratégico.** 1 Ciclo Coordenação Pedagógica - Cursos Técnicos, 2015. *Versão online*. Disponível em: <https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/Planejamento-Estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2020.

PLANALTO. **Decreto Nº 10.329, de 28 de abril de 2020.** Planalto, 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10329.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10329.htm). Acesso em: 16 out. 2020.

PLANALTO. **Lei complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** 14 dezembro, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm). Acesso em: 14 jul. 2020.

PRIORE, Eduardo Roberto; VELOZO, Claudia Rosa de Moura; HIKAZUDANI, Paula Itiko; ANDRADE, Zuleide Rosa Moura de. A importância do planejamento e orçamento: um estudo de caso sobre o uso da ferramenta de orçamento em um condomínio. **Revista ENIAC PESQUISA**, Centro

Universitário ENIAC, Guarulhos SP, v. 4, n. 1, p. 67-80, jan.-jun. 2015. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/137>. Acesso em: 20 mai. 2020.

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

QUINTINO, Larissa. **Governo começa a liberar R\$ 44 bi em medidas além do auxílio emergencial**. Veja, 29 junho de 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/governo-comeca-a-liberar-r-44-bi-em-medidas-alem-do-auxilio-emergencial/>. Acesso em: 25 ago. 2020.

RECEITA FEDERAL. **Total de Empresas Optantes em 31/12/2019, por Unidade Federativa**. Simples Nacional, 2020. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Aplicacoes/ATBHE/estatisticasSinac.app/EstatisticasOptantesPorDataMunicipio.aspx?tipoConsulta=1>. Acesso em: 25 ago. 2020.

RIBEIRO, Luiz. **Planejamento é a Base do Negócio Para Pequenas Empresas**. Estado de Minas Gerais, 2019. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/04/29/internas\\_economia,1049680/planejamento-e-a-base-do-negocio-para-pequenas-empresas.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/04/29/internas_economia,1049680/planejamento-e-a-base-do-negocio-para-pequenas-empresas.shtml). Acesso em: 15 mai. 2020.

RIGA, Matheus. **Para sobreviver, MPes se digitalizam em meio à pandemia**. Terra, 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/inovacao/para-sobreviver-mpes-se-digitalizam-em-meio-a-pandemia,14100880971eed292c1da8bdac3c835ugfky8j0.html>. Acesso em: 19 out. 2020.

SANTOS, Hanrielle Abreu da Silva. **Gestão do Capital de Giro: Estudo de Caso em Uma Microempresa de Ituiutaba - MG. 2019**. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2019. Versão eletrônica: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/25566>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SBMFC. **OMS declara pandemia de coronavírus: o que isso significa?** 11 março, 2020. Disponível em: <https://www.sbmfc.org.br/noticias/oms-declara-pandemia-de-coronavirus-o-que-isso-significa/>. Acesso em: 16 jul. 2020.

SCHIMITT, Iago Ramon. **Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**. Orientador: Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr. 2015. 104 f. Mamografia, Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação– Faculdade Centro Econômico Departamento de Ciência Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2015. Versão eletrônica: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/166999#:~:text=Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20para%20a%20empresa%20Point%20Cal%C3%A7ados%20e%20Esportes,-Mostrar%20registro%20completo&text=Resumo%3A&text=O%20processo%20de%20cria%C3%A7%C3%A3o>

3%A3o%20do,e%20a%20sensibiliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 26 jul. 2020.

SCHUELER, Paulo. **Fundação Fiocruz: O que é uma pandemia.** Rio de Janeiro, 31 mar. 2020. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia#:~:text=Segundo%20a%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%2C%20pandemia%20%C3%A9,sustentada%20de%20pessoa%20para%20pessoa>. Acesso em: 19 ago. 2020.

SEBRAE. **Capital de giro: o que é e como funciona.** 27 setembro, 2019. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/semanadomei2019/conteudos/capital-de-giro-o-que-e-e-como-funciona,b09f103bc7d1b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SEBRAE. **Confira a diferença entre micro empresa, pequena empresa e Mei.** 15 julho, 2020. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 29 jul. 2020.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de corona vírus nós pequenos negócios - 2ª edição.** Sebrae, 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20\(09042020\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20(09042020).pdf). Acesso em: 15 out. 2020.

SEBRAE. **Como os pequenos negócios podem enfrentar os desafios do coronavírus?** Sebrae, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-os-pequenos-negocios-podem-enfrentar-os-desafios-do-coronavirus,963608794c4e0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 out. 2020.

SEBRAE. **Coronavírus: o impacto nas vendas online.** Sebrae, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/coronavirus-o-impacto-nas-vendas-online,ed84f8e520f71710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 19 out. 2020.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nós pequenos negócios - 6ª edição.** Sebrae, 2020. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/66f7bd74636e1af739448dab1fb686e6/\\$File/19730.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/66f7bd74636e1af739448dab1fb686e6/$File/19730.pdf). Acesso em: 15 out. 2020.

SEBRAE. **Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa.** 13 setembro, 2019. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planilha-ajuda-a-fazer-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa,adf8d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SERASA EXPERIAN. **Inadimplência de micro e pequenas empresas cresce 5,6% em julho, revela Serasa Experian.** São Paulo, 01 de outubro, 2019. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-de-micro-e-pequenas-empresas-ultrapassa-54-milhoes-em-abril-impactada-pelo-setor-de-servicos-revela-serasa-experian>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SERASA EXPERIAN. **Inadimplência atinge 63 milhões de consumidores em março e bate recorde histórico, revela Serasa Experian.** São Paulo, 26 de junho, 2019. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-atinge-63-milhoes-de-consumidores-em-marco-e-bate-recorde-historico-revela-serasa-experian>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SILVA, Cleiton Oliveira; AGOSTINO, Ícaro Romola Souza; SOUSA, Saymon Ricardo de Oliveira; FROTA, Pedro Couto; OLIVEIRA, Ricardo Daher. A utilização do método PDCA para melhoria dos processos: um estudo de caso no carregamento de navios. **Revista ESPACIOS**, Caracas - Venezuela, v. 38, n. 27, p. 09, abril 2017. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n27/a17v38n27p09.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2020.

SIMPLES NACIONAL. **O que é simples nacional?** 13 agosto, 2006. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>. Acesso em: 14 ago. 2020.

SOARES, Felipe. **Informações sobre o coronavírus.** 11 março, 2020. Disponível em: <http://biblioteca.cofen.gov.br/informacoes-sobre-coronavirus/>. Acesso em: 17 jul. 2020.

SOUSA, Jonilto Costa; DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **RCA Revista de Ciências da Administração**, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, v. 19, n. 47, p. 29-44, abril. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273551593003.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2020.

STANGHERLIN, Aline; JOÃO, Daniel de Moraes; OLIVEIRA, Josele Nara Delazeri. **Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da Covid-19.** Santa Catarina, 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-03-Os-desafios-enfrentados-pelos-empresarios-.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

TOBLER, Rodolpho. **Empresas de pequeno porte sofrem muito mais durante a pandemia.** Fundação Getúlio Vargas, 2020. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/empresas-pequeno-porte-sofrem-muito-mais-durante-pandemia>. Acesso em: 25 out. 2020.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Manual de finanças para cooperativas e demais Sociedades.** Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

**APÊNDICE 1**



**FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX**

**SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR**

**QUESTIONÁRIO**

Pesquisa elaborada pelo (s) aluno (s) **Cássia Beatriz Martins é Gustavo Silvério dos Reis** do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **O IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DOS MUNICÍPIOS DE SANTO ANTÔNIO DO GRAMA E SERICITA MG**, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Pedimos a sua colaboração respondendo este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa. Agradeço antecipadamente sua contribuição.

1) Qual o porte da empresa?

Microempresa  Empresa de Pequeno Porte

2) Qual a idade da empresa?

Até 05 anos  06 a 10 anos  11 a 15 anos  Ou mais de 16 anos

3) Grau de escolaridade do proprietário.

Ensino Fundamental  Ensino Médio  Superior Incompleto

Superior Completo  Outro: \_\_\_\_\_

4) Qual o setor de atividade da sua organização?

Indústria  Comércio  Construção Civil  Agropecuário

Outro: \_\_\_\_\_

5) Como você avalia a situação financeira da sua empresa antes da crise?

Ótima  Boa  Razoável  Ruim

6) Como você avalia a situação financeira da sua empresa hoje?

Temos dívidas e estamos em atraso  Estamos com dívidas mas estamos em dia  Não temos dívidas

7) Para se suportar frente a crise econômica causada pela pandemia do Covid-19, a sua organização continha alguma reserva financeira?

Sim, porém não integralizada  Sim, continhamos uma reserva financeira totalmente integralizada  Não continhamos reserva financeira  Não sei o que é uma reserva financeira

8) O proprietário necessitou de algum tipo empréstimos para se segurar frente a crise?

Não buscamos empréstimos  Sim, buscamos e conseguimos a liberação de empréstimo  Não conseguimos a liberação de empréstimo

9) Qual foi o mês que mais impactou negativamente a saúde financeira da organização?

Março  Abril  Maio  Junho  Outro: \_\_\_\_\_

10) Seu estabelecimento necessitou ficar fechado em algum momento da pandemia?

Funcionamos normalmente  Ficamos totalmente fechados  Ficamos abertos, porém sobre restrições do decreto municipal

11) Quanto tempo você avalia que seu negócio aguentaria ficar a mais (totalmente) fechado?

15 a 30 dias  1 a 2 meses  2 a 3 meses  3 a 4 meses  Não aguentaria ficar nem mais um dia fechado

12) A respeito dos seus colaboradores. Você necessitou adotar alguma das medidas abaixo?

Férias individual/ coletivas  Demissão de funcionário  Redução da jornada de trabalho com redução de salários  Suspensão do contrato de trabalho  Não tomei nenhuma das medidas

13) Em tempo de pandemia, como está sendo o seu faturamento mensal?  Aumentou o lucro  Permaneceu igual  Diminuiu  Não sabe

14) Comparando a dias normais, qual foi o percentual de queda de faturamento?  
 Até 15%  15 a 25%  25 a 40%  40 a 50%  Acima de 50%  Não obtivemos queda de faturamento

15) Obteve diminuição ou aumento nas vendas dos produtos comercializados durante a pandemia?

Aumento  Diminuição razoável  Diminuição considerável

16) Qual das ferramentas abaixo você avalia que mais contribuiu com suas vendas durante a pandemia?

Vendas *on-line*  *Delivery*  Divulgação nas redes sociais  *Marketing* direto

Outro: \_\_\_\_\_

17) Qual o grau de importância que a internet teve nesse período de pandemia para sua empresa?

Nada importante  Pouco importante  Indiferente  Importante

Muito Importante

18) Você teve ou está tendo alguma dificuldade de encontrar insumos ou matéria-prima para sua empresa?

Sim, tive problemas  Não tive problemas  Sim, ainda estou tendo problemas

19) Devido à crise, o seu empreendimento teve que mudar a sua forma de funcionamento?

Funcionamos normalmente  Nós nos adaptamos às mudanças exigidas pelos órgãos competente  Estamos inaptos para atuação temporariamente

Fechamos a porta definitivamente

20) Descreva, em poucas palavras, quais foram as principais dificuldades da empresa frente a crise.

---

---

---

---

---

21) Descreva, em poucas palavras, quais foram as principais medidas adotadas para minimizar os impactos econômicos na organização:

---

---

---

---

---

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: COM ESTUDO DE CAMPO NAS FARMÁCIAS DE MATIPÓ – MG

Dayana Meyreles Oliveira do Carmo

Lídia Alves Rolim

**Professora Coorientadora** Prof.<sup>a</sup>. Esp. Jaqueline Conceição Leite **Professor**

**Orientador:** Prof.<sup>a</sup>. Esp. Dilcimar Gomes de Araújo

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linha de pesquisa:** Marketing, Gestão Estratégica e Empreendedorismo e Inovação.

**E-mails:** [igordayana@yahoo.com](mailto:igordayana@yahoo.com) - [lidiarolim8351@gmail.com](mailto:lidiarolim8351@gmail.com)

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo principal apresentar o planejamento estratégico utilizado pelo segmento de farmácias. Por meio de um estudo de campo, realizado em farmácias do município de Matipó (MG), pretendeu-se, para tanto, verificar as estratégias já utilizadas por essas empresas; analisar as falhas que podem ou não existir no planejamento utilizado e apontar novas estratégias a partir das análises das existentes. A proposta metodológica deste estudo descritivo com abordagem qualitativa consistiu em estudo de campo em 8 farmácias das que se encaixavam nos objetivos da

pesquisa. Todavia, apenas 6 compuseram a amostra. O estudo apontou a importância do planejamento estratégico para as empresas e que elas se utilizaram desse recurso para se manterem vivas no mercado. Além disso, revelou que, na atual situação de pandemia, é necessário se reinventar e inovar, sendo o planejamento estratégico essencial nesse processo. Foi constatado, também, que todas as farmácias utilizam, de um modo geral, a internet para as redes sociais e o telefone para o *WhatsApp*, como forma de manter o contato e proximidade com seus clientes. Tendo alcançado os objetivos inicialmente propostos pela pesquisa, conclui-se que as farmácias pesquisadas estão no caminho certo para continuarem atuantes no mercado e que o planejamento estratégico é o caminho para aumentar a oferta e a demanda que tanto as empresas buscam.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégias; Planejamento; Reinvenção; Farmácias.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas atualmente estão inseridas em um cenário em que os clientes são cada vez mais exigentes, seletivos, sofisticados, com um alto grau de expectativas em relação ao atendimento e qualidade do produto. São os clientes da era da globalização, ansiosos e querem ser atendidos prontamente, além de serem conhecedores de seus direitos e amparados por órgãos como PROCON e o Código de Defesa do Consumidor (COSTA, SANTANA e TRIGO, 2015).

Nesse sentido, as empresas precisam se planejar e estabelecer estratégias como ferramentas de apoio e atendimento ao cliente. O diferencial está em se preparar para a competitividade em estabelecer ações elaboradas que atendam à empresa e cativem o cliente. Portanto um planejamento estratégico é uma exigência para se manter no mercado e dentro da concorrência (SEBRAE, 2020).

As micro e pequenas empresas (MPEs) ajudam no crescimento do cenário econômico do Brasil, sendo responsáveis por mais da metade das empresas no país. Conseqüentemente, os números de trabalhadores com carteira assinada aumentam gradativamente a cada dia (SANTOS; DE LIMA, 2018).

Um grande estímulo para criação de empregos é o Programa Verde Amarelo junto com SEBRAE e SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). Essa ação tem um papel importantíssimo no treinamento dos funcionários, permitindo que as organizações se tornem fortes no futuro podendo contratar jovens com qualificação e experiência e, assim, ajudando a economia do Brasil e milhares de famílias (SEBRAE, 2020).

Reconhecer um problema e identificar um real motivo é um passo à frente para driblar as adversidades. Os comerciantes passam por grande dificuldade para inovar tendo pouco conhecimento, com isso tendem a diminuir produção. A maioria dos gestores acredita que a inovação só deve ser feita com o crescimento da empresa. Quando a organização passa por adversidade, a maioria acaba fechando (DE VICENTE BITTAR; DI SERIO; DE VASCONCELLOS, 2018).

A relação de pessoas e a produtividade pode se relacionar à velocidade de inovação junto às novas tecnologias no mercado fortalecendo-a, atuando, assim, como uma forma de oportunidade e transformação das empresas. Várias pessoas se tornaram autônomas ao buscarem uma complementação de sua renda familiar. Por isso, empresas de menor porte crescem e mostram sua força. As pesquisas mostram que as dificuldades econômicas atingem mais o segmento de MPEs e o

desemprego leva mais pessoas a empreender (DE VICENTE BITTAR; DI SERIO; DE VASCONCELLOS, 2018).

O planejamento estratégico vem sendo discutido cada vez mais por conta de muitas empresas não saberem nem o seu significado mais simples. Ele é importante para melhor gerenciamento, menor custo, maior lucratividade e diminuição dos riscos. Portanto, organizações se tornam mais fortes e competitivas no decorrer dos anos. O mal gerenciamento pode gerar grandes riscos, como comprar matéria-prima no momento errado, mão de obra desqualificada e não saber os pontos negativos e positivos da empresa (COSTA, SANTANA e TRIGO, 2015).

Este trabalho é importante à medida que consegue apresentar a capacidade de se reinventar de muitos empresários de micro ou pequenas empresas e importância de aumentar as estratégias de planejamento. Essas pessoas, no início de suas atividades, têm pouco capital de giro e precisam ser criativos para manter sua empresa ativa.

Os questionamentos que nortearam pesquisa são: Como reinventar uma empresa em tempo de crise? O que as empresas do ramo de farmácia estão fazendo para se manterem vivas no mercado mediante a ampla concorrência?

Este estudo teve como objetivo apresentar o planejamento estratégico utilizado pelas empresas do ramo de farmácia na cidade de Matipó – MG. Para tanto, outros objetivos foram contemplados como: verificar as estratégias já utilizadas por essas empresas; analisar as falhas que podem ou não existir no planejamento utilizado e apontar novas estratégias a partir das análises das existentes.

Este estudo é relevante, pois a busca pelo setor farmacêutico é muito presente na sociedade. Quando há um planejamento estratégico eficiente desenvolvido por essas empresas, afeta o atendimento aos clientes, a oferta e a demanda, acarretando preços mais acessíveis e, conseqüentemente, uma procura maior dessas empresas por parte dos clientes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2020), existem alguns critérios que são utilizados para determinar, ou seja, classificar uma empresa como micro ou pequena empresa. Esses critérios levam em consideração a receita auferida ou número de empregados efetivos nas empresas, conforme a instituição responsável pela classificação.

A Lei complementar Nº 155/16 altera o art. 3º da LC 13/06, determina que, a partir de 1º de janeiro de 2017, vigora a lei com as seguintes mudanças:

I – No caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e II – no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Para fins de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte, poderão ser auferidas receitas no mercado interno até R\$ 4.800.000,00, conforme o caso, e, adicionalmente, receitas

decorrentes da exportação de mercadorias ou serviços, inclusive quando realizada por meio de comercial exportadora ou da sociedade de propósito específico prevista no art. 56 desta Lei Complementar, desde que as receitas de exportação também não excedam os referidos limites de receita bruta anual (2016, p.2)

O Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2020) define o faturamento anual da empresa como forma de classificá-la segundo seu porte ou conforme o grupo econômico a que pertence.

São classificadas quanto ao porte as empresas da indústria, do comércio e de serviços, em microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa, conforme quadro I, apresentado a seguir:

**Quadro I:** Classificação do Porte da Empresa Conforme o BNDS

<b>Porte</b>	<b>Receita Operacional Bruta Anual</b>
Microempresa	Até R\$360 mil
Pequena empresa	Entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões
Média empresa	Entre R\$4,8 milhões e R\$300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$300 milhões

**Fonte:** BNDS (2020).

Já o SEBRAE (2020) apresenta a classificação do porte da empresa como microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa, utilizando os critérios de números de funcionários colocados pelo IBGE. Porém, esse critério não possui fundamentação legal, sendo assim, para fins legais, vale o previsto na legislação do Simples Nacional (Lei 123 de 15 de dezembro de 2006).

A seguir, o quadro II apresenta os critérios de classificação do porte das empresas que é utilizado pelo SEBRAE:

**Quadro II:** Critério de classificação do porte das empresas segundo SEBRAE

<b>Porte da empresa</b>	<b>Indústria</b>	<b>Serviços e Comércio</b>
<b>Microempresa</b>	Até 19 pessoas ocupadas	Até 09 pessoas ocupadas
<b>Pequena Empresa</b>	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
<b>Média Empresa</b>	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
<b>Grande Empresa</b>	Acima de 500 pessoas	Acima de 100 pessoas

**Fonte:** SEBRAE, 2020.

As pequenas e micro empresas possuem um papel importante para a economia do país, pois uma grande demanda de geração de empregos é atribuída a elas. O fluxo de funcionários e renda, se considerado individualmente, parece pequeno, mas, quando são considerados no montante, tornam-se fortes e grandes propulsores da economia e responsáveis pelo crescimento econômico do país (SANTOS; DE LIMA, 2018).

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

O planejamento estratégico é a forma mais eficaz de se obter êxitos e acertar o ritmo econômico de uma empresa. A organização sofre por não conhecer suas qualidades e identificar defeitos a serem melhorados, pensam no retorno em curto prazo, assim deixando de fazer uma empresa forte com

características para o futuro. Logo, é necessário um planejamento organizado em que todas as ações são pensadas, elaboradas e desenvolvidas criteriosamente (SANTOS; DE LIMA, 2018).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), foi nos campos de guerra que nasceu o conceito de estratégia que, ao longo dos séculos, passou a ser um pensamento premeditado dos militares, que consiste em pensar antes de agir. A partir daí, esse conceito passou a ter importância e fazer parte não só mais das questões de guerra, mas também de tudo que se requeria um planejamento. Assim, com o tempo, passaram por melhorias e novas interpretações por meio do uso contínuo do termo e de seu significado.

Em um mundo em que a competitividade está acirrada e cada um busca um espaço maior, as organizações tentam encontrar estratégias seguras que as coloquem no caminho certo. Criar uma organização bem-sucedida não é uma receita que devemos apenas seguir. Para tanto, é necessária uma modificação em algumas atividades e posturas da empresa, pois a estratégia é um conjunto de ações que podem trazer vantagens para o futuro quando se sabe usá-las (PICCHIAI, 2016).

As empresas que desejam implantar uma estratégia precisam estabelecer objetivos tais como: objetivo, diagnóstico, decisão, ação e avaliação. As quatro funções básicas da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar são utilizadas em todas as esferas, tanto nas micro empresas, empresas de pequeno porte e grandes corporações. (PICCHIAI, 2016).

O planejamento é uma prática que todos nós fazemos para realizar algo. Muitos empresários acreditam que é um custo alto e desnecessário. Pelo contrário é essencial para todas as organizações, sejam elas micro, pequenas ou grandes. Para implantar o planejamento, deve-se ter um objetivo, diagnóstico, decisão, ação e avaliação (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

O sucesso e o fracasso de uma empresa não estão ligados apenas à sorte de cada empreendedor, e sim em suas estratégias e competências administrativas, assim devemos saber aonde devemos chegar e o caminho que devemos seguir pois o controle interno está a todo momento em nossas mãos já que os fatores externos só incontroláveis (OLIVEIRA *et al.*, 2014, 187. p).

Assim sendo, o planejamento dentro da empresa agrega ações positivas, diminuindo os riscos dessas empresas dentro do mercado. O planejamento estratégico é uma ferramenta de trabalho usada para aprimorar as tomadas de decisões na organização, proporcionando alternativas para o processo dinâmico sistêmico (ALVES, 2019).

Administração Estratégica ou Planejamento Estratégico refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia em três pontos de vantagem: a formulação da estratégia, ou seja, desenvolvimento da mesma; implementação da estratégia, colocar a estratégia em ação e o controle estratégico, modificar ou a estratégia ou a implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados (SOUZA e YONEMOTO, 2010).

O Planejamento Estratégico tem como objetivo identificar as oportunidades e ameaças sofridas pela empresa, bem como os pontos fortes e fracos da organização visando a cumprir sua missão. Assim significa encontrar oportunidades que sejam atraentes e desenvolver estratégias rentáveis para a organização (SOUZA e YONEMOTO, 2010).

### **2.2.1 Ferramentas estratégicas para uso empresarial**

As 5 forças de Porter proposta por Michael Porter, em 1979, no artigo *Como as forças competitivas moldam a estratégia* são: rivalidade entre os concorrentes, produtos e serviços

substitutos, poder de barganha dos fornecedores, evitar e atrapalhar a entrada de novos concorrentes e poder de barganha dos clientes. Essas forças devem ser analisadas para que a empresa se posicione no mercado em relação aos seus concorrentes (CONKE, 2013)

A Análise SWOT é uma ferramenta diversificada que pode ser utilizada em diversas circunstâncias. SWOT é uma sigla em inglês dos termos *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades para o seu negócio) e *threats* (ameaças para o seu negócio). Essas análises, quando bem feitas, direcionam a empresa a apresentar estratégias específicas conforme o resultado do apurado, pois são analisados os ambientes internos e externos da empresa (MORAIS, 2018).

A análise de PESTEL é a sigla das variáveis: Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T), Ecológica (E) e legal (L). Trata-se de uma ferramenta utilizada para diagnosticar e identificar as forças do macroambiente que afetam o negócio (MORAIS, 2018).

As pesquisas são realizadas para reconhecer o mercado, quem são os concorrentes e, também, o clima organizacional da empresa que contribui para a queda ou o êxito dela (SILVA, 2018).

Matriz BCG apresenta uma característica menos peculiar a uso para pequenas empresas. É recomendável que o empreendedor tenha dados sobre quanto cada produto contribui para o lucro do negócio. Essa é um tipo de informação difícil de obter, pois implica um sistema gerencial contábil que aceite rateios de saídas de caixa. É importante, também, fazer um levantamento sobre a necessidade de investimento que cada uma produz (SILVA, 2018)

### 2.3 O SETOR FARMACÊUTICO BRASILEIRO

O setor farmacêutico do Brasil está em ampla expansão e isso levou o país a passar de décimo no mercado mundial, em 2003, para sexto lugar em 2019, ficando entre os dez maiores mercados em faturamento do mundo, segundo informações da Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa, (INTERFARMA). A associação aposta, ainda, uma nova posição até 2023, em que o Brasil poderá chegar a quinta colocação mundial (INTERFARMA, 2019).

O crescimento do setor farmacêutico ocorreu devido a algumas modificações que aconteceram dentro da área da saúde em que o Sistema único de Saúde (SUS) passa por expansão. Assim, algumas políticas voltadas para saúde aumentaram a atração para esse setor como, por exemplo, garantia de financiamento, acessibilidade maior aos medicamentos, entrada e crescimento dos medicamentos genéricos e expiração de patentes e ocorrência de fusões entre laboratórios (INTERFARMA, 2019).

O crescimento econômico do setor farmacêutico é muito expressivo, mesmo que ainda uma grande parcela da população encontre dificuldade para adquirir os produtos advindos desse setor, em virtude de alguns terem um preço mais elevado. Sabe-se, portanto, que a mesma população renuncia a produtos de outros setores, quando o medicamento se torna prioridade no seu dia a dia (SILVA e CAETANO, 2015).

Portanto, investir no setor farmacêutico é uma oportunidade que os empresários da área estão aproveitando mediante a perspectiva de crescimento. Para tanto, estabelecem metas a serem alcançadas e se organizam estrategicamente com um planejamento minucioso, direcionado à clientela que deseja atingir (SILVA; CAETANO, 2015).

Nishijima, Biasoto e Lagroteria (2016) explicam que os empresários interessados em investir no setor farmacêutico precisam conhecer a Lei n. 9.782/99 e a Câmara Regulamentadora do Mercado de Medicamentos (CMED) juntamente com a ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária para que possam entender as normas que regem esse mercado.

Esses órgãos são responsáveis em acompanhar e regular todas as ações desenvolvidas pelo setor farmacêutico, fiscalizando os valores dos produtos, e fazendo a relação entre o produtor, vendedor e revendedor, intervindo, diretamente, quando algum desses setores encontrarem dificuldade de entendimento, criando e estabelecendo diretrizes (NISHIJIMA, BIASOTO e LAGROTERIA, 2016).

### 3 METODOLOGIA

O estudo é de natureza básica que, por meio de uma pesquisa descritiva, tem como objetivo verificar como acontece o planejamento estratégico das empresas do ramo de farmácia.

Gil (2010) aponta que a pesquisa de cunho descritivo tem como principal foco a descrição de características de uma determinada população, fenômeno ou estabelecimento, englobando, assim, o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados, tais como questionários ou observação sistemática.

Foi realizado um estudo de campo, em que o instrumento utilizado foi entrevista com perguntas objetivas e questões relacionadas ao planejamento da empresa e às ferramentas administrativas e de *marketing* utilizadas por ela, além de observação.

Segundo Lakatos e Marconi (2011, p.277), na técnica de observação propõe-se “a coleta de dados para conseguir informações utilizando-os na obtenção de determinados aspectos da realidade e não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

Para tanto, foram aplicados questionários e a abordagem dos critérios será quantitativa

“considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em número opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (PRODANOV, FREIRAS, 2013, p.69).

Os objetivos da pesquisa foram apresentados a todas as farmácias da cidade, num total de 8. Porém, apenas 6 participaram da pesquisa, as outras 2 não explicaram o motivo, mas disseram que não iriam participar.

Responderam ao questionário os gerentes de cada farmácia. Os sujeitos da pesquisa tiveram sua participação concretizada mediante participação voluntária através das respostas ao questionário e a assinatura do TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

Os resultados foram trabalhados e apresentados por meio de tabelas e gráficos, além de ser referenciados por outros autores que já apresentaram estudos que corroboram este estudo.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 LIMITAÇÃO DA PESQUISA.

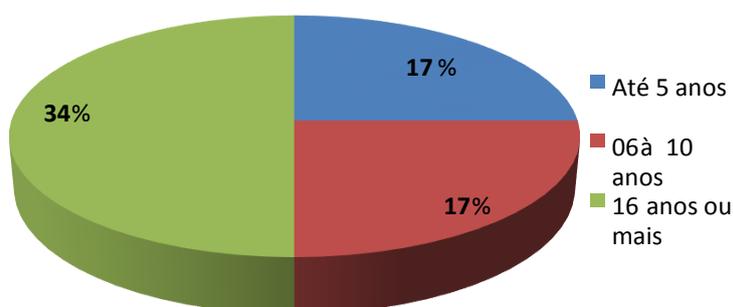
A cidade em que o estudo foi realizado está localizada na Zona da Mata do Estado de Minas Gerais, situa-se na bacia do Rio Doce, e de acordo com o IBGE (2015), possui uma população estimada em 18.713 e área da unidade territorial 266,990Km<sup>2</sup> com densidade demográfica de 66,07 hab./km<sup>2</sup>.

Para atingir o objetivo proposto deste estudo que é apresentar o planejamento estratégico utilizado pelas empresas do ramo de farmácia na cidade de Matipó – MG, foi aplicado um questionário a 6 farmácias, apresentado a seguir.

#### 4.2 DISCUTINDO OS RESULTADOS

O primeiro questionamento realizado foi quanto ao tempo que a empresa existe no mercado. A figura 1 apresenta o resultado:

**Figura 1:** Tempo da empresa no mercado.

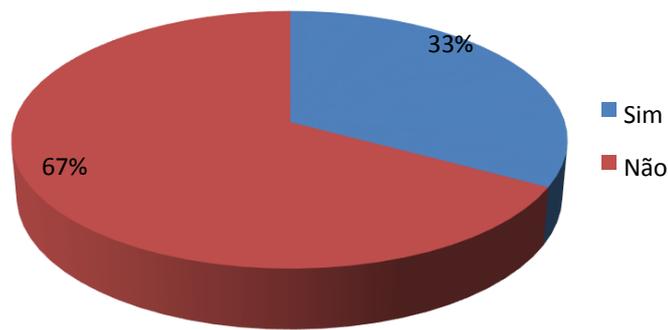


**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

A maior parte dos respondentes (34%) disse que a empresa possui mais de 16 anos na empresa o que demonstra uma estabilidade no mercado e o reconhecimento da clientela.

Campos (2016) reforça que o tempo trabalho que uma empresa possui no mercado está associado a uma boa convivência e a execução de um trabalho de qualidade. Um bom planejamento estratégico também pode estabelecer um vínculo com a clientela o que gera frutos para essa empresa tornando-a mais estável.

Quando perguntados se, antes de abrir a empresa, fora realizada uma análise ambiental para seu funcionamento, as respostas foram as seguintes:



**Figura 2:** Realização da análise ambiental.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020

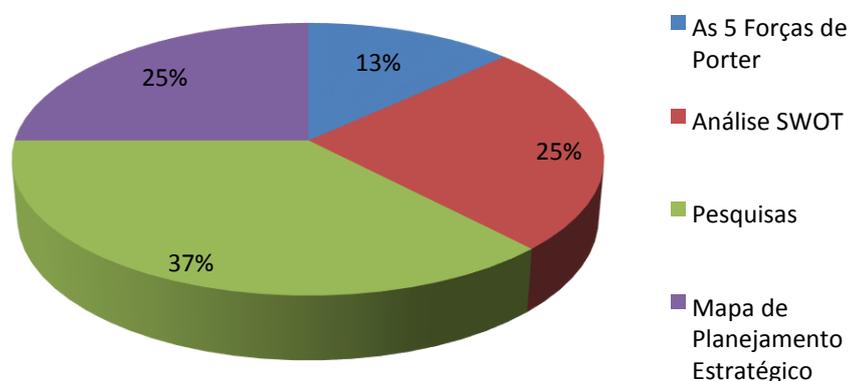
Em 67% das farmácias pesquisadas, eles afirmaram terem realizado uma análise ambiental antes que elas passassem a funcionar. O que demonstra o interesse dos proprietários na organização de estratégia para funcionamento.

Tavares explica que a função dessa análise é:

Confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela organização com as atividades que se espera que a organização desenvolva para cumprir sua missão e atingir sua visão. É a partir dessa comparação, mediada pelas oportunidades e ameaças ambientais, que irão emergir suas forças e fraquezas. Dada a multiplicidade dessas atividades, o diagnóstico do ambiente interno comporta variadas amplitudes e formas de abordagens, todas apresentando vantagens e limitações (TAVARES, 2015, p. 220).

Segundo Chiarello (2018), as análises dos ambientes são metodologias utilizadas para analisar ambientes para identificar oportunidade, ameaças, forças e fraquezas que podem afetar os objetivos de uma empresa para alcançar suas metas.

A figura a seguir representa os tipos de ferramentas que os respondentes pelas farmácias disseram conhecer.



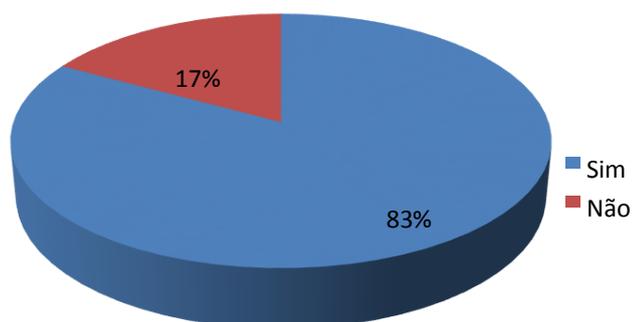
**Figura 3:** Tipos de ferramentas que reconhecem.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020

Pesquisa foi a ferramenta que recebeu um maior índice percentual. Para 37% dos entrevistados, é o tipo de ferramenta mais conhecido. Para 25%, é o mapa de planejamento e o mesmo percentual de 25% disse ser a análise SWOT, conforme a figura acima.

Silva (2018) apresentou uma análise com o intuito de demonstrar e avaliar a aplicabilidade das ferramentas do planejamento estratégico na gestão de micro e pequenas empresas e essa análise demonstrou que todas as ferramentas têm aplicação em qualquer tamanho de empresa, o que vai divergir cada ferramenta será o seu custo de aplicação.

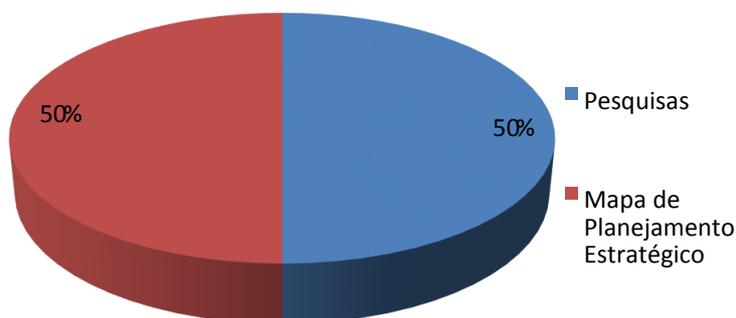
Dos respondentes que participaram da aplicação do questionário, 83% disseram também que possuem um planejamento estratégico para a empresa, enquanto 17% disseram não possuir um plano para a empresa, conforme figura abaixo:



**Figura 4:** Possuem Planejamento Estratégico.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020

Quando perguntados sobre qual ferramenta utilizam para o planejamento estratégico — aos que responderam sim para a questão anterior que relacionava a ter um planejamento estratégico para a empresa — as respostas foram iguais para apenas duas das ferramentas como apresenta a figura:



**Figura 5:** Ferramentas utilizadas pela empresa.

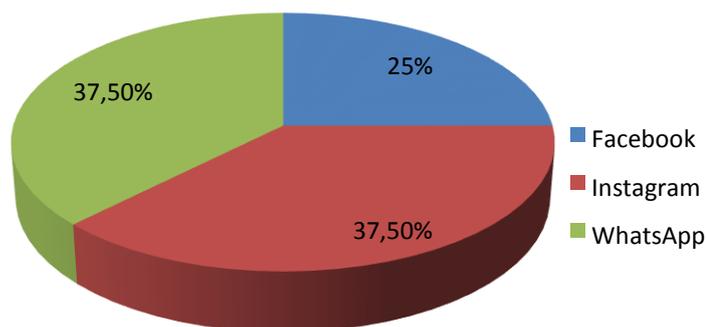
**Fonte:** Dados da pesquisa 2020

Silva (2018) explica que o planejamento estratégico dentro de micro e pequenas empresas são as decisões importantes que a gestão da empresa tem que tomar e a escolha da melhor ferramenta irá direcionar os resultados dos trabalhos. As empresas precisam escolher com cuidado a ferramenta a ser utilizada, para que seus recursos não sejam comprometidos levando-a a dificuldades.

Aos respondentes também foi perguntado se o tipo de tecnologia utilizada pela sua empresa contempla suas necessidades imediatas e 50% disseram atender totalmente e 50% disseram atender parcialmente.

A seguir os participantes do estudo responderam sobre o fato de a empresa utilizar-se das mídias sociais para divulgar ou vender seus produtos. Nesse item, houve unanimidade nas respostas.

A figura 08 apresenta o resultado sobre as mídias sociais mais usadas pelas empresas:



**Figura 6:** Mídias sociais mais usadas.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020

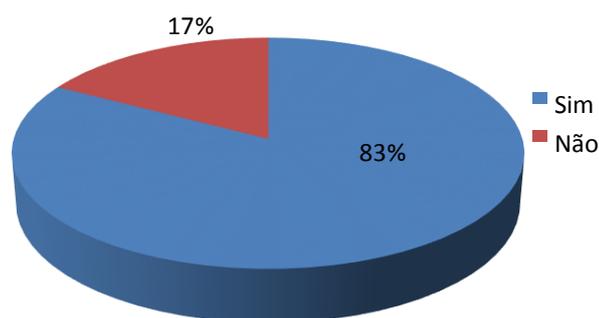
As respostas apresentaram o *Facebook* e o *Instagram* em primeiro lugar com 37,5 % para cada um e o *WhatsApp* com 25% de uso.

A relação da tecnologia com as empresas é cada vez mais essencial para continuar mantendo a relação entre empresas e clientes. Mediante isso, foi perguntado aos respondentes se eles achavam que haverá uma mudança no papel da farmácia pós corona vírus. Para 50% sim e para o restante, não.

Os representantes das farmácias que participaram da pesquisa concordam que a farmácia possui um papel importante na vida das pessoas. Isso porque há pessoas que vão muito mais à farmácia do que ao hospital, ela está muito próxima da vida dos consumidores. Nesse contexto, 55 % responderam que, em momento de crise, para não perder essa proximidade com o consumidor, utilizam da internet (redes sociais) para continuar em contato com ele e 45% disseram utilizar do telefone (*WhatsApp*).

Este ano, os cuidados com as pessoas tornarem-se mais necessários mediante a situação em que todos foram expostos com à pandemia do COVID-19 pelo novo corona vírus (SARS-CoV-2), o que se apresenta como um dos maiores desafios da saúde em escala global deste século. Esse desafio levou a população mundial a rever hábitos e mudar de hábitos, além de transformações radicais na vida em todos os aspectos, sociais, profissionais e financeiros. (BEZERRA, 2020).

Sobre a empresa investir em curso de treinamento para os funcionários, segue a figura abaixo:

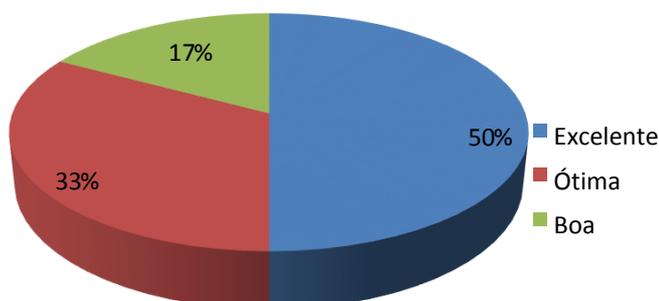


**Figura 7:** Investimento em curso de treinamento.  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2020

Quanto ao investimento da empresa em curso de treinamento, 83% dos participantes disseram que sim.

Azeredo (2019) explica que as ferramentas de treinamento são uma forma de garantir uma atualização eficaz de colaboradores, independentemente da área de atuação da organização. Dessa forma as empresas garantem a qualidade dos serviços prestados e a atualização dos colaboradores.

A figura a seguir apresenta os resultados da avaliação realizada pelos respondentes sobre a equipe de trabalho que atua na empresa.



**Figura 8:** Atuação da equipe de trabalho.  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

A maioria respondeu que a equipe tem uma atuação excelente, ou seja, 50% dos respondentes; os demais, 33%, consideram ótima e 17%, boa.

Andriolli (2019) define o trabalho em equipe como algo que torna o ambiente de trabalho mais amistoso e cria um comprometimento dos funcionários tanto uns com os outros quanto com a própria empresa. O autor afirma, ainda, que o líder representa um importante ponto de apoio para os trabalhos em equipe, permitindo garantir o sucesso da empresa.

Sobre a questão de se reinventar, todos confirmaram a necessidade de inovação, seja por meio de treinamento de pessoas ou no planejamento estratégico para a empresa, mas todos terão que inovar.

Nesse sentido, afirma Rodrigues e Costa (2019) que a inovação deve ser incentivada no contexto de um ambiente empresarial adequado, pois ela pode ser o diferencial que determina o sucesso entre uma empresa e outra. Além disso, o diferencial, a inovação de uma empresa podem acirrar o seu aspecto competitivo, o que só trará crescimento para ela.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo que foi exposto com dos resultados e discussões, entende-se que todas as farmácias pesquisadas demonstraram conhecimento sobre alguma forma de planejar e que utilizam o planejamento estratégico para alavancar suas vendas.

Pôde ser observado, também, que os respondentes da pesquisa afirmaram, em sua grande maioria 83%, que a farmácia possui um plano estratégico específico sendo desenvolvido e 67% responderam que foi feito uma análise ambiental antes que a empresa iniciasse suas funções comerciais.

Sobre os objetivos inicialmente assentados quanto a apresentar o planejamento estratégico utilizado pelas farmácias pesquisadas, encontrou-se como ferramenta de uso a pesquisa e o mapa estratégico. Além disso, todas as farmácias utilizam, de um modo geral, a internet para as redes sociais e o telefone para o *WhatsApp* como forma de manter o contato e proximidade com seus clientes.

Em relação à questão-problema, as farmácias pesquisadas responderam de forma unânime que mudanças serão necessárias e que inovar é o caminho. Todavia não especificaram o tipo de inovação que deve ser feito, mas afirmaram que a tecnologia e o uso das mídias sociais serão importantíssimos para essa reinvenção.

Compreende-se, portanto, que o plano estratégico é a forma que as empresas possuem para direcionar os seus trabalhos. No caso específico das farmácias aqui pesquisadas, observa-se que, mesmo com a afirmação do uso de algum tipo de plano, há necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre outras ferramentas que poderão facilitar o desenvolvimento das estratégias. É importante, também, lembrar que o sucesso e a permanência de cada empresa no mercado estão relacionados à forma com que ela lida com os seus colaboradores e com os clientes.

Tendo alcançados os objetivos inicialmente propostos pela pesquisa, conclui-se que as farmácias pesquisadas estão no caminho certo para continuarem atuantes no mercado e que o planejamento estratégico é o caminho para aumentar a oferta e a demanda que tanto as empresas buscam.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Francis Ohanna Silva. **O uso das redes sociais nas micro e pequenas empresas como estratégia de vendas e marketing**. 2019. Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Ouro Preto. MG.

ANDRIOLLI, J. R. **A influência da liderança em uma organização de distribuição e manutenção de produtos eletrônicos**. 2019. Disponível em:

<http://www.fema.com.br/site/wp-content/uploads/2019/08/andriolli-j.-r.-a-influencia-da-lideranca-em-uma-organizacao-de-distribui%C3%A7%C3%A3o-de-distribui%C3%A7%C3%A3o-e-manuten%C3%A7%C3%A3o-de-produtos-eletr%C3%94nicos.pdf>. Acesso em 25 de out. de 2020.

BEZERRA, A. Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. **Ciê. Saúde Coletiva**. 2020. Disponível em:

<http://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/fatores-associados-aocomportamento-da-populacao-durante-o-isolamento-social-na-pandemia-decovid19/17551?id=17551>. Acesso: em 16 de out. 2020

BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento. **Classificação do Porte da Empresa**. 2020. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em: 10 jun. 2020.

CAMILLO, S.O. **Considerações sobre a estrutura de uma Pesquisa Qualitativa – como ler e como planejar um estudo qualitativo**. ABCS Health Sci. v. 43, n. 2, p.6768. 2018.

CAMPOS, N. M. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico administrativos do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense lotados em Pelotas** Dissertação de mestrado. Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, RS, Brasil. 2016.

CHIARELLO, F. L. **Proposta de planejamento estratégico para a empresa imperial móveis Ltda da cidade de São Carlos, SC**. 92f. 2018. Monografia (Bacharel em Administração) Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Chapecó. SC. 2018.

CHIAVENATO, I. e SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONKE, L. S. O Pensamento Estratégico no Século XX: Explicações Históricas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 210-234, out./dez. 2013.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de iniciação científica, RIC Cairu, 2015. Disponível em: <http://www.cairu.br/ricairu/pdf/artigos/210qualidadeatendclientepdf>. Acesso em: 10 maio 2020.

DA SILVA, Adriana Lopes. Ferramentas do Planejamento Estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 8, n. 1, 2018.

DE VICENTE BITTAR, Alexandre; DI SERIO, Luiz Carlos; DE VASCONCELLOS, Marcos Augusto. Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 85-109, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE. **Censo demográfico**. 2015. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/panorama>. Acesso em: 29 maio 2020.

INTERFARMA - Associação Da Indústria Farmacêutica De Pesquisa. **Guia 2018: Dados do setor**. Disponível em: [https://www.interfarma.org.br/guia/guia2018/dados\\_do\\_setor/](https://www.interfarma.org.br/guia/guia2018/dados_do_setor/)>. Acesso em: 16 ago. 2019.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

MORAIS, R. C. **Planejamento estratégico com foco em gestão estratégica na Empresa Sushideli / Rayssa Câmara Moraes**. - 2018. 45f. Orientador: Prof. Dr. Afrânio Galdino de Araújo. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2018.

NISHIJIMA, M.; BIASOTO JR, G.; LAGROTERIA, E. **A competição no mercado farmacêutico brasileiro após uma década de medicamentos genéricos**: uma análise de rivalidade em um mercado regulado. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 23, n. 1 (50), p. 155-186, abr. 2016.

OLIVEIRA, D. T. S. *et al.* Planejamento Estratégico: uma pesquisa aplicada na microempresa Cardamoni Portas. **Revista Interatividade**, v. 2, n. 2, 2014.

PICCHIAI, D. A percepção de micro e pequenos empresários quanto a estratégias organizacionais. **Revista da FAE**. v. 19, n. 1, 2016.

RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P. Organizações, Inovação e Administração Estratégica. **Revista Brasileira de Administração Científica**. v.10, n.4, Out a Dez 2019.

SILVA, A. L. Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, p. 159-173, v. 8, n. 1, 2018.

SILVA, R. M.; CAETANO. R. Programa “Farmácia Popular do Brasil”: caracterização e evolução entre 2004-2012. **Ciência & Saúde Coletiva**. v. 20, n.10. 2015.

SANTOS, Pedro Vieira Souza; DE LIMA, Nyegge Vitória Martins. Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPes). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**. v. 3, n. 5, p. 54-77, 2018.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2020. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entendaasdiferencas-entre-micro-empresa-pequena-empresaemei,03f5438af1c92410vgnvcm100000b272010arcrd>. Acesso em: 12. maio 2020.

SOUZA, Mayara Sanches; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **O planejamento estratégico de marketing**. 2010. Disponível:

<http://intertemas.toledoprudente.edu/revista/index.php/ETIC?article/viewFile/2545/2070>. Acesso: 19 jun. 2020.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão Estratégica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.



FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX  
SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR

### QUESTIONÁRIO

Pesquisa elaborada pelas alunas Dayana Meyreles Oliveira Do Carmo e Lídia Alves Rolim do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: COM ESTUDO DE CAMPO NAS FARMÁCIAS DE MATIPÓ - MG**, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Pedimos a sua colaboração por meio das respostas a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa.

Agradecemos antecipadamente sua contribuição.

- 1) Há quanto tempo a empresa possui está no mercado?  
 Até 05 anos  
 06 a 10 anos  
 11 a 15 anos  
 16 anos ou mais
  
- 2) Antes de abrir a empresa, foi realizado uma análise ambiental para seu funcionamento?  
 Sim  Não
  
- 3) Das ferramentas citadas, qual(is) você conhece?  
 (1) As 5 Forças de Porter  
 (2) Análise SWOT  
 (3) Análise PESTEL  
 (4) Matriz BCG  
 (5) Pesquisas  
 (6) Mapa de Planejamento Estratégico
  
- 4) Se a resposta a questão anterior foi sim, marque qual(is) das ferramentas você utiliza?  
 (1) As 5 Forças de Porter  
 (2) Análise SWOT  
 (3) Análise PESTEL  
 (4) Matriz BCG  
 (5) Pesquisas  
 (6) Mapa de Planejamento Estratégico  
 (7) Outras\_\_\_\_\_
  
- 5) Quanto ao tipo de tecnologia utilizada pela sua empresa, ela contempla suas necessidades imediatas?

- ( ) Totalmente  
( ) Parcialmente  
( ) Raramente
- 6) A empresa utiliza-se das mídias sociais para divulgar ou vender seus produtos? Caso positivo, quais são utilizadas?  
( ) Sim ( ) Não  
Quais?  
( ) Facebook;  
( ) Instagram;  
( ) WhatsApp;  
( ) Telegram;  
( ) Outros \_\_\_\_\_
- 7) A empresa crê que ocorreram mudanças quanto ao papel das farmácias após a pandemia da corona vírus?  
( ) Sim ( ) Não
- 8) A farmácia possui um papel importante na vida das pessoas, há pessoas que vão muito mais à farmácia do que ao hospital, ela está muito próxima da vida dos consumidores. Em momento de crise, o que vocês têm feito para não perder essa proximidade com o consumidor?  
( ) Mantem contato pela internet (redes sociais)  
( ) Entra em contato pelo telefone (WhatsApp)  
( ) Não estão conseguindo manter contato  
( ) Outros \_\_\_\_\_.
- 9) A empresa investe em curso de treinamento para os funcionários?  
( ) Sim ( ) Não
- 10) Como você avalia a equipe de trabalho que atua em sua empresa?  
( ) Excelente  
( ) Ótima  
( ) Boa  
( ) Razoável.
- 11) O que a empresa tem feito para se reinventar dentro dessa nova perspectiva de mercado, para vencer a concorrência?
- 12) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

**NÍVEL DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA DOS ACADÊMICOS DOS CURSOS DE  
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBÉIS DA FACULDADE  
VÉRTICE/UNIVERTIX MATIPÓ-MG.**

Tainá Torres Martins  
**Professor Orientador:** Prof. Efigênio Dias  
**Coorientador:** Jaqueline Conceição Leite  
**Área do Conhecimento:** Administração

**E-mail:** tainatorresmartins25@gmail.com

**Linhas de pesquisa:** Marketing, gestão estratégica e empreendedorismo e inovação: valores pessoais e sua influência no poder de compra

**RESUMO:** O presente trabalho identificou junto com os alunos da Faculdade vértice de Matipó/MG o perfil dos acadêmicos. A pesquisa descrita foi realizada por meio da aplicação de questionários aos acadêmicos da referida instituição de ensino aliada à consulta a dissertações, livros, artigos publicados sobre o assunto, como embasamento. Este artigo possibilitou identificar os conhecimentos dos acadêmicos em relação à educação financeira e sobre o controle financeiro. A pesquisa revelou que os acadêmicos, em sua maioria, somente tiveram acesso à educação financeira na faculdade e encontram desafios ao realizar controle financeiro. Todavia, a maioria consegue se sobressair quando se trata de suas finanças pessoais embora apenas uma pequena parte possa ser considerado com o perfil de investidor.

**PALAVRAS CHAVES:** Educação Financeira; Controle Financeiro; Acadêmicos.

## **1 INTRODUÇÃO**

A sociedade é exigente e segue determinados padrões que devem ser consolidados com as relações sociais. Para consolidar essa relação, os indivíduos precisam de uma educação atuante voltada à solidariedade e à formação do caráter. Para tanto, a escola precisa repensar sobre que tipo de sociedade que pretende construir, pois tem em suas mãos o poder de intervenção pelos mecanismos da educação. Mecanismos esses que fazem a diferença quando usados de forma apropriada na formação do indivíduo como cidadão ativo na sociedade (NOBRE; SULZART, 2018).

Silva (2019) define que a educação financeira está diretamente relacionada ao comportamento da sociedade. Não se pode falar em finanças sem mencionar vida social e sua importância. O controle e o descontrole das finanças refletem a falta de orientação financeira. Uma sociedade equilibrada e ponderada é aquela em que a qualidade de vida está associada a uma vida financeira saudável.

Para garantir o direito a Educação Financeira, há 10 anos, no Brasil, foi implementada a Estratégia Nacional de Educação Financeira-ENEF — de acordo com o decreto nº7.397,22 de 22 de dezembro de 2010 — cuja finalidade é promover educação financeira, previdência e fortalecimento da cidadania refletindo na eficiência e solidez do sistema financeiro e da tomada de decisões conscientes por parte dos consumidores (BRASIL, 2010).

Ratificando a ENEF como nova medida, em 2017, foi aprovada e homologada no Brasil a BNCC (Base Nacional Comum Curricular) determinando que todo aluno do Ensino Fundamental deve ter acesso à educação financeira, com previsões legais para que, em breve, entre também no currículo do Ensino Médio, já que Base Nacional Comum Curricular propõe que seja de forma interdisciplinar (BRASIL, 2010).

O tema educação financeira vem ganhando relevância, pelo menos, nos últimos 10 anos. Todavia, mesmo sendo inserido via legislação dentro do currículo das escolas, as estatísticas apontam que maiorias dos alunos ainda não tiveram acesso a esta tecnologia mais rudimentar. Além disso, os professores não receberam treinamentos adequados sobre o assunto para trabalhá-lo durante as aulas (DUARTE; SIQUEIRA, 2020).

Seguindo a tendência a inclusão do tema na Base, estudos recentes apontam que quanto mais cedo a educação financeira for abordada, maiores as chances de os estudantes adotarem hábitos de consumo conscientes. De acordo com o resultado da Pesquisa Nacional de Educação Financeira nas escolas, realizada pela UNICAMP (Universidade Estadual de Campinas), Abefin (Associação Brasileira dos Educadores Financeiros) e Institutos Axxus, 81% dos alunos que têm acesso à educação financeira gastando uma parte do que recebem e guardando a outra parte (LOPES, 2018).

Somente agora, principalmente nesta década, que os jovens brasileiros estão se tornando mais familiarizados com os investimentos e dando os primeiros passos neste terreno. Isso se deve à facilidade de acesso e uso da tecnologia, ao fácil contato para a realização de começar os seus investimentos pelo celular, por exemplo, e também a maior estabilidade monetária, apesar dos picos inflacionários de 2015. Diante disso, a nova geração de brasileiros se sente mais confiáveis e propensa a investir (BASSOTTO, 2018).

Partindo do ponto central, a motivação deste trabalho é conhecer qual é o perfil de educação financeira dos jovens universitários da faculdade Univértix/ Vértice e identificar qual sua percepção em relação aos benefícios de uma boa educação financeira.

Dessa forma este projeto pesquisa é estruturado como um estudo de caso que se delimita em colher informação visando a caracterizar o perfil financeiro dos

universitários, tendo como referência a Intuição de ensino Faculdade UNIVERTIX/Vértice campus MATIPÓ-MG.

Com base nos fundamentos apresentados, a problemática de pesquisa deste artigo consiste em responder: Qual é o perfil financeiro dos jovens universitários da faculdade Univértix/Vértice? Partindo da questão problema, o objetivo geral é levantar informações, analisar e traçar o perfil de educação financeira desses jovens.

Este estudo se mostra relevante porque pretende analisar, entender e construir críticas sobre a relação dos jovens universitários com o dinheiro. A partir dessa relação, é possível impactar o percurso de sua carreira profissional e, por consequência, a economia do país. O tema em questão é relevante, pois permitirá um panorama sobre a relação da comunidade universitária com o tema o que pode ensejar estratégias para aumentar o correto engajamento por parte da instituição e por parte do público pesquisado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO**

A educação, talvez seja o tema mais fundamental na vida do ser humano. É a forma em que se dá a transmissão do conhecimento — seja ensinando ou aprendido. Ela é tão importante para a sociedade, pois, além de promover a capacidade de comunicação entre as pessoas e o desenvolvimento humano, é capaz de transformá-la. “A educação é sempre certa teoria do conhecimento posta em prática”, (FREIRE, 2003, p.40).

Nesse sentido, Canani (2018, p. 21) declara que “se a gente quiser mudar a realidade desse país, a gente precisa dos jovens e eles precisam saber que é só por meio da educação que vamos conquistar está mudanças”. É necessária, portanto, a promoção de educação eficaz, que busque superar as limitações dos jovens e forme cidadãos capazes e cientes da realidade do país.

A educação envolve muitas ações realizadas tendo como parâmetro o aprendizado e posturas que indicam que educar também acontece pelo exemplo, pelo espelhamento. A escola atual aponta educação e democracia como antagônicas, pois a impressão que se tem é que quem não encaixa nesses moldes estão excluídos (HEIN, 2019).

Uma educação de qualidade precisa levar em conta o essencial para a cidadania, assim como a permanência desse cidadão na escola com segurança e aprendizagem. Assim, investir na educação é essencial para o desenvolvimento, pois garante o aprimoramento das habilidades e competências, proporcionando o crescimento de todos os setores sociais (CANANI, 2018).

A melhoria das condições de acesso, permanência e aprendizagem na escola segue como um componente para a qualidade. Educar para a democracia pede-se o letramento nas disciplinas e aplicação prática dos conteúdos nas rotinas, de modo a libertar o cidadão social e político, para que ele possa refletir e fazer escolhas conscientes, não boas ou más, mas conscientes; neste caso também adquirir habilidades para se relacionar com suas finanças (HEIN, 2019).

### **2.1.1 Educação dos Jovens**

Quase quatro de cada dez jovem não concluíram o Ensino Médio com 19 anos em 2018, idade ideal para a finalização desta etapa (OLIVEIRA, 2018).

Entre eles, dados mostram que 62% não frequentam mais a escola e 54% pararam de estudar ainda no Ensino Fundamental. Se nessa modalidade a taxa de conclusão é baixa no Ensino Médio não é muito diferente, pois apenas 24,2% dos jovens de 16 anos não concluíram seus estudos (OLIVEIRA, 2018).

Souza (2017) afirma que dos jovens que concluíram o Ensino Médio, 70% não ingressam na faculdade por falta de recursos financeiros e 23% desistiram por não conseguir ingressarem em uma universidade pública. Quando concluem o Ensino Médio, os jovens que estão na baixa renda, acabam optando por adiar o sonho de um curso superior para tentar melhorar sua qualidade de vida sem seguir o caminho da educação.

As estatísticas apontam, também, que 31% dos jovens trabalham enquanto cursam o Ensino Médio. Embora a maioria deles desejem ter independência financeira e outros trabalhem para complementar a renda familiar, uma parte considerável identifica que o estudo é muito importante nessa fase. Ao conciliar a vida escolar com a vida financeira, muitos acabam optando por continuar a trabalhar ao invés de estudar, porque acreditam não terem condições financeiras para arcar com essas despesas (SOUZA, 2017).

## **2.2 EDUCAÇÃO FINANCEIRA**

A educação financeira está relacionada a ser cidadão, a conhecer seus direitos, a ser cidadão consciente, disciplinado e, o mais importante, a conhecer como utilizar de forma adequada a moeda de seu país. Por isso, a educação financeira é algo global que deve abranger todo o mundo e não apenas uma classe privilegiada. Dessa forma a desigualdade seria menor, pois é uma ferramenta que pode e deveria ser usada em todas as nações do mundo (BARCELOS, 2019).

A Educação Financeira pode ser conceituada como:

Processo mediante o qual os indivíduos e as sociedades melhoram sua compreensão dos conceitos e produtos financeiros. Com informação, formação e orientação claras, as pessoas adquirem os valores e as competências necessários para se tornarem conscientes das oportunidades e dos riscos a elas associados e, então, façam escolhas bem embasadas, saibam onde procurar ajuda e adotem outras ações que melhorem o seu bem-estar (BANCO CENTRAL, 2018, s.p).

Silva *et al.* (2017) defendem que a educação financeira deve ser implantada em todos os setores educacionais, uma vez que, quando se tem conhecimento dessa área, a vida financeira de todos os envolvidos sofre influências positivas ou negativas, conforme o entendimento sobre o assunto. A participação do governo também é importante na educação financeira, pois as políticas públicas e programas governamentais direcionados a essa área precisam ser eficientes e atender às diferenças sociais existentes, com foco no mercado de trabalho.

Para organização da vida financeira, é preciso ter conhecimento de suas finanças e segundo Jacob, Sharyl e Malcolm (2000, *apud* Sant Ana 2014, p. 22) “a Educação Financeira diz respeito à capacidade de tomada de decisões quanto ao uso inteligente do dinheiro, o conhecimento da Matemática Financeira para interpretar dados financeiros e o conhecimento de termos financeiros de mercado”.

Um dos pontos fundamentais e mais falados dentro do tema educação financeira é a atuação no mercado financeiro. Muitos iniciam sua trajetória já assumindo os riscos dentro de operações no setor. Porém, a realidade demonstra que são pouquíssimas as pessoas que conhecem ou entendem sobre ele (SILVA *et al.*, 2017).

A decisão financeira tomada por uma pessoa atinge todas as outras do grupo em que ela se inclui, seja família, empresa ou a qualquer tipo de negócio. Quando ela atua de forma inconsequente todos ficam prejudicados. Assim, ter conhecimento do mercado financeiro torna-se importante, independentemente do grupo em que se está, durante

uma tomada de atitude que envolve questões financeiras (BIROCHI; POZZEBON, 2016).

A Educação financeira parte do princípio de que todos precisam conhecer a realidade financeira do país para poder se situar nela. Para tomar decisões que envolvem quesitos financeiros, é preciso ter conhecimento. A escola, além de preparar o cidadão para exercer a cidadania, precisa trabalhar estrategicamente os aspectos relacionados à educação financeira, assim ela estará organizando a vida com possibilidades de visão no futuro (BIROCHI; POZZEBON, 2016).

### **2.2.1 Dinheiro**

Assaf Neto (2014, p.34-35) conceitua dinheiro como “meio de pagamento legalmente utilizado para realizar transações com bens e serviços. É um instrumento previsto em lei e, por isso, apresenta curso legal forçado e poder liberatório”.

Destefani (2015) afirma que buscar informações sobre o dinheiro, sobre como utilizá-lo e sobre os valores das coisas, desde cedo, proporcionará ao jovem mais interesse em suas relações financeiras. Assim, quando ele tiver que resolver problemas financeiros pessoais por conta própria terá mais segurança. Isso acontece, na grande maioria das vezes, quando ele ingressa no Ensino Superior, e precisa aprender a lidar com o dinheiro que possui.

Hill (2018, p. 107) defende que “o mais inteligente dos homens não pode obter sucesso na acumulação de dinheiro sem planos práticos e executáveis” O dinheiro precisa ser devidamente aplicado e seu uso planejado. O autor ainda acrescenta que “se o seu plano falhar, uma derrota temporária não é um fracasso permanente. Pode significar somente que os seus planos não eram bons”.

Questões financeiras não são resolvidas só poupando, é preciso prestar atenção no futuro, no seu conforto, em suma em sua aposentadoria. Para tal, quando se é preparado para essas questões se aprende mais que poupar e sim valorizar o dinheiro que se tem. Investir corretamente, pagar as contas em dia, viver bem com qualidade de vida dentro do padrão que se tem para não gastar além, é saber relacionar-se com o dinheiro. O mais importante de poupar, investir é resguardar o futuro, portanto saber lidar com o dinheiro no presente é garantir a segurança financeira (NIGRO, 2018).

## **2.3 A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA**

Educar-se financeiramente é planejar-se, organizar-se, preparar-se para o inesperado. Nesse sentido, a educação financeira ocorre por meio de um conjunto de instrumentos e técnicas que possibilitam decidir onde, como e quando alocar os recursos financeiros. Permite, também, conhecer, em detalhes, as receitas e despesas e ter atitudes estratégicas (GOMES, 2017).

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é um documento de caráter normativo que apresenta propostas coerentes com as necessidades atuais da escola, voltadas à aplicação dos conteúdos para a aprendizagem essencial, tornando a escola mais significativa para a vida, em que o aluno pode ver aplicação prática do que aprende ali. As mudanças são importantes para que a escola se molde às novas perspectivas da sociedade que está sempre renovando seus interesses conforme evolução cultural, social e tecnológica. A BNCC inclui então a Educação Financeira entre os temas transversais que deverão constar nos currículos de todo o Brasil (BRASIL, 2019).

A inclusão da Educação Financeira nos currículos da Educação Básica, mesmo que transversalmente, tem como objetivo preparar o aluno desde criança a desenvolver hábitos e costumes de controle financeiro, observando suas prioridades e perspectivas de futuro. Segundo o Ministério da Educação todas as escolas, independentemente de serem públicas ou privadas, deverão adotar essa inclusão (BRASIL, 2019).

Nesse sentido é importante destacar a colocação do autor Negri (2010) sobre Educação Financeira:

Educação Financeira é um processo educativo que, por meio de aplicação de métodos próprios, desenvolve atividades para auxiliar os consumidores a orçar e gerir a sua renda, a poupar e a investir; são informações e formações significativas para que um cidadão exerça uma atividade, trabalho, profissão e lazer, evitando tornarem-se vulneráveis às armadilhas impostas pelo capitalismo (NEGRI, 2010, p.19).

Muitas vezes as pessoas não estão preparadas para tomar decisões financeiras e acabam colocando em riscos, patrimônios coletivos ou públicos. O conhecimento financeiro torna-se algo imprescindível para que as decisões sejam racionais e o mais próximo possível do desejável para a empresa. Muitos são os produtos oferecidos no mercado financeiro, tomar a decisão correta, é o diferencial entre o fracasso e o sucesso (JONSSON; SÖDERBERG; WILHELMSSON, 2017).

Alguns órgãos como o Ministério da Fazenda, Secretaria da Receita Federal e outros mais até buscam essa iniciativa, mas ainda não estão perto do que se espera no que

se refere a preparar a população em relação à educação financeira. Muito ainda precisa ser feito para que as pessoas aprendam a lidar com o dinheiro. Somente uma educação financeira frequente e atualizada poderá realizar essa preparação (NIGRO, 2018).

### **2.3.1 Educação financeira dos Jovens**

Segundo projeções do IBGE (Instituto Brasileiro De Geografia e estatística) divulgadas em 2019, quase a metade dos jovens com idade entre 18 a 30 anos se encontravam inadimplentes, um total de 62,8 milhões de pessoas, o que foi registrado um recorde etário (MACHADO, 2019).

Nigro (2018, p.15) faz a seguinte colocação “a imensa maioria das pessoas no Brasil cresceu sem ter recebido noções de educação financeira, seja informalmente, no núcleo familiar, ou formalmente, na escola ou faculdade”.

Massaro (2015), afirma que, para melhorar o nível de conhecimento financeiro dos alunos, é preciso que diferentes técnicas e práticas de gestão financeira sejam utilizadas e aplicadas em sala de forma que os alunos possam transferir esse conhecimento para sua prática diária. A Educação financeira é tida como uma necessidade fundamental a vida de todos. Nesse sentido destaca-se o conhecimento financeiro com importante instrumento de cidadania e independência.

## **2.4 EDUCAÇÃO FINANCEIRA DE UNIVERSITÁRIOS**

A maioria dos jovens quando ingressam no Ensino Superior não possuem instruções suficientes para lidar com questões financeiras e precisam de auxílio de seus pais para se planejarem financeiramente. O interesse pelo Ensino Superior faz com que a realidade financeira do jovem estudante venha à tona, algo que poderia ser diferente se ele conhecesse sua realidade financeira desde jovem. Nesse sentido, observa-se que, quando o aluno adquire uma educação financeira desde criança, ao ingressar no Ensino Superior, ele terá habilidades que o favorecerão no relacionamento financeiro, seja para sua casa, para suas despesas individuais ou para sua escola (SILVA, 2019). Segundo Ferreira e Castro (2020), as famílias, apesar de fornecerem ajuda aos jovens para realizarem suas negociações financeiras, não oferecem orientação suficiente para que eles tomem decisões sozinhos. Os autores concluíram, com seus estudos,

que essa dificuldade não se difere entre alunos dos diferentes cursos. Isso indica que a educação financeira no Ensino Superior ainda está aquém das necessidades dos alunos, constatando a dificuldade em lidar com suas finanças pessoais na dependência exclusiva da família para ajudar nessa relação.

Carvalho (2019) realizou um estudo na Universidade de Minho (localizada em Braga, Portugal) para verificar os conhecimentos dos alunos sobre o conhecimento financeiro, assim como os seus benefícios, bem como o porquê da necessidade da educação financeira.

Um realizado por Carvalho (2019) concluiu que os alunos apresentaram um nível de conhecimento financeiro baixo, apresentando um valor médio de 55,8%. Também foram identificados alguns fatores influenciadores como o fato relacionado aos alunos serem da área da Economia e Gestão, além de a maioria exercer uma atividade profissional além de estudante. Concluiu-se, portanto, que ainda é necessário aprimorar a questão da educação financeira no Ensino Superior.

Apesar do avanço do ensino da educação financeira na referida modalidade, é importante destacar a necessidade de se aprimorarem as técnicas e práticas no que se refere a esse ensinamento. Assim, será permitido aos alunos usufruírem dele de forma mais eficaz em suas relações financeiras e no seu cotidiano, tendo consciência e informação para decidir sobre quaisquer decisões financeiras que tenham que tomar (BARCELOS, 2019).

#### **2.4.1 Planejamento Financeiro**

Peretti (2007), sobre planejar e planejamento afirma que:

Planejar é investir em qualidade de vida no futuro da família. O Planejamento financeiro será seu mapa de navegação. Mostrará onde você está aonde quer chegar e indicará os caminhos a percorrer. O segredo do planejamento financeiro é a iniciativa e a capacidade de realização; [...] deve ser constante.

A Educação Financeira nas Escolas é uma iniciativa relevante e estratégica para toda a sociedade brasileira, servindo de apoio para todos os alunos que se encontram na educação básica. O planejamento financeiro e o acesso a tais conhecimentos são importantes para que esses indivíduos possam conquistar sonhos individuais e coletivos e protagonizar suas trajetórias de vida (CONEF, 2013).

A falta de planejamento financeiro e o desconhecimento dos acontecimentos econômicos de um país pode fazer com que as pessoas tomem atitudes errôneas em

relação a investimentos financeiros e a forma de se organizar financeiramente. Sendo assim, entende-se que a educação financeira nas escolas pode influenciar de forma positiva nas decisões dos alunos e, conseqüentemente, de seus familiares a torná-los adultos mais financeiramente produtivos (FERREIRA, 2017).

Ferreira (2017) acrescenta que a Educação financeira no Ensino Superior deve servir para reforçar os conceitos iniciados pelo aluno anteriormente e que os cursos específicos da área produzem ensinamentos importantes sobre finanças. Todavia, valorizar a educação financeira em todas as áreas é fazer com que o nosso sistema financeiro se fortaleça e que se formem alunos capazes de tomar decisões financeiras conscientes.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia proposta para este estudo está alinhada à importância da educação financeira dos jovens com propósito de identificar os benefícios para a qualidade de vida enquanto cidadãos. Para alcançar os objetivos, inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica dos principais autores, em livros e artigos dentro da área de pesquisa.

O tipo de pesquisa deste estudo é básico e exploratório. A pesquisa básica, também conhecida como pura ou pesquisa fundamental, é uma pesquisa voltada para a melhoria das teorias científicas. Essas pesquisas podem ser apenas teóricas, o que não as desqualifica, uma vez que busca ampliar a compreensão do fenômeno ou comportamento, a pesquisa básica tem como o papel fundamental abastecer as informações das ciências aplicarem (TUMELERO, 2016).

Segundo Gil (2008, p.27) a pesquisa exploratória tem como:

Finalidade desenvolver esclarecer e modificar conceitos e ideias tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, essas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolve levantamento biográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

Foi realizado um estudo de caso, o qual é caracterizado por:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado tarefa praticamente impossível mediante os tipos de delineamentos considerados (Gil, 2008, p.57 e 58).

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa. Para tanto, foi aplicado um questionário estruturado aos acadêmicos, a fim de coletar dados.

Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em número opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer uso de recursos e de técnicas estatística (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (PRODANOV, FREIRAS, 2013, p.69)).

Questionário estruturado segundo (CHAER 2000, p.260) é “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escritas pessoas, tendo objeto o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos”.

O objeto de estudo deste trabalho foi a faculdade Vértice/Univértix, localizado na zona da mata mineira, Matipó-MG. A Univértix é uma instituição de educação superior, mantida pela Sociedade Educacional Gardingo LTDA – SOEGAR e foi constituída no dia 27 do mês de julho de 2000 conforme escritura pública. Com sede na Rua Bernardo Torres, nº180, Bairro do Retiro, em Matipó Minas Gerais (UNIVERTIX, 2020).

A faculdade funciona há mais de 10 anos e conta, atualmente, com 13 cursos: Bacharelado em Administração, Agronomia, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física, Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Farmácia, Medicina, Medicina Veterinária, Odontologia e Psicologia, todos autorizados pelo MEC (Ministério da Educação). O curso de Administração tem situação legal reconhecida pela Portaria nº 519 de 15/10/2013, publicada no DOU de 16/10/2013–Seção 1 Conceito 4, duração de quatro anos (UNIVERTIX, 2020).

A amostra foi constituída por 46 alunos regularmente matriculados nos cursos de Bacharelado em Administração e Ciências Contábeis da faculdade. Foi aplicado questionário estruturado *on-line* contendo 16 perguntas fechadas. Aos pesquisados foram informados dos objetivos do estudo. Sua participação foi voluntária e os questionários *on-line* foram respondidos mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE.

Os dados foram coletados, analisados e realizados as análises estatísticas descritivas. Os resultados serão apresentados na forma de tabela e gráficos.

### **3.1 LIMITAÇÃO DA PESQUISA**

A princípio, a pesquisa seria realizada com a população de 46 (quarenta e seis) acadêmicos, devidamente matriculados no sétimo e oitavo período dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da Faculdade Univértix. Entretanto, onze acadêmicos se recusaram a responder ao questionário e, assim, a pesquisa foi realizada com trinta e cinco acadêmicos.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo, apresentam-se e discutem-se os dados coletados por meio de um questionário contendo dezesseis questões. Inicialmente a amostra era constituída de quarenta e seis acadêmicos, entretanto, onze se recusaram a responder. Assim a amostra foi composta por 35 acadêmicos, todos devidamente matriculados.

A tabela 1 representa o perfil dos respondentes. Buscou-se com as questões, identificar informações básicas, como sexo, idade, estado civil e renda.

**Tabela 1: Perfil dos acadêmicos**

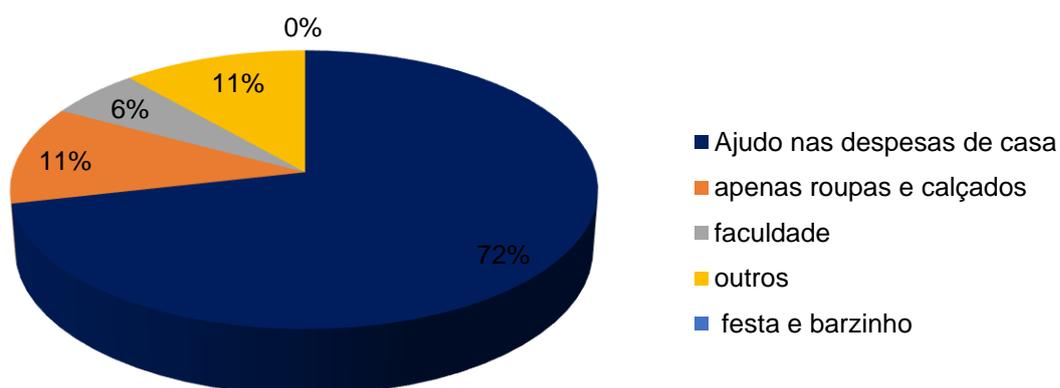
QUESTÕES	Nº= 35 RESPONDENTES	
	Nº	%
<b>SEXO</b>		
Masculino	16	45,7%
Feminino	19	54,5%
<b>IDADE</b>		
Menor de 18 anos	00	0%
18 a 22 anos	24	68,6%
23 a 26 anos	03	8,6%
Acima de 27 anos	08	22,9%
<b>ESTADO CIVIL</b>		
Casado	05	14,3%
Solteiro	30	85,7%
Outros	00	0%
<b>VOCÊ POSSUI ALGUMA RENDA</b>		
SIM	28	80%
NÃO	07	20%

**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020. MATIPÓ– MG

Verifica-se, nos dados obtidos, que 58,1% são do sexo feminino e 41,9% do sexo masculino, revelando um equilíbrio nesse quesito. A faixa etária predominante foi de 18 anos a 22 anos com 67,7%, sendo que acima de 27 anos aparece na segunda colocação com 22,6%. Quanto à renda, verificou-se um alto índice: 83,9%.

“As reposta a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram constituídas durante o planejamento da pesquisa (GIL, 2008, p: 121)

O próximo item avalia como são os gastos dos acadêmicos os dados estão tabulados no gráfico 1.



**Figura 1** – Os principais gastos dos respondentes.

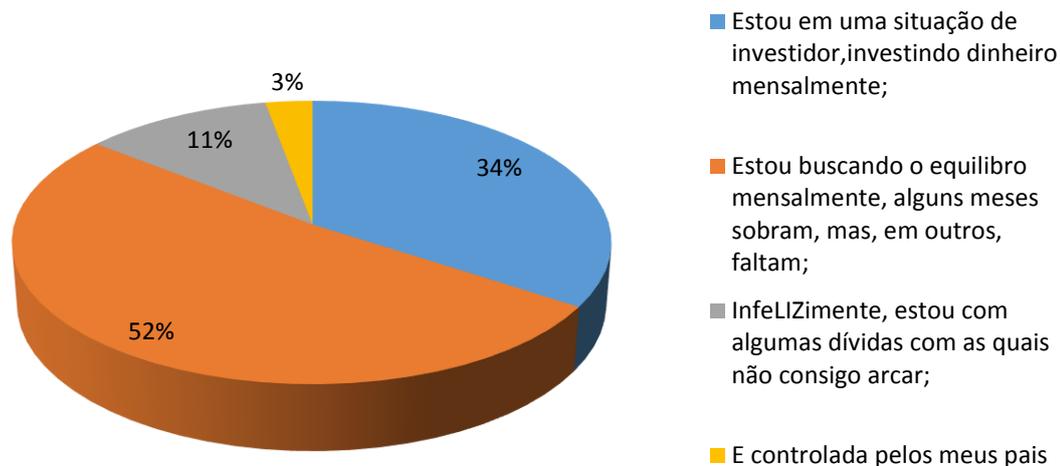
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020. MATIPO

A maioria dos acadêmicos afirmou que o seu principal gasto é referente a ajudar nas despesas de casa com 72% dos entrevistados dentro dos parâmetros nacionais.

Recente pesquisa realizada pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Logísticas (CNDL), com jovem de 18 a 30 anos, mostrou que 8 em cada 10 jovens contribuem financeiramente para o sustendo da casa um percentual de (82%) (KAWAUTI, 2017).

Durante a pesquisa, 11% dos jovens afirmaram que gastam apenas com roupas e calçados.

Na figura 2, a seguir, constam os dados dá atual situação financeira dos jovens universitários.



**FIGURA 2:** Situação financeira atual dos jovens

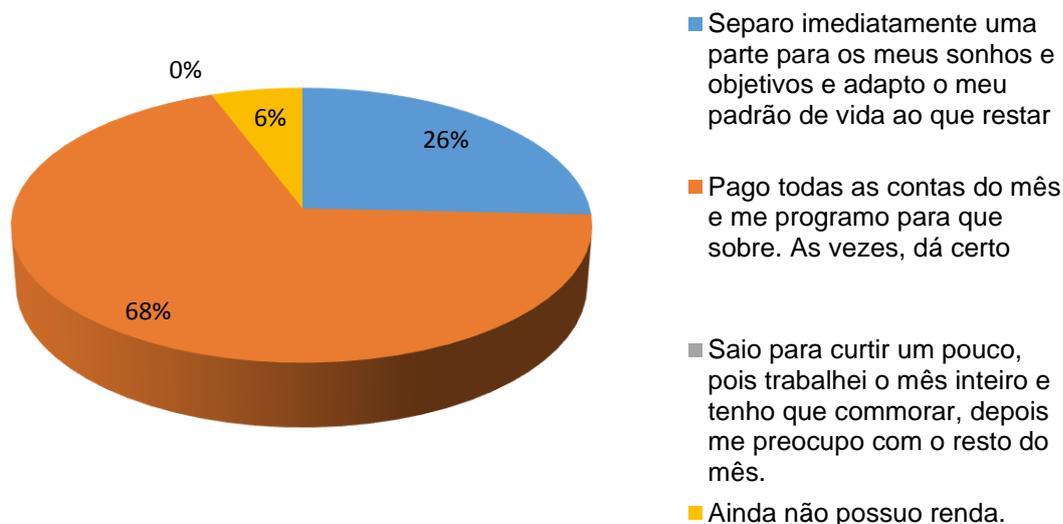
**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) MATIPÓ-MG.

Mais da metade dos entrevistados, 52% estão buscando um equilíbrio mensalmente. Em contrapartida, apenas 34% revelaram que estão em situação de investidor, apenas 11% encontra-se com dívidas.

Em dois anos aumentou um total de 148 mil jovens investidores na bolsa de valores (LARGHI, 2019). Em pesquisa divulgada, em 2019, foi apontado que 10% dos investidores são jovens entre 16 anos a 25 anos um total de 166 mil jovens. Já em 2017, eram apenas 18 mil jovens, na época chegava a 3% do total dos investidores. Segundo Largui, esse aumento se deve a três principais fatores: o aumento da informação, a reforma da presidência e a queda dos juros.

A busca por uma vida mais tranquila estabilizada está tirando os jovens da zona de conforto, “a discussão sobre a reforma da Previdência foi muito importante nisso. Porque, com ela, os jovens começaram a perceber que precisam fazer uma poupança. E aí o interesse deles por investimentos aumentou” (SANTOS, 2019).

A seguir, na figura 3, procurou-se saber qual é a primeira decisão que os jovens universitários tomam em relação ao seu dinheiro.



**FIGURA 3:** O que é feito com o salário assim que recebe.  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) MATIPÓ-MG.

Um total de 68% dos acadêmicos afirmam que pagam as despesas primeiro, e um total de 26% separa uma parte do dinheiro para seus sonhos e adapta o padrão vida com o restante.

Obtivemos o resultado de que 6% dos pesquisados respondem que ainda não têm renda. Podemos verificar, nos dados compilados na tabela 1, que 20% dos entrevistados revelaram que ainda não possuem renda, o que sugere uma confusão intelectual sobre o que vem a ser renda e suas variações, apontando, assim, uma divergência nos dados apurados com base nas respostas dos acadêmicos que participaram da pesquisa.

A seguir, na tabela 2, serão expostas questões relacionadas quanto ao controle financeiro. E, em caso positivo, se os acadêmicos fazem o controle de suas finanças e se eles consideram isso importante.

**Tabela 2: Controle financeiro**

QUESTÕES	Nº = 35 RESPONDENTES	
	Nº	%
Você faz um controle financeiro'	Nº	%
Sim	25	71,4%
Não	13	28,6%
Você considera importante ter		

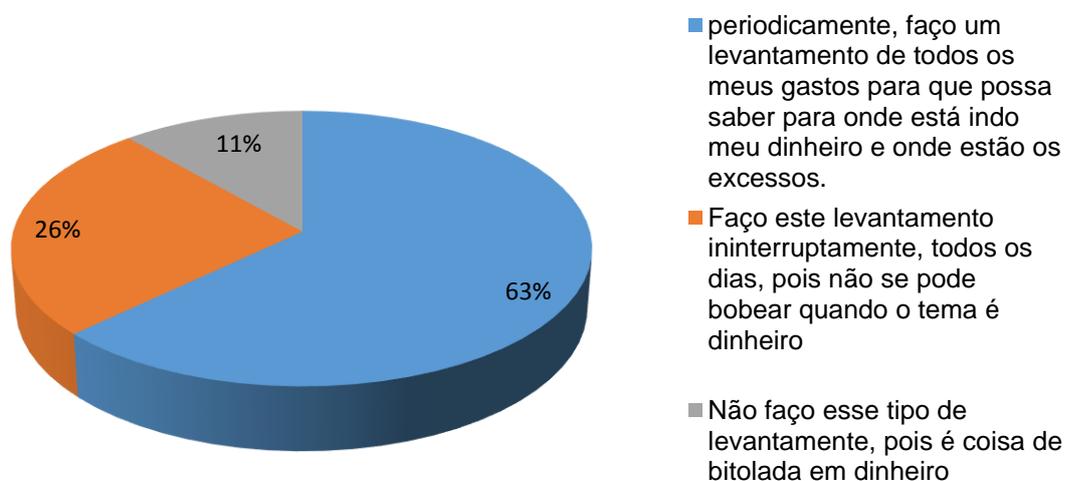
um controle financeiro?		
Sim	35	100%
Não	00	00%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) MATIPÓ-MG.

A tabela 2 mostra o resultado que 100% dos entrevistados concordam que é importante ter um controle financeiro. Embora 28,6% dos acadêmicos não realizem nenhum tipo de controle financeiro, 71,4% o fazem.

Para Domingos (2017), o que leva os brasileiros à inadimplência é o descontrole financeiro, “gastar mais do que ganha”. Isso é reflexo das pessoas que ganham e gastam sem realizar um controle financeiro ou com um controle superficial, não se dando conta que o descontrole financeiro não acontece nas grandes coisas e sim nas pequenas.

A figura 4 mostra os dados referentes ao controle financeiro que os jovens universitários realizam no seu dia a dia.



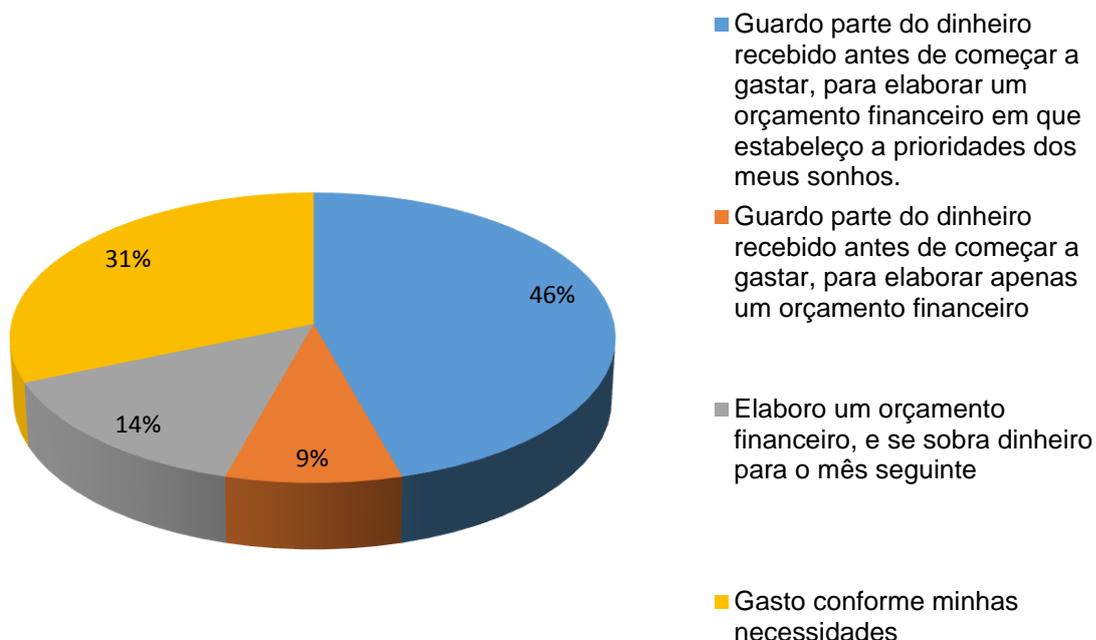
**Figura 4:** Controle das finanças

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) MATIPÓ-MG

Apenas 26% dos jovens entrevistados fazem o controle financeiro diariamente, podendo, assim, identificar erros mais rápido e encontrar soluções mais eficazes. Os resultados mostram que 11% dos acadêmicos consideram que o controle financeiro não é importante, todavia, na tabela 2, 100% dos entrevistados apontam que era importante ter controle financeiro. Encontramos novamente uma divergência na

pesquisa o que evidencia falta de familiaridade com o tema. Para 63% dos jovens o controle periodicamente serve corrigir os erros e excessos nas decisões financeiras.

A seguir, na figura 5, aponta-se a pretensão de gastos dos acadêmicos em relação ao dinheiro que ganham.



**Figura 4:** O que você pretende fazer com os seus ganhos.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) MATIPÓ-MG.

De todos entrevistados, 46% efetuam um orçamento em que poupa sempre uma parte do dinheiro para a priorização da realização dos sonhos. Já 31% gastam conforme as necessidades que vão surgindo ao longo do tempo e 69% efetuam um tipo de orçamento regular na vida.

A porcentagem de 14% elabora um orçamento caso sobre para o mês seguinte. Apenas 9 % realizam um orçamento sem finalidade.

A tabela 3 representa as questões sobre educação financeira.

**Tabela 3: Educação financeira**

QUESTÕES	Nº= 35 RESPONDENTES	%

Você sabe o que é educação financeira?	Nº	%
Sim	31	88,6%
Não	14	11,4%
Onde você ouviu falar sobre educação financeira?		
Minha família	06	17,1%
Escola	02	5,7%
Faculdade	25	71,4%
Nunca ouvi falar	02	5,7%
Como você avalia a sua relação com a Educação financeira?		
Ruim	03	8,6%
Razoável	15	42,9%
Boa	15	42,9%
Excelente	2	5,7%
Você acha importante ter uma vida financeira controlada, e uma quantia de reserva?		
SIM	35	100%
NÃO	00	0,0%
Talvez		

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) MATIPÓ-MG

Dos acadêmicos, quando questionados sobre educação financeira, 11,4% responderam que não conhecem. Em contrapartida, 88,6% afirmaram que conhecem.

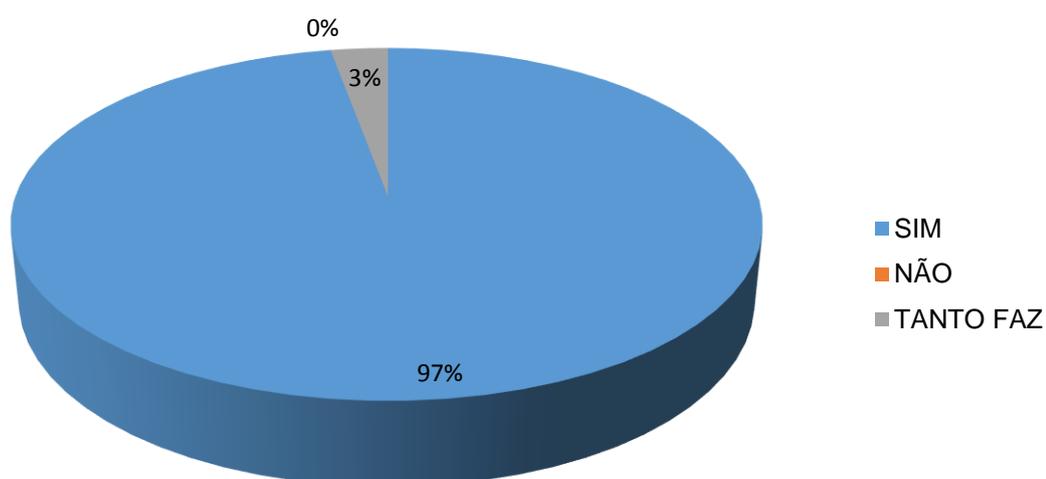
Aos que informaram, 17,1% ouviram falar sobre o tema no âmbito familiar e apenas 5,7% ouviram sobre o tema nas escolas.

Segundo Domingos (2017), a falta da educação financeira deixa as pessoas mais propícias a dívidas, isso ocorre porque elas não conhecem sobre a importância do dinheiro e a forma certa de utilizá-lo, o que se observa na maior parte da população. Nem a família ou escola preparam as crianças para a vida financeira. Assim, na juventude, ficam expostos à sociedade do consumo. O caminho para sair desse cenário ruim é a descoberta do tema educação financeira e a busca pelo conhecimento.

No entanto 71,5% só tiveram acesso à educação financeira na faculdade. Em relação a alto, avaliação do próprio conhecimento sobre a educação financeira, a maioria se manteve na média, com razoáveis e bons ambos com 42,9%, já os que se considera ruim no assunto teve uma porcentagem de 8,5%, já os que se consideraram excelente teve a pior porcentagem apenas com 5,7%. Questionados em quem acha

importante ter uma vida controlada obtivemos a totalidade de 100% que é muito importante.

Na figura 5 iremos evidenciar opinião dos acadêmicos para criação de aulas específica sobre o tema educação.



**FIGURA 5:** Escolas/ faculdades tivessem aulas específicas sobre educação financeira.  
**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) MATIPÓ-MG

Sobre a criação de aulas específicas, 97% dos acadêmicos acharam importantes, apenas 3% ficaram indiferentes, revelando que eles entendam da real importância de se saber cada vez mais sobre as finanças.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi realizado em uma instituição de educação superior Faculdade Vértice/UNIVÉRTIX. No total foram ouvidos, 35 participantes, inicialmente a pesquisa era feita com 46 acadêmicos, 11 acadêmicos se recusaram a participar da pesquisa.

Identificou-se a relação dos acadêmicos com a educação financeira e o controle.

Das variantes analisadas, os maiores percentuais verificados foram em relação ao fato de o controle financeiro ser essencial na vida e a maioria dos acadêmicos possuírem renda própria. Além disso, os respondentes disseram que pagam todas as contas dos meses e, em seguida, verificam o restante que sobra. A pesquisa também mostrou que a maioria realiza algum tipo de controle financeiro e entre esses afirmaram que o controle financeiro é essencial.

A constatação negativa mostrou que a maioria dos acadêmicos só tiveram acesso à educação financeira na faculdade. Quando menos se conhece sobre educação financeira mais propício se fica a dívidas. Na auto avaliação sobre sua relação com a educação financeira, os acadêmicos, na maioria, responderam que seu conhecimento se encontra razoável e bom.

A questão problemática deste artigo foi identificar qual é o perfil financeiro dos acadêmicos. Após as análises, constatou-se visto que a maioria deles só tiveram acesso à educação financeira na faculdade, onde continuam buscando pelo conhecimento e adequação ao sistema de finanças impostos pela sociedade.

O estudo também revelou que 20% dos entrevistados ainda não possuem renda. Apenas uma pequena parte informou que já são investidores. No entanto, a maioria revelou que consegue se sobressair na maioria das vezes quando se trata de suas finanças pessoais.

Sugere-se, assim, a implantação de aulas específicas para os jovens nas escolas como sugere a base comum curricular nacional. Essa iniciativa poderia ocorrer nas dependências da faculdade, representando uma atuação em conjunto com a instituição. Dessa forma, incentivando os jovens para o controle de suas finanças, fortalecendo equilibrando a vida financeira jovens brasileiros.

A pesquisa permitiu evidenciar que – na faculdade vértice em questão ou em qualquer outra – é fundamental que os alunos tenham uma educação financeira e um bom controle financeiro, pois isso gera uma melhor qualidade de vida e um bom desempenho

Segundo filósofo grego Epiteto “só a educação liberta”. Adaptando ao nosso mundo financeiro só a educação financeira nos oferece condições de perceber as

informações, entendê-las, avaliá-las, tomando as melhores decisões que conduzirão ao bem estar em longo prazo.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARCELOS, Lopes. **Educação financeira: uma breve análise baseada no comportamento da população brasileira**. Orientador Márcio Dourado Rocha Monografia (Graduação em Administração) 2019. 36f. Centro Universitário de Anápolis UniEvangélica. GO. 2019.

BIROCHI, Renê; POZZEBON, Marlei. Investigação do impacto da educação financeira, atitude de risco e motivos de poupança na atenuação do viés de disposição dos investidores de fundos mútuos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. V. 56, n. 3, p.266-287. 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Base Nacional Curricular Comum (BNCC)**. Brasília. 2019.

BRASIL. Decreto n.7.397,22 22 de dez. de 2010. **Institui a estratégia nacional de educação financeira-ENEF, dispõe sobre a sua gestão e da outras províncias**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7397.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7397.htm) . Acesso em: 03 de mar 2020.

CANANI, Cintia Canani. A importância da educação na vida dos jovens. **Revista jovem de Maria**. Disponível em: <https://www.a12.com/jovensdemaria/artigos/comportamento/a-importancia-da-educacao-para-a-vida-do-jovem> . Acesso em: 20 maio 2020.

CARVALHO, Micael da Costa. **A Literacia Financeira: O caso dos alunos do Ensino Superior**. Orientadora: Filomena Antunes Brás. 2019. 93f. Dissertação (Mestrado em Estudos de Gestão) Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho. Portugal. 2019.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. **A técnica do questionário na pesquisa educacional**. 1. Ed. s.l: atlas 2000.260p

CONEF - Comitê Nacional de Educação Financeira. **Educação Financeira nas Escolas, Ensino Médio**. 1. ed. Brasília. 2013.

DESTEFANI, Sonia Maria. Educação Financeira Na Infância. **Revista Eventos Pedagógicos**. v. 6, n. 4 (17. ed.), número regular, p. 274-282, São Paulo. 2015.

DUARTE, Isadora; SIQUEIRA, Felipe. **Infográficos, Estadão**. Disponível em <https://infograficos.estadao.com.br/focas/por-minha-conta/materia/educacao-financeira-ainda-nao-e-realidade-nas-salas-de-aula-brasileiras>. Acesso em: 13 de maio 2020.

FERREIRA, J. C. A importância da educação financeira pessoal para a qualidade de vida. Caderno de Administração. **Revista da Faculdade de Administração da FEA**. São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-17. 2017.

FERREIRA, João Batista; CASTRO, Iara Maria. Educação financeira: nível de conhecimentos dos alunos de uma instituição de Ensino Superior. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, V.12, n.1, p. 134-156. 2020.

FORBES. Mercado de cartão tem o maior crescimento em 4 anos. **Forbes**. Disponível em: <https://forbes.com.br/last/2018/09/mercado-de-cartoes-tem-maior-crescimento-em-4-anos/> . Acesso em 20 maio 2020.

FREIRE, Paulo. **Livro política e educação**. 11. ed. São Paulo. Atlas 2001.50 p

FREITAS, Ernani César de; PRODANOV, Cléber Cristiano. **Livro Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: atlas,2013.

GIL, Antônio Carlos. **Livro Métodos e técnicas de pesquisa social** .6. ed. São Paulo. Atlas 2008.

GOMES, Élcio Garcia. A Contabilidade Como Instrumento de Apoio no Planejamento e Controle das Finanças Pessoais. **Revista eletrônica da FANESE**. v 6, n. 1, Aracaju, Sergipe. 2017.

HILL, N. **Quem pensa enriquece**. 5 ed. São Paulo, SP. Fundamento. 2018.

JONSSON, Sara; SÖDERBERG, Inga-lill; WILHELMSSON, Mats. **Investigação do impacto da educação financeira, atitude de risco e motivos de poupança na atenuação do viés de disposição dos investidores de fundos mútuos**. Administração Financeira. Journal of Behavioral and Experimental Finance. v. 43, n. 3, p.1-29. 2017.

LOPES, **Associação de Educação Financeira no Brasil**. Disponível em <https://www.aefbrasil.org.br/index.php/porvir-educacao-financeira-sala-aula-investir-vida-escola/>. Acesso em: maio 2020.

MACHADO, Paula. **Hoje em dia**. Disponível em <https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/t%C3%A3o-jovens-e-j%C3%A1-inadimplentes-25-da-popula%C3%A7%C3%A3o-com-nome-sujo-tem-de-18-a-30-anos-1.731060> .Acesso em 20 de Mar 2020.

MASSARO, A. **Como cuidar de suas finanças pessoais**. Brasília, DF: Conselho 1xv vbnFederal de Administração, 2015.

MONTEIRO, Ana Margarida de Matos. **Os jovens e a educação.** Disponível em: [http://www.ipv.pt/millenium/15\\_pers1.htm](http://www.ipv.pt/millenium/15_pers1.htm) . Acesso em: 19 de jun. 2020.

NEGRI, A. L. L. **Educação Financeira para o Ensino Médio da Rede Pública:** uma proposta inovadora. 73 f. Dissertação (Mestrado em educação). Centro Universitário Salesiano de São Paulo: UNISAL. Americana. 2010.

NIGRO, Thiago. **Do mil ao milhão: sem cortar o cafezinho.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Harper Collins. 2018.

NOBRE, Francisco Edileudo; SULZART, Silvano. **O papel social da escola.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 03, p. 103-115. 2018.

OLIVEIRA, Élida Oliveira. Educação. **G1 globo notícias.** Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2018/12/18/quase-4-em-cada-10-jovens-de-19-anos-nao-concluíram-o-ensino-medio-aponta-levantamento.ghtml>. Acesso em 03 jun 2020.

SANT'ANA, Marcus Vinicius Sousa. **Educação financeira no Brasil:** Um estudo de caso. Belo Horizonte. Centro Universitário UNA 2014. Disponível em: <http://www.mestradoemadm.com.br/wp-content/uploads/2015/01/Marcus-Vinicius-SousaSant-Ana.pdf>. Acesso em 17 jun. 2019.

SILVA, Guilherme de Oliveira e et al. Alfabetização financeira versus educação financeira: Um estudo do comportamento de variáveis socioeconômicas e demográficas. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 3, n. 7, p.279-298. 2019.

SILVA, Roberto Rafael Dias da Silva. Educação dos jovens no Brasil, alguns desafios para 2019. **Jornal pensar na educação.** Disponível em: <https://pensaraeducacao.com.br/pensaraeducacaoempauta/a-educacao-dos-jovens-no-brasil-alguns-desafios-para-2019/>. Acesso em: 20 maio 2020.

SOUZA, Ludmilla Souza. Maioria dos alunos não entrou em universidade por falta de dinheiro. **Revista agência Brasil.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2017-04/maioria-dos-alunos-nao-entrou-em-universidade-por-falta-de-dinheiro-diz>. Acesso em: 29 maio 2020.

UNIVERTIX. Disponível em: <https://univertix.net/>. Acesso em: 20 de jun. 2020.

**A INCLUSÃO DE PESSOAS DEFICIENTES NO MERCADO DE TRABALHO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA ZONA DA MATA MINEIRA**

Juliano César Coelho Lima

Denilson José da Silva

**Professor Orientador:** Prof. Efigênio Pereira Dias

**Professora Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> Esp. Jaqueline Conceição Leite

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linha de Pesquisa:** Administração de Organizações e Setores Específicos de Recursos Humanos

**E-mail:** juliano19982018@outlook.com

## RESUMO

O trabalho é um dos elementos que ajudam na efetivação do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana, ou seja, por fazer parte do cotidiano das sociedades mundo a fora, desde as primeiras civilizações, tornou-se inerente ao ser humano a necessidade de produzir algo, trabalhar. Isso posto, diante das mais diversas dificuldades enfrentadas pelas pessoas com deficiência, o trabalho não fica de fora, tendo em vista que a sociedade contemporânea ainda é resistente no que tange à inserção de deficientes no mercado de trabalho. Mesmo que nossa legislação atual exija que determinadas empresas contratem pessoas com deficiência, podemos identificar ainda algum tipo de preconceito no que diz respeito ao reconhecimento das capacidades laborais desses indivíduos. Diante do exposto, esta pesquisa é voltada para a Instituição de Ensino Univértix, na cidade de Matipó, interior do Estado de Minas Gerais, apresentando, por meio de um estudo de caso, quantos deficientes são empregados pela Instituição e quais ações são promovidas para promover a inclusão dessas pessoas. Com este estudo de caso, foi possível alcançar os objetivos propostos e identificar como é o cotidiano das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho da instituição analisada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Deficientes; Obstáculos; Mercado de Trabalho; Inclusão Social.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho é um dos elementos que ajudam na efetivação do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana, ou seja, por fazer parte do cotidiano das sociedades mundo a fora desde as primeiras civilizações, tornou-se inerente ao ser humano a necessidade de produzir algo, trabalhar. Assim, o labor passou a integrar e formar o caráter do indivíduo, demonstrando ser parte essencial de uma vida plena e realizada. (SILVA, 2015).

Isso posto, diante das mais diversas dificuldades enfrentadas pelas pessoas com deficiência, o trabalho não fica de fora, tendo em vista que a sociedade contemporânea ainda é resistente no que tange à inserção de deficientes no mercado de trabalho. Mesmo que nossa legislação atual exija que determinadas empresas contratem pessoas com deficiência, podemos identificar, ainda, algum tipo de preconceito no que diz respeito ao reconhecimento das capacidades laborais desses indivíduos (FRIEDRICH, 2016).

O tema não se limita apenas a uma área de estudo ou ponto de vista. É um assunto de grande complexidade que abrange áreas como saúde, Direito, Sociologia, Administração, dentre outras.

Assim, este trabalho não objetiva esgotar o tema, tendo em vista sua profundidade e necessidade de constante estudo e análise de casos fáticos (SARTOR, 2015).

É importante que haja políticas públicas que busquem conscientizar aos cidadãos sobre a importância de garantir o trabalho aos indivíduos portadores de deficiência como forma de inseri-los numa sociedade que nem de longe é preparada para acolher essas pessoas. Ou seja, é relevante que as empresas tenham posicionamentos sociais bem determinados, com o objetivo até mesmo de atrair mais clientes, como elucida Takeshy Tachizawa:

A consciência em relação ao ambiente e as demandas sociais e ambientais cada vez mais complexas, apresentadas pela comunidade às organizações levam os empresários a adotarem uma nova atitude frente a estas questões. Os consumidores do futuro darão importância especial ao comportamento social das empresas. (TACHIZAWA, 2019, p. 98)

Ou seja, as empresas devem valorizar aspectos éticos e serem socialmente responsáveis diante do seu público, o que envolve, além de preocupação com o meio ambiente, que é um tema bastante atual, o compromisso social que a empresa possui, convertendo-se, de acordo com o tema abordado pelo trabalho em questão, na contratação de pessoas com deficiência (SILVA, 2015).

O presente trabalho se justifica pela necessidade de compreensão da realidade vivenciada pela parcela da sociedade acometida por algum tipo de deficiência no momento de se inserirem no mercado de trabalho. Embora haja leis que determinam a contratação de PCDs de acordo com a quantidade de funcionários, ainda existe certa resistência do empregador em contratar pessoas com deficiência além do limite mínimo exigido por lei. Além disso, o profissional com deficiência fica atrelado a cargos inferiores, independentemente de suas capacidades profissionais, sendo preterido para uma possível promoção (SARTOR, 2015).

A pesquisa buscou responder ao seguinte questionamento: Como é o ambiente de trabalho da Instituição de Ensino Univértix no que diz respeito aos deficientes? O trabalho será realizado por meio de um estudo de caso, feito na referida Instituição, na cidade de Matipó, Estado de Minas Gerais.

Este trabalho teve como objetivo geral entender como é o cotidiano das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho da Instituição de Ensino Univértix. Como objetivos específicos, procurou contextualizar historicamente a importância do trabalho na sociedade e vida individual do ser humano; demonstrar políticas públicas que incentivem a contratação de pessoas com deficiência e verificar se são eficazes; e, por fim, definir deficiência de acordo com a legislação brasileira.

O tema da pesquisa possui grande relevância social, tendo em vista que são muitos os obstáculos percebidos pelos portadores de deficiência ao buscarem seu espaço no mercado de trabalho. É necessário que a sociedade tenha ciência dessa situação e busque sempre se adequar às diferenças ou limitações pessoais que cada indivíduo possui, para ser possível inseri-lo na sociedade em que vive, garantindo-lhe o gozo da plenitude de seus direitos sociais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 A DEFINIÇÃO DE DEFICIÊNCIA

Luzia Félix da Silva entende por pessoa com deficiência, alguém que possua, de maneira permanente, uma diminuição de sua altura, de alguma função anatômica, fisiológica ou mental, que possa ensejar em algum tipo de incapacidade para desempenho de certas funções, que são consideradas normais para um ser humano (SILVA, 2016).

Uma pessoa com deficiência geralmente enfrenta muito preconceito da sociedade, sofre com a exclusão e tem a sensação de ser invisível.

Acerca da população brasileira portadora de deficiência física, Flávia Vilela analisa um estudo realizado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – no ano de 2015, em conjunto com o Ministério da Saúde, que constatou que 6,2% dos brasileiros possuem algum tipo de deficiência. Entre as deficiências estudadas, 3,6% da população possui algum tipo de deficiência visual, sendo que pessoas acima de 60 anos de idade são as mais afetadas. Além disso, constatou-se que 1,3% dos brasileiros possuem alguma forma de deficiência física, e a deficiência intelectual está presente em 0,8% da população. (VILELA, 2015).

Segundo Vieira e Alves (2015) o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, que regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências, traz em seu artigo 3º a definição de deficiência, além de categorizar os tipos de deficiência em deficiência permanente e incapacidade. De acordo com o referido artigo, considera-se deficiência qualquer tipo de perda da estrutura ou de alguma função psicológica, fisiológica ou anatômica que possa diminuir a capacidade do indivíduo para a execução de alguma atividade, dentro dos parâmetros tidos como normais para o ser humano. Ainda utilizando-se da inteligência do artigo supracitado, no que diz respeito à categorização da deficiência, esta pode ser permanente ou incapacitante. No que tange à deficiência permanente, esta se refere a alguma deficiência da qual o indivíduo não tem mais possibilidade de se recuperar, mesmo com novos tratamentos. A deficiência incapacitante se caracteriza pela diminuição aguda da capacidade de socialização do indivíduo, que necessita de equipamentos ou ferramentas que o auxilie na transmissão de informações indispensáveis à sua comunicação, ou execução de alguma atividade (VIEIRA; ALVES; GARCIA, 2015).

O diploma legal citado acima traz em seu artigo 4º os tipos de deficiência reconhecidas pela lei especial que, por meio de sua leitura, parece apresentar um rol taxativo. O Decreto reconhece as deficiências físicas, auditivas, visuais e mentais, cada categoria com suas características próprias, determinadas em lei (BRASIL, 1999).

Na Figura 1, é possível verificar uma ilustração que apresenta as características de cada tipo de deficiência, determinadas pelo Decreto 3.298/99.

Decreto nº 3.298/99



## TIPOS DE DEFICIÊNCIA

*Art. 4º. É considerada pessoa portadora de deficiência a que se enquadra nas seguintes categorias:*

**Deficiência física:** alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções.

**Deficiência auditiva:** perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz;

**Deficiência visual:** cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;

**Deficiência mental:** funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: a) comunicação; b) cuidado pessoal; c) habilidades sociais; d) utilização dos recursos da comunidade; e) saúde e segurança; f) habilidades acadêmicas; g) lazer; e h) trabalho; V - deficiência múltipla - associação de duas ou mais deficiências.

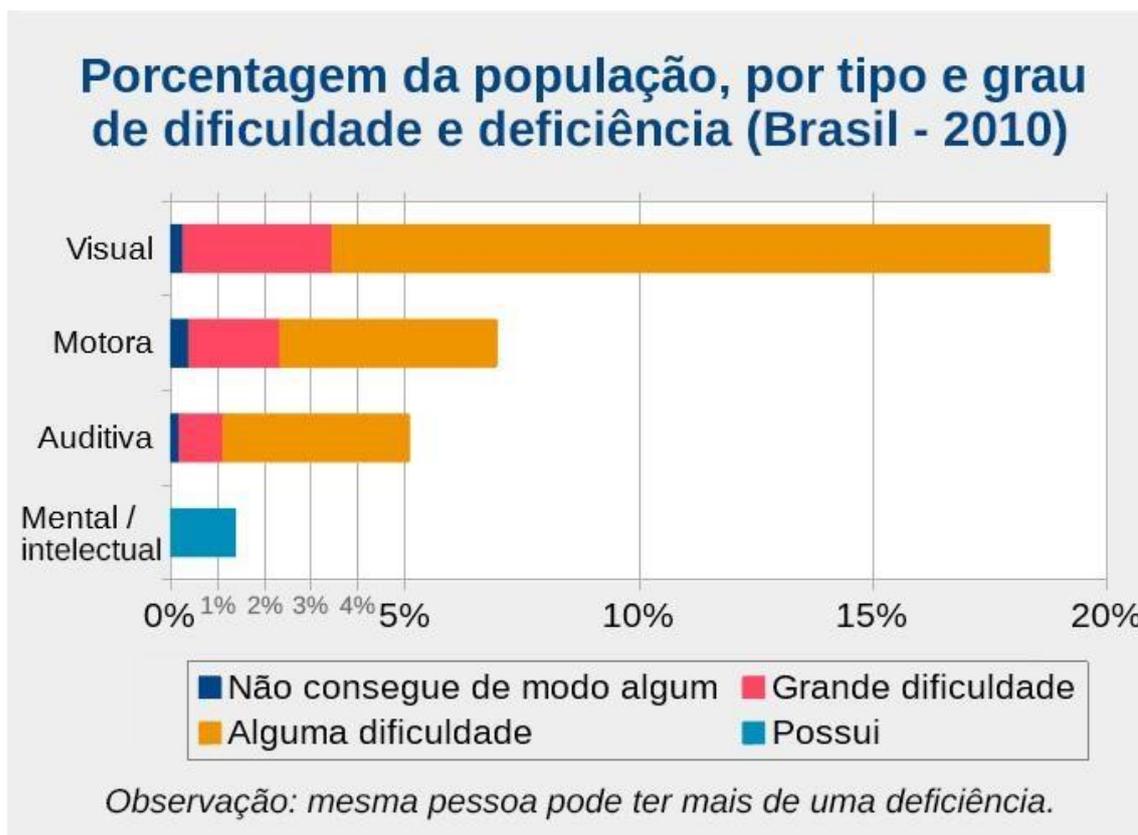
Fonte: adaptado de BRASIL (1999)

O Decreto acima citado tenta listar a grande variedade de deficiências que se transformam em obstáculos que um indivíduo deficiente se sente incapaz de superar, principalmente no que diz respeito à sua inserção no mercado de trabalho.

Conforme Matos (2018) é muito difícil identificar quem, de fato, é portador de alguma deficiência, tendo em vista que existem certos posicionamentos contraditórios, por ser alvo de várias pesquisas, de profissionais diferentes e que possuem percepções diferentes acerca da deficiência.

Vale destacar que o Censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE – no ano de 2010 trouxe muitas informações relevantes acerca das pessoas com deficiência no Brasil. O estudo trouxe um gráfico, exposto abaixo, que apresenta a porcentagem de pessoas com algum tipo de deficiência no país (IBGE, 2010).

**Figura 2** – População brasileira portadora de deficiência



Fonte: IBGE (2010).

Por meio da análise da Figura 2, é possível identificar que a maior parte da população sofre com algum tipo de deficiência visual, mesmo que seja de baixa gravidade.

Silva (2016) demonstra que o tema é multidisciplinar e, de acordo com a perspectiva médica, diz respeito à impossibilidade de um indivíduo desempenhar uma determinada função, já para a literatura econômica, trata-se de um obstáculo que deve ser superado para produzir mais e melhor.

## 2.2 DEFICIENTES, MERCADO DE TRABALHO E A LEI DE COTAS

Vieira, Alves e Garcia (2015) afirmam ser necessário que o Estado, como garantidor de direitos constitucionais, atue continuamente no processo de inclusão social dos deficientes, objetivando apoiar todas essas pessoas, uma vez que é uma característica da raça humana as diferenças individuais. Assim, toda a sociedade deve passar pela transformação de começar a entender que deve ser capaz de acolher e atender às necessidades de todos seus integrantes, sem nenhum tipo de distinção.

Os autores também defendem que: “A inclusão consiste em adequar os sistemas sociais gerais da Sociedade de tal modo que sejam eliminados os fatores que excluam certas pessoas do seu seio e mantinham afastadas aquelas que foram excluídas” (VIEIRA; ALVES; GARCIA, 2015, p. 85).

No que diz respeito exclusivamente à inclusão de pessoas deficientes no mercado de trabalho, a família do indivíduo também deve receber atenção, uma vez que esses indivíduos dependem de seus familiares de alguma forma. Logo eles também possuem o direito de opinar sobre as atividades empregatícias do deficiente. Além disso, vale frisar que é dentro da família que qualquer indivíduo

tem suas primeiras experiências de relação humana. Há muito tempo pessoas com algum tipo de deficiência sofrem com a segregação social, não possuindo seus direitos fundamentais reconhecidos ou garantidos. Contudo, desde os anos 90, a ideia de inclusão social ganhou força e, com isso, os portadores de deficiência passaram a ocupar mais espaço na sociedade. Houve, então, uma maior conscientização sobre a situação desses indivíduos e, assim, tiveram mais autonomia no desempenho de suas funções cotidianas, passando, principalmente, a terem acesso ao trabalho (LEME, 2015).

Nas palavras Oliveira Neto (2017), as pessoas que possuem algum tipo de deficiência não podem mais representar problemas para a sociedade, tendo em vista que elas, atualmente, causam uma repercussão relevante na economia de um país, desde que estejam trabalhando de maneira formal.

No sentido de inserir os indivíduos deficientes na sociedade, foi editada a Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991, conhecida também como Lei de Cotas para Deficientes, que regulamenta a contratação de pessoas com deficiência pelas empresas. A Lei está em vigor há quase 30 anos, e sofreu algumas alterações no ano de 2015, para melhor se adequar à realidade fática do momento (BRASIL, 1991).

Na Figura 3, é possível verificar uma ilustração que apresenta a quantidade de vagas a serem destinadas às pessoas com deficiência, segundo a referida Lei.

**Figura 3** – Lei nº 8.213 de 1991



Lei nº 8.213/91

*Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:*

## LEI DE COTAS

I - até 200 empregados.....	2%;
II - de 201 a 500.....	3%;
III - de 501 a 1.000.....	4%;
IV de 1.001 em diante.....	5%.

§ 1º. A dispensa de pessoa com deficiência ou de beneficiário reabilitado da Previdência Social ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias e a dispensa imotivada em contrato por prazo indeterminado somente poderão ocorrer após a contratação de outro trabalhador com deficiência ou beneficiário reabilitado da Previdência Social.

§ 2º. Ao Ministério do Trabalho e Emprego incumbe estabelecer a sistemática de fiscalização, bem como gerar dados e estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por pessoas com deficiência e por beneficiários reabilitados da Previdência Social, fornecendo-os, quando solicitados, aos sindicatos, às entidades representativas dos empregados ou aos cidadãos interessados.

§ 3º. Para a reserva de cargos será considerada somente a contratação direta de pessoa com deficiência, excluído o aprendiz com deficiência de que trata a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943.

Fonte: adaptado de BRASIL (1991)

O Instituto Inlua — que possui sede na cidade de São Sebastião do Paraíso em Minas Gerais — tem uma atuação fundamental no que diz respeito à inclusão de pessoas com deficiência nos mais variados setores da sociedade, principalmente no mercado de trabalho, no estado de Minas Gerais. O Instituto busca oferecer aos portadores de deficiência a qualificação necessária para o ingresso no mercado de trabalho seguindo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, proporcionando aos seus participantes saúde e bem estar, educação de qualidade, trabalho decente com a possibilidade de crescimento econômico e a consequente redução das desigualdades. Em seu site, o Instituto conta com uma ilustração que objetiva esclarecer alguns pontos importantes a respeito da inclusão de portadores de deficiência no mercado de trabalho, direcionada aos próprios empresários, como se observa a seguir.<sup>1</sup>

A aprovação da Lei nº 13.146 de 2015, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, visa a assegurar e promover o exercício dos direitos e liberdades fundamentais das pessoas com deficiência, visando sempre a inclusão social desses indivíduos. Com isso, especificamente acerca de sua inserção no mercado de trabalho, é importante que a empresa se adeque para receber os

<sup>1</sup> Conforme dados extraídos de: INSTITUTO INCLUA. Consultoria empresarial especializada. 2019. Disponível em: <https://www.institutoinlua.com.br/servi%C3%A7os/empresas>. Acesso em: 14 de maio de 2020.

funcionários portadores de deficiência. Isso pode acontecer por meio da acessibilidade arquitetônica — facilitando o acesso ao ambiente de trabalho por pessoas deficientes — do mapeamento dos colaboradores e dos postos de trabalho, recrutando e fazendo seleções especiais de pessoas com deficiência, da promoção de capacitação desses funcionários e, por fim, da realização de palestras que visam à sensibilização e do treinamento dos setores da empresa. Por sua vez, é importante que o indivíduo que possua alguma deficiência candidato à vaga de emprego conheça de maneira sistemática a realidade da empresa. Por outro lado, cabe à empresa adequar seu espaço físico para receber os funcionários portadores de deficiência, pois é de fundamental importância que o indivíduo possa desempenhar suas funções sem diminuição do seu desempenho por conta de limitações de infraestrutura (OLIVEIRA NETO, 2017).

Entretanto, o deficiente e seus familiares devem estar cientes de que, segundo o disposto na Lei nº 12.470, de 31 de agosto de 2011, uma pessoa deficiente que receba algum tipo de Benefício de Prestação Continuada fica impossibilitado de exercer alguma atividade remunerada, mesmo na modalidade de microempreendedor individual, sob pena de ter seu benefício suspenso, que só será retomado depois de a relação de emprego ou a atividade empresarial cessar (BRASIL, 2011).

As empresas devem estar cientes de suas responsabilidades, como o cumprimento de sua função social ao se pensar na contratação de pessoas com deficiência. Não é possível que uma empresa, em pleno século XXI, pense somente no cumprimento da lei e se esqueça do seu papel diante da sociedade. O importante é que os gestores tenham ciência da valorização do ser humano e de como é importante beneficiar a todos, independentemente de suas limitações (VIEIRA; ALVES; GARCIA, 2015).

Contudo, é importante destacar que muitas empresas ainda justificam a não contratação de deficientes por conta da falta de indivíduos qualificados para o desempenho das funções necessárias. Sabe-se que não é simples a avaliação de uma pessoa para o desempenho de um trabalho, tendo em vista que é durante o desempenho de suas funções que tal avaliação ocorre. Além disso, há ainda o treinamento que o empregado pode receber no local de trabalho, o que gera mais eficiência no desempenho de seu labor. Essas justificativas possuem fundamento e se apresentam como mais um problema social que deve ser vencido pelas pessoas portadoras de deficiência (LEME, 2015).

### 2.3 A DIFICULDADE NO CUMPRIMENTO O DETERMINADO NA LEI DE COTAS PARA DEFICIENTES

Como visto anteriormente, pessoas deficientes sempre sofreram com preconceito e dificuldades ao ingressar no mercado de trabalho. E, mesmo com a edição da Lei de Cotas para Deficientes — cujo objetivo é garantir uma determinada quantidade de vagas destinadas a deficientes dentro das empresas, tomando como base a quantidade de funcionários — o problema

ainda persiste, uma vez que esse processo não é simples e por diversas vezes ainda não é respeitado pelas empresas (MATOS, 2018).

Matos (2018) aponta que certos tipos de atividades empresariais têm dificuldades em contratar pessoas portadoras de deficiência devido às particularidades das funções exercidas pelas empresas e o ambiente de trabalho. Há locais que dificilmente estão preparados para receber os indivíduos deficientes, podendo oferecer riscos à saúde ou integridade física desses indivíduos, dificuldades de locomoção, dentre outros problemas. Além disso, as empresas alegam ainda que não há mão de obra qualificada dentre os deficientes físicos para o preenchimento das vagas disponíveis. Diante da situação alegada pelas empresas, cria-se uma solução conflituosa, uma vez que a Lei de Cotas para Deficientes não permite exigir do candidato à vaga de emprego algum tipo de experiência ou qualificação profissional. Ou seja, praticamente obriga a empresa a contratar o deficiente mesmo que ele não possua qualificações necessárias para desempenho do trabalho.

De acordo com Oliveira (2019), existe uma alegação constante por parte dos empresários acerca da dificuldade do cumprimento da Lei de Cotas, especialmente no que diz respeito às vagas de emprego que devem ser reservadas às pessoas portadoras de deficiência. Ressalta-se que, mesmo que haja, de fato, uma dificuldade na contratação de pessoas com deficiência, esse fato não afasta a exigência do cumprimento da lei.

Existe um problema criado pela própria norma jurídica no que diz respeito à contratação de portadores de deficiência (FRIEDRICH, 2016). O conflito está no distanciamento da legislação da realidade, que exige de qualquer trabalhador o mínimo de qualificação para contratação. Todavia, no caso da contratação de pessoas com deficiência, essa exigência não está em comunhão com a lei, como o disposto no artigo 93, § 1º, da Lei nº 8.213/91 (Lei de Cotas para Deficientes), que somente permite a dispensa de pessoa portadora de deficiência se outro funcionário — também portador de alguma deficiência — for colocado no mesmo posto de trabalho (BRASIL, 1991).

Da análise do artigo supracitado, extrai-se o entendimento de que, mesmo que um determinado funcionário, portador de deficiência física, não esteja cumprindo bem sua função, a empresa não pode dispensá-lo sem antes encontrar outro indivíduo com alguma deficiência para contratar. Essa questão torna penoso o funcionamento da empresa, uma vez que, mesmo o funcionário não correspondendo às expectativas, somente tem permissão para demiti-lo se encontrar outra pessoa com deficiência para contratar. Muitas as essas pessoas também não possuirão a qualificação profissional exigida para o desempenho das funções (BRASIL, 1991).

Além disso, Friedrich (2016) identifica outro problema que afasta ainda mais a empresa do correto cumprimento das normas pertinentes à contratação de deficientes. O autor explica que muitos deficientes recebem auxílio da Previdência Social, por meio da Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Esses beneficiários não querem deixar de receber tal auxílio previdenciário e, por isso, não buscam se inserir no mercado de trabalho. Há certos requisitos a serem preenchidos para a concessão do benefício citado, contudo, não é impedimento para sua percepção o fato de o beneficiário estar trabalhando, desde que preencha os outros requisitos legais

Como dito, ao desempenhar uma função remunerada, seja através de um vínculo empregatício, seja na modalidade de microempreendedor individual, o deficiente perde direito ao benefício da prestação continuada.

O Estado exercendo seu Poder Legislativo e desempenhando sua função de garantidor de direitos fundamentais cria leis. Contudo, determinadas leis têm seu cumprimento prejudicado

por diversas questões, como a Lei aqui discutida, considerando que o Estado não presta qualquer tipo de auxílio para seu cumprimento (LEME, 2015.)

A autora afirma, ainda, que Estado investe poucos recursos na capacitação, reabilitação ou readaptação dos deficientes, dificultando, assim, sua inserção no mercado de trabalho. Porém, há a necessidade de que as empresas cumpram o que é determinado na Lei, mesmo que dentro dos limites da razoabilidade. Ao contratar pessoas portadoras de deficiência, além de obedecer à Lei de Cotas para Deficientes, a empresa ainda desempenha sua função social (LEME, 2015).

O principal problema da contratação, do funcionário deficiente está na falta de profissionais capacitados para o preenchimento dos cargos disponíveis, além da inexistência de qualquer tipo de ajuda econômica às empresas contratantes para tornar possível a manutenção desses empregos (SILVA; PRAIS; SILVEIRA, 2020).

Entretanto, deve-se destacar que os obstáculos se encontram nas empresas e não nos deficientes. As organizações devem se estruturar para dar oportunidades de emprego aos deficientes, capacitando-os da maneira que for necessária, para que possam desempenhar suas funções de maneira eficaz, garantindo-lhes o direito fundamenta à dignidade da pessoa humana (MATOS, 2018).

### 3 METODOLOGIA

Nas palavras de José Antônio Chehuen Neto: “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos utilizados para a condução da pesquisa e deve ser apresentada na sequência cronológica em que o trabalho foi conduzido [...]” (CHEHUEN NETO, 2015, p. 86).

De acordo com Prodanov e Freitas (2016, p. 43), “A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação”.

No que diz respeito aos objetivos da pesquisa a ser realizada, ela será descritiva e quantitativa.

Segundo Rodrigues (2015, p. 90), a pesquisa descritiva “[...] procura observar, registrar, analisar e interpretar os fenômenos por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e a observação sistemática”

Já uma pesquisa quantitativa, nas palavras de Marconi e Lakatos (2011, p.290):

É a mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidade dos entrevistados, uma vez que emprega questionários. [...] seu objetivo é medir e permitir o teste de hipóteses, uma vez que os resultados são definidos e menos passíveis de erros de interpretação.

Quanto ao tipo de pesquisa, foi realizada um estudo de caso que, de acordo Prodanov e Freitas (2016, p. 60), “[...] consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

A ferramenta utilizada para a obtenção dos dados empregados na realização desta pesquisa foi uma série de perguntas dispostas em um questionário a ser respondido por uma funcionária responsável pelo setor de recursos humanos da instituição de ensino objeto de estudo. Nas palavras de Marconi e Lakatos (2016, p.200), “[...] questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador [...]”.

O referido questionário foi composto por um total de 12 (doze) perguntas, e aplicado no mês de setembro de 2020. A entrevistada foi avisada acerca do objetivo da pesquisa realizada.

O objeto de estudo foi a instituição de ensino Faculdade Univértix, estabelecida na cidade de Matipó, Estado de Minas Gerais, no ano de 2008. A instituição possui cerca de 160 colaboradores ao total. A pesquisa será respondida por apenas uma funcionária, responsável pelo setor de recursos humanos da referida instituição.

A Faculdade Univértix está estabelecida na cidade de Matipó, Estado de Minas Gerais, que possui uma população aproximada de 18.908 habitantes, e área territorial de 266,990 km<sup>2</sup>, de acordo com dados emitidos em 2017 pelo IBGE. Com base nesses mesmos dados, o município possui uma renda *per capita* de R\$ 12.741,5 (doze mil e setecentos e quarenta e um reais e cinquenta e oito centavos) (IBGE, 2017).

Para a anotação e análise dos dados, foi utilizado o programa Microsoft Excel 2019.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo serão apresentados os dados obtidos a partir da aplicação do questionário.

O nome da instituição de ensino onde o questionário foi aplicado e a pesquisa realizada, é SOEAGAR – Sociedade Educacional Gardingo Ltda.

Para responder aos questionamentos realizados por meio de formulário, foi escolhida a funcionária Coordenadora do Setor de Recursos Humano da instituição, a Sra. Paula Magestes de Abreu Dutra, que já trabalha na empresa há 6 (seis) anos.

Segundo Paula, a empresa possui um total de 162 (cento e sessenta e dois) funcionários, atuando num ambiente de trabalho que possui clima organizacional harmônico, com um excelente nível de relacionamento interpessoal e boa receptividade de novas ideias e novos colaboradores.

Quando questionada acerca da quantidade de funcionários portadores de deficiência laboravam na instituição, a entrevistada disse haver 2 (dois) funcionários. Vale destacar ainda que deixou claro não haver nenhum funcionário em cargo de gerência ou liderança dentro da empresa.

Tendo em vista a legislação brasileira acerca da contratação de deficientes, a empresa alvo da pesquisa deveria ter, no mínimo, 2% dos empregados com algum tipo de deficiência, o que perfaz um total de 3 funcionários. Entretanto, como visto, possui apenas dois (BRASIL, 1991).

Outro fator que merece ser ressaltado é o plano de saúde da empresa UNIMED, oferecido aos colaboradores da instituição, incluindo aí, os funcionários portadores de deficiência.

Acerca da presença de pessoas portadoras com deficiência em cargos de gerência, Matos (2018) afirma que ainda são poucos os casos de pessoas com essas limitações ocupando cargos de alto escalão nas empresas brasileiras.

Com base nas informações coletadas durante a entrevista, ficou evidenciado que a instituição de ensino oferece treinamento e curso profissionalizante aos empregados deficientes, pois, como visto anteriormente no desenvolvimento do presente trabalho, pode haver, em alguns setores, uma certa falta de capacitação profissional dos deficientes físicos. Com a oferta dessa capacitação pelo próprio empregador, é possível favorecer a manutenção do emprego e, até mesmo, futuras promoções de cargo na própria instituição.

A importância da preparação das pessoas com deficiência para o desempenho correto das funções para as quais foram contratadas é de responsabilidade da empresa contratante, além de ser importante para melhorar a produtividade delas (TACHIZAWA, 2019).

Paula Magestes de Abreu Dutra destacou que se pode observar uma certa dificuldade ou resistência dos próprios deficientes em ingressar no ambiente de trabalho, o que pode ser justificado pelo temor de como serão recepcionados pelos outros colaboradores.

É importante o ingresso de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, pois esse tipo de atitude favorece o compartilhamento de oportunidades que a sociedade oferece a todos (OLIVEIRA NETO, 2017).

De acordo com as respostas dadas durante a entrevista, ficou claro que, na instituição de ensino objeto da análise, não há nenhum tipo de preconceito entre os colaboradores, nem mesmo entre alunos e algum funcionário deficiente. Corroborando o posicionamento de que todos os funcionários possuem um carinho especial com os funcionários portadores de deficiência.

Toda minoria é alvo de preconceitos, esse comportamento é inerente à sociedade. Porém, por meio de lutas sociais, é possível que os indivíduos tidos como diferentes por qualquer motivo consigam reconhecimento e a possibilidade de experimentarem uma vivência longe dos olhares julgadores das pessoas. Isso demonstra a importância do tratamento igual para com os deficientes colaboradores da Instituição de Ensino objeto da pesquisa (LEME, 2015).

De acordo com a entrevistada, quando arguida a respeito de ações sociais visando o auxílio de pessoas com deficiência na comunidade em que a instituição está inserida, os acadêmicos da área da saúde sempre promovem ações desse tipo, com o objetivo de auxiliar a comunidade local.

A empresa deve cumprir sua função social e não ter como objetivo o puro e simples lucro financeiro. Nesse sentido, é importante que a instituição atue em conjunto com a comunidade, principalmente buscando suprir as carências do meio em que está inserida (LEME, 2015).

Ao ser realizada pergunta a respeito da percepção que a própria entrevistada tem da instituição em que trabalha em relação à recepção de pessoas com deficiência, a colaboradora afirmou que a instituição possui uma boa infraestrutura, totalmente capacitada para receber as pessoas com deficiência, com a disponibilização de rampas e elevadores de acesso, adaptação de carteiras e mesas, além de incentivos a participarem da equipe de colaboradores.

Uma empresa que busca acolher pessoas deficientes em seu ambiente laboral deve se preparar para tal ação, uma vez que colaboradores portadores de deficiência possuem limitações e necessidades específicas, diferentes das que, no geral, os outros colaboradores possuem (MATOS, 2018).

Por fim, por meio de uma pergunta de cunho subjetivo, no que tange à influência que a inclusão no mercado de trabalho tem na vida dos deficientes, a entrevistada acredita que o impacto é positivo. Ela destacou, ainda, que já houve *feedbacks* de colaboradores acerca da gratidão que possuem à instituição por terem a oportunidade de fazer parte da equipe de colaboradores e somar com seu trabalho no crescimento da instituição, além da convivência pessoal.

Todo o exposto no presente capítulo teve como fonte de pesquisa as informações obtidas por meio da aplicação do questionário à funcionária do RH da instituição de ensino objeto da análise.

Neste sentido, a empresa atua de maneira correta na maioria das vezes, conforme o confronto das respostas obtidas pela pesquisa e o posicionamento de autores acerca do assunto. Todavia, no que diz respeito à exigência do número de portadores de deficiência na equipe de trabalho, a instituição não cumpre o determinado por lei, sendo que possui apenas dois funcionários portadores de deficiência, deveria ter, no mínimo, três.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou analisar a inclusão de pessoas deficientes no mercado de trabalho, por meio de um estudo de caso numa instituição de ensino superior da Zona da Mata mineira.

Verificou-se que são muitos os obstáculos experimentados pela pessoa deficiente que busca uma colocação no mercado de trabalho, desde medo e apreensão do que lhe aguarda no ambiente laboral até a indiferença dos empregadores em oferecer uma oportunidade de emprego, passando, ainda, pelo fato de que, muitas das vezes, falta capacitação profissional por parte desses candidatos à vaga de emprego.

Portanto, há ainda, como elucidado em tópico anterior, problemas a serem enfrentados por ambos os lados — empregadores e candidatos deficientes — para que a Lei de Cotas seja efetivamente cumprida e a inserção no mercado de trabalho dos deficientes seja plena.

O estudo de caso realizado na instituição de ensino na cidade de Matipó (SOEAGAR – Sociedade Educacional Gardingo Ltda) proporcionou que o objetivo proposto pela pesquisa fosse alcançado, tendo em vista que, por meio da entrevista realizada com a Coordenadora do Setor de Recursos Humanos, foi possível identificar como é o cotidiano dos deficientes no ambiente de trabalho ora analisado.

É importante que novas pesquisas sejam realizadas com o objetivo de demonstrar para os leitores quais os problemas enfrentados diariamente pelos portadores de deficiência diante do mercado de trabalho, para que a sociedade entenda que é necessária uma adaptação para receber, de maneira plena, os deficientes.

O trabalho expôs o assunto e demonstrou a relevância social do estudo do tema, uma vez que pessoas portadoras de deficiência enfrentam grandes obstáculos ao buscarem um espaço no mercado de trabalho pelos mais variados motivos.

## **6 REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Lei nº 12.470, de 31 de agosto de 2011.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12470.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12470.htm). Acesso em: 18 de maio de 2020.

BRASIL. **Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm). Acesso em: 19 de maio de 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm). Acesso em: 22 de maio de 2020.

CHEHUEN NETO, José Antônio. **Metodologia da Pesquisa Científica: da graduação à pós-graduação.** Curitiba: CRV, 2015.

FRIEDRICH, Ricardo Werner. **Pessoa com deficiência no mercado de trabalho: dificuldades na inclusão.** 2016. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/view/15872>. Acesso em: 19 de março de 2020.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Censo 2010.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9662-censo-demografico2010.html?edicao=9749&t=destaques>. Acesso em: 19 de maio de 2020.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Matipó.** 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/matipo.html>. Acesso em: 19 de maio de 2020.

LEME, Maria Eduarda Silva. **Deficiência e o Mundo do Trabalho: Discursos e Contradições.** Campinas/SP: Autores Associados, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, José Carlos. **Debatedores alertam sobre descumprimento de cotas de trabalho para pessoas com deficiência.** 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/625552-debatedores-alertam-sobredescumprimento-de-cotas-de-trabalho-para-pessoas-com-deficiencia/>. Acesso em: 17 de jun. de 2020.

OLIVEIRA NETO, Artur Maciel de. **Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho.** Curitiba: CRV, 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Método e Técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2016.

MATOS, Naiara Roberta Vicente de. **Inclusão Perversa: Uma Reflexão sobre o Sentido do Trabalho para Pessoas com Deficiência.** Curitiba: Appris, 2018.

RODRIGUES, Auro De Jesus. **Metodologia Científica: completo e essencial para a vida universitária**. São Paulo: Avercamp, 2015.

SARTOR, Caroliny. **A inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3906/1/CAROLINY%20SARTOR.pdf>. Acesso em: 11 de março de 2020.

SILVA, Luzia Félix da. **A inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho: Desafios e Superações no Ambiente de Trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso do Serviço Social: Universidade Estácio de Sá, 2015. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/ainclusao-pessoa-com-deficiencia-no-mercado-trabalho.htm>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

SILVA, Priscila Neves; PRAIS, Fabiana Gomes; SILVEIRA. **Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva**. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2015.v20n8/2549-2558/>. Acesso em: 09 de jun. de 2020.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

VIEIRA, Adriane; ALVES, Marília; GARCIA, Fernando Coutinho. **Trabalho e Gestão: Saúde e Inclusão Social**. Belo Horizonte: Coopmed, 2015.

VILLELA, Flávia. **IBGE: 6,2% da população têm algum tipo de deficiência**. 2015. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2015-08/ibge-62-dapopulacao-tem-algum-tipo-de-deficiencia>. Acesso em: 21 de maio de 2020.

## ANEXO 1



Pesquisa elaborada pelos acadêmicos Denilson José da Silva e Juliano César

Coelho Lima, do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **A INCLUSÃO DE**

**PESSOAS DEFICIENTES NO MERCADO DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA ZONA DA MATA MINEIRA**, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Peço a sua colaboração por meio das respostas a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa. Agradeço antecipadamente sua contribuição.

**01** - Nome da empresa:

**Resposta:** Soegar – Sociedade Educacional Gardingo Ltda.

**02** - Nome da colaboradora entrevistada:

**Resposta:** Paula Magestes de Abreu Dutra.

**03** - Trabalha a quanto tempo na empresa?

**Resposta:** 6 anos.

**04** - Qual a função desempenhada?

**Resposta:** Coordenadora de RH.

**05** - Como é o ambiente de trabalho?

**Resposta:** Clima organizacional harmônico, excelente relacionamento interpessoal, boa receptividade.

**06** - Quantos funcionários a empresa possui?

**Resposta:** 162.

**07** - Do total, quantos funcionários possuem algum tipo de deficiência?

**Resposta:** Dois.

**08** - A empresa fornece algum tipo de benefícios ou bônus aos empregados deficientes?

**Resposta:** Sim, plano de saúde Unimed.

**09** - Há alguma pessoa com deficiência num cargo de gerência ou liderança dentro da empresa?

**Resposta:** Atualmente não.

**10** - A empresa oferece algum tipo de treinamento ou curso profissionalizante aos empregados deficientes?

**Resposta:** Sim.

**11** - Você acha que existe algum preconceito entre os colaboradores? E há algum relato de preconceito na relação entre aluno e funcionário deficiente?

**Resposta:** Não, de forma alguma. Muito pelo contrário, todos os colaboradores têm um carinho especial com os funcionários deficientes.

**12** - Quais dificuldades você observa que os funcionários deficientes encontram neste ambiente de trabalho?

**Resposta:** Às vezes a resistência em ingressar em um ambiente de trabalho e o medo de como serão recebidos.

**13** - A empresa faz algum tipo de ação social no intuito de ajudar as pessoas com deficiência da comunidade?

**Resposta:** Sim, os acadêmicos da área da saúde sempre promovem essas ações na comunidade.

**14** - Na sua percepção, a organização em que você trabalha é inclusiva em relação a pessoas com deficiência? Por quê?

**Resposta:** Sim, disponibilizamos acesso como elevadores e rampas, adaptação de carteiras, mesas e incentivos a participar da equipe de colaboradores.

**15** – Você acha que a inclusão no mercado de trabalho influenciou, de maneira geral, na vida dos colaboradores deficientes desta instituição? Já houve algum relato nesse sentido, por parte dos colaboradores deficientes?

**Resposta:** Sim, os feedbacks destes colaboradores são positivos e muito gratos à instituição por fazer parte da equipe em que puderam somar com seu trabalho além da convivência pessoal.

**O FATOR DO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO UM DIFERENCIAL  
COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS NO  
MUNICÍPIO DE SERICITA-MG**

Fernanda Paula Fialho Cassiano

**Professor Orientador:** Prof. Guanayr Jabour Amorim

**Professora Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> Esp. Jaqueline Conceição Leite

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linha de Pesquisa:** Marketing, Gestão Estratégica e Empreendedorismo e  
Inovação.

**E-mail:** fernandapaulafialho@gmail.com

## **RESUMO**

O trabalho aborda a relevância do bom atendimento ao cliente, numa empresa de autopeças, em Sericita, Minas Gerais. No mundo, destaca-se a empresa que possui capacidade de atrair e fidelizar o consumidor. Assim, uma melhor atenção dispensada à clientela deve ser um objetivo a se buscar em qualquer empresa. É relevante que as instituições empresariais possuam a consciência da importância do cliente em sua organização, devendo então suprir suas necessidades com eficiência ou terão dificuldades em se manter no mercado. O presente trabalho tem o intuito de demonstrar a relevância da atenção direcionada à clientela da instituição comercial, como um diferencial competitivo diante da concorrência e possui metodologia de pesquisa de natureza básica. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de finalidade descritiva, com natureza quantitativa. Foi realizada uma análise dos dados levantados pelo estudo de caso, além de artigos e livros publicados acerca do tema. Foi elaborada uma série de questionamentos, dispostos num questionário próprio para a coleta dos dados necessários para a realização da pesquisa. O grupo de indivíduos entrevistados foi composto pelos clientes da empresa analisada, perfazendo um total de 60 clientes. Ao fim, foi possível concluir que os consumidores optaram pela empresa analisada por conta da prestação de um bom atendimento ao cliente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Atendimento ao Cliente, Diferencial, Fidelização, Atração, Clientela.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho de conclusão de curso fez uma análise acerca da

importância da assistência e da adequada atenção ao consumidor, como um diferencial diante da concorrência. O objeto de estudo foi a empresa de autopeças Adilson Brandão de Paiva, situada em Sericita, em Minas Gerais.

O mundo é extremamente competitivo, onde se ressalta a empresa que possui capacidade de atrair e fidelizar o consumidor. Com isso, a melhor atenção dispensada à clientela deve ser um objetivo a se buscar em qualquer empresa, independentemente do ramo de atuação. Oferecer ao cliente uma experiência satisfatória com as mercadorias ou bens de consumo comercializados pela instituição empresarial pode ser determinante para a saúde econômica de um negócio empresarial (ELLIS; BROWN, 2020).

Quando uma instituição comercial não consegue atingir um nível alto de qualidade no atendimento ao consumidor, corre o risco de ter seu desempenho comprometido. Ao se considerar a eficácia, a definição do termo “qualidade” se amplia e, ao incluir a atenção ao cliente nessa conceituação, esta se torna ainda mais importante. Em outras palavras, atingir a excelência num ramo empresarial ultrapassa os limites de apenas criar mercadorias ou serviços sem defeitos e passa a ser uma ação pensada no cliente, fornecendo o serviço ou produto correto, atendendo suas necessidades específicas (ELLIS; BROWN, 2020).

Assim, é extremamente relevante que as instituições empresariais possuam a consciência sobre a importância do cliente em sua organização, devendo, então, suprir suas necessidades com eficiência ou terão dificuldades em se manter no mercado vencendo os desafios diários de qualquer atividade comercial (KOTLER; KELLER, 2019).

O consumidor engloba quaisquer melhorias ou benefícios a que tenha acesso na empresa. Tais aspectos devem se basear no conhecimento de sua clientela, e, então, conseqüentemente a empresa conseguirá criar um serviço de alto valor ou mesmo aumentar seu potencial (PRIDE, 2015).

É preciso ser mais produtivo do que todos os concorrentes em seu segmento, para que uma empresa possa ser efetivamente competitiva (PALADINI, 2019).

É fácil identificar que toda empresa busca ser mais competitiva e eficiente diante do mercado, e o cliente é o elemento que diferencia uma empresa competitiva de uma instituição empresarial que atravessa dificuldades. Assim, buscar a melhoria do atendimento aos clientes, atendendo-lhes bem e respeitando-os, é reconhecer que,

independentemente de qual empresa seja, ela depende do seu cliente para se manter atuante. O consumidor é de grande importância para qualquer negócio empresarial se manter forte em seu ramo de atividade e, para isso, melhorar a qualidade na assistência ao consumidor é uma característica importante diante da concorrência (CHIAVENATO, 2020).

Esse posicionamento dos autores acima transcritos demonstra a importância de qualquer instituição empresarial focar no setor de atendimento à clientela, ao buscar um melhor posicionamento no mercado de seu ramo de atividade, ou manutenção das receitas e fluxo de clientes.

Por óbvio que apenas atender bem os consumidores não têm o condão de eliminar os defeitos de uma mercadoria ou serviço falho. Contudo, mesmo numa situação problema, é possível revertê-la por meio de uma atenção especial, personalizado, ao cliente no primeiro contato ou, até mesmo, num pós-venda (KOTLER; KELLER, 2019).

O tema deste trabalho é de grande relevância, independentemente se o interessado é um estudante de Administração ou são os empresários que buscam um melhor posicionamento no mercado competitivo moderno, tendo em vista a relevância do crescimento empresarial no mercado capitalista.

O presente trabalho justificou-se na importância da qualidade da assistência ao cliente como diferencial diante do constante crescimento da concorrência no capitalismo. Assim, busca alcançar uma maior percepção desse diferencial no caso específico da empresa Adilson Brandão de Paiva, situada na cidade de Sericita, estado de Minas Gerais. Esse fator pode ser importante ao se mostrar como um diferencial competitivo diante de outras organizações, ao passo que pode fidelizar e conseguir uma clientela maior.

A pesquisa buscou responder aos seguintes questionamentos: Como a qualidade ao atender um consumidor numa empresa pode se transformar num diferencial competitivo diante da concorrência? E como este fator pode impactar num melhor posicionamento diante dos concorrentes?

Isso posto, o trabalho possuiu como foco principal analisar a relevância de a empresa prestar uma atenção especial à sua clientela e a conseqüente sua fidelização diante da concorrência comercial, realizando o estudo de caso da empresa Adilson Brandão de Paiva. Como objetivos específicos, o trabalho teve a intenção de:

identificar os pontos positivos e negativos do atendimento oferecido pela Adilson Brandão de Paiva, apresentando forma de melhorias para esse setor e mensurar o nível de satisfação dos clientes sobre o apoio à clientela da Adilson Brandão de Paiva.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE**

É importante, para iniciar a análise do tema, compreender a definição do termo “qualidade”. Mesmo que a palavra tenha muitas definições diferentes, será utilizada sempre intimamente ligada ao oferecimento de algum tipo de serviço ou algum produto, por determinada empresa.

Com o passar dos tempos a definição de qualidade passou por muitas transformações (MADRUGA, 2018).

Contudo, sempre foi tratada como um conceito subjetivo, ou seja, é a forma com que cada indivíduo qualifica, especificamente no caso em tela, os produtos e serviços oferecidos por determinada empresa (CASTRO, 2018).

Assim, podemos assimilar que o termo qualidade, quando relacionado a alguma mercadoria ou serviço comercializado, está diretamente relacionada com as percepções individuais de cada pessoa que tem contato com tal mercadoria (MOREIRA, 2015).

Salienta-se que, para medir a qualidade de algo, é preciso analisar a expectativa e os desejos do indivíduo que está utilizando do serviço ou produto (BARROS NETO *et al.*, 2018).

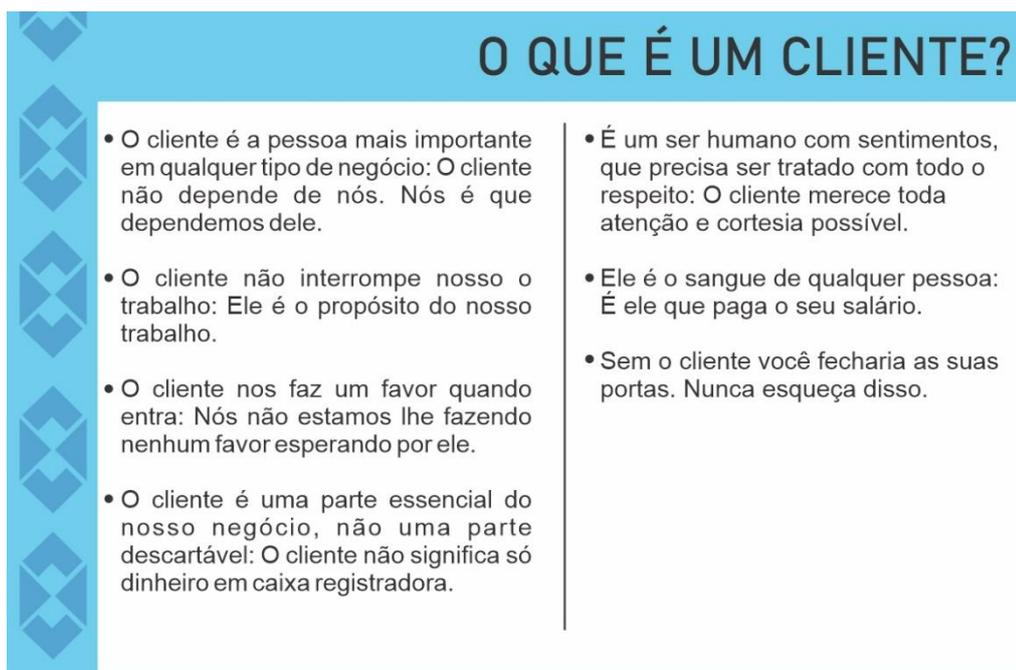
Por fim, destaca-se que, no que tange ao assunto abordado na presente pesquisa, muitos fatores podem influenciar na definição de qualidade. Quando se refere a algo comercializado, como por exemplo, a conformidade do oferecido pela empresa estar dentro dos parâmetros estabelecidos pelos clientes (HANNEBERRY, 2019).

Além disso, outro fator que pode influenciar na percepção de qualidade pelo cliente é a identificação de algum tipo de valor agregado que os produtos comercializados pelos concorrentes não oferecem e a relação custo/benefício, dentre outros (MARK; BIRKINSHAW, 2019).

## 2.2 O CLIENTE COMO FATOR DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Uma companhia empresarial deve tratar como cliente qualquer indivíduo que frequente o estabelecimento comercial, consuma algum de seus serviços, sofra algum tipo de impacto ou influência ou mesmo mantenha contato com uma pessoa ou setor da mesma (CASTRO, 2018).

Imagem 1 – Características do cliente



Fonte: adaptado de MOREIRA (2015)

Diante as drásticas mudanças no cenário político-econômico mundial, o mercado capitalista é, e sempre foi, muito competitivo, apresentando muitos produtos parecidos e clientes sempre muito exigentes, sedentos por valores agregados aos produtos e inovação. Por conta dessas mudanças, empresas que anteriormente mantinham-se focadas em produtos, agora se atentam para seus clientes, fundamentalmente no que tange à excelência do atendimento e da satisfação deles, objetivando atrair e fidelizá-los (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

As empresas precisam se dedicar mais à sua clientela para se tornarem mais rentáveis, pois é preciso conquistar a clientela de seus concorrentes, ao oferecer serviços e produtos com os quais os clientes se identifiquem mais. Ou seja, para estar mais próxima da satisfação de seu cliente, a instituição empresarial precisa primeiro analisar o que os consumidores buscam, estudando suas exigências (KUAZAQUI;

HADDAD; MARANGONI, 2019).

Com o foco na assistência à clientela, as empresas encontraram um novo diferencial para seus negócios porque os consumidores são a parte principal de uma instituição empresarial, o que torna o tema abordado, no presente trabalho, de grande relevância para estudantes de Administração e gestores, gerentes e donos de empresas (MADRUGA, 2018).

A instituição comercial deve satisfazer aos anseios do cliente utilizando-se de mercadorias e prestação dos serviços por ela ofertados, contudo, para compreender o que os consumidores procuram, é necessário fazer uma pesquisa a respeito dos anseios e expectativas da clientela, identificando ou até mesmo se antecipando a certas tendências de compras (MOREIRA, 2015).

Portanto é necessário desempenhar uma abordagem sistemática para interagir com sua clientela. É preciso objetivar alcançar conhecimentos sobre eles que possam resultar em algum tipo de diferencial negocial. Com a intenção de compreender os clientes, uma empresa deve ter conhecimento sobre os indivíduos que deseja atingir e, dessa forma, poderá garantir uma atenção especial à sua clientela. Ou seja, se uma organização empresarial deseja ter clientes fidelizados, é necessário inicialmente conhecê-los e saber quais suas necessidades. Praticar esse ato não é simples e requer uma ação conjunta de todos os setores da instituição para que funcione (MADRUGA, 2018).

Thales Teixeira elucida que não é simples atender às expectativas de um consumidor, pois o que uma pessoa busca pode não ser suficiente para outra. Ou seja, os clientes são indivíduos singulares, que devem ser tratados de maneira personalizada (TEIXEIRA, 2019).

Com isso, é de fácil percepção de que a clientela que busca adquirir algo da instituição empresarial é o motivo central da existência de qualquer instituição comercial. Assim, dar-lhe atenção especial, oferecendo um atendimento personalizado, suprimindo suas expectativas, é sempre relevante para as empresas diante da concorrência (CASTRO, 2018).

### **2.3 A RELEVÂNCIA DO CLIENTE**

Esse momento vivenciado pela sociedade em geral pode acarretar numa busca ainda maior por diferenciais pelas empresas, para se manterem competitivas e

atraírem mais clientes, apenas possuir serviços ou bens de consumo de alta qualidade não é sinônimo de sucesso empresarial. Os clientes têm buscado algo a mais, uma justificativa pela escolha por determinada empresa. E um desses diferenciais pode estar justamente na oferta de uma experiência personalizada e gratificante à clientela (CASTRO, 2018).

Oferecer ao cliente uma experiência particular pode ser considerado um elemento de grande importância para qualquer empresa, tendo em vista que o atrair é o grande foco de qualquer tipo de negócio empresarial. Ou seja, todas as ações das instituições ou companhias devem ser voltadas aos clientes, não somente aos já fidelizados, mas também aos possíveis clientes que podem ser conquistados (CHIAVENATO, 2020).

Entende-se por atendimento ao cliente quaisquer serviços oferecidos aos consumidores, em que seja necessário satisfazer a suas expectativas por meio de melhores serviços e produtos ou decisões que podem trazer benefícios a eles, sempre buscando garantir a saúde financeira da empresa (CHIAVENATO, 2020).

Não é fácil elaborar uma fórmula de trabalho que garanta aos clientes uma boa experiência durante ao atendimento oferecido pelos colaboradores responsáveis por tal. É preciso que toda a instituição empresarial esteja determinada em se posicionar como uma instituição voltada ao cliente e que invista em tecnologia, treinamento dos colaboradores e, principalmente, no desenvolvimento de uma cultura empresarial que enalteça as relações interpessoais e o cliente (WALKER, 2019).

João Pinheiro de Barros Neto *et al.* entendem que, para que uma empresa trabalhe de maneira a garantir um atendimento de excelência à sua clientela, é importante haver um modelo operacional predeterminado, para facilitar o funcionamento da empresa (BARROS NETO *et al.*, 2018). É o que se verifica na Imagem 2.

## **Imagem 2 – Modelo de atendimento**

## MODELO DE ATENDIMENTO

- **Satisfação a ser passada ao cliente:** ele é sempre bem-vindo; Seus problemas serão tratados por seres humanos; Não está sendo alvo de argumentações falsas.
- **O ambiente de atendimento:** limpo, bem decorado e bem sinalizado; Funcional e automatizado; Atendentes bem selecionados e treinados; Confortável, tanto para o cliente quanto para os atendentes.
- **Os fatores fundamentais são:** cortesia, simpatia e educação; Cumprimento de promessas e ofertas; Desburocratização.
- **O profissional de atendimento:** deve agir como empresa e pensar como cliente: conhecer bem a empresa e os produtos/serviços que ela oferece; conhecer técnicas de relacionamento humano: ter capacidade e autonomia para resolver problemas; tratar cada cliente como gostaria de ser tratado.

Fonte: adaptado de BARROS NETO *et al.*, (2018)

Analisando tais determinações, é fácil perceber que um cliente não continua adquirindo nada de uma instituição onde ele é maltratado. O cliente busca um bom tratamento, deseja se sentir importante ao adentrar num estabelecimento comercial, deve ser bem-vindo sempre, pois, do contrário, a empresa correrá o risco de perder indivíduos que já são clientes e possíveis outros.

### Imagem 3 – Destaques acerca da ausência de clientes

## FATORES RESPONSÁVEIS PELO AFASTAMENTO DOS CLIENTES

- **Apatia:** atitude de pouco caso dos funcionários da empresa, tais como vendedores, recepcionistas, pessoal de entrega etc.
- **Dispensa:** procurar livrar-se do cliente desprezando suas necessidades ou seus problemas, com frases como: aqui não tem ou ainda não chegou;
- **Condescendência:** que significa tratar o cliente como se ele fosse uma criança e não soubesse o que quer;
- **Automatismo:** significa um atendimento indiferente ou robotizado, isto quer dizer jogar o cliente de um departamento para outro sem se preocupar em resolver o problema do cliente.
- **Frieza:** quando o cliente é atendido com indiferença, hostilidade, rispidez, desatenção ou impaciência.
- **Livro de regras:** Essa é uma das desculpas mais frequentes para o mau atendimento, onde as normas da empresa são colocadas acima dos interesses de satisfação do cliente.

Fonte: adaptado de READE; MORA; ROCHA; IGNACIO (2015)

O impacto da perda ou mesmo diminuição da clientela é muito grande para uma empresa, tendo em vista que é preciso muito mais esforço para conquistar novos clientes. Além disso, um cliente que não seja tratado pela empresa de maneira correta pode influenciar outros potenciais clientes a se afastarem da empresa. Todo esse impacto pode ser observado no infográfico abaixo (WALKER, 2019).

**Imagem 4 – O contentamento da clientela**



Fonte: adaptado de WALKER (2019)

O responsável pelo primeiro contato do cliente com a instituição empresarial

deve sempre colocar o consumidor como foco principal. É imprescindível que todo o contexto empresarial demonstre uma disposição e dedicação em satisfazer seus clientes, tendo em vista que ninguém gosta de interagir com alguém que esteja entediado ou desinteressado. A instituição empresarial deve ter consciência de que, se tiver interesse em continuar atendendo determinado cliente, este atendimento precisa ser de qualidade e realizado de forma eficiente (KOFMAN, 2018).

## **2.4 O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES**

Garantir a fidelidade do consumidor é condição importantíssima na expansão e no crescimento de uma instituição empresarial, tendo em vista que, se a clientela for fiel, estará sempre comprando da empresa, gerando fluxo de dinheiro, além de indicarem para pessoas de seu círculo social (KOFMAN, 2018).

Pode-se considerar que um consumidor é fiel à determinada empresa quando ele continua comprando dela pois confia na qualidade das mercadorias e serviços oferecidos. Além disso, dificilmente optam por outra empresa e buscam sempre contribuir com a melhoria da marca (COBRA; URDAN, 2017).

Já no que tange ao custo para se conquistar mais clientes, expandindo a clientela, vimos na Imagem 4 que o gasto para conquistar uma clientela maior pode chegar a ser 5 vezes maior que o desembolsado para fidelizar um cliente (WALKER, 2019).

A forma com que uma instituição empresarial lida com sua clientela impacta diretamente em seu crescimento, pois onde não existe uma boa relação entre empresa e consumidor não é possível ter um desenvolvimento empresarial relevante. Para uma instituição expandir comercialmente, é preciso que ela se apresente como uma referência para a sociedade e, conseqüentemente, para a clientela disponível. Nesse intuito, é necessária uma gestão do auxílio à clientela adequada, oferecendo ao consumidor segurança com a mercadoria ou trabalho ofertado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

As empresas estão cientes da importância de sua clientela e sabem que, ao perderem um cliente, correm o risco de perderem todas as compras que aquele indivíduo fará ao longo de sua vida, pois pode acontecer de outra empresa mais atenta às boas práticas de auxílio e atenção ao cliente fidelize aquele consumidor (MADRUGA, 2018).

Um exemplo relevante sobre a manutenção da clientela é citado Kofman (2018) ao apresentar dados que afirmam que 70% dos visitantes da Disney, nos Estados Unidos, já estiveram lá em outras ocasiões, ou seja, sempre voltam para conferir as novidades e vivenciarem novas experiências. Segundo a referida autora, a empresa segue algumas determinações para atingir essa marca de fidelidade dos consumidores que incluem a atenção aos menores detalhes; disponibilidade da equipe ao realizar suas funções; atenção à opinião de seus clientes e valorização de todos indivíduos igualmente. Identificar formas inovadoras de atrair a atenção ao consumidor é um bom caminho para garantir a sustentabilidade e crescimento empresarial, mesmo diante de crises financeiras. Esse pode ser o caminho correto a seguir, em busca da expansão empresarial, que é tão almejado por qualquer instituição comercial (KOFMAN, 2018).

Não é possível que uma empresa satisfaça a completa totalidade de seus clientes, entretanto, é sempre importante encontrar formas de mantê-los, pois o que importa não é ter grandes lucros em toda negociação com todos os clientes, mas sim possuí-los enquanto a instituição comercial estiver em atividade (MADRUGA, 2018).

## **2.5 A QUALIDADE DO ATENDIMENTO**

Como observado até o momento no presente trabalho, todos os especialistas em administração, gestão e *marketing* garantem que atrair e fidelizar a clientela deveria se tornar o objetivo principal de toda empresa, e que o alto padrão de atendimento à clientela pode se transformar num diferencial contra a concorrência tão acirrada que se instalou nos mais diversos setores empresariais. Assim, a prestação de um atendimento de alta qualidade é uma busca incessante da mais variada gama de empresas e vem se apresentando como um dos diferenciais competitivos mais relevantes da atualidade. Existe uma ligação clara entre a qualidade do atendimento e a forma com o cliente se comportará em suas relações consumeristas. Essa ligação pode acontecer diretamente com ele ou por uma pessoa de seu círculo social, indicando a procura ou repulsa, por determinada empresa (MADRUGA, 2018).

O cliente constrói ao longo da vida seus conhecimentos acerca do mercado e, conseqüentemente, já pré-determina, com base em experiências passadas, se uma empresa é capaz de lhe atender (HENNEBERRY; DEISS, 2019).

A categorização de uma mercadoria ou de um serviço deve ser definida pelos

clientes. Ou seja, são os consumidores que decidem se determinado item comercializado é, de fato, bom e o que pode ser determinante, o que pode ser um diferencial, na contratação de um serviço ou compra de um produto. E geralmente avaliam uma empresa como um todo, por isso, não é suficiente a instituição empresarial ter um ótimo serviço ou produto, mas pecar no auxílio à sua clientela, e vice e versa, um fator não supre o outro (MOREIRA, 2015).

Então, oferecendo uma mercadoria boa, e fornecendo à clientela uma atenção especial, uma organização comercial é capaz de atingir os objetivos propostos sejam financeiros ou através de impactos na sociedade. Ressalta-se, também, que os colaboradores responsáveis pelo contato estrito com os consumidores, são encarregados de agir com esse objetivo, garantindo uma relação personalizada e de alta qualidade com o consumidor final (MADRUGA, 2018).

Melhorar o atendimento da empresa não pode ser considerada uma ação passageira. A instituição empresarial deve se empenhar diariamente na melhora de seus serviços, produtos e atendimento, é uma ação de longo prazo (MARK; BIRKINSHAW, 2019).

O atendimento de alta qualidade deve ser desempenhado de maneira constante e, se necessário, independente do resultado que a instituição vem atingindo. Carece ser elevado a um objetivo conjunto, como dito anteriormente. Não é possível que apenas uma pessoa fique responsável por toda a produção e pelo controle de qualidade, cada um deve fazer sua parte e se responsabilizar por ele. Vale ressaltar que o fator humano, relacionado ao atendimento à clientela, pode superar a qualidade do serviço ou produto ofertado. O gestor, gerente ou mesmo o dono da empresa devem estar cientes de que é seu dever motivar seus colaboradores para que eles atuem com o foco de alcançar um atendimento de alto padrão à clientela (TEIXEIRA, 2019).

É muito relevante conhecer os clientes e os administradores devem também conhecer de perto sua equipe de funcionários. Destaca-se que, independente da maneira com que a instituição atua, são pessoas que formam a linha de frente da instituição empresarial e a maneira com que essas pessoas se comportam diante de seus clientes é que poderá causar uma boa impressão nos clientes, sendo possível que uma relação de fidelidade seja criada entre cliente e empresa durante um atendimento pessoal de boa qualidade (PALADINI, 2019).

É importante destacar que a atenção dispensada à clientela diz respeito à relacionamentos, que vai além da interação entre empresa e clientes, abrangendo também o relacionamento entre o gestor empresarial e os outros funcionários da instituição empresarial. Com isso, é muito importante que, para oferecer um atendimento de excelência aos clientes, a administração invista em gestão de pessoas. A partir da figura 5 é possível identificar a real importância da determinação da administração em garantir uma atenção especial à clientela da empresa (WALKER, 2019).

**Imagem 5 – A relevância das pessoas**



Fonte: adaptado de WALKER (2019)

É dever das empresas buscar sempre melhorar a atenção oferecida à sua clientela (HENNEBERRY; DEISS, 2019).

A empresa, melhorando a relação com os consumidores, favorece que eles retornem e tragam também novos clientes, fazendo com que o fator relação com o consumidor ganhe ainda mais destaque no cenário empresarial (MOREIRA, 2015).

Salienta-se, ainda, que, mesmo depois de o cliente ser fidelizado, este deve se sentir constantemente bem, pois não é importante somente a conquista do cliente,

mas também sua manutenção. Saber ouvir o cliente é de grande valia nesse sentido. Um relacionamento forte deve ser construído, dar valor às sugestões apresentadas pelos consumidores pode transparecer que a empresa possui uma política de valorizar o cliente, o que favorece para a captação e manutenção dos clientes ao longo do tempo (PALADINI, 2019).

Como dito anteriormente, é preciso que todos na empresa estejam em comunhão e ajam com o intuito de garantir aos consumidores uma atenção especial e um atendimento personalizado. Para existir um controle da qualidade desse atendimento, é fundamental que existam certos padrões de atendimento, em que seja possível monitorar e implantar um modelo operacional efetivo, facilitando o funcionamento da empresa e garantindo o conforto dos consumidores. O atendimento é considerado bem feito quando o cliente sai satisfeito, dentre outros elementos, com a relação humana experimentada naquela situação (MADRUGA, 2018).

### **3. METODOLOGIA**

O propósito da metodologia de pesquisa é direcionar o trabalho, determinando os procedimentos para seu desenvolvimento. Método científico trata-se de um “[...] conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”<sup>2</sup> (GIL, 2015, p. 29).

Já para Marconi e Lakatos (2018, p. 46), “[...] o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar o objetivo, traçando um caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”

Como dito, o presente trabalho teve o intuito de demonstrar a relevância da atenção dispensada à clientela da instituição comercial, como um diferencial competitivo diante da concorrência, e por isso, possui metodologia de pesquisa de natureza básica.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de finalidade descritiva, com natureza quantitativa, uma vez que números e opiniões serão analisados. Será realizada uma análise dos dados levantados pelo estudo de caso, além de artigos, livros e periódicos publicados acerca do tema.

Segundo os métodos de coleta de dados, a pesquisa foi feita por meio de um estudo de caso que, de acordo Gil (2015, p. 54) “[...] consiste no estudo profundo e

---

<sup>2</sup> Supressão nossa

exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”<sup>3</sup>

É importante dizer que o estudo de caso ajude no direcionamento das decisões acerca do assunto pesquisado, o que pode auxiliar na melhoria de determinados cenários, principalmente no que diz respeito à administração de uma empresa (MARCONI; LAKATOS, 2018).

Foram elaborados uma série de questionamentos, dispostos num questionário próprio para a coleta dos dados necessários para a realização da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2018, p. 48) “[...] questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador [...]”<sup>4</sup>

O referido questionário foi composto de 17 (dezesete) perguntas fechadas, de caráter pessoal e as informações foram coletadas e examinadas entre os meses de julho e agosto do ano de 2020. Todos os entrevistados serão informados acerca do objetivo da pesquisa.

O objeto de análise da presente pesquisa foi a empresa Adilson Brandão de Paiva, que é uma empresa atuante no ramo de venda de autopeças. A data de abertura da empresa foi em 26 de janeiro de 2010. O grupo de indivíduos entrevistados durante a pesquisa foi composto pelos clientes da empresa analisada, onde foram entrevistados o total de 60 clientes.

Ressalta-se que o questionário foi aplicado ao longo de 21 dias, para ser possível atingir um público entrevistado mais abrangente.

A empresa estudada atua na cidade de Sericita, Estado de Minas Gerais que de acordo com dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, possui uma área de 166,012 km<sup>2</sup>, tendo como população estimada, segundo a última contagem da população, um total de 7.326 habitantes. Ainda de acordo com o IBGE, a cidade possui um PIB *per capita* de R\$ 9.538,21 (IBGE, 2017).

Por fim, para inserção, análise e tratamento dos dados levantados pela pesquisa realizada, foi utilizado o *software* Microsoft Excel 2019.

---

<sup>3</sup> Supressões nossas

<sup>4</sup> Supressões nossas

## 4 RESULTADO E DISCUSSÕES

O presente capítulo é responsável pela análise dos dados resultadas da pesquisa, realizada por meio da aplicação dos questionários.

Inicialmente, podemos apresentar os aspectos socioeconômicos dos entrevistados clientes da empresa alvo da pesquisa.

**Tabela 1:** Perfil dos entrevistados

Característica	N=60	%
<b>Gênero</b>		
Masculino	48	80%
Feminino	12	20%
<b>Faixa Etária</b>		
18 a 25 anos	8	13,3%
26 a 35 anos	18	30%
36 a 45 anos	24	40%
Acima de 46 anos	10	16,7%
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro(a)	26	43,3%
Casado(a)	28	46,7%
Viúvo(a)	1	1,7%
Divorciado(a)	5	8,3%
<b>Grau de Instrução</b>		
Fundamental Completo	5	8,3%
Superior Completo	16	26,6%
Fundamental Incompleto	2	3,3%
Superior Incompleto	8	13,6%
Médio Completo	5	8,3%
Médio Incompleto	22	36,6%
Pós-Graduado(a)	2	3,3%
Outro	0	0%
<b>Renda Familiar Mensal</b>		
1 a 3 salários-mínimos	29	48,4%
3 a 5 salários-mínimos	20	33,3%
Acima de 5 salários-mínimos	11	18,3%

**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

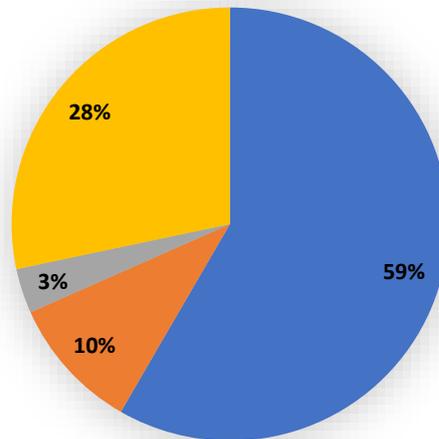
Acerca do perfil dos entrevistados, podemos verificar que a grande maioria é constituída de homens, entre 36 e 45 anos de idade. Quanto ao estado civil, 43% dos entrevistados eram solteiros, enquanto quase 47% eram casados.

No que diz respeito ao grau de escolaridade dos clientes entrevistados, a maioria possuía o Ensino Médio Incompleto, seguidos de perto por clientes com Ensino Superior Completo.

Por fim, a maior parte dos entrevistados possuem, como renda familiar, entre

um e três salários-mínimos.

A figura a seguir apresenta a forma com que cada cliente entrevistado conheceu a empresa



■ Indicação de amigo ■ Redes Sociais/Internet ■ Propagandas em rádio ou TV ■ Visualmente

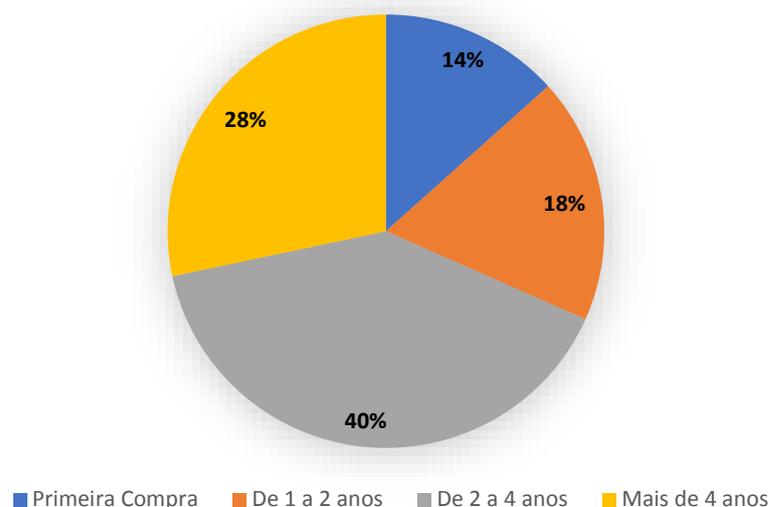
**Figura 6:** Como o cliente conheceu a empresa?

**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

A pesquisa teve a intenção de compreender como os clientes conheceram a loja. Verifica-se, pela análise da figura acima, que a grande maioria dos clientes, no caso em tela, 59% dos entrevistados, conheceram a empresa por meio de indicações.

Um bom atendimento ao consumidor pode fazer com que os clientes indiquem a empresa para conhecidos e amigos próximos, cooperando na captação de novos clientes, garantindo a manutenção financeira da empresa (BARROS NETO *et al.*, 2018).

A próxima figura apresenta o tempo em que cada entrevistado é cliente da loja.



**Figura 7:** Tempo que o entrevistado é cliente da empresa.  
**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

Constatou-se que a maior parte dos clientes é fiel à empresa, sendo que 28% dos entrevistados são clientes há mais de 4 (quatro) anos.

Quando o cliente é bem atendido pela empresa, é normal que ele se mantenha fiel durante anos, optando por outra apenas numa impossibilidade de ser atendido pela empresa que comumente lhe atende. Assim, é possível perceber que o bom atendimento prestado pela empresa alvo da pesquisa a ajuda na fidelização dos clientes (CASTRO, 2018).

Foi questionado também aos clientes se eles já possuíam cadastro na loja para efetuarem as compras, 87% responderam que possuem cadastro na empresa, enquanto um total de 13% respondeu que não possuem nenhum tipo de cadastro no sistema da loja. (DADOS DA PESQUISA SERICITA/MG, 2020)

Foi possível verificar que a maior parte dos clientes possuem cadastro no sistema de controle da empresa, demonstrando mais uma vez a fidelidade deles. Destaca-se, então, que a empresa poderia trabalhar com as estratégias de SIM (Sistema de Informação de Marketing) no que diz respeito ao relacionamento com o cliente, por meio do envio de malas diretas digitais, mensagens SMS ou pelos correios, ações de telemarketing, melhoria do pós-venda, promoções específicas, como de aniversário, dentre outras opções.

Foi solicitado aos entrevistados que estes avaliassem a infraestrutura da empresa analisada, identificando a qualidade de suas instalações.

**Tabela 2:** Avaliação da infraestrutura da empresa

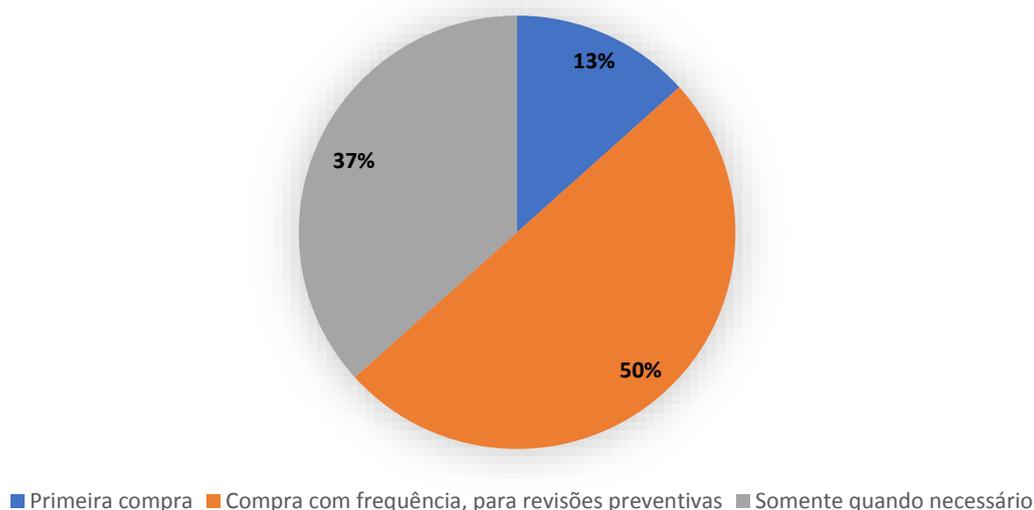
Estrutura	Bom	Ótimo	Regular	Ruim	Não possui	Não sei opinar
Banheiros	36,6%	50,2%	11,6%	1,6%	0%	0%
Wi-Fi	38,3%	51,8%	8,3%	1,6%	0%	0%
Limpeza	40%	53,4%	3,3%	3,3%	0%	0%
Climatização	41,6%	55,2%	1,6%	1,6%	0%	0%
Organização	43,3%	46,8%	3,3%	6,6%	0%	0%
Sala de Espera	40%	55,1%	1,6%	3,3%	0%	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

Percebeu-se que a maioria dos clientes considera a infraestrutura da empresa como ótima.

Uma boa infraestrutura geral da empresa pode ser importante para auxiliar a empresa na captação e fidelização dos clientes, tendo em vista que ambientes bem organizados e acolhedores podem fazer com que o cliente se sinta bem durante a espera por seu produto ou serviço ou, até mesmo, para se situar diante de suas necessidades (COBRA, 2017).

A próxima figura apresenta a frequência de compra de cada cliente entrevistado.



**Figura 8:** Frequência de compra, na loja do entrevistado.

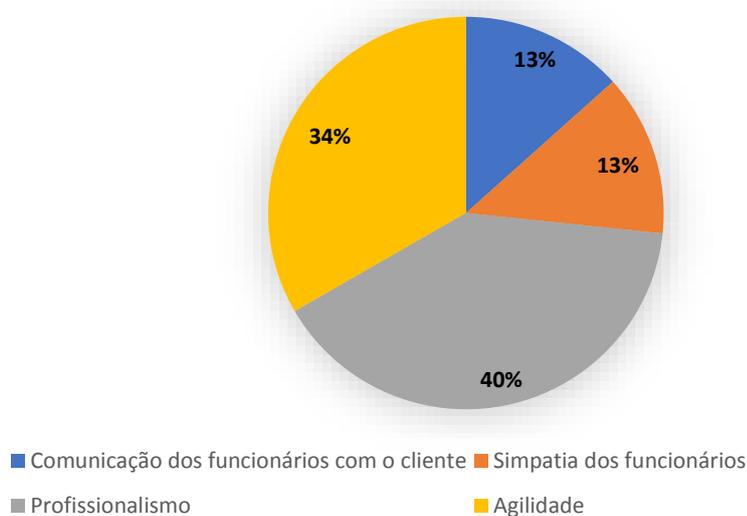
**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

Exatamente metade dos entrevistados realiza compras frequentemente na empresa, para as revisões preventivas do veículo, tendo em vista a natureza

comercial da instituição empresarial analisada.

Dependendo do ramo de atuação de uma empresa, é normal que os clientes procurem-na apenas quando estritamente necessário, como é o caso da empresa alvo da pesquisa, em que os clientes procuram seus serviços e produtos apenas quando identificam algum problema em seus carros ou motos (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

A figura a seguir demonstra qual o principal diferencial — referente ao atendimento ao cliente — cada cliente entrevistado acha mais importante.

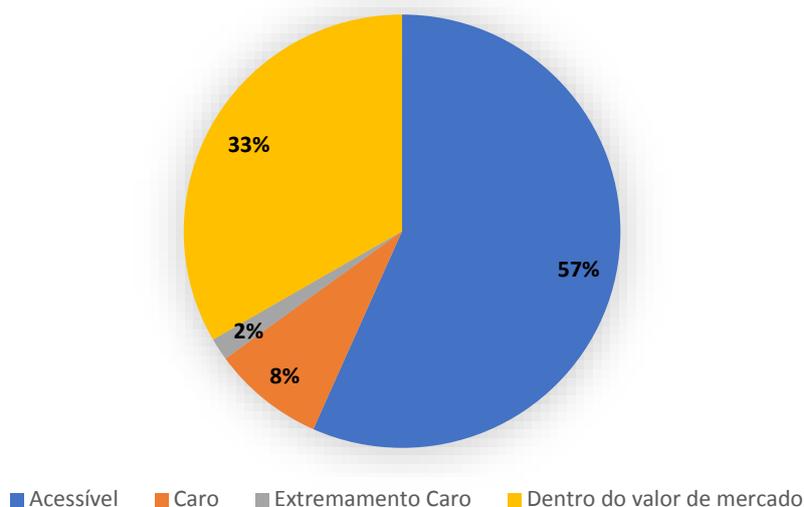


**Figura 9:** Principal diferencial, referente ao atendimento ao cliente.  
**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

Da análise da figura, verifica-se que os entrevistados consideram mais importante o profissionalismo no atendimento ao cliente, seguido de perto pela agilidade na prestação do serviço ou venda do produto.

O profissionalismo dos colaboradores da empresa no que diz respeito ao atendimento ao cliente pode ser bastante importante para sua fidelização, uma vez que o elo entre a empresa e seus clientes é justamente os colaboradores que possuem contato direto com o público da empresa (KOFMAN, (2018).

Foi feito um questionamento acerca do preço praticado pela empresa, cujo resultado pode ser observado na figura a seguir.

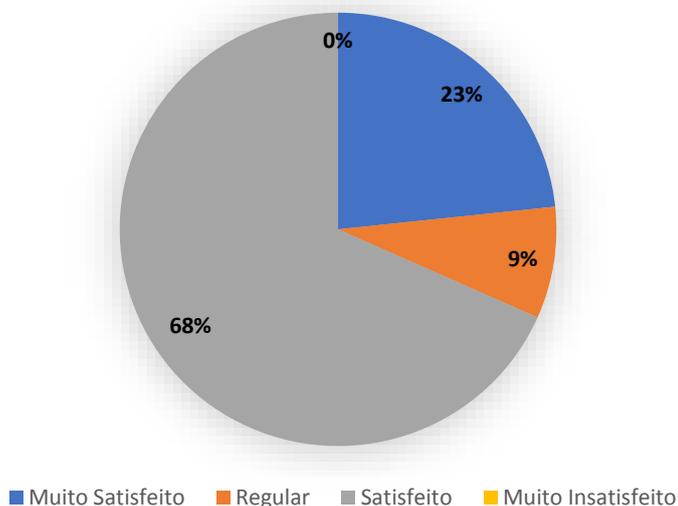


**Figura 10:** Preço praticado pela loja.  
**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

Entende-se a partir daí que a maior parte dos entrevistados (57%) entendem que a empresa oferece preços acessíveis a seus clientes. Já para outra grande parcela, referente a 33% dos entrevistados, o preço praticado pela empresa é compatível com o restante do mercado.

Além de um bom atendimento, é bom que a empresa pratique preços justos, em comunhão com o mercado, pois os valores cobrados por uma empresa por seus serviços e produtos pode também condicionar a escolha dos clientes (MADRUGA, 2018).

Os entrevistados foram perguntados acerca da solução de seus problemas, tendo em vista realizar uma análise acerca da qualidade do serviço prestado ou produto vendido pela empresa.



**Figura 11:** Satisfação acerca da solução dos problemas dos clientes.

**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

A grande parte dos clientes – 68% do total de entrevistados – sentem-se satisfeitos com a capacidade de a empresa em solucionar os problemas apresentados, ao mesmo passo que nenhum cliente se reportou muito insatisfeito com o serviço ou produto adquirido.

A capacidade de solução dos problemas dos consumidores é muito importante para a captação de novos clientes e a fidelização dos já conquistados. A concorrência busca apresentar soluções mais rápidas e eficientes a todo momento. Nesse sentido, os clientes da empresa se mostraram bastante satisfeitos com as soluções propostas pela empresa alvo da pesquisa (MOREIRA, 2015).

Tendo em vista a forma com que os clientes ficam conhecendo a empresa, questionou-se aos entrevistados se estes indicariam a loja a alguém. Dessa forma, os clientes, em sua grande maioria 97%, responderam que, se houver oportunidade, indicariam a loja, enquanto somente 3% dos entrevistados disseram que não indicariam empresa. (DADOS DA PESQUISA SERICITA/MG, 2020).

Assim foi possível identificar que a imensa maioria dos entrevistados indica a empresa para alguém, o que justifica a maneira pela qual a empresa é conhecida, demonstrado na figura acima, é a indicação de amigos.

A tabela abaixo demonstra o grau de satisfação do entrevistado diante da qualidade dos serviços prestados.

**Tabela 4:** Grau de satisfação dos clientes

<b>Serviços</b>	Bom	Ótimo	Regular	Ruim	Não sei opinar
Telefone	30%	55,1%	6,6%	5%	3,3%
Balcão	28,3%	53,4%	10%	3,3%	5%
Caixa	26,6%	51,9%	18,3%	1,6%	1,6%
Oficina	25%	50,1%	21,6%	3,3%	0%
Redes Sociais	23,3%	48,5%	16,6%	5%	6,6%
Produto/Serviço	23,3%	46,8%	21,6%	3,3%	5%
Prazo de entrega	33,3%	45,1%	20%	1,6%	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

Analisando a tabela acima, percebeu-se que a maior parte dos clientes consideram como ótimo os serviços prestados pela empresa. Verificando os dados

obtidos pela aplicação dessa pergunta, é possível identificar que a Oficina e a Qualidade dos Produtos e Serviços também tiveram um alto índice de aprovação.

Mais uma vez, demonstra-se que os clientes estão satisfeitos com a empresa alvo da pesquisa, o que é muito importante para que eles se sintam à vontade no ambiente empresarial, pois é importante que os consumidores tenham uma relação próxima a empresa, o que pode tornar a escolha por outra empresa mais difícil (PALADINI, 2019).

Ao prosseguir com a pesquisa, percebeu-se ser necessário realizar um questionamento acerca das percepções pessoais dos entrevistados a respeito de certos aspectos da empresa.

**Tabela 5:** Percepções pessoais dos clientes.

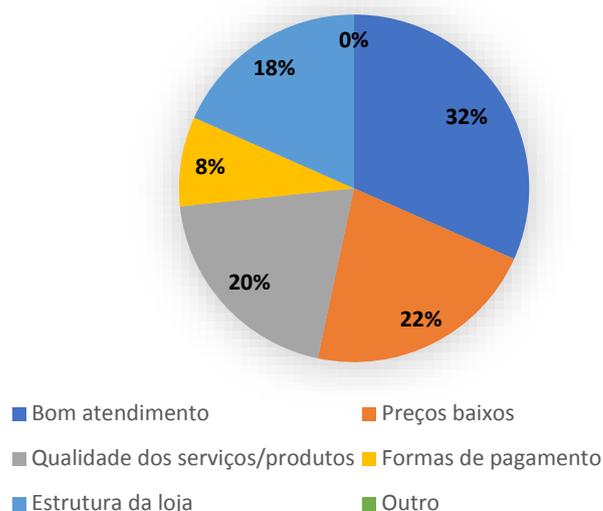
Aspectos	Bom	Ótimo	Regular	Ruim	Não sei opinar
Opções de formas de pagamento	28,4%	50%	20%	1,6%	0%
Promoções	26,7%	48,3%	21,7%	3,3%	0%
Garantia dos serviços e peças	25%	46,6%	23,4%	5%	0%
Pós venda	25%	45%	25%	5%	0%
Prazo de entrega	33,3%	45,1%	20%	1,6%	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

Percebe-se que, novamente, os clientes estão muito satisfeitos com todos os aspectos da empresa.

Entretanto, alguns aspectos tiveram um índice de aprovação regular bastante alto, como é o caso do pós-venda, sendo necessário que a empresa reveja a forma de atuar no que diz respeito a este aspecto, especialmente na utilização dos dados de cadastro presentes no sistema da loja. Dessa forma, é relevante oferecer um serviço de pós-venda de qualidade, o que pode determinar se um cliente voltará, ou não, a fazer compras naquela empresa (READE; MOLA; ROCHA; IGNACIO, 2015).

E, por fim, com o objetivo de demonstrar a importância do bom atendimento na fidelização do cliente, perguntou-se aos clientes entrevistados por qual motivo escolheu a empresa.



**Figura 12:** Motivo que o cliente escolheu a empresa.  
**Fonte:** Dados da pesquisa (Sericita/MG, 2020).

A partir da análise da figura acima, verificou-se que a maior parte dos clientes opta pela empresa estudada por conta da qualidade no atendimento, atingindo um percentual de 32% dos entrevistados, ou seja, um total de 19 entrevistados – de um total de 60 – responderam que o principal motivo para a escolha da empresa é a qualidade do atendimento prestado por ela.

Resta evidenciar, então, que, de fato, um bom atendimento ao cliente pode ser um fator determinante para a escolha da empresa no momento da compra de um produto ou contratação de algum serviço. Isso pode também se apresentar um diferencial diante da concorrência, uma vez que o mundo capitalista exige das empresas uma captação constante de clientes, bem como sua fidelização para garantir a boa saúde financeira da empresa (BARROS NETO *et al.*, 2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tratou do fator do atendimento ao cliente como um diferencial competitivo, realizando um estudo de caso em uma empresa de autopeças no município de Sericita, Minas Gerais.

O trabalho tratou de demonstrar a importância do atendimento ao cliente, evidenciando que, com o avanço do capitalismo e o conseqüente aumento da concorrência em todos os setores comerciais, o fato de atrair e fidelizar mais clientes

é importante para garantir a saúde financeira de uma empresa.

Inicialmente, foi demonstrado o conceito de qualidade, para uma melhor compreensão do tema abordado durante a pesquisa. Buscou-se, também, demonstrar a relevância da figura do cliente em qualquer tipo de empresa, sendo a busca pelo aumento da clientela o principal objetivo de qualquer instituição empresarial.

Nos capítulos seguintes, a pesquisa apresentou motivos para que a empresa tenha como foco a fidelização dos clientes, e como o atendimento dispensado a esses indivíduos pode mudar a realidade financeira de uma empresa.

Por meio do estudo de caso, atingiu-se os objetivos propostos pelo presente trabalho de conclusão de curso, uma vez que se demonstrou que, dentre os mais variados fatores que podem ensejar na busca por determinada empresa pelos clientes, o bom atendimento se revela como um diferencial diante da concorrência.

Dessa forma, é possível sugerir que as empresas que desejam vencer seus concorrentes e perdurarem no mercado, diante das inúmeras crises que o mundo enfrenta, busquem sempre prestar um bom atendimento, com o objetivo de atrair e fidelizar os clientes, garantindo a longevidade da instituição empresarial.

Nesse sentido, aconselha-se à empresa alvo da presente pesquisa a trabalhar com as estratégias de SIM (Sistema de Informação de *Marketing*) no que diz respeito ao relacionamento com o cliente. Podem ser realizadas ações como envio de malas diretas digitais, mensagens SMS ou pelos dos correios, ações de telemarketing, melhoria do pós-venda, promoções específicas, como de aniversário, dentre outras opções.

## 6 REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de *et al.* **Administração: Fundamentos da Administração Empreendedora e Competitiva.** São Paulo: Atlas, 2018.

CASTRO, Alexandre César Motta de. **Planejamento de marketing interativo.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira; URDAN, André Torres. **Marketing Básico.** São Paulo: Atlas, 2017.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio

Carrera. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações.** 2015. Disponível em: [https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10\\_QUALIDADE\\_ATEND\\_CLIENTE.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf). Acesso em: 17 de maio de 2020.

ELLIS, Sean; BROWN, Morgan. Hacking Growth: **A Estratégia de Marketing Inovadora das Empresas de Crescimento Mais Rápido.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2015.

HENNEBERRY, Russ; DEISS, Ryan. **Marketing Digital Para Leigos.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Sericita - Panorama.** 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/sericita/panorama> Acesso em: 25 de ago. de 2020.

KOFMAN, Fred. **Liderança e propósito.** Tradução de William Zeytoulian. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2018.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN Iwan. **Marketing 4.0.** Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** Tradução de Sônia Midori Yanamoto. 15ª ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2019.

KUAZAQUI, Edmir; HADDAD, Helder; MARANGONI, Matheus. **Gestão de Marketing 4.0: Casos, Modelos e Ferramentas.** São Paulo: Atlas, 2019.

MADRUGA, Roberto. **Gestão e Relacionamento.** São Paulo: Atlas, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2018.

MARK, Ken; BIRKINSHAW, Julian. **25 Ferramentas de Gestão: Um Guia Sobre os Conceitos Mais Importantes Ensinados nos Melhores MBAS do Mundo.** Tradução de Cristina Yamagani. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MOREIRA, Isabel. **A excelência no atendimento.** 4ª ed. Lisboa: Lidel, 2015.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão de qualidade: teoria e prática.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PRIDE, WILLIAM. **Fundamentos de marketing.** Tradução de Lizandra Magon Almeida. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

READE; Dennis; MOLA, Jeferson; ROCHA, Marcos; IGNACIO, Sérgio. **Marketing Estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2015.

TEIXEIRA, Thales. **Desvendando a cadeia de valor do cliente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

WALKER, Jeff. **A fórmula do lançamento**. Tradução de Eduardo Rieche. Rio de Janeiro: Record, 2019.

#### Anexo 1

 **UNIVÉRTIX**  
**FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX**  
**SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR**  
**QUESTIONÁRIO**

Pesquisa elaborada pela acadêmica Fernanda Paula Fialho Cassiano, do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **O FATOR DO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS NO MUNICÍPIO DE SERICITA - MG**, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Pedimos a sua colaboração respondendo este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa. Agradeço antecipadamente sua contribuição.

**Você deve assinalar apenas uma das opções em cada questão.**

**01 - Sexo:**

( ) Feminino

( ) Masculino

**02 - Idade:**

- de 18 à 25 anos                       de 36 à 45 anos  
 de 26 à 35 anos                       acima de 46 anos

**03 - Estado Civil:**

- Solteiro(a)               Viúvo(a)               Outro: \_\_\_\_\_  
 Casado(a)               Divorciado(a)

**04 - Grau de Instrução:**

- Ensino Fundamental completo               Ensino Superior completo  
 Ensino Fundamental incompleto               Ensino Superior incompleto  
 Ensino Médio completo               Pós Graduação (a)  
 Ensino Médio incompleto               Outro: \_\_\_\_\_

**05 - Faixa de renda familiar mensal:**

- 1 à 3 salários mínimos  
 3 à 5 salários mínimos  
 acima de 5 salários mínimos

**06 - Como conheceu a empresa?**

- Indicação de um amigo  
 Redes sociais/Internet  
 Propagandas em Rádios e televisões  
 Outro: \_\_\_\_\_

**07 - Há quanto tempo que você é cliente da empresa?**

- Primeira experiência  
 De 1 à 2 anos  
 De 2 à 4 anos  
 Mais de 4 anos

**08 - Você possui cadastro na empresa?**

- Sim  
 Não  
Caso não, você pretende realizar?  Sim               Não

**09 - Avaliação referente à estrutura da oficina:**

	BOM	ÓTIMO	REGULAR	RUIM	NÃO POSSUI	NÃO SEI OPINAR
BANHEIROS						
WI-FI						
LIMPEZA						

CLIMATIZAÇÃO						
ORGANIZAÇÃO						
SALA DE ESPERA						

**10 - Qual sua frequência de compra na empresa?**

- ( ) Primeira compra  
 ( ) Com frequência para revisões preventivas  
 ( ) Somente quando necessário

**11 - Qual o diferencial chama mais sua atenção em relação ao atendimento na empresa?**

- ( ) Comunicar-se bem  
 ( ) Simpatia dos funcionários no atendimento  
 ( ) Profissionalismo no atendimento  
 ( ) Agilidade no atendimento

**12 – Opinião sobre o preço dos serviços e produtos oferecidos:**

- ( ) Acessível  
 ( ) Caro  
 ( ) Extremamente Caro  
 ( ) Dentro do valor de Mercado

**13 - Sua opinião quanto à solução do seu problema:**

- ( ) Muito insatisfeito  
 ( ) Muito Satisfeito  
 ( ) Regular  
 ( ) Satisfeito

**14 - Você recomendaria a empresa a alguém?**

- ( ) Sim ( ) Não

**15 - Grau de satisfação referente à qualidade dos serviços prestados:**

	BOM	ÓTIMO	REGULAR	RUIM	NÃO SEI OPINAR
TELEFONE					
BALCÃO					
CAIXA					
OFICINA					
REDES SOCIAIS					

PRODUTO/SERVIÇO					
PRAZO DE ENTREGA					

**16 - Percepções pessoais do cliente:**

	BOM	ÓTIMO	REGULAR	RUIM	NÃO SEI OPINAR
OPÇÕES DE FORMAS DE PAGAMENTOS					
PROMOÇÕES					
GARANTIA DOS SERVIÇOS E PRODUTOS					
PÓS-VENDA					
PRAZO DE ENTREGA					

**17 - Qual o motivo da escolha por essa empresa, em específico?  
(Escolher apenas uma opção):**

BOM ATENDIMENTO	PREÇOS BAIXOS	QUALIDADE DOS SERVIÇOS/PRODUTOS

FORMAS DE PAGAMENTO	ESTRUTURA DA LOJA	OUTRO (ESPECIFICAR)

# A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA ANTONELLA MODAS MATIPÓ-MG

Heitor Henrique Gardingo Reis

**Professor Orientador:** Prof. Esp. Clésio Gomes de Jesus

**Professora Coorientadora:** Prof.<sup>a</sup> Esp. Jaqueline Conceição Leite

**Área de conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linha de pesquisa:** Administração de Organizações de Setores Específicos, Administração de Recursos Humanos – A motivação no ambiente de trabalho

**E-mails:** [jaquelinecurso@gmail.com](mailto:jaquelinecurso@gmail.com) , [heitor.gardingio6@gmail.com](mailto:heitor.gardingio6@gmail.com) , [professorclesiogomes@gmail.com](mailto:professorclesiogomes@gmail.com)

## RESUMO

O presente trabalho teve o objetivo de avaliar o grau de satisfação das colaboradoras da loja Antonella Modas Matipó - MG, identificando os fatores que influenciam no clima organizacional. Esta pesquisa é de cunho exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa, com instrumentos para coleta de dados um questionário estruturado e uma entrevista. O estudo permitiu analisar os níveis de motivação e satisfação das colaboradoras da loja acerca do ambiente organizacional. Conforme os resultados, as três variáveis que apresentaram percentual máximo foram: as condições ambientais físicas, trabalho em equipe e imagem da empresa, mostrando que a empresa apresenta um bom clima organizacional. As variáveis infraestrutura (ambiente) e responsabilidade mostraram resultados bem parecidos com os citados acima, diferindo apenas em dois fatores. As variáveis como falta de autonomia e comunicação foram as que mostraram maior discrepância entre os dados obtidos, mas não menos importantes. E para a variável remuneração,

os dados percentuais também foram bastante positivos. Para a entrevista, as respostas obtidas pela proprietária são condizentes com o que a maioria das colaboradoras responderam. É importante salientar que os resultados obtidos na presente pesquisa representam a realidade da Antonella Modas Matipó - MG, dessa forma, não podem ser generalizados como realidade de outras organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambiente de Trabalho; Colaboradores; Motivação e Satisfação.

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos e análises referentes ao clima organizacional são assuntos de suma relevância, pois ressaltam que, com um ambiente de trabalho favorável, os colaboradores maximizam a sua produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade (LEITE, *et.al.*, 2016).

Segundo Santana e Estender (2018), o clima organizacional é de extrema importância para uma empresa pelo fato de se relacionar à qualidade e satisfação no ambiente de trabalho, sendo percebido ou experimentado por todos os colaboradores influenciando diretamente em seus comportamentos.

Ambiente de trabalho pode ser um fator determinante para manter um colaborador empregado, pois as pessoas precisam gostar de trabalhar onde estão para se sentirem valorizadas (SILVA e FERNANDES, 2019).

Um ambiente tranquilo facilita o trabalho em equipe, aumentando a sinergia entre os colaboradores e propiciando uma relação mais saudável entre eles. Os resultados almejados pela organização resultam dessa boa relação do ambiente mais agradável (LEITE, *et.al.*, 2016).

A satisfação e motivação no trabalho condizem com a atitude de cada ser humano, envolvendo aspectos como regras, aceitação e ambiente. A organização dos trabalhos e as metas que o funcionário deve cumprir contribuem positivamente ou não para a satisfação na organização. É importante, assim, que o local de trabalho seja um ambiente de respeito e que todos os colaboradores tenham prazer de estarem ali (STEPHEN, 2002 *apud* por CARVALHO, ROSA e OLIVEIRA, 2013).

Dessa forma, conforme Silva e Fernandes (2019), a motivação é um fator importante para as organizações, pois estimula os indivíduos a fazerem algo, relacionando-se com a intensidade de importância de necessidades como desempenhar um cargo, reconhecimento, e aperfeiçoamento profissional, entre outros.

Segundo Fonseca (2019), a motivação é toda a classe de impulsos, desejos, necessidades e forças semelhantes. Dizer que um líder motiva os seus subordinados significa que ele desenvolve as ações

que espera que satisfaçam àqueles desejos, impulsos e necessidades dos seus colaboradores, induzindo-os a atuar de forma desejada.

Assim sendo, as pessoas são de suma importância acerca de uma organização e sua motivação e como são influenciadas contribuem no seu desempenho e produtividade. É papel dos líderes proporcionar melhores estratégias que produzam bons resultados e gerem lucros.

Dessa forma, as organizações devem procurar satisfazer e investir na sua equipe, identificando e trabalhando seus desejos e necessidades para que, assim, elas possam desenvolver suas atividades motivadas com intuito de trabalharem corretamente para atingir as metas e objetivos estabelecidos pela organização.

A escolha do tema foi justificada por entender a importância da satisfação do colaborador dentro da organização. Por perceber que seja necessário um ambiente de trabalho agradável, onde os colaboradores sintam-se satisfeitos e motivados em exercerem suas funções para uma melhor qualidade de serviços prestados. Surgiu, assim, o propósito de identificar quais aspectos do ambiente de trabalho constituem motivos para a satisfação do colaborador, analisando sua satisfação e motivação.

Diante da necessidade de se analisar o quanto o ambiente organizacional pode influenciar na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores e da organização, a questão norteadora deste estudo foi: Qual a importância da motivação e quais fatores a influenciam diretamente no ambiente de trabalho na Antonella Modas Matipó - MG?

O presente estudo objetivou identificar os fatores que influenciam na motivação do ambiente de trabalho e a satisfação organizacional dos colaboradores dentro da Antonella Modas Matipó - MG.

Este estudo foi relevante, pois pela análise do ambiente organizacional, identificou-se a satisfação dos funcionários da Antonella Modas Matipó - MG e foi possível mostrar aos gestores a importância do desempenho para um bom andamento dos trabalhos e desenvolvimento da organização, ocasionando, assim, maior produtividade e lucratividade para a empresa. O tema foi relevante pois permitiu analisar como o local de trabalho afeta o comportamento e o estado motivacional do colaborador.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1. A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Chiavenato (2008) ressalta que o clima de uma organização está inteiramente ligado à motivação que seus participantes recebem. Ou seja, se eles recebem elevadas motivações,

consequentemente, suas relações de satisfação, interesse, desempenho operacional, ânimo e disposição pelo serviço serão também elevados, agregando, assim, um bom resultado. O mesmo autor ainda afirma que o contrário também é válido, se o nível motivacional entre os membros é baixo, o clima organizacional logo irá abaixar-se, levando ao desinteresse, insatisfação e apatia.

“As pessoas esperam por recompensas, satisfações e frustrações com base na sua percepção em relação ao clima. E essas expectativas, quando positivas, tendem a melhorar a motivação das pessoas” (CHIAVENATO, 2005, p. 53).

Nesse sentido, para Zambrano *et al.*, (2017, p. 169), “clima organizacional ocupa um espaço relevante na gestão das organizações e se torna uma medida empírica para obter um alto desempenho no trabalho, elevar o compromisso e a cooperação entre as pessoas”.

O clima organizacional reflete sobre até que ponto as necessidades dos funcionários e da organização estão sendo efetivamente atendidas, sendo este um forte fator que colabora para um desenvolvimento eficaz (WERNER 2013).

Para Figueiredo (2012), quando o colaborador se sente motivado e informado, ele está apto a gerar benefícios grandiosos em questão de produtividade, qualidade de vida e propiciar um agradável clima organizacional.

Segundo Werner (2013), as organizações devem saber o que seus membros estão pensando com relação ao ambiente. Tal percepção é definida conforme as variáveis que compõe o clima organizacional. Dentre as principais variáveis estão a liderança, a remuneração, os benefícios, a possibilidade de crescimento profissional e as condições de segurança no trabalho e estabilidade. Caso algumas dessas variáveis sejam se bem geridas e se os colaboradores sentirem que suas satisfações com relação a elas estão sendo devidamente atendidas ocasiona-se um clima favorável em seu ambiente de trabalho.

Diante do exposto, é de suma importância ressaltar que os colaboradores são essenciais na construção do ambiente organizacional e o gestor deve estar inteirado da importância de prezar pelo desenvolvimento positivo de seus funcionários, influenciando em sua satisfação, motivação, desempenho e produtividade, pois, estando eles nessas condições de bem estar, produzirão mais e melhor (BONFIM; STEFANO e ANDRADE, 2010).

## **1.2. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO**

Segundo Mariano *et.al.*, (2019), a motivação e a satisfação dos funcionários são um desafio para qualquer organização que queira obter, por meio da colaboração deles, resultados positivos e o sucesso da empresa. Existe uma forte relação entre esses fatores e o bem estar dos trabalhadores,

pois influenciam diretamente na satisfação das pessoas. Conseqüentemente isso as motiva na colaboração, desempenho e obtenção de resultados.

O estímulo ao trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o próprio indivíduo e a organização, por sua vez, espera que seus membros se motivem. A motivação está ligada ao comportamento em busca de um objetivo ou um propósito (FIORELLI, 2018).

Para Stephen, Judge e Sobral, (2010), a satisfação com o trabalho é uma atitude geral, relacionada ao próprio trabalho. Isto é, é a diferença entre as recompensas recebidas, de fato, pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer. O autor considera, ainda, que uma pessoa que tenha alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

A satisfação no trabalho é uma variável de atitudes que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, ou em relação a alguns de seus aspectos. De forma simples, a satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do trabalho delas, e a insatisfação no trabalho é o quanto não gostam (SPECTOR, 2010, p.321).

Torna-se necessário destacar a diferença entre motivação e satisfação. “Conceitua-se motivação como o impulso para a ação, já satisfação, é definida por um estado emocional positivo resultante de um trabalho ou experiências de trabalho, correspondente ao efeito causado pelo resultado de uma ação” (BARROS, 2015, p. 37).

A motivação não é a única responsável pelo bom desempenho no trabalho, sendo necessários, também — dentre outros fatores ligados ao indivíduo e ao ambiente de trabalho — habilidades, oportunidades, conhecimentos e responsabilidades (RIBEIRO, 2019). Dessa forma, a motivação é uma das condições mais relevantes para se alcançar um bom resultado em qualquer atividade e não seria diferente no ambiente organizacional.

### **1.3. QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR**

As condições de trabalho favoráveis colaboram para um melhor conforto dos funcionários, fazendo-os participar colaborando com maior entusiasmo e atingindo as metas da organização e os objetivos (GUSMÃO; ARAÚJO e ROCHA, 2019).

Os riscos ocupacionais do trabalho estão vinculados à qualidade de vida no trabalho (QVT), ou seja, para se ter QVT é necessário um aglomerado de ações em uma empresa para implantar melhorias e inovações tecnológicas, gerenciais e estruturais no local de trabalho. Logo, esta abrangência é de suma importância para o bem-estar geral e para garantir boas condições de vida no trabalho (FRANÇA, 2014 apud EPPING; WERLANG e HISTER, 2019, p. 101).

Segundo Santos e Borges (2018), a qualidade de vida no trabalho é uma forma de elevar o grau de satisfação pessoal dos colaboradores. Assim sendo, a relação positiva estabelecida entre o ambiente de trabalho e o estilo de vida, reforça a premissa do trabalho como fator prazeroso.

Dessa forma, é possível apontar que o ambiente organizacional é influente nas percepções e sentimentos dos indivíduos, além de aprimorar o seu desenvolvimento pessoal (SANTOS e BORGES, 2018).

Rodrigues (2018) ressalta que a valorização das pessoas é fator motivador para satisfação do trabalhador, criando benefícios, incentivos e estimulando as pessoas a continuarem na organização, assim como a se sentirem importantes no trabalho que realizam.

Walton (1976) *apud* Limongi-França e Arellano (2002, p. 166) “propõe um modelo conceitual de oito categorias com intuito de analisar a QVT nas organizações”.

Abaixo, na tabela 1, veremos os critérios de Walton para a QVT.

**Tabela 1 - Critérios Walton para a QVT**

<b>Critérios</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>
Compensação justa e adequada	Salário Jornada de trabalho	- Referente também à remuneração - Carga horária de trabalho
Condições de trabalho	Ambiente físico Salubridade	- No sentido de conforto ergonômico - Ausência de exposição a riscos ocupacionais
Uso e desenvolvimento das capacidades pessoais	Autonomia Estima Capacitação múltipla Informações sobre o trabalho	- Liberdade para tomar decisões - O quanto se sente querido por parte dos colegas - Qualificação específica e geral para o exercício da função
Oportunidade de crescimento e segurança	Carreira Desenvolvimento pessoal Estabilidade no emprego	- De que forma e em que profundidade se é informado sobre o trabalho - Movimento de ascensão profissional - Melhoria em <i>performance</i> - Risco de demissão
Integração social na organização	Ausência de preconceitos Habilidade social Valores Comunitários	- Inclusão ou exclusão na empresa - Educação e diplomacia Valorização das tarefas pela empresa
Cidadania	Direitos garantidos Privacidade Imparcialidade	- Pagamentos, férias, seguros etc. - Não invasão na documentação e decisões - Ausência de subjetividade e decisões objetivas
Trabalho e espaço total de vida	Liberdade de expressão Vida pessoal preservada Horários previsíveis	- Revelação das opiniões - Ausência de interferência na vida pessoal - Uso do tempo pessoal- profissional
Relevância social do trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa	- Credibilidade da empresa na comunidade - Preservação ambiental, geração de empregos, meta qualidade

**Fonte:** Walton (1975) *apud* Limongi-França (1996, p. 166).

Diante do exposto, para a qualidade e satisfação trabalhista, é necessário que, o gestor desenvolva no ambiente organizacional, atitudes e pontos positivos com o propósito de auxiliar na motivação dos colaboradores.

#### 1.4. LIDERANÇA PARA MOTIVAÇÃO

O papel do líder é fundamental para que exista um bom clima dentro da organização incentivando toda a equipe. O líder é quem vai orientar, inspirar, motivar, apontar a melhor direção a seguir e influenciar o comportamento dos colaboradores para buscar um objetivo comum.

Bergamini (2011) destaca que um verdadeiro líder consegue fazer com que o grupo seja produtivo frente aos objetivos traçados. Uma vez que são atingidas essas metas, a satisfação da equipe passa a ser evidente. Nesse sentido, cabe ao líder a responsabilidade de garantir o bem estar dos membros que estão sob sua direção.

A capacidade de exercer influência no comportamento dos outros e a dependência das relações entre as pessoas é definida como liderança num fenômeno social, haja vista que ela determina o processo motivacional e realização de tarefas no âmbito social e organizacional. Assim, a participação de uma liderança forte se torna capaz de influenciar no comportamento dos liderados com finalidade de obter resultados melhores, tanto para chegar às metas almejadas pelo líder quanto na realização de tarefas (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018, p. 516).

Para Magalhães e Soares (2019), a liderança refere-se ao líder como uma pessoa que trabalhe em função de seus seguidores, focando no ambiente que o líder deve proporcionar aos seus liderados, disponibilizando as ferramentas adequadas para cada tipo de trabalho, que esteja em bom estado de uso, proporcionando que o funcionário tenha todos os recursos necessários para realizar as seus encargos.

## 2. METODOLOGIA

A base deste trabalho foi a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, sendo todo apoiado em embasamento teórico pertinente ao tema, possibilitando, assim, o desenvolvimento desta pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 27) as pesquisas exploratórias “consistem na realização de um estudo para a familiarização do pesquisador para com o objeto que está sendo investigado durante a pesquisa para torná-lo mais explícito e formular novas ideias e hipóteses”.

E, segundo Santos (2017, p. 09), as pesquisas descritivas “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou estabelecimento entre variáveis, caracterizadas pela utilização de técnicas padronizadas da coleta de dados”.

As pesquisas quantitativas geralmente seguem um prévio plano rigoroso estabelecendo hipóteses e variáveis com objetivos de definição, congregando controle e identificação das variáveis específicas que servem para descrever e explicar fenômenos. Já as pesquisas qualitativas não enumeram e não mensuram nem dados nem eventos, e não há necessidade de utilizar instrumento estatístico. Para se obter os dados qualitativos, é necessário um contato direto e interativo entre pesquisador e objeto/situação de estudo para descrever ou decodificar um sistema e expressar o sentido dos fenômenos (NEVES, 1996).

O presente estudo foi realizado na loja Antonella Modas Matipó, localizada na Praça da Independência, 10, centro, Matipó – MG. O município se encontra localizado na região II da zona da Mata do Estado de Minas Gerais, fundado em 17 de dezembro de 1938, com uma população estimada de 18.908 habitantes (IBGE 2019) e um distrito denominado Padre Fialho.

Como instrumentos para coleta de dados, foram utilizados um questionário estruturado e uma entrevista. Assim sendo, para obter os resultados, o questionário foi elaborado com 30 perguntas objetivas, com 5 opções de respostas fechadas na qual os respondentes deveriam optar por uma única alternativa que mais se aproximasse a sua realidade sendo elas: sempre; quase sempre; raramente; nunca; não tenho opinião. A ferramenta foi aplicada a todos os funcionários da loja, para avaliar-se o grau de motivação e satisfação segundo a percepção deles.

Já a entrevista, foi aplicada somente à proprietária da loja Antonella Modas Matipó, contendo 6 perguntas abertas para futuros diagnósticos acerca de sua percepção quanto ao clima organizacional. Para aplicação da pesquisa foram explicitados os seus motivos, justificativa e a garantia de sigilo e o anonimato. Aqueles que concordaram em participar assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

A coleta de dados foi realizada em setembro do ano de 2020, a fim de que o objetivo proposto do estudo fosse alcançado e os resultados obtidos. A pesquisa foi realizada em uma amostra total de 6 colaboradoras da loja mais a proprietária.

Após a coleta de todas as informações necessárias, os referidos dados foram transcritos e mensurados em planilhas, gráficos ou tabelas, realizando o registro dos e a formalização ordenada das informações coletadas (tabulação), sendo estes desenvolvidos com a utilização do *software* Microsoft Excel®, versão 2016, com o intuito de avaliar a real situação da motivação dos colaboradores da Antonella Modas Matipó - MG.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a realização da metodologia para identificar como o ambiente organizacional influencia na satisfação dos colaboradores dentro da Antonella Modas Matipó – MG, apresenta-se, a seguir, a análise e interpretação dos dados.

Todas as colaboradoras da loja são do sexo feminino, mostrando desafios em deter perfis de profissionais com competências e habilidades para realização de determinadas tarefas.

O ambiente de trabalho é um dos fatores que levarão à satisfação do colaborador e ao seu bom desenvolvimento dos serviços prestados, pensando em aspectos tais como conforto, espaço, iluminação e aeração e infraestrutura adequada.

Levando-se em consideração o espaço físico — como pode ser visto abaixo na tabela 1 — foi constatado que mais de 80% das funcionárias consideram sempre o espaço confortável; 100% delas afirmam o espaço ser sempre muito bem iluminado e arejado e não prejudicar seu desempenho profissional dentro do referido ambiente, sendo possível exercer todas as suas funções adequadamente.

Tabela 1: Espaço físico da Antonella Modas Matipó

Infraestrutura (ambiente)	N=6	%
<b>Você considera o espaço da Antonella Modas confortável?</b>		
Sempre	5	83,3%
Quase sempre	1	16,7%
Raramente	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Não tenho opinião	0	0,0%
<b>É bem iluminado e arejado?</b>		
Sempre	6	100,0%
Quase sempre	0	0,0%
Raramente	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Não tenho opinião	0	0,0%
<b>O ambiente da loja prejudica o seu desempenho?</b>		
Sempre	0	0,0%
Quase sempre	0	0,0%
Raramente	0	0,0%
Nunca	6	100,0%
Não tenho opinião	0	0,0%

**A infraestrutura do seu trabalho é adequada para exercer suas funções?**

Sempre	6	100,0%
Quase sempre	0	0,0%
Raramente	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Não tenho opinião	0	0,0%

---

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) Matipó - MG.

Segundo Leite *et.al.* (2016), a preocupação com um ambiente de trabalho e a infraestrutura são primordiais na qualidade de vida do trabalhador. Atentando-se a esses aspectos, seu desempenho será altamente produtivo, haja vista que sua satisfação é fator determinante para se sentir à vontade na realização de seus deveres cotidianos. Um espaço físico seguro, ambiente limpo, bem ventilado e arejado, com temperaturas adequadas, baixo nível de barulhos revela, também, a preocupação com sua saúde ocupacional, física e mental dos colaboradores.

Pode-se observar que na Antonella Modas Matipó – MG os referidos aspectos são satisfatórios, haja vista que, na pesquisa aplicada às colaboradoras, os resultados são sempre positivos para o ambiente de trabalho.

Observa-se que, em relação às variáveis de condições ambientes e físicas de instalação, ao mobiliário, à higiene e à temperatura, todas das colaboradoras as consideram sempre satisfatórias frente ao seu local de trabalho. Assim, evidencia-se que o desempenho e a produtividade máximos podem ser alcançados pelo fato de elas estarem em um ambiente de trabalho confortável.

Quando se tem um ambiente de trabalho agradável, é mais fácil de ser percebida a motivação e o valor de um trabalhador na realização de suas tarefas no dia a dia. Quando os colaboradores trabalham satisfeitos e confortáveis, em um ambiente planejado e com boas condições ergométricas, o aumento de sua competência na organização com certeza será alcançado, pois o fator ambiente é o principal fator na eficiência de produção de um trabalhador (LEITE, *et.al.*, 2016).

De acordo com o descrito acima, a Antonella Modas Matipó – MG dispõe do referido ambiente agradável para suas colaboradoras, visto que todas elas sempre estão satisfeitas com as condições que lhes são oferecidas.

Já pensando no ambiente interno, nos aspectos autonomia (tabela 2), foi observado que 50% das funcionárias dizem quase sempre ter liberdade para fazer seu trabalho da forma que elas própria consideram ser melhor, ou seja, elas têm autonomia dentro de seu ambiente de trabalho. Os dados da pesquisa ainda apontam que apenas 1 das 6 colaboradoras disseram sempre ter liberdade para

exercer seu trabalho da melhor forma que lhe convém, já outras 33,3% relatam raramente ter tal liberdade.

Seguindo ainda a linha de pesquisa frente à autonomia das colaboradoras, verifica-se que 66,7% delas mostram organizar sua própria rotina de atividades para melhor aproveitá-la, enquanto as outras 33,3% afirmam quase sempre conseguirem organizar a própria rotina (Tabela 2).

O que pode ser observado, ainda, na tabela 2, é a tomada de decisões que envolve a opinião das colaboradoras. A totalidade delas afirmou nunca tomar decisões pela Antonella Modas Matipó. A autonomia do trabalhador está intimamente ligada à sua satisfação. Uma vez que o trabalhador tem a liberdade de escolher e improvisar seus métodos de trabalho, ele se sente com maior autonomia dentro da organização (FIGUEIREDO, 2012). Da mesma forma, o autor também defende que sua participação na tomada de decisões é fator importantíssimo na satisfação profissional dos colaboradores.

**Tabela 2: Fatores internos da Antonella Modas Matipó**

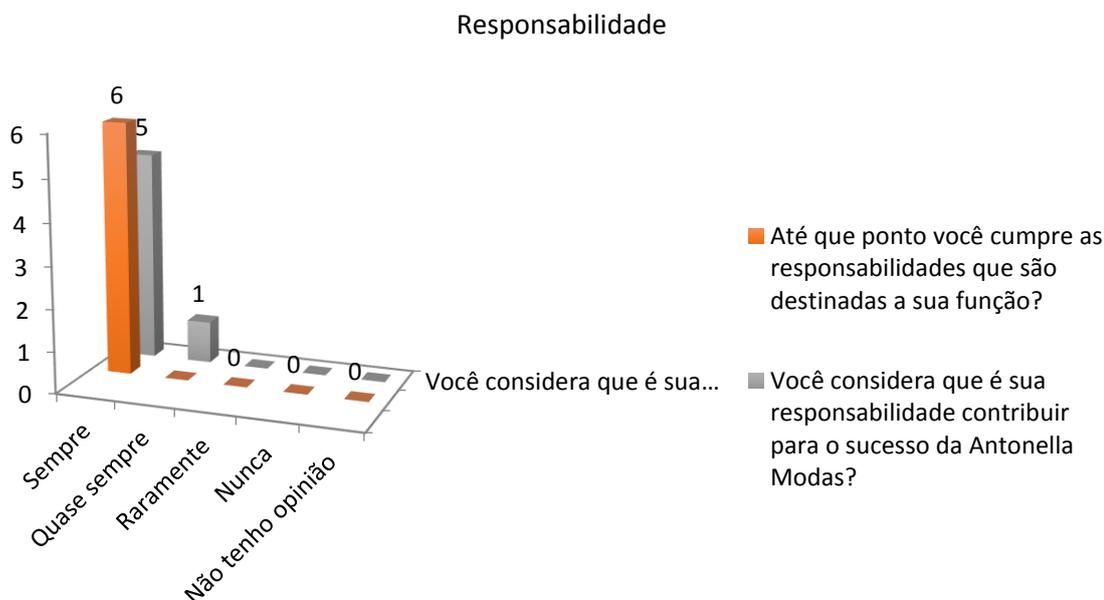
<b>Autonomia</b>	<b>N=6</b>	<b>%</b>
<b>Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma como considera melhor?</b>		
Sempre	1	16,7%
Quase sempre	3	50,0%
Raramente	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
Não tenho opinião	0	0,0%
<b>Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?</b>		
Sempre	4	66,7%
Quase sempre	2	33,3%
Raramente	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Não tenho opinião	0	0,0%
<b>Você toma decisões pela Antonella Modas?</b>		
Sempre	0	0,0%
Quase sempre	0	0,0%
Raramente	0	0,0%
Nunca	6	100,0%
Não tenho opinião	0	0,0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) Matipó - MG.

Tal pensamento não confere com os resultados da pesquisa mostrada na tabela 2 acima, uma vez que as colaboradoras dizem nunca poder tomar decisão na organização em que trabalham. Todavia, a maior parte delas afirmam conseguir ajustar sua própria rotina de trabalho e 50% dizem ter liberdade na sua forma de trabalhar.

A responsabilidade de um colaborador dentro de um ambiente organizacional é limitadora para que a boa gestão dessa organização possa ter consequências e resultados positivos e satisfatórios.

De acordo com os dados da figura 1, percebemos que todas as funcionárias se declaram sempre responsáveis quanto às funções a elas destinadas dentro da Antonella Modas Matipó – MG. Quase todas elas afirmam, ainda, sempre contribuir para o sucesso da loja, com exceção apenas de uma delas que diz quase sempre contribuir para o sucesso da loja.



**Figura 1-** Fatores internos da Antonella Modas Matipó.

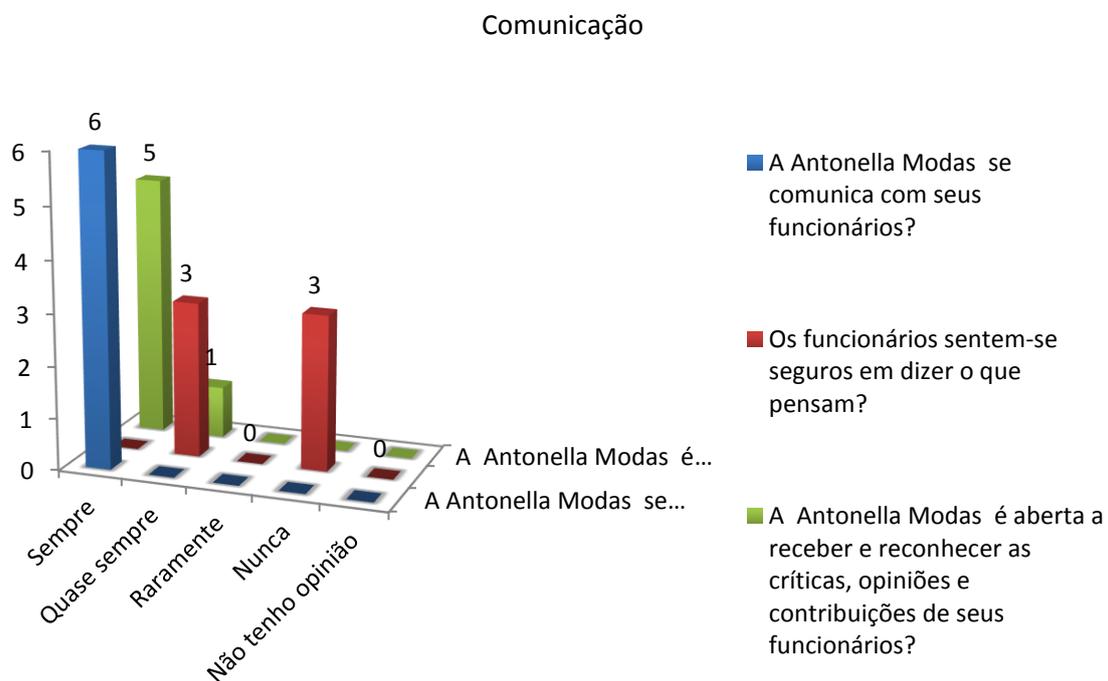
**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) Matipó - MG.

De acordo com Demo, Martins e Roure (2013), o colaborador é fundamental para o processo de obtenção de metas e tomada de decisão na busca por maior eficiência e competição organizacional como um fator de estratégia no desempenho de gestão da empresa.

Destaca-se, também, que, na referida organização, os resultados encontrados foram paralelos aos estudos de Demo, Martins e Roure (2013), pois a maior parte das colaboradoras são cientes de que suas responsabilidades contribuem para o sucesso da organização, atingindo, assim, as metas estabelecidas pelo sistema organizacional da Antonella Modas Matipó - MG.

A comunicação interna dentro da empresa é de suma importância para que a organização possa ser gerida de forma a estimular e motivar os funcionários no comprometimento de suas responsabilidades e desempenho dentro de seu ambiente de trabalho.

A figura 2 mostra a relação de comunicação entre as colaboradoras e a proprietária. Os dados revelam que 100% das colaboradoras afirmam se relacionarem bem e terem uma boa comunicação com sua gerência, apesar de apenas 50% delas indicarem se sentirem seguras para dizer o que pensam. Já 83,3% relatam abertura da gerência em aceitar e receber opiniões e contribuições de seus funcionários.



**Figura 2-** Fatores internos da Antonella Modas Matipó.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) Matipó - MG.

A comunicação é forma mais ativa de partilhar valores e referências comuns aos membros de uma organização. O ato de se comunicar move ativamente aspectos individuais e coletivos dentro de uma organização e isso, por sua vez, levará à circulação de ideias e à formação de novos pensamentos (ALMEIDA, 2013), permitindo a troca de informação e sentido entre os colaboradores, mercado e público (FONTANILLAS; PALMIERI; OLIVEIRA, 2008).

Podemos perceber, portanto, que a loja em questão se mostra alinhada à afirmação dos autores citados acima de que a comunicação é crucial no desempenho do sistema. Os resultados

apresentados na figura 2 revelam que a comunicação, dentro do ambiente de trabalho da Antonella Modas Matipó – MG, das colaboradoras com a gerência é satisfatória. Contrapondo os resultados de 50% das colaboradoras que dizem nunca sentirem seguras para dizerem o que pensam.

Para a variável trabalho em equipe, todos as constantes apresentaram porcentagem máxima, mostrando que as colaboradoras da Antonella Modas Matipó – MG desenvolvem um bom trabalho em equipe e são bem assíduas quantas às atividades e comunicação dentro da equipe de trabalho. Carvalho, Rosa e Oliveira (2013) afirmam que é importante para uma empresa trabalhar em harmonia para que se possa colher bons resultados e haver união entre os departamentos e setores. Dessa forma, conseqüentemente, o sucesso da empresa será alcançado pelo bom trabalho desenvolvido em equipe.

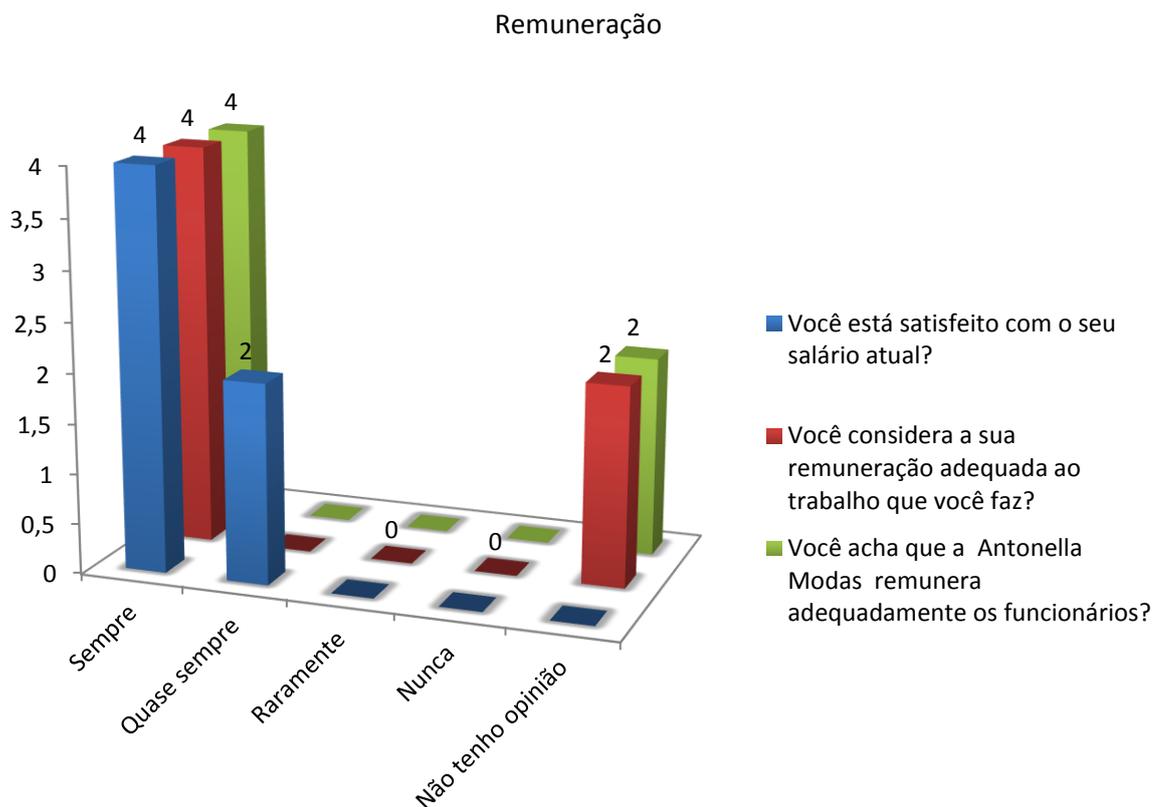
Os mesmos autores afirmam também que é saudável um bom relacionamento entre as pessoas do trabalho para que, sucessivamente, a empresa também esteja com saúde, assim os propósitos e satisfação da colaboração serão maximizados.

Percebe-se que os fatores descritos por Carvalho, Rosa e Oliveira (2013) são contemplados dentro da Antonella Modas Matipó, uma vez que, para todas as variáveis de trabalho em equipe questionadas às colaboradoras, os resultados são todos positivos com máximo de satisfação.

Ao perguntar a respeito da imagem da Antonella Modas Matipó - MG, verificou-se que todas as colaboradoras consideram-na ética, de boa gestão e fornecedora de produtos e serviços de qualidade, revelado na totalidade de respostas das colaboradoras. Estas revelam que a empresa é eticamente correta com seus funcionários e clientes ao relatarem todas o mesmo pensamento. Afirmam, ainda, que a gestão apresenta ser bons exemplos de profissionais e oferecem serviço e produtos de qualidade para as colaboradoras e seus clientes.

Fontanillas, Palmieri, Oliveira (2008) elucidam que a imagem da empresa é hoje um fator crucial para a sua sobrevivência. Ela apresenta, defende e sustenta uma organização, uma vez que é por meio da imagem que diversos públicos são informados de sua existência. Elucidam, ainda, que as exigências dos consumidores vão além de qualidade e bom preço. Eles buscam uma postura crítica da realidade do mundo dos negócios como agente de transformação e responsabilidade quanto ao desenvolvimento social.

O quesito remuneração é um dos fatores de maior responsabilidade por manter um colaborador dentro de uma organização ou empresa. É a recompensa pelo seu trabalho desenvolvido, é o que vai lhe garantir segurança e estabilidade. Portanto, esse quesito terá como consequência sua satisfação no ambiente de trabalho.



**Figura 3-** Fatores internos da Antonella Modas Matipó.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) Matipó - MG.

Diante disso, foi observado, nessa pesquisa que a maior parte das colaboradoras estão satisfeitas com seu salário atual. Para 66,7% delas, sua remuneração é adequada ao trabalho que realizam e estão satisfeitas com a remuneração atual. Já 33,3% afirmam que quase sempre estão satisfeitas e não têm opinião a respeito da adequação de seus salários frente às atividades que desenvolvem dentro da Antonella Modas Matipó - MG.

Nos dados do gráfico acima, figura 3, percebe-se que a maioria das colaboradoras afirmam estarem satisfeitas com o salário que recebem, mas, ao mesmo tempo, 33,3% delas disseram não ter opinião se sua remuneração é adequada ou não ao trabalho que realizam e se a Antonella Modas Matipó remunera adequadamente suas funcionárias.

O salário ou a remuneração recebida é uma resposta à satisfação dos colaboradores, haja vista que este aspecto dentro de uma organização é um fator muito importante para que um colaborador permaneça empregado. Isso explica o fato de que, muitas das vezes, o colaborador mesmo não estando totalmente satisfeito com as condições de trabalho está contente com sua remuneração (LEITE, *et.al.*, 2016).

Para conseguir analisar mais precisamente o clima organizacional da Antonella Modas Matipó, foi aplicada uma entrevista com a proprietária da loja, devido à finalidade de cruzar os dados fornecidos pelas colaboradoras e a visão da gestora/proprietária, para um diagnóstico acerca do ambiente organizacional.

Para tanto, a entrevistada relatou possuir formação acadêmica apenas até o 3º ano do Ensino Médio completo, ter 51 anos de idade e ser sócio/proprietária da loja. Em relação ao tempo que ela possui a loja, afirmou ter 31 anos que começaram as atividades da loja “em 15 de outubro de 1989 e começou em um pequeno espaço na Avenida São João – Matipó - MG atendendo representantes de moda e viajando para buscar mercadorias para clientes”.

A proprietária afirma, ainda, ter um bom relacionamento com suas colaboradoras e o considera como satisfatório para uma boa gerência no ambiente de trabalho. Acerca do seu conhecimento sobre ambiente organizacional, ela diz que em relação às colaboradoras “elas tem uma relação de convivência normal a um ambiente de trabalho onde trabalham também sob comissão”.

Alinhado ao questionamento sobre os meios usados pela proprietária para melhorar, manter e aperfeiçoar o ambiente de trabalho dentro de sua organização, ela diz “participar da ACEM (Associação do Comércio Empresarial de Matipó) e ser sempre convidada para reuniões e palestras, porém devido à pandemia, até então não estamos participando de palestras. Mas hoje estamos ligados às redes sociais nas quais temos um ótimo aprendizado e lucros”.

Segundo Maier, Santos Junior e Timossi (2012), zelar pela saúde física, social e psicológica de seus colaboradores permite-se atingir níveis de qualidade de vida no trabalho, sendo possível, também, contribuir para isso, os programas e ações realizadas de forma correta de acordo com as realidades de cada organização.

A proprietária mantém uma gerência muito dinâmica. Considerando sua participação na ACEM, promove interação e formas de crescimento pessoal e profissional de suas funcionárias, o que é muito importante para contribuir com a satisfação e bem-estar de suas funcionárias e se responsabilizar por isso.

Em relação aos objetivos pessoais e profissionais de seus colaboradores, a proprietária diz possuírem um clima cordial e de muito bom relacionamento, possibilitando, assim, identificar quando suas necessidades carecem de ser satisfeitas ou atendidas, de forma a lhes proporcionar melhor qualidade de vida dentro de seu ambiente de trabalho.

No cenário organizacional atual, percebemos uma grande preocupação com a qualidade de vida no trabalho, haja vista que o trabalhador passa parcela significativa de suas vidas dentro das organizações, garantindo, assim, que ele terá um ambiente de trabalho e condições de trabalho de

qualidade. Consequentemente, isso irá refletir na sua produtividade (MAIER, SANTOS JUNIOR e TIMOSSI, 2012).

Observou-se, entre os dados coletados tanto pela proprietária quanto pelas colaboradoras, que há uma sintonia dos pontos de vista sobre aquele local ser um ambiente de trabalho agradável, seguro e que proporciona a suas colaboradoras bem-estar e desenvolvimento intelectual frente à realização de suas atividades na loja.

Percebeu-se, ainda, que as colaboradoras se sentem motivadas e confortáveis em trabalharem na Antonella Modas Matipó, pelo elevado resultado obtido com a estrutura, infraestrutura e ambiente da loja. Por fim, fica claro que, no referido ambiente de trabalho, a relação proprietária-colaboradora atende sim aos resultados de satisfação, haja vista que elas conservam um bom relacionamento de comunicação, reciprocidade de responsabilidades e um conjunto de condutas que agregam para melhorar o ambiente de trabalho.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificou-se, com os resultados do presente trabalho, que, em relação aos critérios avaliados, o clima organizacional dentro da Antonella Modas Matipó - MG é positivo, apresentando percentuais satisfatórios.

Dentre as variáveis que foram analisadas, três delas apresentaram percentual máximo com respostas de sempre, para todas as perguntas feitas, sendo elas: as condições ambientais físicas, o trabalho em equipe e a imagem da empresa. Isso significa que as colaboradoras se sentem confortáveis em seu ambiente de trabalho, mostrando, ainda, que se relacionam bem dentro de sua equipe de trabalho e consideram a imagem da Antonella Modas Matipó um fator extremamente bem gerido pela proprietária com ética e serviços e produtos de qualidade.

As variáveis infraestrutura (ambiente) e responsabilidade mostraram resultados bem parecidos com os citados acima, diferindo apenas em dos fatores: ambiente (conforto) e responsabilidade (contribuição para sucesso). Isso apenas para uma das colaboradoras, a qual diz quase sempre ser confortável e quase sempre contribuir para o sucesso da Antonella Modas Matipó. Demonstrando, assim, de uma forma geral, que a infraestrutura da loja é um bom ambiente de se trabalhar e a responsabilidade das colaboradoras é de suma importância para seu regimento.

Levando em consideração a variável autonomia, esta foi a que mostrou maior discrepância e maiores respostas negativas entre os dados, demonstrando a falta de liberdade que as colaboradas têm de organizar seu trabalho dentro da loja e de nunca poderem tomar decisões pela referida.

Alinhada à variável anterior, está a comunicação, que apresentou divergência entre os resultados. A maioria das colaboradoras diz se comunicar bem com a gerência, mas metade delas, por outro lado, relata não se sentir segura em dizer o que pensam.

E, por fim, para o fator remuneração, percebemos que a maior parte das colaboradoras se sente satisfeita com o salário que recebem, mas uma pequena parcela delas diz não ter opinião a respeito da adequação de seu salário quanto às atividades desenvolvidas.

Portanto, a partir dessa pesquisa foi possível observar que é de extrema importância um bom clima organizacional e um bom ambiente de trabalho. Assim, quando os colaboradores se sentem satisfeitos, conseqüentemente, isso reflete no rendimento, na eficiência e na qualidade de serviços, alcançando-se ainda mais lucros para a empresa.

Sendo assim, considerando que, no cenário atual, a satisfação dos colaboradores advém de uma série de fatores oferecidos pela empresa, sugere-se que a Antonella Modas Matipó - MG continue ofertando boas condições de ambiente físico e infraestrutura às suas colaboradoras, mantendo, também, o bom relacionamento entre elas e a proprietária. Além disso, é importante fortalecer o bom trabalho em equipe, como já é feito, e não deixar de participar da ACEM, pois esta é uma grande aliada de toda a equipe.

Sugere-se em relação à comunicação, que a gerência dê mais abertura para suas colaboradoras falarem o que julgam importante para um melhor desenvolvimento organizacional da loja. Dessa forma, elas terão mais segurança em se manifestarem para, assim, alcançarem cada vez mais o sucesso na organização e boa gestão dentro da empresa e sua logística.

## 5. REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018.

ALMEIDA, Luís António Santos. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. **Exedra**. n. 8, p. 91-103, 2013.

BARROS, F. C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. Orientador: André Vasconcelos da Silva. 2015. 180f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. (Psicologia do Comportamento Organizacional). 4ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BONFIM, T. M.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 2010, São Paulo. **Anais**. São Paulo: FEA-USP, 2010.

CARVALHO, Roberto Jose; ROSA, Adriano Carlos Moraes; OLIVEIRA, Daniele. Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados

Eficazes na Organização. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2013. *Versão online*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>. Acesso: abril 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paula de Rezende; ROURE, Patrícia. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance**, v.20, n. 2, p. 237-254, 2013.

EPHING, C; WERLANG, N. B; HISTER, C. Clima organizacional: um estudo no setor contábil do oeste catarinense. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 99-114, jun. 2019. ISSN 2238-9636. *Versão online*. Disponível em: <https://doi.org/10.33362/visao.v8i1.1750>. Acesso: abril 2020.

FIGUEIREDO, Lara Joana Lopes de. **A gestão de conflitos numa organização e consequente satisfação dos colaboradores**. Orientação: Doutora Célia Ribeiro. Dissertação de Mestrado em Gestão Especialização em Recursos Humanos. Universidade católica portuguesa - Centro Regional das Beiras – Pólo de Viseu, Viseu, 2014.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: razão e emoção no comportamento organizacional. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

FONSECA, F.R. A motivação dos líderes para a performance da empresa. Coimbra. **Repositório Comum**. IPC-Instituto Politécnico de Coimbra, 2019. *Versão online*. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31089>. Acesso: abril 2020.

FONTANILLAS, Carlos Navarro; PALMIERI, Bruno da Rocha; OLIVEIRA, Janaína Tannus. A comunicação organizacional como visão estratégica utilizando o empowerment como fator determinante para o desenvolvimento de uma organização. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 2, n.1, p.30-38, 2008.

GUSMÃO, A. O. M; ARAÚJO, L. A. S; ROCHA, K. S. Clima organizacional na biblioteca universitária da Universidade Federal de Rondonópolis. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina,

Florianópolis, v. 25, n. 1, p. 176-197, dez./mar., 2019/2020. ISSN 1414-0594. *Versão online*. Disponível em: <https://www.revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1526/pdf>. Acesso: abril 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Indicadores IBGE. 2017. **Estatística da População Matipó - MG**. *Versão online*. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/matipo/panorama>>. Acesso: abril de 2020.

LEITE, C. E; CORTEZ, B.R; MARINHO, C. J. M; MATSUMOTO, A. A influência do ambiente organizacional na satisfação dos colaboradores de uma concessionária de veículos seminovos no Distrito Federal. Rio de Janeiro: **Inovarse**. Congresso Nacional de Excelência e Gestão, 2016. ISSN 1984-

9354. *Versão online*. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_175.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_175.pdf). Acesso em: Abril 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais da qualidade de vida no trabalho**. Tese (doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

MAGALHÃES, C.; Soares, N. M. Estilos de liderança e sua importância no ambiente organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, p. 618628, 30 jun. 2019.

MAIER, Rúbia Carla; SANTOS JUNIOR, Guataçara dos; TIMOSSI, Luciana da Silva. Análise das influências existentes entre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho: estudo com colaboradores da indústria de laticínios. **Revista Gestão Industrial**. v. 08, n. 02: p. 265-280, Paraná, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS. Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARIANO, R.C. *et al*. A influência do líder no clima organizacional. **Textos para Discussão do Grupo Unis**, Unis-MG, Varginha-MG, v.1, n.1, p. 1-22, agos.2019.

NEVES, José Luís. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Mestrando do curso de Pós-graduação em Administração de empresas – FEA-USP. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, v.1, n.3, 1996.

RIBEIRO, E.A. **Motivação na UFRPE**: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais. Orientador: Piotr Trzesniak. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

RODRIGUES, Andressa Costa. Influência da liderança no clima organizacional em uma revendedora de automóveis. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Lume**, Repositório Digital, 2018. *Versão online*. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/195008/001091552.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: Abril 2020.

SANTANA, J.J; ESTENDER, E.C. Clima organizacional como satisfação dos colaboradores. **Revista Terceiro Setor & Gestão**, Universidade de Guarulhos, ano 18, v.12, n.1, p. 20-33, 2018.

SANTOS, M. A. F. **Mobilidade urbana: análise da legislação do município de Araguaiana**. Orientador: José Francisco Mendanha. 18f. Trabalho de conclusão de curso (Tecnologia em Logística) Universidade Federal do Tocantins, Araguaiana- Tocantins, 2017. *Versão online*. Disponível em: <http://umbu.uft.edu.br/handle/11612/1809> Acesso: abril 2020.

SANTOS, P. S. D.; BORGES, G. R. A Influência da Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho entre Alunos do Curso de Agronegócio. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, p. 375-397, 2018.

SILVA, E.N.O; FERNANDES, J.H.M. **A influência do clima organizacional no desempenho das organizações**: Estudo aplicado em duas empresas no município de Capanema-Pa. Orientadora: Cilene Aragão de França. 67 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) Universidade Federal Rural da Amazônia, Capanema, 2019.

SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas Organizações**. 3ª Ed. Saraiva. São Paulo. 2010.

STEPHEN, Robbins; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional**. (tradução Rita de Cássia Gomes) ed.14 São Paulo: Prentice Hall. 2010.

WERNER, J.T. **Pesquisa de clima organizacional – um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços contábeis localizada na cidade de Manhuaçu**. Orientadora: Rosane Aparecida Moreira. 2013. 50 f. Trabalho de conclusão de curso (Administração) - Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, Manhuaçu, 2013.

ZAMBRANO, C. J; RAMÓM, P. M. A; ESPINOZA, F. E. Estudio sobre el clima organizacional em los docentes de la Universidad Técnica de Machala. **Universidad y Sociedad**, v.9, n.2, p. 163- 172, 2017.

## 6. APENDICES

### 6.1. APÊNDICE 1



FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX

SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR

#### QUESTIONÁRIO

#### PESQUISA AMBIENTE ORGANIZACIONAL- ANTONELLA MODAS MATIPÓ - MG

Prezado funcionário,

Esse questionário tem como propósito a coleta de informações referentes a uma pesquisa de cunho científico abordando questões sobre a satisfação e motivação dos funcionários na loja Antonella Modas Matipó. Pretende-se analisar suas necessidades e desejos de melhoria. Dessa forma, solicito sua colaboração no preenchimento das questões a seguir e, desde já, agradeço sua disponibilidade em fornecer tais informações, que serão fundamentais para realização deste estudo. Fique à vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível. A participação na pesquisa é voluntária, contudo, a sua participação é importante. Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome no questionário. Leia com atenção as perguntas e marque com um X para cada resposta.

**Aluno responsável:** Heitor Henrique Gardingo Reis

**Professor responsável:** Clésio Gomes de Jesus

**Matipó, 14 de setembro de 2020**

---

Sexo:    Feminino (  )    Masculino (  )

#### ESPAÇO FÍSICO DA ANTONELLA MODAS MATIPÓ

Infraestrutura (ambiente)	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
Você considera o espaço da Antonella Modas confortável?					
É bem iluminado e arejado?					
O ambiente da loja prejudica o seu desempenho?					

A infraestrutura do seu trabalho é adequada para exercer suas funções?					
--	--	--	--	--	--

<b>As condições ambientais e físicas do seu local de trabalho são satisfatórias?</b>	<b>Sempre</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>	<b>Não tenho opinião</b>
Temperatura					
Higiene					
Instalações sanitárias					
Mobiliário					

#### FATORES INTERNOS DA ANTONELLA MODAS MATIPÒ

<b>Autonomia</b>	<b>Sempre</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>	<b>Não tenho opinião</b>
Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma como considera melhor?					
Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?					
Você toma decisões pela Antonella Modas?					

<b>Responsabilidade</b>	<b>Sempre</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>	<b>Não tenho opinião</b>
Até que ponto você cumpre as responsabilidades que são destinadas a sua função?					
Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da Antonella Modas?					

<b>Comunicação</b>	<b>Sempre</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>	<b>Não tenho opinião</b>
A Antonella Modas se comunica com seus funcionários?					
Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?					
A Antonella Modas é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?					

<b>Trabalho em equipe</b>	<b>Sempre</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>	<b>Não tenho opinião</b>
A Antonella Modas estimula o trabalho em equipe?					
Existe interação entre os colaboradores?					
Você se sente confortável em conversar com sua equipe de trabalho?					

<b>Imagem da empresa</b>	<b>Sempre</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>	<b>Não tenho opinião</b>
Você considera a Antonella Modas ética com seus funcionários e clientes?					
Os gestores da Antonella Modas dão bons exemplos aos seus funcionários?					
Os produtos e serviços oferecidos são de qualidade e importantes para a sociedade?					

<b>Remuneração</b>	<b>Sempre</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>Raramente</b>	<b>Nunca</b>	<b>Não tenho opinião</b>
Você está satisfeito com o seu salário atual?					
Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?					
Você acha que a Antonella Modas remunera adequadamente os funcionários?					

**Fonte: REIS, H. H. G, Questionário sobre Ambiente Organizacional e Satisfação dos Colaboradores, 2020.**

## 6.2. APÊNDICE 2



FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX

SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR

### ENTREVISTA

#### . PESQUISA AMBIENTE ORGANIZACIONAL- ANTONELLA MODAS MATIPÓ - MG

Prezado (a),

Essa entrevista tem como propósito a coleta de informações referentes a uma pesquisa de cunho científico abordando questões sobre o ponto de vista do(a) proprietário(a) da loja Antonella Modas Matipó. Dessa forma, solicito sua colaboração no preenchimento das questões a seguir e, desde já, agradeço sua disponibilidade em fornecer tais informações, que serão fundamentais para realização deste estudo. Fique à vontade para responder a entrevista, seja o mais verdadeiro(a) possível.

Entrevistado (a):

Cargo na Empresa (Loja):

Idade:

Formação:

Descrição breve da fundação/abertura da loja:

**Matipó, 20 outubro de 2020**

---

1- Quando tempo possui a loja e quando e como começou suas atividades?

2- Quantos colaboradores possui a loja? E como é o relacionamento entre vocês? Você considera satisfatório?

3- Discorra sobre seu conhecimento acerca do ambiente organizacional.

4- Quais são os meios usados por você no melhoramento, aperfeiçoamento e manutenção do ambiente organizacional existente entre os colaboradores da loja? (Logística, infraestrutura, ambiente, localização...).

5- Como você avalia o posicionamento dos objetivos pessoais e profissionais de seus colaboradores frente às suas necessidades?

6- Há uma preocupação em relação à motivação vinda por parte dos funcionários para o estabelecimento de um ambiente mais agradável com você?

Fonte: REIS, H. H. G, Entrevista sobre Ambiente Organizacional e Satisfação dos Colaboradores, 2020.

### 6.3. APÊNDICE 3



FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX

SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR

#### ENTREVISTA

Essa entrevista tem como propósito a coleta de informações referentes a uma pesquisa de cunho científico abordando questões sobre o ponto de vista do(a) proprietário(a) da loja Antonella Modas Matipó. Dessa forma, solicito sua colaboração no preenchimento das questões a seguir e, desde já, agradeço sua disponibilidade em fornecer tais informações, que serão fundamentais para realização deste estudo. Fique à vontade para responder a entrevista, seja o mais verdadeiro (a) possível.

Entrevistado (a): Ana Alice Gardingo Reis  
Cargo na Empresa (Loja): Sócio/Proprietário  
Idade: 51 anos  
Formação: 3º

Descrição breve da fundação/abertura da loja: Primeiramente foi criado o CNPJ da loja e inscrição estadual e com isso foi criado também o nome da loja ao qual teve razão social Ana Alice Gardingo e nome fantasia Antonella Modas. Assim que os documentos ficaram prontos, começamos a atender viajantes e buscar mercadorias para a loja. Quando liberada a documentação, abrimos a Antonella num espaço muito pequeno e hoje, depois de 31 anos, estamos com um espaço de de 156 metros quadrados contando com o mezanino. Gratidão a Deus por estarmos hoje locados em um espaço muito bom.

**Matipó, 20 outubro de 2020**

---

1- Quando tempo possui a loja e quando e como começou suas atividades?

R: Tem 31 anos, começou em 15 de outubro de 1989 e começou em um pequeno espaço na avenida São João atendendo representantes de moda e viajando para buscar mercadorias para clientes.

2- Quantos colaboradores possui a loja? E como é o relacionamento entre vocês? Você considera satisfatório?

R: 6. Bom. Sim.

3- Discorra sobre seu conhecimento acerca do ambiente organizacional.

R: Elas têm uma relação de convivência normal a um ambiente de trabalho onde trabalham também sob comissão.

4- Quais são os meios usados por você no melhoramento, aperfeiçoamento e manutenção do ambiente organizacional existente entre os colaboradores da loja? (Logística, infraestrutura, ambiente, localização...)

R: A gente participa da ACEM que sempre convidava para reuniões e palestras, porém devido à pandemia, até então não estamos participando de palestras. Mas hoje estamos ligados às redes sociais nas quais temos um ótimo aprendizado e lucros.

5- Como você avalia o posicionamento dos objetivos pessoais e profissionais de seus colaboradores frente às suas necessidades?

R: Ótimo, acredito bem nas minhas colaboradoras.

6- Há uma preocupação em relação à motivação vinda por parte dos funcionários para o estabelecimento de um ambiente mais agradável com você?

R: Com certeza as funcionárias colaboradoras são muito importantes para a gestão e consigo ver as necessidades de minhas funcionárias colaboradoras dentro do local de trabalho.

**Fonte: REIS, H. H. G, Entrevista sobre Ambiente Organizacional e Satisfação dos Colaboradores, 2020.**



# **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA, NO RAMO ALIMENTÍCIO E O HOTELEIRO, EM ABRE CAMPO-MG.**

Jéssica Aparecida Mendes

Rita Renata Viana Martins

Orientador: Prof. Esp. Dilcimar Gomes Araújo

**Área do conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linhas de Pesquisa:** Administração de Organizações de Setores Específicos,

Administração de Recursos Humanos, –

Relações no trabalho: estilos de liderança, diversidade e poder.

E-mail: mendesjessica968@gmail.com

renatavmartins98@gmail.com

## **Resumo**

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e, em cada um dos seus departamentos, é preciso exercer uma influência positiva, uma vez que o papel do líder é de extrema importância e condiz com o desempenho da equipe. Esta pesquisa apresenta reflexões sobre o estilo de liderança desenvolvido pelos gestores e a sua influência no clima organizacional na empresa do ramo alimentício e hoteleiro situado em Abre Campo-MG, sob a perspectiva dos funcionários. Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e, ainda, a realização de metas por meio da direção de colaboradores, justificando-se na medida em que reconhecemos que o grande desafio para o administrador na realidade atual tem sido adotar um clima propício ao desempenho de seus subordinados, especialmente no que diz respeito à satisfação. A pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa, teve como instrumentos de coleta de dados um questionário em que se possibilitou analisar as características do líder, a importância da liderança como fator motivacional e a influência no clima organizacional da empresa. Os resultados demonstram que há certa disparidade entre o estilo de liderança atual e o estilo de liderança desejado, o que pode contribuir para afetar negativamente o clima organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança; Clima Organizacional; Estilo de Liderança; Motivação.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo empresarial, as mudanças são reais e constantes e precisam acontecer com a participação de uma liderança segura, atualizada e voltada para as inovações que ocorrem dentro e fora das organizações. Dentro das organizações, encontram-se os colaboradores que devem buscar, em sua liderança, as qualidades necessárias para dar ênfase às habilidades e aos talentos que serão agregados aos serviços prestados em prol do crescimento e desenvolvimento das empresas e que irão refletir fora dela (FERREIRA, 2015).

O líder precisa ter autonomia, valorizar os indivíduos convivendo e relacionando com as diversidades, retendo talentos e juntando-os na busca de cumprimentos de metas da organização. Os colaboradores querem participar mais uniformemente nas questões da empresa e deixarem de receber ordens diretas e serem mais autônomos nas questões de tomada de decisões que podem favorecer a empresa, por isso o líder é importante ele que dará essa uniformidade à empresa (CHIAVENATO, 2015).

A liderança precisa exercer uma influência positiva, uma vez que o papel do líder é de extrema importância e condiz com o desempenho da equipe. O modo como o gestor se comunica com sua equipe e a lidera impacta na qualidade do atendimento aos seus clientes, dessa forma, os colaboradores passam a se sentir integrados na empresa e, conseqüentemente, mais motivados (SILVA, 2020).

Esta pesquisa apresentou reflexões sobre o desenvolvimento do estilo de liderar de um gestor do ramo de atividade hoteleira e alimentícia de Abre Campo - MG e como ela afeta em seu clima organizacional e no fator motivacional sob a perspectiva dos funcionários.

O estudo se justificou na medida em que reconhecemos que o grande desafio para o administrador na realidade atual tem sido adotar um clima propício ao desempenho de seus subordinados, especialmente no que diz respeito à satisfação, às necessidades e à realização em comum. Evidencia-se, também, por identificar os tipos de líder, seu comportamento e seu relacionamento com os funcionários de modo a compreender como a maneira de liderar interfere na motivação das pessoas no ambiente organizacional.

Tendo em vista a temática de estudo em torno do perfil e competências do líder, definiu-se como questão de estudo: Qual o estilo de liderança, como ela influencia no clima organizacional e na motivação dos colaboradores?

O objetivo principal desse estudo foi analisar as características do líder e a importância da liderança como fator motivacional e influenciador do clima organizacional nas empresas. E os objetivos específicos para esse estudo foram: apresentar a importância da liderança no desempenho profissional dentro do ambiente organizacional, analisar os estilos de liderança e o papel do líder na organização e identificar como o estilo de liderança interfere na motivação das pessoas na organização.

O estudo abordado sobre esse assunto foi importante para ampliar os conhecimentos sobre liderança, clima organizacional, seu conceito e efeitos gerados na organização. Sendo o líder imprescindível na motivação dos colaboradores e desenvolvimento da empresa, tornou-se necessário que fizéssemos uma avaliação do clima organizacional para que verificássemos a satisfação e o bem estar da equipe. Este estudo é de grande importância para os demais discentes do curso de Administração, pois poderão utilizá-lo futuramente como fonte de pesquisas futuras.

Meireles (2017) afirma que a liderança é de maior responsabilidade do que as outras funções, principalmente no que se refere à motivação, a qual reflete nos resultados produtivos da equipe. Há muito que falar sobre liderança, pois os líderes ainda continuam sendo apenas chefes dando somente ênfase na atividade produtiva. É preciso uma mudança de postura para não se tornarem obsoletos.

Os funcionários que possuem uma autonomia maior dentro das empresas têm liberdade de demonstrar suas opiniões. Dentro de uma organização isso é essencial, uma vez que acatar tais opiniões é uma forma de minimizar as turbulências, melhorando o clima organizacional (MEIRELES, 2017).

Izuno (2016) afirma que, como em outras empresas, o líder da rede hoteleira precisa saber comunicar e acompanhar as tendências do ramo, fator primordial para melhoria dos resultados da empresa, uma vez que ele certamente irá se deparar com situações adversas, podendo ser com seus colaboradores ou clientes.

Izuno (2016) defende que Liderança e motivação têm uma relação. Porém, isso tudo será relevante, mediante a estratégia e gestão de cada empresa. A maneira em que o líder exerce seu papel, a forma de liderança exercida na organização e — o mais importante — a relação interpessoal com seus colaboradores são características próprias de cada liderança.

## **2 REFERENCIALTEÓRICO**

### **2.1 DEFINIÇÕES DELIDERANÇA**

O dicionário Michaelis (2015) apresenta o significado de líder como sendo o chefe, tipo esse que representa um grupo e uma liderança cuja palavra tem sua origem celta, possui seu significado baseado em “aquele que lidera”. A liderança está ligada ao sucesso e ao fracasso da organização. Liderar é comandar as pessoas e atrair outros de forma positiva em seus comportamentos.

Segundo Narciso (2018), liderar consiste no ato de orientar e incentivar um grupo, visando a atingir um objetivo comum entre eles, pode acontecer de forma natural ou atribuída por meios burocráticos. O líder, além de participar diretamente da equipe tendo o seu papel de integrante, ainda deve garantir harmonia, motivação e organização para a empresa.

Covey (2017) já define liderança como um potencial que o indivíduo possui em influenciar terceiros, por meio de suas atitudes e palavras, fazendo com que os ouvintes fiquem inspirados com seus comandos e com a forma de comunicar com seus liderados. Além disso, exerce forte influência nas atitudes e na forma de agir daqueles que ele comanda. Exerce, portanto, um papel diferenciado daquele que é chefe que determina ordens a serem cumpridas, sem muito diálogo. A liderança se destaca exatamente por essa afinidade que ele constrói com o grupo que lidera, os liderados, nesse caso demonstram, confiança em seu líder e ela acontece espontaneamente.

Da mesma forma, as organizações conseguem — com base na liderança eficaz e engajamento dos colaboradores — obter desenvolvimento, tornando-se exemplo para

outras empresas e para outras pessoas, motivando-as também desenvolverem líderes com as características e capacidades necessárias a uma liderança. As organizações estão inseridas em uma sociedade que as influencia, com cultura, hábitos, crenças e o modo de pensar e conviver com pessoas que nela se encontram. Todavia, para que isso ocorra, é importante para o líder ser desenvolvido e estar atento a essas influências para não discriminar ninguém (VERGARA 2016).

Vergara afirma que:

O que move as organizações são as pessoas e esse fato cria uma busca constante pela satisfação pessoal. Muitas empresas estão investindo na formação de seus líderes, pois possuem uma visão que pessoas motivadas influenciam diretamente no bom desenvolvimento e crescimento da empresa. (VERGARA, 2016, p.42).

Conforme Walker (2015), comunicação é um dos aspectos que precisa estar presente na organização, para que os colaboradores possam se entender de maneira eficaz. O bom líder tem de ter conhecimento por meios de seus estudos sendo que habilidades e atitudes são as principais competências. O líder tem o papel de agilizar e facilitar a comunicação de um grupo de pessoas, de orientar seus subordinados. Com isso, a implantação de melhorias será muito mais acessível.

Para Khoury (2020), a forma de liderar está em exercer influência inspiradora a todos ao seu redor para motivá-los a seguirem para a mesma direção. Assim como qualquer habilidade sendo prática ou objetiva, a liderança pode ser desenvolvida pelo gestor em benefício das organizações. Há várias formas de liderar e os líderes são construídos em todos os setores, econômicos, religiosos, sociais e outros.

Os líderes, de um modo geral, podem representar diversos estilos de liderança e a capacidade que um líder possui de influenciar na esfera que atua, pode interferir na mudança de postura e de atitudes das pessoas que os seguem (KHOURY, 2020).

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança se diferem de várias formas e, estrategicamente, conforme seus interesses e objetivos a ser alcançados, muitas vezes ele é avaliado pelos resultados atingidos. Quando essa liderança envolve negócios, os lucros definirão sua atuação. Na história literária, os estilos de liderança abordam o estilo de liderança autocrática, democrática e liberal. Atualmente, encontra-se em evidência, nas organizações, o estilo situacional e o *coaching*. (NARCISO, 2018).

Normalmente, o líder do estilo autocrático tem um perfil voltado a suas próprias escolhas e pensamentos próprios, o seu foco é no próprio gestor ou líder, a autoridade é somente do “chefe” que dá as ordens e não recebe sugestões. Geralmente este líder é dominador e temido por seus colaboradores e apresenta uma quantidade de trabalho maior que por resultado, demonstra insatisfação e falta da motivação de seus colaboradores (SEBRAE, 2019).

Ainda segundo o Sebrae (2019), o estilo democrático está para um perfil mais aberto, em que ouvir as pessoas passa a ser importante. Sentir que a equipe está entrosada e que há comunicação é essencial, o gestor discute os procedimentos da empresa e aceita sugestões de seus colaboradores, todos os membros da equipe participam das tomadas de decisão. Este estilo demanda tempo e dedicação de seu gestor para acompanhar a sua equipe, encorajá-la e incentivá-la, deixando as decisões para escolha dos colaboradores do grupo.

Narciso (2018) explica que o modelo liberal ou chamado *Laissez-faire* é um estilo em que o gestor enfatiza mais o grupo do que suas próprias decisões. Tem-se a impressão de que o líder não consegue expor suas ideias, dando a eles total liberdade nas decisões. Todavia há uma ausência da influência desse líder na evolução dos colaboradores, pois ele acredita no potencial do grupo. Nesse tipo de estilo, o líder não assume o comando das situações, deixar as decisões sempre para grupo pode revelar falta de decisão, o que pode influenciar negativamente na atitude do grupo, quanto a esse comando.

Chiavenato afirma que:

Liderança liberal (*laissez-faire*) o líder tem participação mínima, supervisão totalmente afastada e dá completa liberdade para as

decisões grupais ou individuais. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular as ações do grupo. (CHIAVENATO, 2010, p. 360)

O modelo de liderança situacional, o líder é flexível, ou seja, molda-se da forma em que as situações se encontram, buscando se aperfeiçoar de acordo com as necessidades apresentadas pelo grupo. Assim, adequa-se às cobranças de liderança. Normalmente são realizadas por grupos de pessoas que tem maturidade e que não se deixam levar por qualquer tipo de liderança, aperfeiçoando sua forma de liderar da forma adequada com cada perfil do colaborador (OLIVEIRA; SCHULLER, 2016).

O modelo de liderança situacional é um estilo que geralmente trabalha com colaboradores com nível de maturidade elevado com capacidade de assumir e dirigir seu próprio comportamento. Portanto o líder precisa ser perspicaz, autoconfiante e ter um bom relacionamento com todos procurando sempre respeitar o nível de todos (OLIVEIRA; SCHULLER, 2016).

Para Silva e Machado (2017), o modelo *coachingé* é o mais atuante e transformador. Nesse estilo de liderança, leva-se as pessoas a uma mudança de postura e de atitude dentro do grupo, ativando a responsabilidade e a vontade de útil de crescer e se destacar. É um estilo de liderar que desenvolve e motiva com estratégias aprimoradas para promover mudanças sustentáveis, visando ao benefício do integrante de forma que alcance seus objetivos.

Ferreira e Rodrigues (2019) apresentaram um estudo em que o modelo *coaching* foi o foco de suas investigações, com o objetivo sintetizar e discorrer sobre o *coaching*, abordando sua origem, o conceito, os principais nichos de atuação. Os autores observaram que o *coaching* é uma metodologia que aplica várias ciências atuando com eficiência tanto nos grupos de colaboradores quanto individualmente, revelando indivíduos mais produtivos e plenos em suas funções.

Mendes (2015) explica, também, que o uso do *coaching* é importante, pois o colaborador consegue se auto conhecer pelo controle emocional mantendo-se em equilíbrio. Assim, o *coaching* tem objetivos de ajudar os líderes a compreender o que fazer e como aprimorarão de suas estratégias.

Elias (2017) afirma que as empresas, para se destacarem dentro do mercado de trabalho, precisam trabalhar a inteligência emocional que pode atrapalhar o rendimento e a produtividade de todos os envolvidos nesse processo. Nesse caso, o profissional de *coach* atua como um interlocutor trabalhando com os colaboradores de forma que eles realcem suas habilidades dentro do ambiente corporativo, ofertando bens, serviços e produtos de qualidade. Assim a empresa se destaca no mercado, tão acirrado como o que se vê atualmente.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Obregon *et al.* (2016), Clima Organizacional (OC: do inglês *OrganizationalClimate*) está relacionado à forma em que a empresa está organizada, ao desenvolvimento do trabalho, à produtividade dos colaboradores e à forma que esses veem a organização, observando também os fatores sentimentais e emocionais.

Clima organizacional é a **percepção que os colaboradores** têm da empresa, referindo-se aos aspectos organizacionais internos, fazendo parte da qualidade do ambiente empresarial influenciando as ações dos profissionais. Fazer uma análise do clima organizacional de uma empresa é buscar saber quais são os desejos e pensamentos dos colaboradores que ali trabalham (MORAIS, 2015).

Para Moraes (2015), o clima organizacional sofre alterações ao longo do tempo, que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e, entre os dois extremos, o clima neutro. É importante essa avaliação para diagnosticar o melhor clima e ainda poder melhorá-lo, não esquecendo, nesse caso, do desempenho do líder responsável pela organização.

O desempenho do líder no mercado de trabalho é de grande importância para o clima organizacional da empresa. Nesse contexto aparece o *coaching* como importante instrumento para desenvolver as competências necessárias para que a empresa se inove e se destaque no mercado de trabalho (MELO *et al.*, 2015)

Não só o desempenho do líder é importante para a organização, a qualidade de vida da liderança e dos colaboradores também é fundamental para o bom desempenho da organização, pois influencia diretamente no clima organizacional da

empresa. Assim, a qualidade de vida de todos deve ser vista como prioridade (FERREIRA,2015).

Uma empresa que investe em saúde, educação e lazer, garante um clima leve dentro da empresa com funcionários satisfeitos, mais realizados. Dessa forma, com certeza, a produtividade e a lucratividade dessa empresa aumentarão (FERREIRA, 2015).

## 2.4 LIDERANÇA EM RELAÇÃO À MOTIVAÇÃO.

As pessoas buscam obter necessidades diferentes por fim de conquistá-los. A motivação é o fator influenciador do comportamento de quem os lidera, pois o colaborador faz parte do resultado do final e o líder é responsável por motivar a equipe para os trabalhadores ficarem satisfeitos e se sentirem parte do triunfo da organização (PARO SPERETTA E JOVILIANO, 2015).

A satisfação humana vem de uma necessidade que o organismo desenvolve para um estado de equilíbrio que dura enquanto a necessidade é satisfeita. Assim, dá-se origem ao ciclo motivacional que sempre se repete. É papel do líder identificar em qual nível hierárquico está essa necessidade, conforme demonstrado na Figura 1, para poder estimular uma pessoa (OSWALDO, 2011).

**Figura 1:** Pirâmide de Maslow



**Fonte:**Oswaldo (2011)

As necessidades detalhadas por Maslow, citadas por Chiavenato (2015), estão descritas da seguinte forma conforme a tabela 1:

**TABELA 1:** Teoria da hierarquia das necessidades

Fisiológicas	São representadas pelas necessidades básicas que norteiam a sobrevivência do indivíduo, como sede, fome, desejo sexual, fatores higiênicos.
Segurança	São manifestadas a partir da busca de um ambiente estável e organizadas, ou seja, que lhe traga um sentimento de tranquilidade.
Sociais	Está relacionada ao ambiente que o indivíduo está inserido, da aceitação por parte das outras pessoas, como família, amigos, colegas de trabalho ou até mesmo a sociedade.
Estima	São as necessidades relacionadas com si mesmo, ou seja, da maneira em que a pessoa se vê e se avalia. Maslow destaca que a estima assume duas expressões: o desejo de adquirir força, realização e confiança perante o mundo e o desejo do alcance do prestígio, <i>status</i> , o reconhecimento das outras pessoas pelas atividades desempenhadas.
Auto realização	Está correlacionada ao instante em que todas as necessidades existentes da pessoa forem supridas, associando ao potencial individual.

**Fonte:** Chiavenato, (2015).

Afirma Cortella (2016) que a motivação ocorre de dentro para fora, partindo do indivíduo a ser motivado. Assim, o gerente deve identificar quais são os fatores intrínsecos individuais e aprender como excitá-los, como por meio de um elogio, de conversas em que demonstre empatia ou mesmo fornecendo condições adequadas para que desempenhem um bom trabalho.

Cortella (2016) explica que para liderar a pessoa é preciso ter uma vocação, liderar não se aprende, é nato do ser, o que se aprende é conhecer os liderados e os interesses de aqueles que você representa, portanto estar motivado é o princípio para uma liderança de sucesso.

## **2.5 LIDERANÇA NO SETOR HOTELEIRO E ALIMENTÍCIO**

A liderança no setor de hotelaria parte do princípio que para a liderança hoteleira é preciso conhecer o básico para a criação de estratégias e para aprimoramento da organização, como por exemplo, táticas para a alocação do cliente e ao melhor preço e qualidade do serviço prestado (NUNES, 2017).

O setor de hotelaria deve oferecer oportunidades para o turismo. Essa oferta tem a ver com a organização e a estratégia que a empresa estabelece para chamar a atenção do turista. Portanto, ser organizado e pensar nas possibilidades futuras de investimento determinam a vantagem entre a empresa que se organiza e aquela que não se prepara para as mudanças futuras (NUNES, 2017).

O ramo hoteleiro é um exemplo de liderança que promove autoconhecimento, pois neste segmento tem de se aprimorar os cuidados do zelo pelo o espaço de trabalho e a satisfação dos colaboradores, já que a indústria hoteleira é um dos mais importantes elos da cadeia de serviços turísticos (MEIRELLES, 2017).

Izuno (2016) afirma que a liderança de ramo de hotelaria é a mais motivadora, ela provoca no líder a necessidade de aprender e descobrir coisas novas, agregando conhecimento que vai demonstrar para os seus comandados. Esse conhecimento fará diferença ao atendimento dos clientes, que muitas das vezes já possuem informações sobre o local que está conhecendo.

O líder motivador ele ativa a vontade de trabalhar de seus colaboradores, ao mesmo tempo que incentiva a produtividade de cada um. Isso influenciará nos resultados da empresa, que não medirá esforços para investir no aprimoramento de seus organizadores e na qualidade dos serviços prestados. Essa atitudes dentro de uma liderança motivacional é muito importante para o setor de hotelaria e alimentício (IZUNO, 2016).

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, buscando embasamento teórico sobre os temas de liderança, clima organizacional e a motivação, em fontes como: livros, teses, dissertações, artigos científicos sobre o os temas abordados e, em sites na internet. A análise teve como objetivo identificar a importância da Liderança e de que modo ela influenciou dentro da organização, seja de maneira benéfica ou adversa.

Fonseca afirma que:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

O presente trabalho é de natureza básica que, segundo Andrade (2017), gera conhecimento sem ter alguma finalidade. Esse modelo de pesquisa busca melhorias para as teorias científicas trazendo resultados ao que está sendo pesquisado.

Utilizou a abordagem quantitativa e o método descritivo baseado nos resultados obtidos. Trata-se de um estudo de caso que, Segundo Godoy (1995), visa a obter um exame detalhado de uma situação em particular, por meio de observação e questionamentos.

Foram aplicados questionários estruturados na empresa do ramo alimentício e o hoteleiro localizada no município de Abre Campo – MG, sendo uma cidade do interior de Minas, com cerca de 13.444 habitantes, segundo dados do (IBGE,2020).

Empregamos a utilização de gráficos estatísticos que consistiram em identificar o estilo de liderança envolvido e a sua participação no clima organizacional e na motivação de seus colaboradores.

A amostra do estudo foi proposta para 20 funcionários da empresa, mas apenas 17 deles participaram devido à redução de funcionários por conta da pandemia COVID 19. Foi aplicado um questionário estruturado contendo 20 questões fechadas apresentadas nos dias 14 e 15 de outubro. A dupla de alunos responsável por este estudo entregou aos colaboradores os questionários dando-lhes o tempo necessário para respondê-los atentamente e. Logo após, foram recolhidos e feita a tabulação dos resultados em tabelas mais detalhadas.

Os sujeitos da pesquisa foram informados dos objetivos do estudo e a participação foi concretizada mediante participação voluntária por meio das respostas

ao questionário e a assinatura do TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido. A abordagem dos dados teve como critério a análise quantitativa. Os dados coletados foram tabulados no *Microsoft Excel*, versão, 2010 por meio de estatística descritiva.

#### 4- RESULTADOSE DISCUSSÕES

Os resultados apresentados neste estudo têm o propósito de analisar as características do líder e a importância da liderança como fator motivacional e influenciador do clima organizacional nas empresas do ramo de atividade hoteleira e alimentícia de Abre Campo – MG.

Foram aplicados 20 questionários, porém somente 17 responderam devido à redução de funcionários em virtude da pandemia. Dos 17 respondentes, a maioria é do sexo feminino (71%). A análise realizada foi organizada em 3 grupos as questões que apresentaram afinidades sobre as relações dos colaboradores com a empresa, dos colaboradores com a liderança da empresa e por fim dos colaboradores entre si.

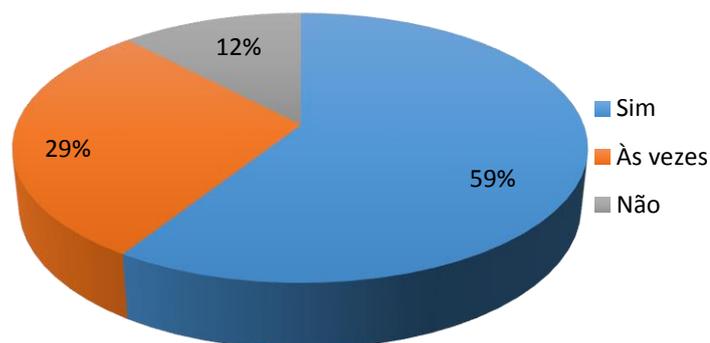
**Tabela 1: Características do perfil dos respondentes.**

Características	N= 17	%
<b>Sexo</b>		
Feminino	12	71%
Masculino	5	29%

**Fonte:** Dados levantados pela pesquisa 2020

#### 4.2 RELAÇÃO DOS COLABORADORES COM A EMPRESA

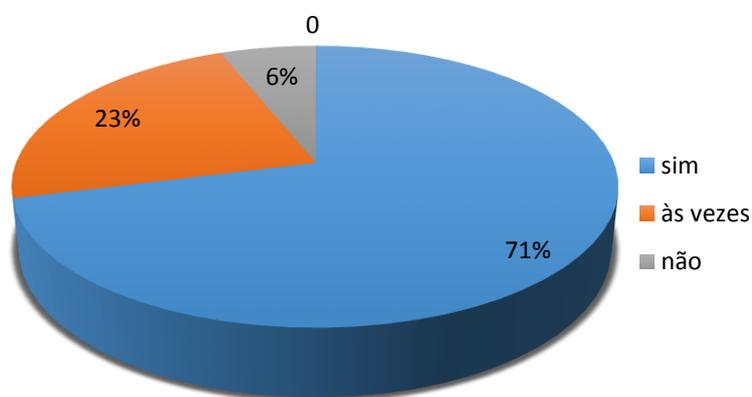
Na primeira fase dos resultados, iremos apresentar a relação dos colaboradores com a empresa. A figura 2, expressa os seus sentimentos de orgulho em trabalhar na empresa, sendo que 59% responderam se sentir orgulhosos de trabalhar naquele local, porém 29% disseram as vezes é somente 12% não sente orgulhosos em trabalhar nessa empresa.



**Figura 2:** O sentimento de orgulho em trabalhar na empresa.

**Fonte:** Dados levantados pela pesquisa, 2020.

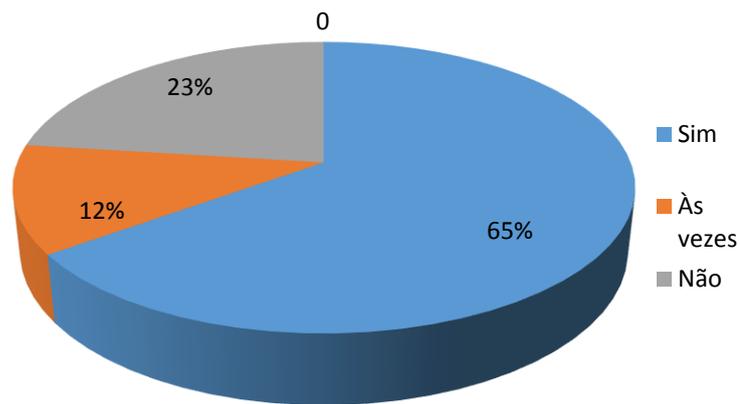
A figura 3 apresenta o resultado para a pergunta: Você tem orgulho da sua atividade que exerce nesta empresa? Conforme a figura 3, a maioria respondeu ter orgulho do trabalho (71%), 23% dos colaboradores disseram às vezes é 6% não se sentem confortáveis com a atividade que exerce na empresa.



**Figura 3:** Satisfação da atividade exercida na empresa

**Fonte:** Dados levantados pela pesquisa, 2020.

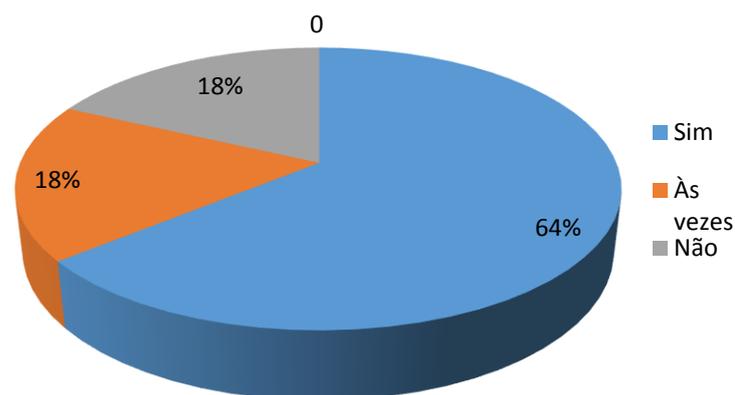
A figura 4 responde ao questionamento: Está sempre bem informado (a) sobre as regras de conduta da empresa? Os respondentes disseram com maior percentual de 65% que conhecem as regras de conduta da empresa e estão informados sobre elas, 12% disseram às vezes e 23% alegaram que não estão sempre bem informados sobre a conduta e as regras da empresa.



**Figura 4:** Regras e condutas da empresa **Fonte:** Dados levantados pela pesquisa, 2020.

Os colaboradores responderam também sobre receber *feedbacks* contínuos sobre o seu desempenho na empresa. Para esse quesito, 53% responderam receber esses *feedbacks* 47% disseram não receber. Esse mesmo índice também foi apresentado para a resposta sobre ser valorizado dentro da empresa, 53% disseram ser valorizados e 47% responderam não serem valorizados.

O próximo resultado revela a resposta dos respondentes sobre serem informados sobre as decisões que empresa toma e que diretamente envolve seu trabalho. Esses resultados estão representados a seguir na figura 5:



**Figura 5:** Informações sobre as decisões tomadas.

**Fonte:** Dados levantados pela pesquisa, 2020.

Ao responderem a questão sobre estarem informados sobre as tomadas de decisões da empresa, 64% responderam sim, o que reflete o interesse da empresa em manter seus funcionários ou colaboradores bem informados.

Sobre reportar suas queixas e opiniões sobre os aspectos gerais da empresa, tendo abertura para tal, 24% dos respondentes disseram sim, 35% às vezes e 41% não.

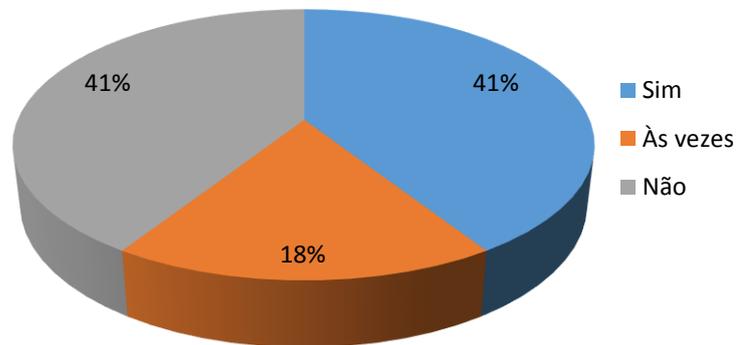
Jesus e Rowe (2015) afirmaram que para fortalecer os objetivos de uma empresa e as suas possibilidades de sucesso, a empresa precisa estar sintonizada com seus colaboradores, o vínculo entre eles é muito importante para que a empresa atinja melhores resultados e alcance a excelência.

Ribeiro (2019) enfatiza que a empresa precisa tomar decisões que demonstram a seus colaboradores sua importância para o crescimento da empresa e que as relações da organização, juntamente com as pessoas que a constituem, precisam formar uma grande parceria para que todos saiam beneficiados. Ter orgulho da empresa que trabalha do trabalho que faz indica que a relação empresa e colaboradores está no caminho certo.

Cassol *et al.* apontaram, em seus estudos, que os colaboradores precisam estar em sintonia com os desejos da empresa e ela precisa ter um relacionamento com os colaboradores que vai além da funcionalidade desse colaborador. Gostar do que fazem e gostar da empresa faz parte dessa proximidade, mas claro sem perder os objetivos reais da empresa, respeitando suas regras e buscando os melhores resultados possíveis para a empresa.

#### **4.3RELAÇÃO DOS COLABORADORES COM A LIDERANÇA**

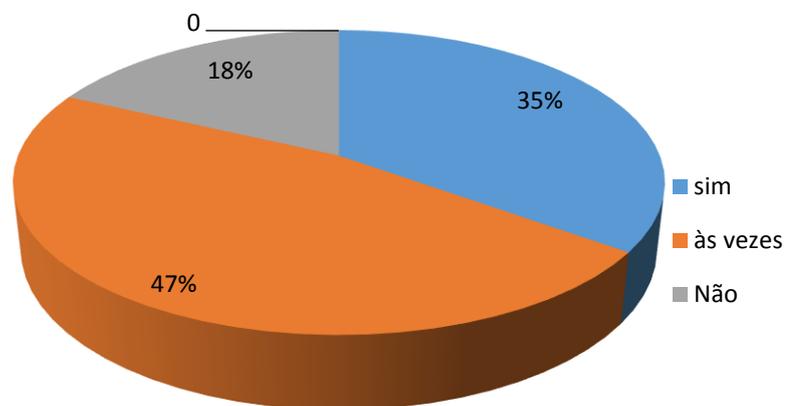
Sobre a relação entre os colaboradores e a liderança da empresa segue-se os resultados apontados abaixo:



**Figura 6:**Liderança em relação a gerência. **Fonte:** Dados levantados pela pesquisa, 2020.

Em resposta à pergunta sobre considerar o gerente como um bom líder, ocorreu um empate entre duas alternativas, 41% dos respondentes responderam que sim e 41% responderam não e, ainda, 18% disseram que às vezes o consideram bom, outras vezes não.

A figura a seguir responde ao questionamento: As decisões tomadas pelos seus gestores transmitem confiança?



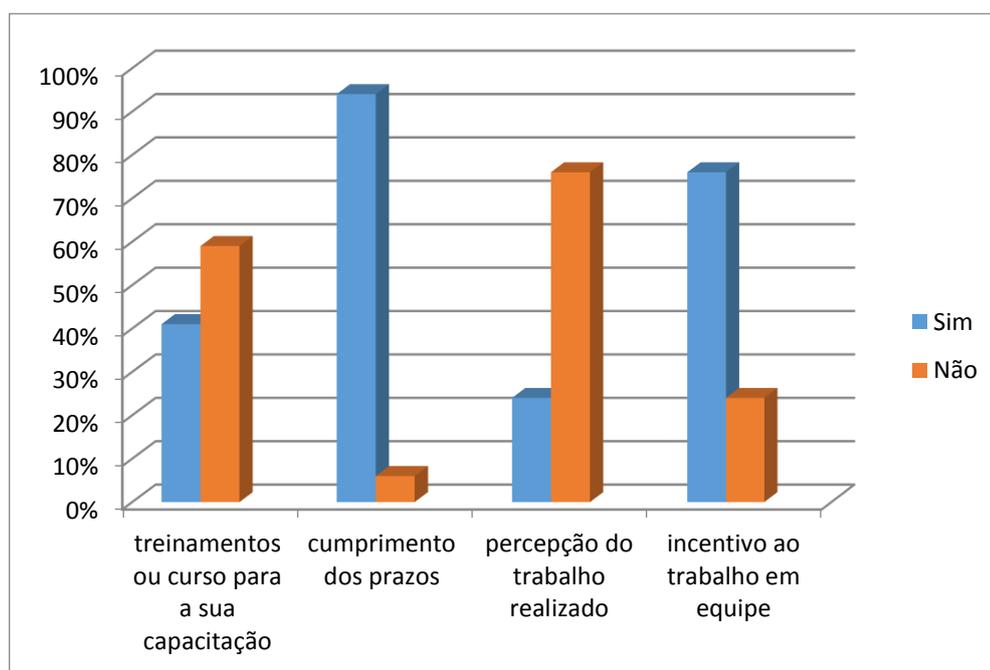
**Figura 7:**Credibilidade nas tomadas de decisões de seus gestores. **Fonte:** Dados levantados pela pesquisa, 2020.

Os respondentes demonstraram que, na maioria das vezes, confiam nas decisões de seus gestores com um percentual de 47% e 35% disseram sim confiam em suas decisões.

Sobre a relação com seu gestor ser positiva, tivemos 29% sim, 59 % às vezes e 12% não. O fato de 59% terem respondido às vezes, significa que a relação precisa ser melhorada. Foi perguntado também sobre a liberdade de diálogo com o gestor e 53% responderam ter essa liberdade 47% responderam não terem liberdade.

Em relação a considerar seu superior imediato um bom comunicador, as respostas foram sim para 47% dos respondentes, 29% às vezes e 24% não considera o superior imediato bom comunicador.

A figura a seguir apresenta respostas a questões que estão diretamente relacionadas a atitudes do gestor com os colaboradores.



**Figura 8:** Relação entre gestor e colaboradores. **Fonte:** Dados levantados pela pesquisa, 2020

A figura 8 apresenta a relação direta entre o gestor e os colaboradores e apresenta em relação a proporcionar curso de capacitação, para 59% isso acontece. Quanto à rigidez de cumprimento dos prazos, a grande maioria, 94%, respondeu que sim, que o gestor é rígido.

Ainda conforme a figura, em relação à percepção do gestor em relação ao trabalho prestado e reconhecimento desse trabalho, a maioria, 76%, concordam que

o gestor não é bom neste quesito analisado. E, por fim, sobre o trabalho em equipe, 76% disseram que o gestor incentiva o trabalho em equipe.

Carvalho e Melo (2008) afirmam que o relacionamento entre o líder e seus colaboradores tem que criar bons vínculos e gerar bons frutos. Esse relacionamento não pode ser menos que excelente para a empresa fluir positivamente. O líder que apresenta boas relações com seus colaboradores cria estratégias e influencia suas equipes de trabalho, o que reflete o resultado deste estudo, pois apresentou o valor 76% para o incentivo e o trabalho em equipe.

Fidelis e Pizzighini (2014) apresentaram um estudo — corroborando o nosso — objetivando demonstrar que a motivação em relação ao seu trabalho no hotel e a liderança resultam em benefícios para a empresa, possibilitando melhores resultados. Concluíram, portanto, que a liderança e a motivação são duas variáveis que acabam se interagindo. Uma acaba impactando na outra.

A conclusão dos resultados do estudo de Fidelis e Pizzighini (2014) demonstra o que os resultados do nosso trabalho vêm apresentando, que o líder precisa incentivar o trabalho dos colaboradores para ter uma boa relação com ele. Essa articulação entre o líder e os colaboradores influenciará diretamente nos resultados e sucessos da empresa.

#### **4.4 RELAÇÕES DOS COLABORADORES ENTRE SI**

Para descrever a relação entre os colaboradores dentro da empresa, foi perguntado aos colaboradores respondentes se eles sentiam respeitados pelos seus líderes e colegas de trabalho. A resposta foi unânime, 100% disseram sentirem respeito por parte de todos.

Para completar, foi perguntado se a convivência entre todos era harmônica. Nesse quesito, obteve-se como resposta 53% dizendo sim, a convivência entre todos os colaboradores é harmônica, 20% dizendo não e 27% às vezes.

Os colaboradores precisam ter um bom relacionamento entre eles e principalmente com a liderança de sua empresa, serem respeitados, valorizados e se sentirem parte da empresa. Isso não é só bom para o colaborador, mas também é um

excelente investimento para a empresa. Um clima organizacional deve ter como referência o bom relacionamento entre todos (BASTOS, 2014).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho consistiu em um estudo de caso realizado em uma empresa no ramo alimentício e hoteleiro em Abre Campo Minas Gerais. Na oportunidade, foram investigadas as variantes que auxiliaram em um diagnóstico acerca do clima organizacional presente na empresa a fim de observar o estilo e a influência da liderança naquele local. Ao total, foram ouvidos 17 participantes, 85% dos colaboradores ativos.

O estudo identificou que os estilo de liderança basea-se na maneira de como o gestor lidera sua equipe que determina a eficiência na execução das suas tarefas e a manutenção da sustentabilidade do negócio do ramo hoteleiro e alimentício diante do cenário atual.

Temos a percepção, em relação às respostas dadas pelos funcionários da empresa, que há uma certa insatisfação no trabalho. Em todos os setores verificaram-se relatos da falta de comunicação do gestor. Conclui-se que parte dos funcionários demonstrou um descontentamento com o estilo de liderança desenvolvido pelo gestor: o estilo autocrático. Já o outro grupo se diz satisfeito. Essa oscilação entre as opiniões dos colaboradores mostra que o gestor precisa se adequar às novas exigências do mercado.

As organizações precisam trabalhar com e por meio das pessoas. Também devem apresentar meios para motivar esses colaboradores começando pela capacitação profissional dos funcionários. Somente assim terão maior probabilidade de crescer humanamente e financeiramente, influenciando de forma positiva no atendimento ao cliente, buscando satisfazer aos seus desejos e necessidades, uma vez que ele está cada vez mais exigente.

Temos a visão de que os sentimentos das pessoas se manifestam em relação ao comportamento dos seus líderes e, até mesmo, em relação ao próprio trabalho formando, assim, o clima organizacional. A liderança dá o direcionamento para o alcance das metas o que leva à produtividade e favorece o clima organizacional.

Quando a liderança não condiz com seu papel, acarretam-se inúmeros prejuízos, como a desmotivação dos colaboradores e, conseqüentemente, um clima organizacional prejudicado.

Pode-se concluir que, dependendo do tipo de líder que uma equipe tenha, sua forma de gerir pode interferir no clima organizacional seja favorável ou desfavoravelmente. Portanto, é necessário que o líder busque conhecer cada estilo de liderança para saber qual melhor se adapta e influencia seus colaboradores. É essencial que haja uma sincronia entre o líder e sua equipe, aumentando o envolvimento e engajamento de seus liderados e, sobretudo, a produtividade.

O estudo possibilitou propor aos gestores desta organização buscar desenvolver ações que possam melhorar a comunicação e os relacionamentos interpessoais, conduzindo sua equipe a objetivos comuns. Pessoas motivadas e satisfeitas em um ambiente de trabalho conseguirão obter os resultados almejados. E, em consequência, crescimento contínuo da organização e de seus colaboradores por meio da a melhor máquina do desenvolvimento: o ser humano.

Sendo assim, as empresas devem estar atentas ao clima existente na empresa e fazerem investimentos, a fim de descobrir o que pode ser melhorado, o que se configuraria em um investimento para alcançar os objetivos organizacionais.

## **6 REFERÊNCIAS**

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BASTOS, Antônio V. B. et al. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.

CARVALHO, Ivânia Nascimento Ferreira; MELO, Naiza Pereira. **Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas**. Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CASSOL, A.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M.; RUAS, R. L. **A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação.** XVII Semead – Seminários em Administração, out. 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos o Capital Humano das Organizações.** 10. Ed. Editora Elsevier Campus, 2015.

CORTELLA, M, S. **Liderar é ser capaz de motivar e inspirar pessoas e projetos.**3 ed. - São Paulo: Planeta, 2016.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** 61. ed. Rio de Janeiro: FranklinCovey. 2017. 462 f. ISBN: 978-85-7684-062-6.

ELIAS, D. V. O coaching como ferramenta de desenvolvimento da inteligência emocional nas organizações. **Revista de Iniciação Científica**, Criciúma, v. 15, n. 2, 2017.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FIDELIS, Jessyca Romão; PIZZIGHINI, Michel Badine. **Liderança e motivação em busca de melhores resultados organizacionais.** 2014 87p. Monografia (Graduação em Administração). Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins-SP,

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. Disponível em:<http://www.ufrgs.br/cursopqdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em: 20 ago. 2017.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE -Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Coordenação de população e indicadores sociais.** 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/abrecampo/panorama>. Acesso em: 21 ago. 2020.

IZUNO, N. H. de L. **Liderança e motivação no setor hoteleiro:** um estudo no Serhs Natal Grand Hotel. 2016. 63f. Dissertação (Graduação em Turismo), Departamento de Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016

JESUS, Renata Gomes ROWE, Diva Okazaki E. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism e Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015.

KHOURY, K. [Liderança e Uma Questão de Atitude](#). Editora: Senac SP; Edição: 1ª. São Paulo. 2020.

MICHAELIS- **Dicionário** 2015. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=l%EDder> Acesso em 06 jun. 2015.

MEIRELES, R. B. **Gestão de Pessoas: Princípios Para o Desenvolvimento Humano.** 1. Ed. São Paulo: SENAI-SP, 2017. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-pessoas-Princ%C3%ADpios-desenvolvimento-humano-ebook/dp/B075KHNG8>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

MELO, F. A. de O. *et al.* **A utilização de ferramentas de coaching no processo de recrutamento e seleção interno.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416214.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2020.

MENDES, M. Life Coaching - **Inteligência emocional.** Saiba o que é inteligência emocional e como desenvolvê-la para ter sucesso profissional e realização pessoal. Publicação do You Tube. 17 fev. 2015. Disponível <https://www.youtube.com/watch?v=UO1kdTh8fGQ>. Acesso em: 12 ago. 2020.

MORAIS, V. **O que clima organizacional?** Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-8/> Acesso em: 2 de setembro de 2015

NARCISO, V. **Estilos de Liderança: O que são, tipos e como funcionam.** 2018. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/59162/.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 ago. 2020.

NUNES, M. G. B. **A concentração da procura turística internacional em Portugal.** 2017.227f. Dissertação (Mestrado em Turismo) Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Estoril.Portugal.2017.

OBREGON, S. L, *et al.* Pesquisa de clima como ferramenta de análise do comportamento humano no ambiente organizacional. Saber Humano: **Revista Científica da Faculdade Antônio Meneghetti.** Restinga Sêca, v. 6, n. 9, p. 123-142, 2016.

OLIVEIRA, C. S. F; SCHULLER. S. H. **A percepção de gestores e gestoras sobre a influência do gênero no exercício de cargos de liderança:** Um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços. 2016. 88p. Monografia – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2016.

OSWALDO, Y. **Gestão da carreira profissional:** Uma perspectiva holística. São Paulo: Livrus. 2011.

PARO, D. S.; SPERETTA, J. A.; DELLALIBERA-JOVILIANO, R. **A influência da liderança na motivação.** Bebedouro: Centro Universitário UNIFAFIBE, 2015.

SEBRAE, **Estilos de liderança. Saiba como escolher o melhor.**3. ed. São Paulo: [s/e], 2019.

SILVA, D. S. O Papel do líder e a sua influência na Gestão de Projetos. **Revista Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 11, n. 11, p. 38-45, fev. 2020. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/274>. Acesso em: 11 ago. 2020.

SILVA, A. R. L. da; MACHADO, Andreia de Bem. **Práticas de Coaching como Ação Inovadora para Potencializar o Aprendizado.** Metodologia ativa na educação. São Paulo: Pimenta Cultural, 2017.

SILVA, C. R.; TAVARES, G. K. B. e FRANÇA, L. S. G. Clima Organizacional: A Influência na Motivação dos Funcionários e Empregados. **Revista Episteme Transversalis**, Volta Redonda-RJ, v.11, n.1, p.20-41, 2020. Disponível em: <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2121>. Acesso em: 10 ago. 2020.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2016

WALKER, R. (Tradução Solange Visconte). **Gerenciamento estratégico de comunicação para líderes**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.



**FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX**

**SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR**

**QUESTIONÁRIO**

Pesquisa elaborada pelas Alunas Jéssica Aparecida Mendes e Rita Renata Viana Martins do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **A influência da liderança no clima organizacional de uma empresa, no ramo de atividade alimentício e hoteleiro de Abre Campo-MG**, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Pedimos a sua colaboração por meio das respostas a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa.

Agradecemos antecipadamente sua contribuição.

1. Seu sexo

masculino  feminino

2. Você sente orgulho de trabalhar nesta empresa?

Sim  Às vezes  Não

3. Você tem orgulho da sua atividade que exerce nesta empresa?

Sim  Às vezes  Não

4. Considera o seu gerente como um bom líder?

Sim  Às vezes  Não

5. As decisões tomadas pelos seus gestores transmitem confiança?

Sim  Às vezes  Não

6. O seu gerente recebe facilmente ideias referentes a mudanças na empresa?

Sim  Às vezes  Não

7. A sua relação com seu gestor é positiva?

Sim  Às vezes  Não

8. Você tem liberdade de tratar com seus gestores sobre qualquer necessidade?

Sim  Às vezes  Não

9. Você recebe *feedbacks* contínuos sobre o seu desempenho?

Sim  Às vezes  Não

10. Sente-se respeitado pelos seus líderes e colegas de trabalho?

Sim  Às vezes  Não

11. A convivência entre todos os colaboradores é harmônica?

Sim  Às vezes  Não

12. Está sempre bem informado (a) sobre as regras de conduta da empresa?

Sim  Às vezes  Não

13. Considera seu superior imediato um bom comunicador?

Sim  Às vezes  Não

14. Está sempre bem informado (a) sobre as decisões tomadas em que envolvem seu trabalho?

Sim  Às vezes  Não

15. Você tem abertura para reportar queixas e dar a sua opinião sobre aspectos gerais da empresa?

Sim  Às vezes  Não

16. Os seus gestores proporcionam treinamentos ou curso para a sua capacitação e crescimento profissional?

Sim  Não

17. Você se considera valorizado como profissional dentro da empresa?

Sim  Não

18. Seu gestor é rígido com o cumprimento dos prazos estabelecidos das tarefas?

Sim  Não

19. Quando um funcionário faz um bom trabalho a sua supervisão preocupa em percebê-lo e reconhecê-lo?

Sim  Não

20. O seu gestor ou chefe imediato incentiva o trabalho em equipe?

Sim  Não

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA UMA CONTRATAÇÃO DE SUCESSO: ABORDAGEM  
EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NA ZONA DA MATA MINEIRA**

Luana Pierotti Vieira

**Professor Orientador:** Prof. Esp. Dilcimar Gomes de Araújo  
**Professora Coorientadora** Prof.<sup>a</sup> Esp. Jaqueline Conceição Leite

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linha de pesquisa:** Administração de Organizações de Setores Específicos, Administração de Recursos Humanos - Gestão por competências.

**E-mail:** [luanapierotiti@hotmail.com](mailto:luanapierotiti@hotmail.com)

**RESUMO:** O presente trabalho buscou identificar a importância de um processo de recrutamento e seleção em uma cooperativa de crédito na Zona da Mata Mineira, com o objetivo de identificar se seus funcionários sabem a importância e como é aplicado este processo. A metodologia utilizada consistiu no uso da pesquisa quantitativa por meio da aplicação de um questionário estruturado contendo 16 perguntas a 20 funcionários do centro administrativo e um questionário aplicado à gestora de Recursos Humanos da referida cooperativa para conhecer como é realizado o processo. A pesquisa possibilitou a contribuição com informações que possam levar à cooperativa argumentos sólidos de que se faz urgente e necessário aplicar aos colaboradores, que não sabem da importância de contratar um funcionário de sucesso, para melhoria de processos e maior aproveitamento de seu capital humano. Os resultados quando confrontados demonstram que é importante fazer o processo bem feito, porém os colaboradores da cooperativa não sabem como é realizado o processo. Assim, sugere-se melhorar a comunicação para que todos possam se inteirar do assunto e destacar ainda mais a cooperativa em um trabalho de contratação de sucesso à procura do candidato perfeito.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas; Recrutamento; Seleção.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é um modelo de contratação ideal para as empresas, pois, sendo utilizado de maneira correta, contrata pessoas eficientes para o cargo a ser ocupado, proporcionando maior potencial para as organizações, utilizando, assim, o processo de recrutamento e seleção (CRUZ,2015).

O presente trabalho tem por objetivo ressaltar o Processo de Recrutamento e Seleção. Sendo utilizado da forma correta e estratégica será um diferencial para o êxito da composição do quadro de funcionários. As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantêm e promovem o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2015 p.5).

Diante do exposto, os questionamentos deste estudo foram sobre as estratégias para uma contratação de sucesso em busca de um grupo de candidatos com habilidades, experiência e conhecimento.

Baylão e Rocha (2015) afirmam a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial com o objetivo de ressaltar o benefício da utilização dos Processos de Recrutamento e Seleção.

Os questionamentos propostos neste estudo foram: Quais os fatores essenciais utilizados no Processo de Recrutamento e Seleção para uma contratação de sucesso? Os funcionários da Cooperativa têm ciência da importância de uma Seleção de qualidade?

Com isso os objetivos dessa pesquisa foram realizar a análise do processo que o gestor de Recursos Humanos utiliza para uma contratação de sucesso, verificar os resultados alcançados e buscar melhorias contínuas para a empresa ter sua equipe de qualidade.

Tal pesquisa se justificou devido ao grande investimento nos funcionários responsáveis pelo Processo de Recrutamento e Seleção e pela sua importância como ferramenta na construção de um quadro de funcionários de sucesso, na obtenção de bons resultados financeiros para a empresa.

O profissional responsável pela execução do processo de recrutamento e seleção deve possuir, em sua bagagem, conhecimentos plurais que norteiam suas ações durante o processo (PEDRO,2015)

Raimundo (2016) afirma que as pessoas devem ser bem selecionadas e posicionadas, não só porque contribuem para o funcionamento das organizações, mas por constituírem também um significativo potencial para futuras substituições.

O que leva as empresas a investirem nesses métodos de Recrutamento e Seleção é apostar na qualificação e desenvolvimento de seus colaboradores de forma a responder às exigências da empresa, do mercado interno e externo, prestando serviço com profissionalismo. De acordo com Silva (2017), o profissionalismo é a chave para a construção do sucesso, sobrevivência e sustentabilidade das empresas.

De acordo com Kosachenco (2015), na hora de contratar a pessoa certa, as empresas e suas parceiras de recrutamento desenvolvem as mais diferentes formas de captar candidatos. As novas técnicas incluem desde envio de vídeos até jogos capazes de traçar um perfil dos aspirantes. Pode ser um quebra-cabeça, jogo de dados, de criação de desenho etc. Depende muito do que a empresa está

querendo propor como desafio aos candidatos. Processos com filmagens visam a analisar a pessoa pela postura corporal, fala, criatividade e visão.

Pretende-se, com este estudo, contribuir com informações que possam levar à empresa argumentos eficazes que se fazem urgentes e necessários para aplicar o método de Processo de Recrutamento e Seleção para o aproveitamento de seu quadro de funcionários.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS**

Segundo Santoro (2017), o recrutamento define-se em um conjunto de técnicas e procedimentos cujo objetivo é atrair candidatos potencialmente qualificados, internos ou externos, adequados a ocuparem cargos e atender às demandas atuais e futuras de uma organização.

O recrutamento envolve um processo de acordo com a necessidade de cada organização. O início do processo de recrutamento está na base das perguntas da entrevista, o indivíduo será pré-avaliado com finalidade verificar se está apto para o cargo. A melhor forma de contratar um novo colaborador está na investigação de suas experiências em todos os requisitos técnicos, ele é chamado para uma entrevista, e deve-se investigar o que o candidato realmente conhece (MARRAS,2016).

Raimundo (2016) corrobora esta ideia ao definir o recrutamento como o conjunto de ações empreendidas por determinada organização, cujo objetivo é atrair candidatos com competências específicas para ocupar um posto de trabalho vago, de imediato ou no futuro, retendo-os na empresa, pelo menos, num curto prazo. Atesta que a função básica do recrutamento é atrair pessoas capacitadas para suprirem as necessidades da empresa e abastecer o processo de seleção.

Descreve sobre o mesmo conceito Cruz (2015), afirmando que o recrutamento corresponde então a um conjunto de procedimentos que visam a atrair um conjunto diverso e suficientemente amplo de candidatos com as qualificações, características e potencial previamente identificados como aspectos decisivos para um bom desempenho na função e que melhor se aproximam das necessidades atuais e futuras da respectiva organização.

Para que haja um bom desenvolvimento na ARH, é importante que se estabeleça conhecimento não só sobre a empresa e suas estratégias, mas também sobre o comportamento humano (LIMA, 2017, s.n.).

Segundo Silva (2017), o recrutamento de pessoal divide-se em recrutamento interno, externo e misto. Enquanto o recrutamento interno valoriza os quadros internos, o recrutamento externo é a busca de pessoas de fora da empresa. Já o recrutamento misto é a junção do recrutamento interno e externo.

### 2.1.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Recrutamento interno é o processo que ocorre quando a empresa prefere abrir vagas para candidatos de dentro da instituição. É uma forma de valorizar e dar oportunidade aos colaboradores. O recrutamento interno mostra o quão as organizações se preocupam com o desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores (MORAIS, 2016).

Na concepção de Moraes (2016), o tipo de recrutamento pode implicar algumas promoções ou transferências ou, ainda, transferências com promoções. Normalmente, as empresas optam por esse tipo de recrutamento quando pretendem promover antigos funcionários por meio de promoções e transferências para incentivar os demais colaboradores a empenharem-se mais nos objetivos da empresa.

Embora o recrutamento interno apresente várias vantagens, também tem várias desvantagens, conforme o quadro I a seguir.

**Quadro I:**– Vantagens e desvantagens.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Rapidez no processo seletivo	Postura negativa da chefia
Adaptação mais rápida	Fonte insuficiente
Menos desperdício	Diminuição da criatividade
Valorização do potencial interno	Dificuldade de relacionamento com aqueles que forem recusados.
Possibilidade de crescimento	

**Fonte:** Adaptado pela autora.

Quanto às desvantagens do recrutamento interno, observa-se que não há incentivo às mudanças ou ao desenvolvimento de novas ideias e experiências, promove o conservadorismo, e,

além disso, mantém a rotina. Ou seja, uma vez que o funcionário já faz parte do quadro da empresa, ele já está adaptado à cultura da organização e ao modo operacional desta e, conseqüentemente, irá reproduzir estes princípios no novo cargo que ocupará (PEREIRA, 2014).

### 2.1.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo ocorre fora da organização, buscando no mercado de RH as pessoas que farão parte das etapas seletivas. O referido modelo se destaca pela possibilidade de trazer novos olhares, experiências e vivências para a organização, sendo o maior custo e maior prazo de duração, suas características negativas de maior destaque (DIAS,2018).

Nesse contexto, Dias e Santos (2015) evidenciam que, quando a empresa não dispuser de candidatos internos à altura do cargo disponível, então deve-se recorrer ao recrutamento externo, para encontrar pessoas que possuem os requisitos exigidos pela vaga a ser preenchido.

Ribeiro afirma que “no recrutamento externo, há a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho entre aqueles que mais bem atendem às exigências da empresa”. (2015, p. 47). Com isso, o autor considera que as empresas recorrem ao recrutamento externo quando não possuem colaboradores à altura para preencherem a vaga em aberto.

Dessa maneira, assim como o recrutamento interno, o recrutamento externo também possui vantagens e desvantagens, conforme mostra o quadro II.

**Quadro II:**– Vantagens e desvantagens.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Traz novas pessoas	Custos maiores
Maior diversidade entre profissionais	Maior margem de erro
Aumento da vantagem competitiva da empresa	Prejuízo ao engajamento

**Fonte:** Adaptado pela autora.

Quanto às vantagens deste tipo de recrutamento, Pereira (2014) aponta principalmente para a atração de novos talentos e habilidades à empresa e a possibilidade de renovação da cultura organizacional, enriquecendo de forma mais intensa e rápida o capital intelectual.

### 2.1.3 RECRUTAMENTO MISTO

Recrutamento misto busca mesclar processos com o objetivo de adquirir melhores resultados, sendo utilizado de acordo com a situação atual da empresa e suas necessidades. O recrutamento misto ocorre quando — para atrair candidatos às vagas disponíveis — recorre-se tanto ao recrutamento interno quanto ao recrutamento externo (LOTZ, 2015).

De acordo com Cruz (2015), recrutamento misto ocorre num processo em que se utilizam as duas tipologias de recrutamento. Isso ocorre quando as empresas optam por preencher determinadas vagas abertas com pessoas internas e externas.

Dessa, maneira o recrutamento misto também possui exemplos de vantagens e desvantagens no quadro III.

**Quadro III:– Vantagens e desvantagens.**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Renovação pessoal	Demora no processo
Maior possibilidade da racionalidade	Subjetividade em relação as preferências por algum candidato interno
Mais segurança em relação a contratação	Maior investimento

**Fonte: Adaptado pela autora.**

## **2.2 PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS**

A seleção consiste no processo de escolha de pessoas que atendam às qualificações, habilidades e conhecimentos necessários para preencher as vagas existentes ou projetadas (SANTORO, 2017).

A seleção de pessoas é realizada após as análises feitas por meio do recrutamento. Com base nessas informações, é possível tomar a decisão certa e escolher o candidato que melhor se enquadra nas características necessárias para o cargo/função disponível pela empresa (KENOBY,2017).

Visto isso, a finalidade do processo seletivo é identificar indivíduos com potenciais humanos para o trabalho e sua provável adaptação às funções organizacionais. Isto é, o gerente de recursos humanos deve escolher aqueles que atendem aos requisitos, ao perfil do cargo e aos negócios da empresa (PEREIRA, 2014).

Desse modo, após a triagem dos candidatos recrutados, a seleção passa a ser um processo de comparação e escolha, baseado nas informações obtidas da análise de perfil do cargo. Portanto, a comparação decorre da relação feita entre as características dos candidatos e as especificações do

cargo definidas pela empresa para, finalmente, ocorrer a escolha do candidato que melhor se adequa ao cargo (SANTORO, 2017).

De acordo com Silva (2017), selecionar é buscar entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização. Nesse contexto, entende-se que a seleção funciona como um sistema de filtragem que permite apenas a entrada de pessoas em que as qualificações, habilidades e conhecimentos comungam com os requisitos exigidos pela vaga existente ou projetada na empresa.

O processo de seleção se divide em três etapas principais: (1) Definição dos conhecimentos, habilidades, atitudes, qualificações e outras características pessoais a serem avaliadas nos candidatos, (2) Escolha dos procedimentos e técnicas de seleção para avaliar os candidatos (3) Execução do processo de seleção, realizando avaliação e comparação dos candidatos e a escolha dos mais aptos de acordo com os resultados das atividades de seleção (MAXIMIANO, 2014).

### **2.3 DIFICULDADE NO PROCESSO DE ENTRADA DOS DADOS E RESTRIÇÕES ÉTICAS E LEGAIS**

Segundo Capelli, Tambe, Yakubovich (2018), os conjuntos de dados em recursos humanos tendem a ser bem pequenos pelos padrões de dados científicos. Para exemplificar os autores afirmam que o quantitativo de funcionários, até mesmo numa grande empresa, pode ser irrelevante em confrontação ao número de compras que os clientes fazem.

Reilly (2018) aponta que outra dificuldade encontrada na implantação das novas ferramentas de Inteligência Artificial é que, mesmo nas mais avançadas organizações, não há interação genuína do setor de recursos humanos com esses novos programas de gestão, uma vez que é entendido que gerentes e funcionários são confiáveis para tomar decisões ou atualizar registros de forma limitada. Seja por falta de conhecimento na utilização da ferramenta ou ainda por estes indivíduos tentarem controlar as atualizações de dados.

De acordo com Cowgill (2018), pesquisas mostram cada vez mais que algoritmos possuem melhor desempenho do que o julgamento humano quando usados para prever resultados repetitivos, como resultados sobre funcionários ou candidatos a emprego. Porém, o autor pontua que devem ser usados com precaução, pois se os algoritmos assumirem a contratação e os gestores não desempenharem nenhum papel de tomada de decisão no processo, assume-se que haveria falta de comprometimento e responsabilização por parte desses profissionais com as novas contratações

da organização.

## **2.4 A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AS ORGANIZAÇÕES**

A Inteligência artificial é definida como área da Ciência da Computação que foca as máquinas que aprendem (Pring, 2018).

Huang e Rust (2018) distinguem quatro tipos de inteligências artificial, ordenadas por sua história de desenvolvimento: mecânica, analítica, intuitiva e empática.

Por inteligência artificial “fraca”, os autores Frank, Roehrig e Pring (2018) definem-na como aquela criada com uma finalidade comercial, e baseada em uma tarefa específica. Palazzo e Vanzin (2017) explicam que a IA “fraca” faz uso de métodos específicos que dão conta de funções especializadas da inteligência humana como: dedução, indução, raciocínio mediante incerteza, aprendizado, entre outros.

Dentro de um novo contexto, os dados do Relatório “The 2018 Deloitte Global 33 Human Capital Trends” (As 10 Tendências Globais de Capital Humano) apresentam que 42% dos gestores entrevistados acreditam que a IA será amplamente implantada em suas organizações dentro de três a cinco anos, comparado aos 38% respondentes com mesma afirmativa em 2017 (DELOITTE, 2018).

Reilly (2018) reforça que a Inteligência Artificial terá maior impacto em trabalhos repetitivos, baseados em regras e onde a alta precisão é exigida. O mesmo autor afirma que técnicas como automação de processos robóticos (RPA) podem acelerar as atividades organizacionais, reduzir custos e minimizar erros (desde que os dados de entrada estejam corretos). Afirma, também, que a tecnologia já está sendo utilizada em vários processos de RH, por exemplo, no autoatendimento de gerentes e empregados e para registros e administração da folha de pagamento.

## **3 METODOLOGIA**

Um método científico pode ser definido como uma série de regras básicas, as quais devem ser executadas na geração de conhecimento que tem o intuito da ciência, isto é, um método é usado para a pesquisa e comprovação de um determinado assunto (ALMEIDA, 2017).

“A metodologia serve para explicar tudo que foi feito durante um estudo. O objetivo é descrever o método, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados (como entrevistas e questionários), [...]” (MASCARENHAS, 2017, p. 35).

O presente trabalho tratou-se de uma pesquisa de natureza básica. Segundo Lakatos (2017), as pesquisas de básicas permitem o desenvolvimento da metodologia, na obtenção de diagnósticos e estudos cada vez mais aprimorados dos problemas ou fenômenos, portanto, visam melhor conhecimento.

Quanto à natureza dos objetivos propostos nesta pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva. Segundo Lakatos (2017) “delineia o que é” e aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

A técnica empregada foi o estudo de caso. O estudo de caso é um tipo de pesquisa caracterizada pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. É adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento. (LEÃO,2017)

O instrumento de coleta de dados empregado neste estudo foi o questionário. Gil (2014) define o questionário, como “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que serão aplicadas às pessoas com o propósito de se obter informações.”

A unidade de análise deste estudo foi uma cooperativa de crédito no município de Raul Soares, Minas Gerais. Foi constituída em 04 de maio de 1995, uma cooperativa de crédito rural de responsabilidade limitada. No Estatuto Social é designada simplesmente de cooperativa, que se rege pela legislação vigente, pelos atos normativos editados pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017), o Município de Raul Soares está situado na Zona da Mata de Minas Gerais, com área de unidade territorial de 771 km<sup>2</sup>. Possui 23.818 habitantes, com o salário médio mensal dos trabalhadores formais de 1,8 salários-mínimos, contando apenas esta cooperativa no ramo de atividade da cidade.

A sede, assim como foro jurídico operacional na cidade, tem área de ação limitada a 23 cidades, ou seja, 23 agências, que são supervisionadas pela sede em Raul Soares, Minas Gerais. A cooperativa conta com 200 colaboradores. Tem por objeto social o desenvolvimento de programas de poupança, de uso adequado do crédito e de prestação de serviços, formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo, prestação de serviços financeiros a seus associados em suas atividades específicas, buscando apoiar e aprimorar a produção, a produtividade e a qualidade de vida, bem como a comercialização e industrialização dos bens produzidos.

O universo de pesquisa foi composto por 20 (vinte) colaboradores do centro administrativo, sendo respondido pelos funcionários que fazem o suporte às agências bancárias. O questionário foi aplicado no mês de setembro de 2020 aos funcionários da cooperativa em estudo. O referido instrumento de coleta de dados contém 16 questões, além da entrevista com a gestora responsável pelo processo de seleção.

Os respondentes participaram voluntariamente da pesquisa após receberem as informações sobre quais foram os objetivos da pesquisa e assinaram o TCLE - Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

A abordagem dos dados teve como critério a análise quantitativa, que, segundo Del-Buono (2015), estabelece comparações, para poder generalizar os resultados. Desenvolve-se no sentido de quantificar dados ou fatos, apresentando respostas numéricas.

Para o encerramento do trabalho, foram realizadas tabulação dos dados, no programa *Microsoft Excel* 2010, análise e a elaboração dos resultados e discussões e considerações finais cabíveis.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente tópico, apresentam-se os principais resultados da pesquisa, confrontando estes com os estudos recentes sobre o tema, a partir de fontes primárias e secundárias.

Os comentários foram realizados abaixo a cada tabela e figura aqui apresentadas.

Tabela 1 – Características da população investigada.

<b>Característica</b>	<b>N=20</b>	<b>%</b>
<b>Gênero</b>		
Feminino	13	65%
Masculino	7	35%
<b>Faixa Etária</b>		
Até 25 anos	7	35%
26 a 35 anos	6	30%
36 a 45 anos	4	20%
Acima de 46 anos	3	15%
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro	6	30%
Casado	13	65%
Divorciado	1	05%
Outros	0	0%
<b>Grau de escolaridade</b>		
Fundamental	0	0%
Ensino médio	0	0%
Superior	11	55%
Pós graduação	9	45%
<b>Tempo de serviço na cooperativa</b>		

Até 1 ano	1	5%
De 2 a 3 anos	4	20%
De 4 a 5 anos	5	25%
De 6 a 10 anos	8	40%
Acima de 10 anos	2	10%

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O questionário foi aplicado para os 20 funcionários da empresa em estudo. A idade dos questionados variou de 18 até 35 anos. Verificamos que a prevalência de participantes foi do gênero feminino, com 35%. Podemos perceber que apenas 10% dos respondentes têm mais de 10 anos de serviço na cooperativa, uma vez que é uma empresa de responsabilidade e competência. Contudo, foi observado que 45% possuem pós-graduação — porcentagem excelente, pois se tratamos de uma instituição financeira, observamos que o grau de escolaridade é sucinto.

Os aspectos da sabedoria e interesse pelo processo de recursos humanos, evidenciados na Tabela 2, também foram questionados:

**Tabela 2:** Aspecto da sabedoria e interesse.

<b>Características</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Talvez / Não sei</b>
Quando entrou na cooperativa, participou do processo de recrutamento e seleção?	7	13	-
Tem ciência de como é feito o processo seletivo na cooperativa?	3	17	-
Concorda com a forma que é feita esse processo?	19	1	-
Acha que todas as etapas são suficientes para encontrar o candidato perfeito?	12	-	8
O recrutamento e seleção dos colaboradores é realizado por um profissional especialista em RH?	20	-	-

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

De acordo com a tabela, 7 dos questionados realizaram o processo seletivo ao entrar na cooperativa, uma vez que 85% não têm conhecimentos sobre como é realizado o processo seletivo e 19 pessoas concordam como o processo é feito. Isso chamou atenção pois várias marcaram que não tinham conhecimento sobre como era realizado. Além disso, há 8 pessoas que não consideram serem suficientes as etapas são para encontrar o candidato perfeito. Todos os entrevistados têm conhecimento que o processo de recrutamento e seleção é realizado por um profissional especialista em Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (2015), as organizações possuem uma estrutura definida em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Essa divisão dentro da organização é entendida como a distinção do poder.

Segundo dados do CFA (2019), com base na Lei 4.769 de 1965, o exercício profissional na área de RH é privativo do administrador com registro no CRA. Sendo assim, a cooperativa está trabalhando profissional corretamente especializado para realizar as competências para identificar as necessidades de cada função.

Quando questionados sobre as competências necessárias relevantes para selecionar o candidato, os respondentes destacaram:



**Figura 1:** Competências que os gestores julgam relevantes para seu nível gerencial.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

Com os dados obtidos, percebe-se que a inovação, foco no resultado e comprometimento apareceram como a competência mais relevante, com 100%. A comunicação, como menos relevante, foi referida por 13 pessoas. Devido ao alto comprometimento, o foco no resultado também apresentou prevalência nos dados, pois as duas competências se complementam. Podemos observar que as duas extremidades são ideias que se completam.

De acordo com Alfaya (2015), diante das realidades contemporâneas advindas dos muitos processos encapsulados pela globalização, o administrador precisa entender e possuir características indispensáveis, como a perspectiva, o conhecimento e as técnicas administrativas, a formação e, por fim, a capacitação empreendedora.

Sobre a importância de fazer um processo de recrutamento, os respondentes destacaram na tabela 3:

**Tabela 3:** Importância do processo.

<b>Características</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Nunca/raramente</b>
Acha que a apresentação individual ajuda na escolha do candidato?	18	2	-
A cooperativa deve fazer todos os processos <i>on-line</i> ?	4	16	-
Tem conhecimento de quando há processo seletivo na cooperativa?	1	16	3
É importante que seja cobrado o estatuto social na prova do processo de seleção?	13	2	5
É importante fazer um processo de recrutamento e seleção de qualidade?	20	-	-

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com a tabela 3, 90% dos respondentes marcaram que a apresentação individual ajuda na escolha do candidato e 80% consideram que o processo não pode ser feito todo *on-line*, pois é importante a comunicação pessoalmente. Apenas 5% das pessoas têm a informação de quando é realizado um processo seletivo e 100% concordam que é importante fazer um processo de recrutamento e seleção de qualidade.

Ao questionário aplicado a gestora de Recursos Humanos, trata-se de uma pessoa do sexo feminino, com idade de 36 a 45 anos, a formação curricular: Doutoranda em Ciências da Educação; Mestre em Administração, pela Faculdade Novos Horizontes. Especialista em Gestão de Recursos Humanos, na área de conhecimento em Ciências Sociais Aplicadas, pela Faculdade Integradas de Jacarepaguá /RJ, com conclusão em 2007 e Bacharel em Administração, concluído no Centro Universitário de Caratinga/ UNEC no ano de 2005. Bacharel em Ciências Contábeis Pela Faculdades Integradas de Ariquemes. Licenciatura em Pedagogia e Pós-graduação em Psicopedagogia Clínica e Institucional e Pós-Graduação em Psicologia Organizacional. Analista Profiler Solides e Consultora DISC Etalent. Membro Acadêmica Honorária da ACLA/MG.

Trabalha aplicando processo seletivo acima de 10 anos e considera as competências de inovação, planejamento, comunicação, relacionamento interpessoal, foco no resultado, comprometimento, ética, humanização e técnica importantes para realizar um processo de recrutamento e selecionar o candidato correto para a vaga desejada.

Ao ser questionada pelos fatores essenciais utilizados no processo para contratar um colaborador de sucesso, destacou os itens: análise de necessidades; prospecção dos candidatos; triagem de currículos; entrevistas; testes e provas técnicas; entrevista de seleção; verificação de dados; comunicação da escolha da empresa. E, para selecionar um candidato de sucesso, é importante buscar conhecer a pessoa profundamente a ponto de entender suas habilidades técnicas e habilidades da área comportamentais. Esse processo tem por objetivo dar mais segurança à empresa quanto ao profissional que adentra a equipe, pois procura identificar, dentre as opções disponíveis, os mais aptos para ocupar a função.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com os estudos realizados pelos autores mencionados no decorrer do trabalho e diante de novas situações do mundo contemporâneo, foi possível entender que as empresas e o atual mercado de trabalho estão em constante evolução, buscando por um modelo de gestão ideal, eficiente e rentável. A pesquisa possibilitou a verificação da importância de um processo seletivo de qualidade nas organizações

A contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando, assim, a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Por isso os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal dentro de uma organização devem ser criteriosos.

Assim verifica-se a importância de planejar a captação de novos funcionários para as empresas por se tratar de uma atividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas.

Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender às demandas da empresa. A proposta deste trabalho foi mostrar que o processo de Recrutamento e Seleção visa a valorizar o capital humano de uma organização e que — quando esse processo é feito adequadamente — garante a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento empresarial.

A busca por profissionais qualificados é um desafio constante em meio ao mercado de trabalho. Para que ocorra uma boa seleção, é preciso que haja profissionais dentro de RH capacitados e qualificados para realizar todo o processo.

A realização desse trabalho contribuiu com informações que podem levar à empresa argumentos sólidos de que se faz urgente e necessário aplicar ao processo de recrutamento e seleção de funcionários para melhoria de processos e para o melhor aproveitamento de seu capital humano.

De acordo com os dados obtidos, identificamos que as competências mais relevantes segundo os gestores são: comprometimento, inovação, comunicação e ética. E existem algumas lacunas a serem trabalhadas no que se refere a levar mais informações para os funcionários da cooperativa sobre a importância do processo de recrutamento e seleção. Todos os funcionários respondentes a pesquisa sabem que é importante fazer esse processo de seleção, mas vários não sabem como é realizado.

Sugere-se, portanto, a divulgação aos funcionários quando for realizar um processo seletivo. Falta comunicação entre o setor que faz este processo e os funcionários, pois todos os colaboradores devem saber e entender o processo é feito para ingressar na empresa onde eles trabalham.

O Recrutamento baseado nos pré-requisitos ideais do cargo permite a admissão de funcionários mais habilitados para o desempenho da função, além da motivação aos já admitidos pela oportunidade de crescimento na organização. Sugere-se utilizar o processo de recrutamento interno para os funcionários se sentirem motivados, valorizando os talentos de casa.

E, ainda, a empresa deveria fazer um controle detalhado das pessoas que se desligam da empresa com os seus respectivos motivos, para procurar solucionar os eventuais problemas

causadores de rotatividade e formular um projeto evitando-se, assim, que mais pessoas venham a sair da empresa pelos mesmos motivos.

Portanto, é importante, incluir os colaboradores para melhor estruturar os processos de recrutamento e seleção, pois o sucesso da cooperativa, depende de funcionários de excelência. Inovar nos recrutamentos pode ajudar nos resultados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. B. **Noções básicas sobre Metodologia de pesquisa científica**. Universidade Federal de Minas Gerais.

BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11. Anais.

CAPPELLI, P.; TAMBE, P.; YAKUBOVICH, V. **Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward**. SSRN Electronic Journal. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3263878](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3263878). Acessado em: 25/10/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. 2015.

CFA. **STJ reafirma decisão do TRF-4: RH é campo privativo do Administrador**. Brasília, DF. 24 set. 2019. Disponível em: <[https://cfa.org.br/stj-reafirma-decisao-do-trf-4-rh-e-campo-privativo-do-administrador/?fbclid=IwAR3IBqMWEIsYFObMEqBC4ojVWnnRmENXIbVeLImnEDskgfWxyqLyuy\\_\\_00w](https://cfa.org.br/stj-reafirma-decisao-do-trf-4-rh-e-campo-privativo-do-administrador/?fbclid=IwAR3IBqMWEIsYFObMEqBC4ojVWnnRmENXIbVeLImnEDskgfWxyqLyuy__00w)>. Acesso em: 18/10/2020

COWGILL, Bo. **Bias and Productivity in Humans and Algorithms: Theory and Evidence from Resumé**. Columbia University. 2018.

CRUZ, Joaquim de Lima (2015). **Gestão de recursos humanos: o recrutamento e seleção na Mystic Tour**. Disponível em: <[https://sigarra.up.pt/fadeup/en/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=37145](https://sigarra.up.pt/fadeup/en/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=37145)>. Acesso em: 12 de maio de 2020.

DEL-BUONO, R. C. **Natureza da pesquisa quantitativa e da pesquisa qualitativa**. Série Tipos de

Pesquisa. 17 mai. 2015. Disponível em: <<http://www.abntouvancouver.com.br/2015/05/natureza-da-pesquisa-quantitativa-e-da.html>>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

DELLOITTE INSIGHTS. **The 2018 Deloitte Global Human Capital Trends**. Disponível em: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf). Acessado em: 02/06/2020.

DIAS, Sibebe Maria Amolaro; SANTOS Gisleiva dos. **A Cultura Organizacional e o Processo de Recrutamento e Seleção: Estudo de Caso na Indústria de Celulose em Três Lagoas/MS**. Desafio Online, Campo Grande, v. 3, n. 3, set./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.desafioonline.com.br/publicações>>.

DIAS, E. **Quais são os tipos de recrutamento mais utilizados?** 2017. Disponível em: <https://www.todacarreira.com/tipos-de-recrutamento/> Acesso em: 23 de maio de 2020.

FRANK, M.; ROHRIG, P.; PRING, B. **O que fazer quando as máquinas fazem tudo: como ter sucesso em um mundo de ia, algoritmos, robôs e big data**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

GIL Antônio Carlos: **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HUANG, M.-H.; RUST, T. **Artificial Intelligence in Service**. Journal of Service Research. XX (X). 2018.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/raul-soares/panorama>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

KENOBY, **Recrutamento e Seleção: um dos pilares do RH estratégico**, 2017. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/recrutamento-e-selecao/> Acesso em: 24 de maio de 2020.

KOSACHENCO, Camila. **Conheça as novas técnicas de recrutamento de pessoal que buscam atrair mais candidatos**. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2015/06/conheca-as-novas-tecnicas-de-recrutamento-de-pessoal-que-buscam-atrair-mais-candidatos-4787695.html>. Acesso em: 01 de junho 2020.

LAM, Camila. **Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas/>. Acesso em: 01 de junho de 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

LIMA, Wilma. Como fazer Gestão de RH em Pequenas e Médias Empresas. Administradores.com, 18/08/2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/comofazer-gestao-de-rh-em-pequenas-e-medias-empresas>>. Acesso em 19/09/2020.

MAXIMIANO, A.C.A. **Recursos humanos: estratégias e gestão de pessoas na sociedade global**. 1.ed., Rio de Janeiro: LTC, 2014.

LEÃO, Lourdes Meireles, **Metodologia do Estudo e Pesquisa**: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores. Petrópolis, RJ, Vozes, 2017.

LOTZ, E.G.; BURDA, J. A. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCOUSÉ, Ian, SURRIDGE Malcolm, GILLESPIE Andrew. **Recursos humanos**. 1a. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**: São Paulo: Pearson Education Do Brasil, 2017.

MORAIS, Jorge Bernardino Sarmiento. **Políticas públicas de recrutamento de**

**professores Desafios a partir da seleção de docentes pelas escolas**. 2016. TEIP. Disponível em: <[http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23644/1/ulsd072583\\_td\\_tese.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23644/1/ulsd072583_td_tese.pdf)>; Acesso em: 02 de junho de 2020.

PALAZO, L.A.M.; VANZIN, T. **Superinteligência Artificial e a Singularidade Tecnológica**. 2017. Disponível em: <http://infocat.ucpel.tche.br/disc/ia/m01/SAST.pdf>. Acesso em: 07/11/2020.

PEDRO, Wilson José Alves. **Gestão de pessoas nas organizações**. v. 9. N. 2. P. 81-86, 2015.

PEREIRA, M. C. B. **RH essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014.

RAIMUNDO, Rosimey Jamba. **O processo de recrutamento e seleção como fator de desenvolvimento numa organização pública do Kwanza-sul-Angola**. Associação de Politécnicos do Norte (APNOR) – Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Dissertação de Mestrado. Viana do Castelo, 2016. Disponível em:

[http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1826/1/Rosimey\\_Raimundo.pdf](http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1826/1/Rosimey_Raimundo.pdf). Acessado em: 16 de maio de 2020.

RIBEIRO, Ivano; CAPPONI Morgana Bogoni Bernardt; CARVALHO Antônio Oliveira; SERRA Fernando Antônio Ribeiro. **Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção de gerentes e não gerentes**, 2015.

REILLY, P. The impact of artificial intelligence on the HR function. **IES Perspectives on HR 2018**. Institute for Employment Studies. 2018.

SILVA, Celso Augusto Maria. **Gestão de recursos humanos, análise e caracterização da realidade angolana com ênfase no sistema de recrutamento e seleção de pessoas de 1975 a 2015**. Editora: Chiado. 1.ª edição outubro de 2017.

SILVA, Bruno Cesar Ferreira da; DRAEGER, Edevaldo; BECK, Jéssica Naihara; ZILSE, Silvana Sueli de Oliveira; SOUZA, Albertina de. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Disponível em. <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1411390936.pdf>. Acesso em 03 de setembro de 2020.

SANTORO, Sergio. **O Recrutamento Interno e sua Relação com o Desenvolvimento Profissional e Retenção de Talentos**. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 37-59, 2017.

APÉNDICE I



**FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX**  
**SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR**

**QUESTIONÁRIO**

Pesquisa elaborada pela acadêmica Luana Pierotti Vieira do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **Processo de recrutamento e seleção para uma contratação de sucesso**, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Pedimos a sua colaboração respondendo a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa.

Agradecemos antecipadamente sua contribuição.

1. Sexo:  
 Masculino  
 Feminino
  
2. Idade:  
 Até 25 anos  
 26 a 35 anos  
 36 a 45 anos  
 Acima de 46 anos
  
3. Estado civil  
 Solteiro  
 Casado  
 Divorciado  
 Outros
  
4. Grau de Escolaridade:  
 Fundamental  
 Ensino Médio  
 Superior  
 Pós Graduação
  
5. Tempo de Serviço na Cooperativa:  
 Até 1 ano  
 De 2 a 3 anos  
 De 4 a 5 anos  
 De 6 a 10 anos  
 Acima de 10 anos
  
6. Quando você entrou na cooperativa, participou do processo de recrutamento e seleção?  
 Sim  
 Não  
 Talvez / não sei
  
7. Tem ciência de como é feito o processo seletivo na cooperativa?

- ( ) Sim  
( ) Não  
( ) Talvez / não sei
8. Concorda com a forma que é feita o processo de recrutamento e seleção?  
( ) Sim  
( ) Não  
( ) Talvez / não sei
9. Acha que todas as etapas são suficientes para encontrar o candidato perfeito?  
( ) Sim  
( ) Não  
( ) Talvez / não sei
10. O recrutamento e seleção dos colaboradores é realizado por um profissional especialista em RH?  
( ) Sim  
( ) Não  
( ) Talvez / não sei
11. Quais competências necessárias você julga relevantes para selecionar um candidato?  
( ) Inovação  
( ) Planejamento  
( ) Comunicação  
( ) Relacionamento interpessoal  
( ) Foco no resultado  
( ) Comprometimento  
( ) Ética  
( ) Humanização  
( ) Técnica
12. Acha que a apresentação individual ajuda na escolha do candidato?  
( ) Sim  
( ) Não  
( ) Raramente  
( ) Nunca
13. A cooperativa deve fazer todos os processos de recrutamento e seleção on-line?  
( ) Sim  
( ) Não  
( ) Raramente  
( ) Nunca
14. Tem conhecimento de quando há processo seletivo na cooperativa?  
( ) Sim  
( ) Não  
( ) Raramente  
( ) Nunca
15. É importante que seja cobrado o estatuto social da cooperativa na prova do processo de seleção?  
( ) Sim  
( ) Não  
( ) Talvez / não sei
16. É importante fazer um processo de recrutamento e seleção de qualidade?

- Sim
- Não
- Raramente
- Nunca

## APÊNDICE 2



FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX

SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR

### QUESTIONÁRIO

Pesquisa elaborada pela acadêmica Luana Pierotti Vieira do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **Processo de recrutamento e seleção para uma contratação de sucesso**, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Pedimos a sua colaboração respondendo a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa.

Agradecemos antecipadamente sua contribuição.

10. Sexo:

- Masculino
- Feminino

11. Idade:

- Até 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos.

12. Qual é a sua formação curricular?

---

---

---

13. Há quanto tempo você aplica o processo seletivo?

- Até 1 ano
- De 2 a 3 anos
- De 4 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Acima de 10 anos

14. Quais competências necessárias você julga relevante para selecionar um candidato?

- ( ) Inovação
- ( ) Planejamento
- ( ) Comunicação
- ( ) Relacionamento interpessoal
- ( ) Foco no resultado
- ( ) Comprometimento
- ( ) Ética
- ( ) Humanização
- ( ) Técnica

15. Quais os fatores essenciais utilizados no processo de recrutamento e seleção para uma contratação de sucesso?

---

---

---

16. Como é selecionado o candidato no processo seletivo?

---

---

---

17. Para que serve o processo de recrutamento e seleção?

---

---

---

18. Por que é importante fazer o processo de recrutamento e seleção?

---

---

---

19. Quanto tempo você demora para a escolha do candidato?

---

---

---

20. Como foi fazer o primeiro processo seletivo *on-line*?

---

---

---

21. Todos os processos seletivos serão *on-line* ou é importante a presença física e a comunicação olho a olho?

---

---

---

22. Como se sente responsável pelas contratações? Existe uma pressão sobre você?

---

---

---

23. Vai para o processo com o perfil de candidato que você procura?

---

---

---

24. Qual dica você falaria para seus candidatos?

---

---

---

## **DESAFIOS NA GESTÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES UM ESTUDO DE CAMPO NO MUNICÍPIO DE CAPUTIRA-MG**

Maria Eduarda Ferreira Rodrigues

**Professor Orientador:** Prof. Efigênio Pereira Dias

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais e Aplicadas

**Linhas de pesquisa:** Empreendedorismo com foco nas ações e práticas empreendedoras.

**E-mail:** [mariaeduardarodrigues059@gmail.com](mailto:mariaeduardarodrigues059@gmail.com)

**RESUMO:** O presente trabalho identificou, junto com os proprietários das empresas familiares de Caputira/MG, os desafios encontrados na gestão das empresas, como elas lidam com os conflitos internos, se elas possuem planejamento de sucessão, se elas contratam funcionários por mérito e não pelo parentesco, identificou se elas planejam e buscou compreender como elas se sobressaem no mercado. A pesquisa descritiva foi realizada por meio da aplicação de questionário aos proprietários das empresas do referido município, consultando dissertações, livros, artigos já publicados sobre o assunto, como embasamento. A análise possibilitou identificar quais são os maiores desafios encontrados, como lidam com eles, se há planejamento, como é feito. A pesquisa apontou que os respondentes encontram alguma dificuldade na gestão, como a falta de profissionalismo, não separar os bens pessoais com os da empresa, não planejar o processo de sucessão, porém elas apresentaram também pontos positivos que são deixar conflitos internos de lado e buscar beneficiar o resultado da empresa, assim conseguem se sobressair deixando de lado o fator emocional, voltando o olhar mais para o benefício da empresa e não o pessoal. É importante ressaltar que os dados coletados são o reflexo da concepção de cada respondente e não deve ser considerado como única fonte de verdade, generalizando todas as empresas familiares.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sucessão; Empresas; Planejamento.

### **1 INTRODUÇÃO**

Mais de 90% das empresas brasileiras são familiares. Elas representam cerca de 65% do PIB e empregam 75% da força de trabalho do país. A cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas 30 sobrevivem à primeira sucessão e cinco chegam à terceira geração, dados segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2016).

As empresas familiares têm suas particularidades. Entre seus pontos positivos estão a dedicação de seus funcionários, a responsabilidade deles, os objetivos em comum, o zelo pela reputação da empresa e o trabalho para garantir a longevidade da organização. Em contrapartida, essas empresas têm como ponto negativo a dificuldade em separar objetivos da empresa e pessoais, deixar o lado afetivo afetar as decisões, o que pode acabar por prejudicar a organização (TESTON; FILIPPIM, 2015).

Por se tratar de parentes dentro da organização, o gestor acaba levando para o lado emocional e beneficiando os parentes dentro da organização. Isso acaba atrapalhando a tomada de decisão da empresa e, conseqüentemente, seu crescimento e a longevidade (BECKER, 2019).

Planejar a sucessão é um dos principais problemas nas empresas familiares. Como escolher o herdeiro certo? O gestor atual deve ter em mente, que a escolha do herdeiro deve ser, pela competência e vocação e não simplesmente pelo fator emocional (LOBÃO,2019).

As dificuldades na gestão de empresas familiares são contínuas. A relação interpessoal causa divergência de opinião no ambiente interno, prejudicando a evolução empresarial. O envolvimento emocional diferencia uma empresa familiar das outras. Se não houver separação entre empresarial com pessoal, haverá conflitos internos (GILIOLI; ZANATTO,2017).

O que limita as empresas é a resistência à mudança, o tradicionalismo, o fato de não aderir às novas exigências do mercado e a recusa em dar oportunidades aos membros da organização para expressar sua opinião e ideia (GILIOLI; ZANATTO,2017).

Uma das vantagens das empresas familiares é que os membros têm o compromisso com a organização. Eles querem ver a empresa bem, crescendo. Com isso, as empresas têm que planejar, pois um dos motivos que leva as empresas ao fracasso é não buscar o conhecimento, não se planejar (COSTA et al., 2015).

Dito isso, a pesquisa justifica-se em entender como é feita a gestão das empresas, se há divergência entre os familiares, como eles lidam com os conflitos e quais os principais problemas da organização. Assim, pretende-se auxiliar, para que elas entendam melhor como lidar com conflitos e divergências internas, contribuindo para a continuidade do negócio.

Diante do exposto, o questionamento desse estudo foi: Quais são os maiores desafios das empresas familiares? Como elas enfrentam esses problemas no dia a dia? Possui planejamentos futuros, como a sucessão? Como fazem para se sobressair em um mercado competitivo como o nosso?

Nesse contexto, os objetivos propostos nesse estudo foram compreender como as empresas lidam com os problemas do dia a dia. Verificar se há planejamento de sucessão, avaliar se os membros da empresa estão aptos a exercerem determinado cargo na empresa. E entender melhor como é feita a gestão dentro das empresas, e identificar quais são seus principais erros. Pretende-se com esse estudo melhorar o ambiente interno, por se tratar do envolvimento de parentes e auxiliar na gestão das empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas familiares são responsáveis por boa parte da economia mundial, no Brasil elas são responsáveis por empregar 75% dos trabalhadores e representam 65% do PIB, dados segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Elas se caracterizam por ter sua administração feita por membros de uma mesma família, porém o conceito ainda é bem amplo.

Para Lodi, empresa familiar é:

[...] aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou como a figura do fundador.

O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder (1993, p.6, apud COELHO; FERES, 2014).

Há vários conceitos de empresa familiar, mas ambos abordam o mesmo critério, que é o envolvimento de parentes na gestão do empreendimento. Ricca e Saad (2012, p.14) completa que, “quando os dirigentes são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum”. Isso acaba tornando um ponto forte das empresas.

Existem tipos de empresas familiares, segundo Lethbridge, são elas:

[...] tradicional que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios.

Híbrida onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não familiares.

Influência familiar em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (1997; p.7; apud Matias; Rocha, 2019; p.212).

Para Matias; Rocha (2019, p.213) “empresas familiares são aquelas organizações que têm seu cargo de direção ocupados pelos seus próprios membros da família, que são escolhidos a partir de laços de sangue”.

Porém, “os valores e as mentalidades dominantes no sistema da família e no sistema do trabalho podem ser conflitantes e muitas vezes até contrários entre si” diz Moura (2020, p.24). Esses conflitos e divergências de opinião, por se tratar de parentes, podem causar complicações na gestão das organizações.

## **2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR**

Quando se trata da gestão de organizações familiares, supõe que ela é gerida de forma menos padronizada, menos formal, em relação às outras empresas (NOLLI, *et al* 2019). Porém, planejar-se é de vital importância principalmente quando se trata da profissionalização dessas empresas.

Durante muitos anos, o conceito de profissionalização em empresas familiares, segundo Maia (2016, p.13) era “retirar os membros da família e trazer profissionais competentes de fora”.

Porém esse conceito está mudando segundo o mesmo autor Maia (2016, p.13) o “conceito de profissionalização está mudando de “retirar membros familiares do negócio” para “criar um modelo sustentável a fim de gerenciar as necessidades da família do negócio e dos sócios” [...].

Um dos maiores desafios das empresas familiares, por se tratar de parentes, é o envolvimento emocional, que fala mais alto e isso acaba atrapalhando na tomada de decisão e conseqüentemente acaba escolhendo o colaborador não por sua competência, mas sim, pelo lado afetivo, isso pode trazer conseqüências futuras desastrosas (CUNHA, *et al.*, 2017).

Para Becker:

[...] a meritocracia é o sistema de maior efetividade pois os que detiverem a vocação empresarial, capacidade de trabalho e de gestão, preparo técnico e, sobretudo, a vontade de dar continuidade a empresa, deve, por esses requisitos, ser (em) o (s) sucessor (es) natural (is) na gestão empresarial (2019, p.13).

Segundo Ribeiro (2013, p.10) “a profissionalização do modo de operação da organização e a educação e a formação e os sucessores e gestores que vão dar condições de continuidade à empresa no futuro”. Ou seja, a profissionalização dos funcionários é um dos passos para o sucesso das organizações familiares.

### **2.3 A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Governança Corporativa surgiu para lidar com conflitos de interesses entre a propriedade e a gestão da organização garantindo, assim, a longevidade da empresa, Lobão (2019). Sendo assim, de extrema importância para o sucesso das organizações.

Nos é apresentada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em seu documento OCDE Principles of Corporate Governance define como:

Governança Corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a direção de uma empresa, seus acionistas e outras partes interessadas. A Governança Corporativa também fornece a estrutura pela qual os objetivos da empresa são estabelecidos, e são determinados os meios para se alcançarem esses objetivos e para monitorar o desempenho (2004, p.11, apud VALENTE, 2018 p. 1).

Para Ruzzarin; Simionovschi (2017), governança corporativa trata-se de um conceito relativo ao modo como as empresas são dirigidas.

Ou seja, contribui para a longevidade das organizações, reduz o risco para os investidores. Em empresas familiares a Governança Corporativa contribui em vários fatores, mantém um bom ambiente interno, reduz conflitos entre os membros, garante que o interesse da empresa esteja sempre em primeiro lugar e auxilia em inúmeros outros fatores.

A governança corporativa tem como principal propósito alinhar os interesses, defender e otimizar o valor da organização, facilitar o acesso aos seus recursos e contribuir para continuidade do negócio (SILVEIRA, *et al.*, 2015).

Para Ricca; Saad (2012, p.35) “as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”.

Do ponto de vista da empresa, a governança corporativa traz inúmeros benefícios, como maior facilidade no processo decisório, maior capacidade de atrair e manter talentos, entre outros benefícios (SILVEIRA, *et al* 2015). Por isso, a importância da governança corporativa, principalmente quando se trata de empresas familiares.

Governança corporativa dá maior transparência na gestão, garante os interesses dos investidores, ou seja, as empresas que adotam esse método são bem mais avaliadas pelo mercado e asseguraram o crescimento da organização (LEITE, 2017).

## **2.4 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO PARA CONTINUIDADE DO NEGÓCIO**

Pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), revelou que a cada 100 empresas familiares brasileiras, apenas 30% chegam à segunda geração e somente 5% chegam à terceira geração. Um dos motivos para esses resultados alarmantes é o não planejamento da sucessão das empresas.

Sucessão empresarial “é a transferência de poder do dirigente máximo para outro líder por meio das gerações” segundo Macedo (2009, p.118). Assim, sucessão é o processo onde a geração dirigente passa a administração da empresa para a próxima geração. Para que esse processo haja sem mais complicações deve ser bem planejado. Segundo Ribeiro:

[...] processos sem planejamento e mal conduzidos são os principais responsáveis pela vida curta de empresas familiares brasileiras. Por outro lado, quando o processo sucessório é bem planejado e implementado, essa questão deixa de representar uma fraqueza e transforma-se em vantagem (2009, p.73).

A realização da sucessão familiar de forma objetiva e tranquila é um passo fundamental para o êxito empresarial, devendo ser iniciada pelo seu próprio fundador conforme Coelho e Ferres (2014).

Porém, poucas empresas possuem um planejamento de sucessão. Segundo dados da Pricewaterhouse Coopers (PwC, 2018), 44% das empresas não possuem

planejamento de sucessão e 72,4% não apresentam uma sucessão bem definida para cargos na gestão e gerência das organizações.

Um dos obstáculos para a continuidade do negócio nas empresas familiares é o lado afetivo que dificulta a tomada de decisão. Nas maiorias das empresas, a meritocracia é o ideal, porém quanto se trata de empresa familiar isso pode ser deixado de lado, acabando prejudicando a continuidade da organização.

Para a continuidade do negócio, o segredo diz, Becker (2019, p.13), “é a capacidade da geração mais velha em identificar sua sucessão é construir o seu caminho, visando priorizar os interesses societários e empresariais em sobreposição aos interesses pessoais”.

Como já dito acima, apenas 5% das empresas familiares chegam à terceira geração (SEBRAE). Ou seja, um dos maiores causadores de fracassos nas empresas familiares é a sucessão por não se ter um sucessor competente ao cargo, não ter vocação, ou por não se planejar a longo prazo. Tendo em vista que o sucessor deve manter os valores que o fundador construiu durante os anos, ele deve levar em conta também as oportunidades de mercado e não se estagnar levando a empresa ao fracasso (BERNHOEFT, 2019).

## **2.4 A IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES E COMO ALCANÇAR O SUCESSO**

As empresas familiares são de suma importância para a economia mundial, representam, segundo a International Finance Corporation, “a espinha dorsal e o principal estímulo ao desenvolvimento de muitas, se não, da maioria das economias” (*apud* CUNHA *et al* 2017, p.6).

No Brasil não é diferente elas exercem “influência principalmente para a região na qual se encontram, seja em relação a sua produtividade, empregabilidade ou ainda ao potencial de desenvolvimento que podem proporcionar”, diz Souza; Lima; Oliveira (2017, p.2).

Segundo os mesmos autores Souza; Lima; Oliveira:

[...] em um país como o Brasil, ‘em que a distribuição de renda ainda é muito concentrada especialmente nas regiões sudeste, sul e centro-oeste, as empresas familiares destacam-se no âmbito social e de melhoria na distribuição desta renda concentrada (2017, p.2).

Uma das vantagens competitivas das empresas familiares, segundo publicação no editorial Mundo Sebrae de 2018 (*apud*. Matias; Rocha, 2019, p.214) “é trabalhar diretamente com quem se conhece o caráter desde o início; o sistema de decisão tende a ser muito rápido; comunicação mais facilitada e direta; metas e objetivos mais facilmente compartilhado e a sobrevivência do negócio é responsabilidade de todos”. Todos esses são fatores que contribuem para o sucesso dessas organizações.

Outro fator que garante o sucesso das empresas é a inovação. Em um mercado competitivo como o nosso, inovar é garantir a continuidade e crescimento (VOLPATO, 2017).

Para garantir o sucesso e a continuidade da organização, o planejamento é o caminho certo, contribui para reduzir os conflitos entre os familiares e assegura que a empresa passe pelo processo de sucessão de forma tranquila e suave. Assegura, além disso, o sucesso pois um dos maiores causadores de fracassos em empresas familiares é o processo de sucessão (Costa, *et al.*, 2015).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia proposta para esse estudo está alinhada com os objetivos de compreender como é feita a gestão das empresas familiares, quais são seus principais desafios e como lidam com conflitos internos, para se manter e sobressair no mercado. Para que possamos atingir os objetivos proposto no estudo, inicialmente, foi feita uma revisão bibliográfica, em que foram consultadas dissertações, livros e principais autores dentro da área a ser pesquisada.

Segundo Trujillo Ferrari (1974 *apud* PRODANOV; FREITAS 2013, p. 24), “o método científico é um traço característico da ciência, constituindo-se em instrumento básico que ordena, inicialmente, o pensamento em sistemas e traça os procedimentos do cientista ao longo do caminho até atingir o objetivo científico preestabelecido”.

A pesquisa de natureza básica “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, envolve verdades e interesses universais” segundo Prodanov; Freitas (2013, p.51).

Para Rampazzo (2005, p.53) “pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipula-los; estuda fatos e

fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”.

A técnica utilizada neste estudo foi um estudo de campo. Para Prodanov; Freitas:

[...] pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los (2013, p.59).

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário estruturado. Segundo Malhotra (2019, p.259), questionário “é um conjunto formal cujo objetivo é obter informações dos entrevistados, [...] é um dos elementos de um pacote de coletas de dados [...]”.

A unidade de análise desse estudo foi um grupo de empresas familiares, localizadas no município de Caputira/MG. Caputira limita-se com os municípios de Vermelho Novo, Raul Soares, Matipó, Abre Campo e Manhuaçu. Está localizada em uma região de relevo cuja topografia possui 10% plano, 60% ondulado e 30% montanhoso. Situado a 570 metros de altitude, de Caputira tem as seguintes coordenadas geográficas: Latitude: 20° 10' 21" Sul, Longitude: 42° 16' 17" Oeste. Com uma população de 9030 habitantes e PIB per capita de R\$ 7903,49 (IBGE, 2017).

A amostra do estudo foi constituída por 13 empresas, cálculo amostral foi feito por meio de calculadora amostral *on-line*, por meio do link <https://comentto.com/calculadora-amostal/>, com nível de confiança de 95%. O estudo foi realizado nas empresas dos ramos de farmácia, comércio de roupas, peças automobilísticas e em geral, localizadas na região central da cidade, onde está concentrado o maior fluxo de comércio. A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de um questionário *on-line*, por meio do link, [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSca5iTRbXfc3Mf\\_LTaTaa54Ki4WnJH7enwSSZXqI3YK4KMDOQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSca5iTRbXfc3Mf_LTaTaa54Ki4WnJH7enwSSZXqI3YK4KMDOQ/viewform?usp=sf_link), com questões fechadas. Os participantes da pesquisa foram informados sobre os objetivos do estudo e a participação foi concretizada mediante participação voluntária pelas respostas ao questionário e o TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido foi concordado de forma *on-line*.

A abordagem dos dados teve como critério a análise quantitativa. Para Gressler (2004, p.43) “o modelo quantitativo estabelece hipóteses que exigem, geralmente, uma relação entre causa e efeito e apoia suas conclusões em dados estatísticos, comprovações e testes”.

Os dados coletados foram tabulados no *Microsoft Excel*, versão 2016, por meio de estatística descritiva.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo realizado apresentou limitações quanto a sua amostra. A população definida para este estudo são as empresas familiares localizadas na região central, de Caputira/MG, totalizando 13 empresas. Entretanto, não se conseguiu alcançar a amostra desejada, devido à recusa de alguns proprietários em responder ao questionário, assim a amostra alcançada foi de 10 empresas. Com isso, o resultado encontrado pode não responder pelas demais empresas familiares de Caputira/MG.

### 4.2 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados e discussões apurados a fim de responder à questão problema deste estudo que busca identificar os desafios na gestão das empresas familiares de Caputira/MG.

Na tabela 1 estão representados os dados relativos ao perfil dos proprietários das empresas.

**Tabela 1:** Perfil dos proprietários das empresas. Caputira-MG, 2020

<b>Característica</b>	<b>V. Absoluto</b>	<b>V. Percentual</b>
<b>Porte da empresa</b>		
MEI	4	40%
Microempresa	4	40%
Empresa de pequeno porte	2	20%
Média empresa	0	0%
Grande empresa	0	0%
<b>Tempo de atuação no mercado</b>		
0 a 05 anos	2	20%

06 a 10 anos	0	0%
11 a 15 anos	3	30%
Acima de 16 anos	5	50%

**Grau de escolaridade do proprietário**

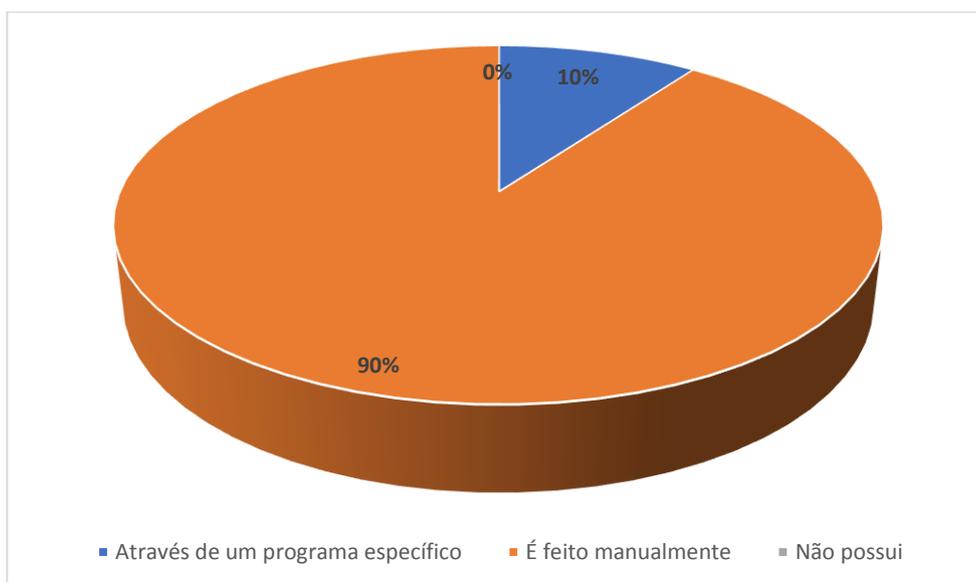
Ensino Fundamental	3	30%
Ensino Médio	7	70%
Superior	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi observado que 80% das empresas são MEI ou microempresas, isso mostra que se trata de pequenos negócios, com gerência e planejamentos simples, porém eficazes. Fator que comprova isso é o tempo de atuação no mercado, uma vez que 80% das empresas respondentes existem há mais de 11 anos, revelando que a maioria dos empreendimentos estão tendo sucesso.

Porém, os dados mostram, também, que nenhum dos respondentes possui curso superior e que 30% nem completaram o Ensino Médio. Assim, pode-se deduzir que a maioria encontra dificuldade em gerir o negócio, mas, em contrapartida, consegue se sobressair e dar continuidade, como já dito acima.

A figura 1 representa como é feito o fluxo de caixa nas empresas familiares.



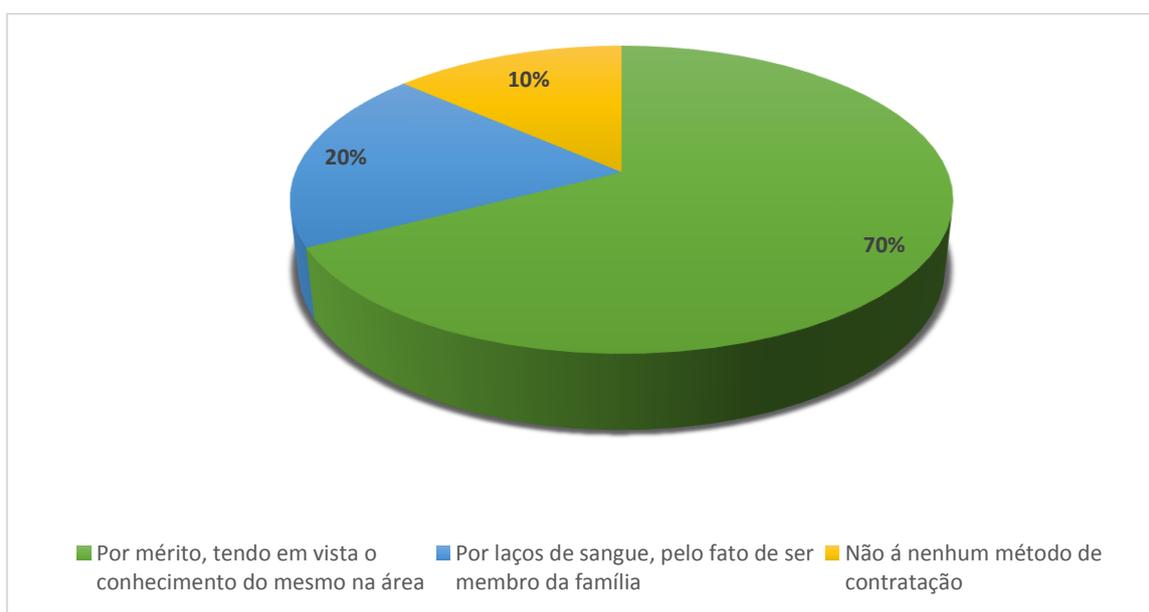
**Figura 1:** Como é feito fluxo de caixa.

Fonte: Dados da pesquisa (2020) Caputira MG.

O fluxo de caixa é de grande importância para as empresas, pois mostra as entradas e saídas, auxiliando na tomada de decisão e possibilitando maior controle dos recursos financeiros, indicando, também, a saúde da empresa (ANTONIK; MULLER, 2017).

Como pode-se observar, no gráfico acima, todas as empresas possuem fluxo de caixa, porém apenas 10% delas possuem um programa. As demais empresas fazem esse fluxo manualmente, indicando que, apesar de a maioria não ter um programa, elas se preocupam em gerenciar os recursos financeiros.

A figura 2 mostra como é feito o processo de contratação nas empresas.



**Figura 2:** Método de contratação dos funcionários.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) Caputira MG.

Foi observado que 70% das empresas contratam por mérito, deixando de lado o emocional e os outros 30% são não possuem nenhum método ou, ainda, contratam pelo fator de parentesco.

Para garantir a continuidade e longevidade do negócio, é importante, na hora, da contratação deixar de lado as emoções e fazer a contratação por meritocracia, garantindo, assim, continuidade do negócio (BECKER, 2019).

A tabela 2 mostra quais empresas possuem assessoria, se os proprietários separam os bens da organização dos pessoais e se há o planejamento de sucessão.

**Tabela 2:** Características da gestão das empresas. Caputira-MG, 2020.

<b>Característica</b>	<b>V. Absoluto</b>	<b>V. Percentual</b>
<b>A empresa possui assessoria?</b>		
Sim	4	40%
Não	6	60%
<b>O proprietário separa os bens da empresa dos pessoais?</b>		
Sim, é necessário separar para não prejudicar a empresa	6	60%
Não, pois os bens da empresa e os pessoais são todos minha propriedade	4	40%
<b>A empresa possui o planejamento de sucessão</b>		
Sim, para garantir a continuidade da empresa	5	50%
Não, pois não acho necessário	5	50%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Como observado na tabela acima, 60% das empresas não possuem nenhum tipo de consultoria. A consultoria é importante para o desenvolvimento e crescimento das organizações, principalmente para as empresas familiares, pois auxiliam nos conflitos de interesses e é neutra na tomada de decisão, beneficiando, assim, a empresa. Se as empresas optassem por aderir à consultoria, a probabilidade de sucesso e lucratividade seria maior, pois a consultoria deixa de lado o emocional e busca alternativas a beneficiar somente a empresa.

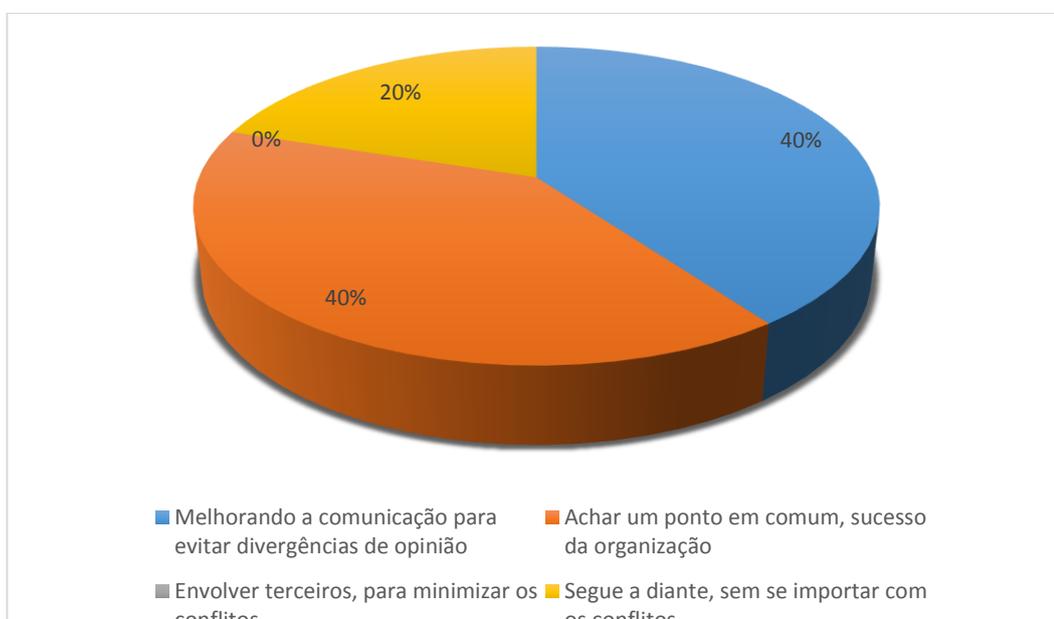
Outro dado importante é que 40% das empresas não separam os bens da organização dos pessoais. Isso prejudica muito a organização, pois o proprietário passa a misturar empresa com pessoal e acaba perdendo o controle, prejudicando a longevidade e crescimento da organização. Em alguns casos, pode levar até ao fechamento da empresa.

O processo de sucessão nas empresas familiares é um dos principais fatores que causa mortalidade nas empresas (SEBRAE). Neste estudo, 50% das empresas

possuem planejamento de sucessão, esse fator é de extrema importância. O não planejamento ou o planejamento mal conduzido pode levar ao fracasso da organização. Outro agravante é que o percentual encontrado nessa pesquisa ainda é maior do que a média no Brasil. De acordo com a pesquisa realizada pela PwC, apenas 45% das empresas brasileiras possuem um planejamento de sucessão.

É importante que a empresa planeje a sucessão e faça a escolha de forma a beneficiar a organização, escolhendo um sucessor que conheça o negócio e possa dar continuidade sem maiores complicações para a empresa (RIBEIRO, 2009).

A figura 3 mostra como as empresas lidam com conflitos internos causados pelos membros.



**Figura 3:** Conflitos internos.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020) Caputira MG.

Como pode se observar no gráfico acima, 80% das empresas buscam resolver os conflitos de forma a beneficiar a organização. Isso é um ponto positivo, pois garante que as empresas deixem de lado conflitos banais, que podem prejudicar na tomada de decisão, e foquem no que é realmente importante, o sucesso. Porém, esse dado é controverso, pois, quando questionados sobre a separação dos bens da empresa dos pessoais, 40% disseram que não o fazem.

A tabela 3 mostra quais as maiores dificuldades que as empresas encontram, se elas possuem planejamento e como é feito.

**Tabela 2:** Planejamento e as maiores dificuldades encontradas na visão dos proprietários. Caputira- MG, 2020.

<b>Característica</b>	<b>V. Absoluto</b>	<b>V. Percentual</b>
<b>Planejamento da empresa</b>		
É feito com foco no resultado a longo prazo	3	30%
É feito para auxiliar a tomada de decisão	0	0%
É feito para auxiliar no resultado da empresa	4	40%
Não possui planejamento	3	30%
<b>Maior dificuldade na gerencia da empresa</b>		
Dificuldade na tomada de decisão, por se tratar de parentes	1	10%
Dificuldade em gerir o negócio, por não ter capacidade profissional	2	20%
Não vejo dificuldade	5	50%
Outros	2	20%
<b>Maior problema encontrado na empresa</b>		
Falta de planejamento	1	10%
Conflitos de interesses entre os membros	2	20%
Dificuldade na gestão	2	20%
Não vejo problema	3	30%
Outros	2	20%
<b>Maior dificuldade na gestão</b>		
Falta de profissionalismo	5	50%
Dificuldade na demissão por se tratar de parentes	0	0%
Falta de metas e resultados a serem alcançados	1	10%
Falta de planejamento, para obter resultados	2	20%
Outros	2	20%

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A tabela acima, mostra que, quando questionados sobre o planejamento da empresa, 30% responderam que a empresa não possui planejamento e os outros 70% disseram que é feito com foco no resultado. Isso comprova que a maioria das

empresas se preocupam com o planejamento. De fato, ele é muito importante, pois auxilia na tomada de decisão, garantindo melhores escolhas que beneficiem a organização (COSTA, *et al.* 2015). Entretanto, é um dado conflitante pois, como já observado acima, 40% das empresas não separam bens pessoais com os da empresa.

Outro dado importante é que 50% disseram que maior dificuldade que encontram na gestão é a falta de profissionalismo. Por se tratar de empresas familiares, isso acaba sendo comum. Então, para que a empresa possa continuar crescendo, estabelecer regras na hora da contratação é essencial. Dessa forma, garante-se a melhor escolha, deixando de lado relações familiares e a empresa contrata o profissional não por laços de sangue, mas sim pela capacidade (MATIAS; ROCHA, 2019).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como já abordado, o presente estudo traz uma análise sobre os desafios na gestão das empresas familiares, por meio das respostas dos proprietários das empresas localizadas na região central de Caputira/MG. O estudo buscou evidenciar, os desafios encontrados na gestão das empresas e a importância do planejamento, principalmente por se tratar de empresas familiares.

O total de respondentes do questionário — instrumento de coleta de dados usado neste estudo — foram de dez proprietários de empresas familiares. No entanto, o número correto correspondente a 100% da amostra seria de treze empresas, porém, devido à recusa de alguns empresários a responder o questionário, não foi possível atingir toda a amostra.

O objetivo desse estudo de verificar quais os desafios encontrados na gestão das empresas familiares foram alcançados. Foi possível perceber que a grande maioria dos questionados responderam que, apesar de terem certas dificuldades em gerir o negócio, conseguem se sobressair deixando de lado o fator emocional.

Um dos fatores de problemas nas empresas familiares são os conflitos, causados pelos membros. Por se tratar de parentes envolvidos, para evitar prejudicar o crescimento da empresa, o ideal é fazer planejamento com foco nos resultados. A

maioria dos questionados responderam que procura melhorar a comunicação para, assim, beneficiar a empresa.

Outro fator de grande relevância é o processo de sucessão, que deve ser bem planejado, levando em consideração ao mérito e não apenas os laços de sangue. Quando questionado sobre esses aspectos, metade dos respondentes disseram não ter nenhum planejamento de sucessão. Isso pode acarretar problemas futuros para a organização, pois a escolha mal conduzida pode levar ao fracasso da empresa.

Ou seja, os maiores desafios encontrados na gestão, de acordo com a pesquisa, são o processo de sucessão, falta de profissionalismo, não separação dos bens pessoais com os da empresa. Isso pode acarretar problemas ao longo prazo para a organização. Em contrapartida, quando questionados sobre os conflitos internos, a maioria disse se preocupar com a organização.

Portanto, após as análises feitas por este estudo, compreende-se que as empresas têm dificuldade no planejamento, principalmente quando se trata de sucessão e falta de profissionalismo. Porém, uma parte significativa consegue se planejar e obter resultados, deixando de lado o pessoal, focando no profissional. Uma possível forma de melhorar os resultados seria o planejamento e as empresas contratarem consultorias para melhorar os resultados e garantir que a tomada de decisão seja para o benefício da empresa e não o pessoal.

## 6 REFERÊNCIAS

ANTONIK, Roberto Luiz; MULLER, Nicolas Aderbal. **Avaliação de Empresas para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BECKER, Ramiro. **Empresas Familiares: Planejamento e sucessão empresarial**. Rio de Janeiro: Bonecker, 2019.

BERNHOEFT, Rosa. **A sucessão nas estratégias dos Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

COELHO, Fábio Ulhoa; FERES, Marcelo Andrade (coords.). **Empresa Familiar: Estudo Jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

COSTA, Lidiene Silva Pesker *et al.* De pai para filho: A sucessão em pequenas e médias empresas familiares. **Contabilidade, gestão e Governança**, Brasília, 2015, v. 18, n.1, p. 61-82, jan./abr. 2015.

CUNHA, Miguel Pina; CUNHA, Alexandre Dias da; REGO, Arménio; FERNANDES, Felipe S. **Como liderar empresas familiares**. Portugal: Lua de papel, 2017.

GILIOLI, Rosecler Maschio; ZANATTO, Tatiane. Os desafios da gestão em empresas familiares. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**. Caxias do Sul, v. 8, n. 8, mar. 2019, p. 293-306.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução a pesquisa**: Projetos e relatórios. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2004.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidade de Caputira- MG**. 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/caputira/panorama>. Acesso em: 30 de jun. 2020.

LEITE, Roberto Cintra. **Governança 2.0**: Como tornar uma organização eficiente. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

LOBÃO, Luís. **Família e Negócios**: Os desafios da empresa familiar. Rio de Janeiro: Autografia, 2019.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar**: Teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

MAIA, Henrique Lyra. **De empresa familiar para família empresária**. Fortaleza: Democrito Dummar, 2016.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 7 ed. São Paulo: Bookman, 2019.

MATIAS, João Luis Nogueira; ROCHA, Maria Vital da. **Relações privadas, mercado e desenvolvimento no século XXI**: Volume 1. Fortaleza: Mucuripe, 2019.

MOURA, Mariana. **Supergovernança**: Um olhar ampliado sobre desafios das empresas familiares. São Paulo: Trevisan Editora, 2020.

NOLLI, Jessica Giovana *et al.* **Preservação da Riqueza Socioeconômica e a profissionalização em empresas familiares, são realmente objetivos opostos?** XIX USP Internacional Conference in Accounting. São Paulo, 24 a 26 jul. 2019. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1543.pdf> Acesso em 06 de dez. 2020.

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

PWC - PricewaterhouseCoopers. **Empresas familiares e plano de sucessão**. 2018. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/empresas-familiares-e-plano-de-sucessao.html>. Acesso em 30 de jun. 2020.

PWC - PricewaterhouseCoopers. **Empresa familiar**: Um negócio que se adapta ao século 21 – Pesquisa sobre empresas familiares. 2012. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pesq-emp-familia-13.pdf>. Acesso em 06 de nov. 2020.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RIBEIRO, Humberto Moura. **Profissionalização e sucessão nas empresas familiares**. São Paulo: Agbooks, 2013.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança Corporativa nas empresas familiares**: Sucessão e profissionalização. São Paulo: CLA, 2012.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências uma base para a Governança Corporativa**. 2. ed. Porto Alegre: AGE, 2017.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **No Brasil 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>. Acesso em: 30 de jun. 2020.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli Da *et al.* **Empresas Familiares**: Governança Corporativa, Governança Familiar e Governança Jurídica. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUZA, Dayana Kyara Moreira Almeida; LIMA, Cristiane Simari Teixeira de; OLIVEIRA, Edson Aparecida Araújo Querido. **A empresa familiar e suas contribuições para o desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul, 13 a 15 Set. 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/viewFile/16565/4298>. Acesso em: 1 de jun. 2020.

TESTON, Sayonara de Fátima; FILLIPIM, Eliane Salete. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **RAC**, Rio de Janeiro, v.20, n.5, p.524-545, set./out. 2016.

VALENTE, Paulo Gurgel. **Governança Corporativa**: Guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

VOLPATO, Débora. **O processo sucessório e as inovações das empresas familiares no setor de confecção de artigos do vestuário e acessórios da cidade de Criciúma – SC**. Orientadora: Adriana Carvalho Pinto Vieira. 2017. 166 f. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em desenvolvimento socioeconômico, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2017.

## ANEXO



FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX  
SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR

### QUESTIONÁRIO

Pesquisa elaborada pela aluna Maria Eduarda Ferreira Rodrigues do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **“Desafios na gestão das empresas familiares um estudo de campo no município de Caputira-MG** apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Peço a sua colaboração por meio das respostas a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa.

Agradeço antecipadamente sua contribuição.

22) Qual o porte da empresa?

- ( ) MEI.
- ( ) Microempresa.
- ( ) Empresa de Pequeno Porte.
- ( ) Média Empresa.
- ( ) Grande Empresa.

23) Tempo de atuação no mercado?

- ( ) 00 a 05 anos
- ( ) 06 a 10 anos
- ( ) 11 a 15 anos
- ( ) Acima de 16 anos

24) Grau de escolaridade do proprietário?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior

25) A empresa possui assessoria?

- Sim
- Não

26) Como é feito o fluxo de caixa?

- Por meio de um programa específico
- É feito manualmente
- Não possui fluxo de caixa

27) Como é feita a escolha e contratação dos funcionários?

- Por mérito, tendo em vista o conhecimento do mesmo na área
- Por laços de sangue, pelo fato de ser membro da família
- Não a nenhum método de contratação

28) O proprietário separa os bens da empresa dos pessoais (família)?

- Sim, é necessário separar para não prejudicar o crescimento da organização
- Não, pois os bens da empresa e os pessoais são todos minha propriedade

29) A empresa possui planejamento de sucessão?

- Sim, para garantir a continuidade da empresa
- Não, pois não acho necessário

30) Como é feito o planejamento da empresa?

- É feito com foco no resultado a longo prazo
- É feito para auxiliar a tomada de decisão
- É feito para auxiliar no resultado da empresa
- Não possui planejamento
- Outros \_\_\_\_\_

31) Como a empresa lida com os possíveis conflitos internos, causados pelos membros?

- Melhorando a comunicação para evitar divergências de opinião
- Achando um ponto em comum, sucesso da organização
- Envolvendo terceiros, para minimizar os conflitos ( consultores, outros empresários)
- Seguindo a diante, sem se importar com os conflitos

32) Em relação à gerencia da empresa, qual a maior dificuldade você vê?

- Dificuldade na tomada de decisão, por se tratar de parentes
- Dificuldade em gerir o negócio, por não ter capacidade profissional
- Não vejo dificuldade
- Outros \_\_\_\_\_

33) Qual o maior problema que você vê na empresa?

- Falta de planejamento
- Conflitos de interesses entre os membros

- ( ) Dificuldade na gestão
- ( ) Não vejo problema
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

34) Qual maior dificuldade você encontra na gestão da empresa?

- ( ) Falta de profissionalismo
- ( ) Dificuldade na demissão por se tratar de parentes
- ( ) Falta de metas e resultados a serem alcançados
- ( ) Falta de planejamento, para obter resultados
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

### **FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES LOGÍSTICOS**

Guilherme Augusto Silva Couto Vieira

Natanael Davi De Freitas

**Professor Orientador:** Prof.<sup>ª</sup>. Esp. Clésio Gomes de Jesus

**Professora Coorientadora** Prof.<sup>ª</sup>. Esp. Jaqueline Conceição Leite

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linha de pesquisa:** Administração de Organizações de Setores Específicos, Administração de Recursos Humanos.

**E-mails:** guilhermecoutoadm@gmail.com; teofreitasadm@gmail.com

**RESUMO:** Cada pessoa traz consigo potencialidades, limites, sonhos, sentimentos e talentos que podem desabrochar ou frustrarem-se dentro das atividades que desenvolve. Para que essas qualidades, aflorem é necessário um olhar humano do gestor para com seus empregados, é preciso oportunidades. Descaso de gestores em relação às qualidades de seus funcionários geram frustrações refletindo diretamente em suas tarefas cotidianas, impeditivo seu crescimento e o sucesso da empresa (ROSSA, 2015, *on-line*). Esse trabalho tem como objetivos: compreender melhor o que leva a pessoa a sentir necessidade de motivação; conhecer os diferentes fatores motivacionais no campo do trabalho; entender o que acontece com o ser humano quando ele recebe incentivos positivos e incentivos negativos e descobrir a relação entre motivação e qualidade de vida. Este estudo apresenta uma pesquisa de natureza básica realizando estudo de caso realizado em uma empresa de transportes logísticos localizada em uma cidade do interior de Minas Gerais. Foram pesquisados 19 funcionários desta empresa. Os resultados apontaram que o estudo aqui apresentado atingiu os objetivos propostos quando mostrou a importância da motivação em ampliar as oportunidades de crescimento da empresa. Um funcionário motivado é muito mais produtivo e essa produtividade é positiva para o crescimento, desenvolvimento e alcance do sucesso da empresa.

**Palavras- chave:** Satisfação; Motivação; Reconhecimento e Produtividade.

## **1 INTRODUÇÃO**

A evolução social, econômica e cultural da humanidade que ocorre com o passar dos anos ensina que as motivações não se baseiam somente em sobreviver ou necessidades simples e básicas. Elas podem ser mais complexas, conforme seu engajamento na sociedade. Essas motivações são benéficas não só para o empregado, mas também para o empregador. A ciência da Administração tem dado ênfase ao estudo de qualidade de vida no trabalho, motivações e comportamento humano, pois um funcionário desmotivado causa um desequilíbrio e afeta a todos em seu ambiente de trabalho. Em contrapartida, um empregado motivado garante um melhor desempenho e aumenta sua produtividade (BARROS, 2015).

As pessoas passam metade de seus dias nas empresas trabalhando ou em outros locais onde realizam suas atividades laborais. Assim constata-se que esses locais ou empresas têm importância para a satisfação humana. Levando em consideração a importância desse aspecto, o presente trabalho tratará de compreender melhor o que engloba essas necessidades do funcionário para que ele seja produtivo e funcional, o que leva a pessoa a ficar motivada em seu ambiente de trabalho, levando em conta qual a melhor forma de motivar e de manter esse funcionário motivado (BARROS, 2015)

A qualidade de vida e a motivação certa bem aplicada causam forte impacto positivo no ambiente de trabalho, pois a pessoa motivada contagia de forma benéfica o ambiente em que está (CARMELLO, 2015).

Segundo Carmello (2015), a saúde dos empregados atinge diretamente na produtividade da empresa. Sabe-se, hoje, que todos querem qualidade de vida e buscam conseguí-la explorando todas as dimensões seja: física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social. Pensando no aspecto geral, práticas inadequadas que geram baixa motivação, falta de atenção, diminuição de produtividade, carga horária exaustiva de trabalho e demais práticas que produzem desgastes entre empresa e empregado precisam ser revistas e reavaliadas para não comprometer a qualidade dos serviços prestados e garantir também o bem-estar do colaborador.

É um desafio para empregadores manterem seus colaboradores sempre motivados, abordando as questões que foram colocadas em pauta e visando o bem-estar das pessoas na sociedade. Este

trabalho tem como objetivo apresentar como ocorre a motivação para o trabalho em uma pequena empresa de transportes logísticos em uma cidade do interior de Minas Gerais.

Então surgiram alguns questionamentos que serão abordados neste trabalho: Por que o homem busca a motivação? O que motiva as pessoas? O que pode notar do comportamento humano diante da motivação certa? Por que a qualidade de vida é tão importante? O que podemos aprender e aplicar com o estudo de caso?

Este trabalho teve como objetivos: compreender melhor o que leva a pessoa a sentir necessidade de motivação; conhecer os diferentes fatores motivacionais no campo do trabalho; entender o que acontece com o ser humano quando ele recebe incentivos positivos e incentivos negativos e descobrir a relação entre motivação e qualidade de vida.

Trabalhos que abordam esse tema são importantes, pois o ser humano tem percepção de sua vida pela qualidade de vida várias áreas. Quando e quando se trata do ser humano, não se devem medir esforços para sua felicidade, deve-se sempre buscar a excelência em todos os aspectos de sua vida. Alcançando a felicidade individual, o ser humano consegue transferir esse sentimento de forma positiva para a sociedade, assim todos saem ganhando de uma forma direta ou indireta (TEIXEIRA, 2018).

Este trabalho é relevante pois discute o papel da motivação, a qual é capaz de “acender” uma luz para quem quer investir em qualidade de vida, não importando o tipo de prestação de serviço. Pretende-se, assim, apontar os benefícios que as empresas podem obter ao investir em fatores motivacionais, principalmente no que se refere ao equilíbrio e à organização do trabalho humano. A empresa de transporte, objeto de estudo desta pesquisa, pode se beneficiar diretamente aplicando dentro de sua organização os resultados apontados aqui. A motivação pode ser essencial para organização dos serviços e qualidade de vida de seus funcionários.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

O tema Qualidade de Vida no Trabalho é um assunto que está sempre presente nas discussões das empresas e é uma preocupação crescente por parte de todas elas, que buscam ser altamente competitivas em mercados cada vez mais globalizados. É um tema de grande importância, pois é um fator que pode determinar o sucesso de uma empresa. A necessidade da humanização do trabalho é essencial para que essas empresas sejam bem sucedidas e é considerada indispensável ao

rendimento e à competitividade, que são cruciais para a sobrevivência para toda e qualquer empresa (RODRIGUES, 2018).

Os cientistas sociais, filósofos e políticos há muito vêm se preocupando com o tema qualidade de vida. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (1998), esse termo trata-se da percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, sua formação cultural e o conceito de valor para sua vida e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e conceitos (BARROS, 2015).

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (1998), qualidade de vida é a percepção do indivíduo sobre sua posição na vida, sua cultura, o sistema de valores em que ele vive e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e conceitos. Trata-se de um conceito amplo, que inclui a saúde física, o estado psicológico, crenças pessoais, relações sociais e suas relações com o ambiente. Cada profissional procura dentro de sua área de trabalho o seu crescimento pessoal profissional além de manter-se bem psicologicamente e fisicamente.

Cada pessoa traz consigo potencialidades, limites, sonhos, sentimentos e talentos que podem desabrochar ou ficar frustrados consigo, buscando crescimento dentro das atividades realizadas e que desenvolve. Para que estas qualidades afluam, é necessário um olhar humano do gestor a seus empregados, é preciso oportunidades. Descaso de gestores em relação às qualidades de seus funcionários gera frustrações refletindo diretamente em suas tarefas cotidianas, impedido seu crescimento e o sucesso da empresa (ROSSA, 2015, *on-line*).

Além das qualidades emocionais que devem ser trabalhadas em benefício do trabalhador, a qualidade de vida também precisa estar envolvida nessa relação, pois ela inclui o bem-estar físico, o estado psicológico, crenças pessoais, relações sociais e suas relações com o ambiente. Cada profissional procura dentro de sua área de trabalho o seu crescimento pessoal, profissional, além de procurar manter-se bem psicologicamente e fisicamente, e isso afeta esse profissional em todos os ângulos portanto é necessário a busca de qualidade de vida dentro do trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Segundo Limongi-França

Qualidade de vida no trabalho é o agrupamento de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (2004, p.27).

Rodrigues (2018, p. 93) afirma que a qualidade de vida está relacionada a todos os aspectos que envolvem o trabalhador, principalmente sua vida particular e, nesse âmbito, encontra-se a família e

“os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Nesse caso, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem.

Vale salientar que as condições para realização de trabalho não estão voltadas somente para o crescimento do profissional, mas sim da empresa como um todo. O sucesso da empresa depende diretamente dos profissionais que nela atuam. Se estes não estiverem bem fisicamente, emocionalmente e socialmente acarretará problemas à empresa, podendo haver queda na produtividade desses trabalhadores. Assim, isso influencia no serviço do próximo que depende do departamento dele, gerando um ciclo de descontentamentos e baixa de produtividade (MORETTI, 2005).

Rossa (2015) complementa essa ideia quando afirma que:

Dada a devida importância, empresas estão investindo em Programas de Qualidade de Vida e tem como meta conciliar o interesse dos indivíduos e das organizações, transformando o ambiente de trabalho num lugar melhor para o desenvolvimento de seus colaboradores, buscando o equilíbrio entre a vida pessoal e a realização profissional melhorando também a produtividade da empresa (2015, *on-line*).

Um programa para esse fim no trabalho é hoje uma chave para o sucesso de uma empresa. Pode-se, então, criar uma rotina operacional a fim de promover uma rotatividade entre os profissionais com um planejamento de tarefas a serem realizadas diminuindo sobrecarga de serviços em determinados funcionários. Cada programa deve ter um direcionamento e planejamento voltado para demanda trabalhista da empresa, sempre visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho (CARMELLO, 2015).

Seguindo esse princípio, é importante destacar e dar ênfase à melhoria de vida no trabalho. Carmello (2015) acrescenta que um programa de Qualidade de Vida existe para que se possa criar local na empresa em que a pessoa possa ser estimulada a realizar suas atividades com motivação, além de se preocupar com o rendimento no trabalho e com sua saúde física e emocional. O ambiente de trabalho deve proporcionar ao funcionário, satisfação, bem-estar e, conseqüentemente, vontade de produzir mais e melhor.

## **2.2 MOTIVAÇÃO E TRABALHO**

Cavalli (2015) afirma que as empresas perceberam que, para alcançar resultados satisfatórios, precisam mais do que números e faturamento. A chave da lucratividade está nas pessoas e, visando a esse aspecto, é necessário que a empresa pense e sinta que o trabalho realizado por prazer é o que

dá lucro e traz prosperidade. Diante de um cenário econômico desafiador, empresas vem buscando formas de se adaptarem ao mercado, investindo em tecnologias, sistemas operacionais e de informações, na qualificação profissional e, conseqüentemente, na forma como motivar seus trabalhadores.

Segundo Carmello (2015) o funcionário passa grande parte do dia, pelo menos 8 horas, dedicando-se às tarefas diárias que desempenha na empresa que trabalha e se ausentando de grande parte do convívio com sua família e com sua casa. Assim, a empresa torna-se seu ambiente mais próximo e seguro de convivência e relacionamento. A sua relação com a empresa chega a ser maior do que a relação com a sua própria casa, e isso influência não só no desempenho de suas atividades como no relacionamento com os seus colegas de trabalho, podendo interferir negativamente.

Por isso, a motivação no trabalho está diretamente ligada ao sucesso da empresa, pois funcionários com desgastes emocionais e físicos não trará benefícios para sua empresa, gerando um ciclo de descontentamento entre empresa e funcionário e vice e versa, prejudicando assim sua produtividade (CARMELLO, 2015).

Teixeira (2018) apresentou um estudo de caso sobre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos indivíduos. O objetivo foi identificar a relação entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos indivíduos e funcionários de empresas do Brasil, do Litoral Norte de São Paulo. Foram pesquisados 10 funcionários de diferentes empresas e de diferentes segmentos responderam a um questionário via celular pelo link criado na plataforma Google no período de abril a maio de 2018 questionário formado por 49 questões, sendo, 36 relacionadas às teorias motivacionais, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, 5 questões relacionadas à ABEP (2015) para avaliar a situação socioeconômica dos respondentes.

O estudo realizado por Teixeira (2018) afirma que a análise de dados cobre a motivação no trabalho apresentou uma média geral de 71% dos funcionários que responderam positivamente para as questões motivacionais, portanto, estão motivados e de maneira geral seus empregos se encaixam com suas expectativas tanto profissionais quanto pessoais, indicando que há grande relevância na motivação x produtividade dos funcionários nas empresas do Litoral Norte de São Paulo.

### **2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A satisfação no trabalho só acontece com uma amplitude de satisfação, ou seja, satisfação com os colegas, com o salário com a chefia, com a natureza do trabalho e com a carreira que se constrói

fruto do trabalho. Caso uma dessas não seja realizada, não é possível se sentir satisfeito no trabalho, é preciso que haja harmonia entre todas essas dimensões (SIQUEIRA, 2008).

Cabral (2015), com o objetivo de analisar a organização da empresa como ferramenta para satisfação no ambiente de trabalho, realizou um estudo de revisão bibliográfica que visou a identificação da satisfação no ambiente da empresa. Aquele estudo revelou que a importância da organização da empresa e do local de trabalho. Dentre as informações mais consistentes, enaltece o bem-estar das pessoas que atuam na empresa como necessário à harmonia no ambiente externo e interno tanto a colaboradores quanto aos clientes.

Ainda segundo estudo de Cabral (2015), o importante é compreender como um todo que os membros de uma empresa devem se motivar para que os aspectos do relacionamento entre os mesmos sejam fundamentais para garantir o êxito e o progresso da empresa. É importante destacar que as questões que envolvem a motivação.

Tonetto (2013), sobre o estudo por este autor apresentado, pôde observar como ocorre a satisfação no trabalho com os servidores públicos Estaduais do Poder Judiciário de Catuípe-RS, visando a observar a importância que tem quando os trabalhadores trabalham satisfeitos e o que pode causar essa satisfação. A pesquisa teve por base as cinco dimensões trabalhadas por Siqueira (2008) a Escala de Satisfação no Trabalho foi construída com o objetivo de medir o grau de satisfação dos trabalhadores dentro do ambiente organizacional, levando em consideração cinco dimensões:

a) Satisfação com os colegas de trabalho relaciona-se ao contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas.

b) Satisfação com o salário é a forma de avaliar o contentamento com os ganhos financeiros comparado com a carga de trabalho, com a capacidade profissional, como o custo de vida e com os esforços para a realização da tarefa.

c) Satisfação com a chefia define o contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.

d) Satisfação com a natureza do trabalho é o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

e) Satisfação com as promoções (contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção).

O estudo de Tonetto (2013) possibilitou observar que a gestora percebe que os servidores estão satisfeitos e, em relação a todas as dimensões perguntadas, somente ocorre insatisfação em relação ao salário, conforme 8 colaboradores interrogados.

De acordo com Robbins (2005), a boa relação de trabalho vai muito além da simples realização das atividades que são impostas ao colaborador. Ela exige um bom relacionamento com os colegas de trabalho com os líderes, exige, também, o cumprimento das regras e das políticas da empresa e um desempenho satisfatório mesmo que as condições de trabalho não sejam assim tão ideais.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo apresenta uma pesquisa de natureza básica e descritiva. Segundo Gil (2008), as populações são apresentadas conforme suas características e fenômenos, usando técnicas com padrões para coletarem dados que apresentam uma particularidade, o uso da observação e questionário são as técnicas mais presentes nesse tipo de pesquisa.

Esta pesquisa se classifica como bibliográfica, pois foi elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos, monografias, dissertações, teses, revistas e periódicos digitais. Ribas e Fonseca (2008) afirmam “a pesquisa bibliográfica abrange toda teoria já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, etc., isto é, envolve teorias que já receberam um tratamento científico”

Conforme Fonseca, a pesquisa bibliográfica estrutura-se por meio de teorias já analisadas e publicadas, uma vez que:

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de transportes logísticos que está localizada na cidade do interior de Minas Gerais que possui uma área territorial de 628,318 km<sup>2</sup>, com uma população estimada de 90.229 pessoas e densidade demográfica de 126,65 hab./km<sup>2</sup> (IBGE, 2015). Por meio de questionário semiestruturado foram elaboradas questões que abordam a motivação no trabalho.

Para atingir os objetivos propostos por este estudo — compreender melhor o que leva a pessoa a sentir necessidade de motivação; conhecer os diferentes fatores motivacionais no campo do

trabalho; entender o que acontece com o ser humano quando ele recebe incentivos positivos e incentivos negativos e descobrir a relação entre motivação e qualidade de vida — foi realizada uma análise de dados com abordagem metodológica qualitativa. Segundo Vergara (2007), as análises qualitativas são exploratórias, ou seja, visam extrair dos entrevistados seus pensamentos que foram livremente ditos sobre algum tema, objeto ou conceito

Inicialmente foi realizado um contato com o líder da empresa para informar do interesse em realizar o estudo na empresa, seus objetivos e a forma como iria acontecer esse processo. O líder se prontificou em ajudar no que fosse necessário para que o estudo acontecesse.

Todos os funcionários que atuam na empresa, no total de 19, voluntariamente se interessaram em participar da pesquisa. Foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário. O questionário, segundo Fachin (2001, p. 147), “consiste num elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com o intuito de obter respostas para a coleta de informações”.

Os pesquisados foram abordados e informados quanto aos objetivos do estudo. A participação foi concretizada por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecidos (TCLE).

Os dados coletados foram computados e trabalhados em programas *Microsoft Word e Excel 2010*, sendo que os dados qualitativos foram feitos análise discursiva e os dados quantitativos organizados em tabelas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados abaixo são os dados obtidos a partir das respostas dos funcionários de uma empresa de transportes logísticos. Os dados colhidos foram analisados e os resultados estão a seguir.

A primeira parte analisada da pesquisa se refere ao perfil dos pesquisados, conforme tabela nº 1, a seguir.

**TABELA 1: PERFIL DOS PARTICIPANTES**

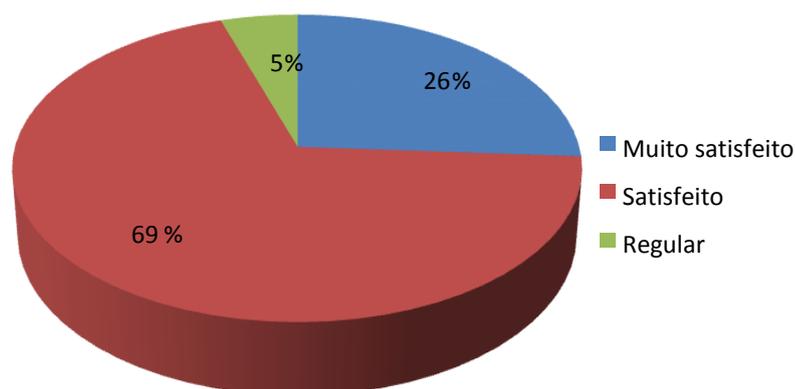
Variáveis	Nº de funcionários	%
<b>Gênero</b>		
Masculino	14	74
Feminino	05	26
<b>Idade</b>		
Até 21 anos	02	11

De 22 a 32 anos	08	42
De 33 a 52 anos	09	47
<b>Escolaridade</b>		
Do 6º ao 9º EF	01	5
Ensino médio completo	11	58
Ensino superior incompleto	03	16
Ensino superior em curso	01	5
Pós-graduação	03	16

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

Conforme tabela 1, os participantes da pesquisa são, na maioria, do sexo masculino, um percentual de 74% dos participantes estão com idade entre 33 a 52 anos com 47% e de 22 a 32 anos com 42%. Além disso, 58% dos respondentes possuem Ensino Médio completo e 16% responderam ter Ensino Superior incompleto e o mesmo percentual, 16%, afirma ter pós-graduação.

A figura 1 apresenta como o funcionário se sente no ambiente de trabalho.



**Figura 1:** Como o funcionário se sente dentro do ambiente de trabalho.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

O fato de o funcionário sentir-se satisfeito dentro do ambiente de trabalho já é um ponto favorável para a empresa, sinal de que ela está no caminho certo. Conforme se apresenta nesse resultado, 69% dos funcionários disseram estar satisfeitos dentro do ambiente do trabalho.

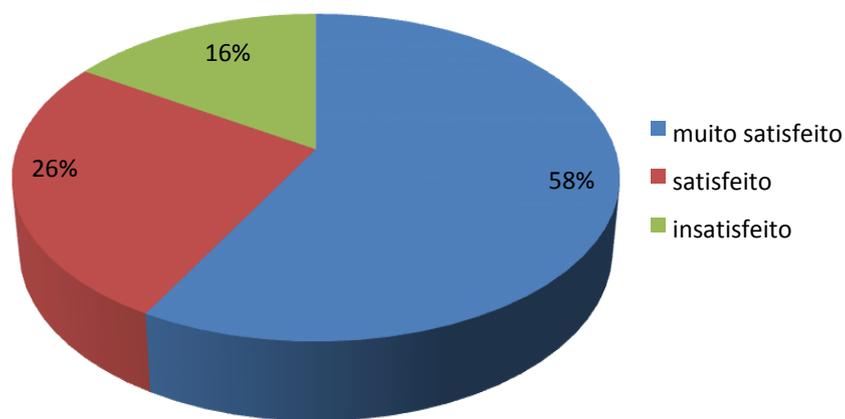
Percebe-se, portanto, que os funcionários estão satisfeitos com o ambiente de trabalho e que, relacionado a esse fator, a empresa está sendo beneficiada, uma vez que um ambiente agradável proporciona melhor qualidade de trabalho e rendimento para a empresa.

Davis e Newstrom (1992) confirmam o reconhecimento como benefício especial, pois é extremamente valioso para o empregado, uma vez que representa maior significado social e

psicológico. O reconhecimento é um dos fatores que motivam os trabalhadores a se esforçarem e crescerem no ambiente colaborativo.

Bergamini (2015) apresenta um estudo segundo o qual o importante, primeiramente, é descobrir por que o homem trabalha e quais são suas necessidades mais imediatas. Quando se chega a esse consenso, a satisfação vem de dentro da pessoa, por isso é importante sentir-se satisfeito no trabalho, é um sentimento que leva ao desenvolvimento humano e, conseqüentemente, a empresa obtém frutos dessa relação.

A figura 2 apresenta os dados sobre satisfação em relação a função exercida na empresa.



**Figura 2:** Satisfação em relação a função exercida na empresa.  
**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

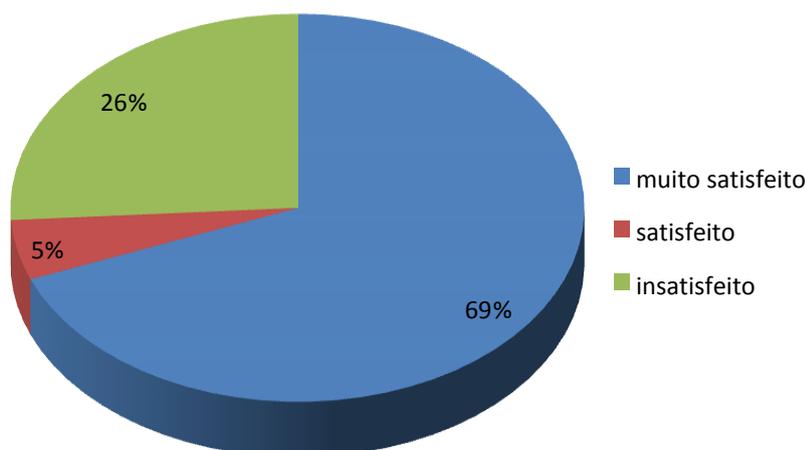
Nos dados apontados acima, 58% dos funcionários responderam estar satisfeito com a função exercida na empresa e apenas 16% apresentaram insatisfação com a função.

A satisfação com a função está relacionada à valorização que a empresa dá às ideias e sugestões dos funcionários. Em relação a essa colocação, os pesquisados responderam que estão satisfeitos com o percentual de 63%, 16% muito satisfeito e 21% acham regular a valorização da empresa em relação as ideias e sugestões.

Quando o funcionário exerce uma função com satisfação, ele se sente motivado a participar de todos os momentos da empresa com opiniões e sugestões. Sentir-se realizado na função dentro da empresa indica que a empresa se preocupa com o funcionário, buscando encaixá-lo em função que o agrade e que traga também benefícios para a empresa.

Cabral (2020) concluiu, com seu estudo sobre o clima organizacional, que como ferramenta para satisfação no ambiente de trabalho, a necessidade de mudança no relacionamento entre funcionários e empresa é evidente. Quando as opiniões e ideias são aceitas e aproveitadas pelas empresas há um ambiente harmonioso podendo ser traduzido em produtividade.

Outros fatores também são apontados pelos funcionários como satisfatório, entre eles encontra-se o plano de saúde oferecido, conforme figura 3:



**Figura 3:** Satisfação em relação ao plano de saúde oferecido pela empresa.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

Sobre o plano de saúde oferecido pela empresa, 69% dos funcionários estão muito satisfeitos com o plano de saúde.

A saúde de funcionários/colaboradores é algo que a empresa precisa se preocupar. Ao se observar o índice de respostas positivas, conclui-se que a empresa está no caminho certo. Buscar melhoria nesse setor é imprescindível para que todos fiquem satisfeitos com essa área de atendimento dentro da empresa ressaltando que a saúde vai muito além dos aspectos físicos.

Nessa mesma direção, Siqueira e Moraes (2009, p. 2.116) definem a saúde no “contexto histórico da sociedade e em seu processo de desenvolvimento, englobando as condições de alimentação, habitação, educação, renda, ambiente, trabalho, emprego, lazer, liberdade, acesso e posse da terra e acesso a serviços de saúde”.

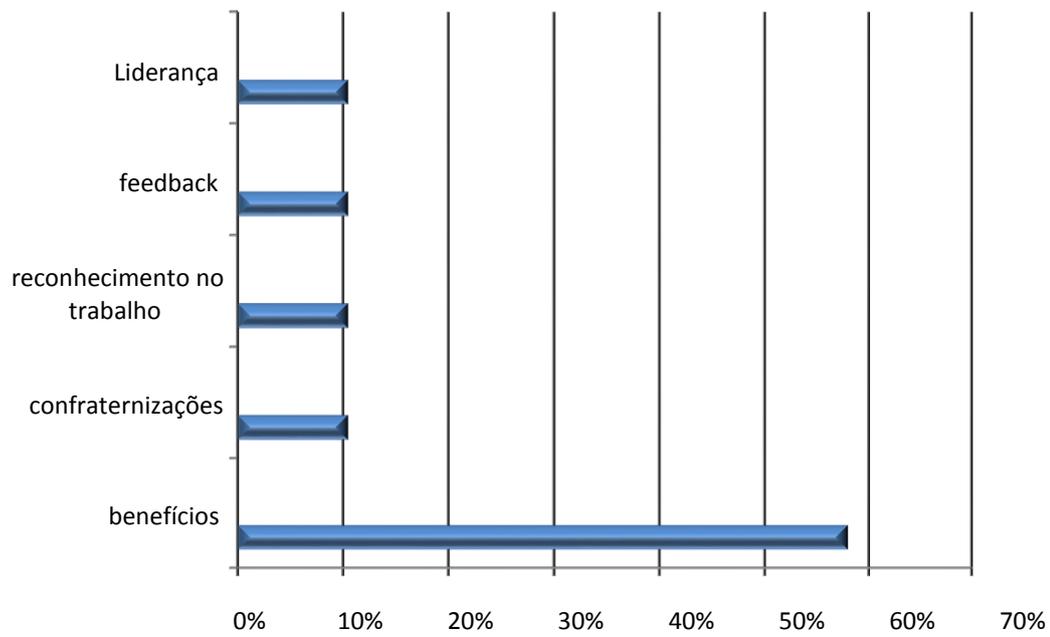
Os funcionários responderam, também, sobre o investimento em lazer e 95% afirmaram que a empresa investe em lazer e apenas 5% disseram que a empresa não investe em lazer.

Investir em lazer é uma proposta inovadora que as empresas estão buscando para motivar seus funcionários e garantir um bom desempenho. Dessa forma, será possível obter frutos produtivos para o crescimento e sucesso da empresa.

A empresa que investe em benefícios que são importantes para os seus funcionários e demonstra respeito e interesse em zelar pela qualidade de vida dos funcionários é reconhecida pela prestação de serviços de excelência (ALVES, 2019).

Dos funcionários, 95% responderam que a empresa disponibiliza materiais e equipamentos suficientes para a realização de um bom trabalho e apenas 5% disseram que o material disponibilizado pela empresa é insuficiente.

A figura 4 apresenta os fatores motivacionais mais importantes dentro da empresa:



**Figura 4:** Fatores motivacionais mais importantes dentro da empresa.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

Segundo os participantes da pesquisa, destacam-se entre os fatores motivacionais da empresa, com 58%, os benefícios que se tem em trabalhar na empresa. Esse quesito se destacou em relação aos outros, pois as demais opções: como bate papo com os patrões, café especial, reconhecimento no trabalho e os superiores receberam o percentual igual a 10,5%.

Depois de responderem o que mais os motivavam dentro da empresa, os funcionários responderam também à questão sobre o que a empresa poderia oferecer para melhorar sua motivação no trabalho. Suas sugestões foram as seguintes: 31% disseram folga na semana, 53% disseram melhoria na estrutura física da filial e 16% oportunidades para exercer novas funções dentro da empresa.

Percebe-se, pelas respostas dos funcionários, que o apontamento de melhorias define o interesse pela empresa. Ou seja, esses colaboradores compreendem que, quando a empresa cresce e melhora sua estrutura, o trabalho deles também ficará mais fácil de ser executado.

Cabral (2020) explica que, para a empresa alcançar o sucesso, ela precisa investir em seus funcionários, ouvi-los e valorizá-los. Todavia, a questão de motivação não é tão simples, porque o que motiva um pode não ser o mesmo que irá motivar o outro, é preciso conhecer seus funcionários e

chegar a fatores que consigam atender às necessidades de todos, sem comprometer o trabalho de cada um.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo apresentado possibilitou averiguar como os fatores motivacionais são importantes na condução de uma boa relação e uma relação frutífera entre funcionários e empresa.

Respondendo às questões problema ao término dessa pesquisa, concluiu-se que a motivação proporciona prazer e o prazer faz o homem mais produtivo.

Em relação à questão sobre o que motiva as pessoas, não se pode dizer exatamente o que o faz. Muitas coisas são motivadoras, mas, neste estudo, verificou-se também que uma motivação nem sempre é igual para todos, portanto o que motiva uma pessoa pode passar despercebido a outra.

Observou-se, também, em resposta à questão problema, que o comportamento humano diante da motivação certa é mais espontâneo e dinâmico e que uma pessoa motivada tem qualidade de vida.

O estudo de caso aqui apresentado atingiu os objetivos propostos de compreender melhor o que leva a pessoa a sentir necessidade de motivação, conhecer os diferentes fatores motivacionais no campo do trabalho, entender o que acontece com o ser humano quando ele recebe incentivos positivos e incentivos negativos e descobrir a relação entre motivação e qualidade de vida.

Este estudo de caso mostrou que a importância da motivação consiste em ampliar as oportunidades de crescimento da empresa, pois um funcionário motivado é muito mais produtivo, e essa produtividade é positiva para o crescimento, desenvolvimento e alcance do sucesso da empresa.

Trabalhos como estes devem ser sempre desenvolvidos porque a questão da motivação é ampla e importante, uma vez que ela deve estar direcionada para o fator humano da empresa. Mudanças estão ocorrendo drasticamente, assim, é preciso estar sempre atendo às mudanças para que os fatores motivacionais sejam atualizados conforme a demanda da atualidade.

## **REFERÊNCIAS**

ALVES, C. R. A. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 12, p.205-227, janeiro-abril 2019.

BARROS, F. C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. 2015. 180 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2015.

CABRAL, A. P. P. **O clima organizacional como ferramenta para satisfação no ambiente de trabalho**. 2015. GRADUAÇÃO. Faculdade de Juazeiro do Norte – FJN. Juazeiro do Norte – CE.

CARMELLO, E. **Qualidade de vida no trabalho**. In: Congresso Norte Paranaense de Recursos Humanos, 4., 2015. Londrina. Anais... Londrina, 2007.

CAVALLI A. C. G. **Qualidade de vida no trabalho: uma revisão da produção científica**. Revista Salus-Guarapuava-PR. jan./jun. 2013. Disponível em file:///C:/Users/Renata%20SZ/Downloads/676-2714-1-PB%20(2).pdf. Acesso em 12 de maio. 2020.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **Infográficos: dados gerais do município – Matipó /MG**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2015. Disponível em

<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=314090&search=minasgerais|matipo>. Acesso em: 20 jun. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade, pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MORETTI, S. **Qualidade de Vida no Trabalho e Auto Realização Humana**. Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG. Blumenau. SC. v.1, n.3, p.73-80, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11° ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 2018.

ROSSA, G. **Qualidade de vida no trabalho**. 2015. Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/qualidade-de-vida-no-trabalho>, Acesso em 19 de maio de 2020.

RIBAS, C. C. C.; FONSECA, R.C. V. **Manual de metodologia**. Curitiba, 2008a.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Satisfação no trabalho. São Paulo: Artmed, 2008.

TEIXEIRA, C. R. G. P. **Motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos indivíduos**. 2018. 88f. Monografia (Tecnólogo). Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia. Caraguatatuba – SP.

TONETTO, R. C. Z. **Um estudo com os Servidores Públicos Estaduais do Poder Judiciário de Catuípe – RS**. 2013. Disponível em <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1944/Rosana%20Tonetto%20-%20TCC%20FINAL.pdf?sequence=1>. Acesso em 10 de jun. de 2020.

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

**ANEXO 1**



**FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX**  
**SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR**

**QUESTIONÁRIO**

Pesquisa elaborada pelos acadêmicos Guilherme Augusto Silva Couto Vieira e Natanael Davi de Freitas do curso Bacharelado em Administração na Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: Fatores motivacionais no ambiente de trabalho: um estudo de caso em uma empresa de transportes logísticos apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Peço a sua colaboração por meio das respostas a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa. Agradeço antecipadamente sua contribuição.

**1) SOBRE O PERFIL DO ENTREVISTADO**

**A) Gênero:**

Masculino     Feminino     Outros

**B) Idade:**

Até 21 anos     22 a 32 anos

33 a 52 anos     Mais de 52 anos

**C) Escolaridade:**

Nunca estudou

Entre a 1º e 5º ano do Ensino Fundamental anos iniciais

Entre a 6º e 9º ano do Ensino Fundamental anos finais

Ensino Médio incompleto

Ensino Médio completo

Começou, mas não concluiu o Ensino Superior

Completou o Ensino Superior

Pós-graduação completa ou incompleta

Outros

**2) Esse estudo se refere à motivação no ambiente de trabalho, como você se sente dentro do ambiente de trabalho**

Muito Insatisfeito    Insatisfeito    Regular

Satisfeito    Muito satisfeito

**3) Em relação à função exercida na empresa, você está:**

Muito Insatisfeito    Insatisfeito    Regular

Satisfeito    Muito satisfeito

**4) Relacionando o seu salário com a atividade exercida dentro da empresa você está:**

Muito Insatisfeito    Insatisfeito    Regular

Satisfeito    Muito satisfeito

**5) Em relação às suas ideias e sugestões para a empresa, sobre elas serem valorizadas você está:**

Muito Insatisfeito    Insatisfeito    Regular

Satisfeito    Muito satisfeito

**6) Sua empresa investe em lazer:**

sim    não

**7) Sobre o plano de saúde oferecido pela empresa você está:**

Muito Insatisfeito    Insatisfeito    Regular

Satisfeito    Muito satisfeito

**8) Quanto à disponibilidade de materiais e equipamentos para a realização de um bom trabalho, sua empresa tem:**

Suficientes    Insuficientes    Não sei

**9) O que você considera como o maior fator motivacional dentro da empresa?**

---

---

**10) O que você a sua empresa poderia oferecer para melhorar a sua motivação no trabalho?**

---

---

**A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA VERDE AMARELO E OS POTENCIAIS  
IMPACTOS DA MP NO MERCADO DE TRABALHO PARA OS JOVENS DE  
MATIPÓ-MG**

Thais Da Silva Costa

Geraldo Junior Aparecido Soares Gomes

Orientador: Prof. Esp. Efigênio Pereira Dias

Área de conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Linhas de pesquisa: Administração de Organizações de Setores  
Específicos, Administração de Recursos Humanos- Gestão socioambiental como prática  
social.

E-mails: thaiscosta82666130@gmail.com; juniorgeraldo118@gmail.com

**RESUMO:** No mundo atual, em específico no Brasil, há milhares de jovens que buscam seu lugar profissional na sociedade, tarefa essa que não é fácil devido à sua falta de experiência e oportunidade de primeiro emprego. Sendo assim políticas públicas do governo que incentivem as empresas à contratação desses indivíduos pode ser um caminho para a para diminuir o desemprego em massa entre os jovens. Nesse contexto, os objetivos propostos neste estudo serão analisar as propostas feitas pelo Programa Verde Amarelo e analisar os potenciais impactos causados na economia de Matipó, analisando se o projeto é realmente eficaz para pequenas cidades como incentivo para a contratação de jovens que buscam a colocação no mercado de trabalho. Caracterizou-se como um estudo de campo de forma descritiva e realizou-se a coleta de dados de forma quantitativa, nas empresas, objeto de estudo. Conforme os resultados, a MP não possuía tanto conhecimento por parte dos respondentes, mas a atribuíam na gestão de suas empresas caso a MP entrasse em vigor. As variáveis como número reduzido de empregados e a falta de grandes empresas na cidade analisada é algo antagônico à MP. É necessário observar que os resultados aqui obtidos destacam a realidade da cidade estudada, não podendo universalizar os resultados em outras cidades.

**PALAVRAS-CHAVE:** MP 905/2019, Mercado de Trabalho; Jovens; Programa Verde Amarelo.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, cerca de milhares de jovens sofrem com o desemprego que desencadeia outros fatores que desfavorecem a grande massa econômica do país. No entanto, foi criado uma política de incentivo ao trabalho jovem no país, que viabiliza melhorias no mercado de trabalho.

Segundo Gobbi (2019), a Medida Provisória 905/2019, também conhecida como Programa Social Verde Amarelo, está sendo considerado uma “minirreforma” trabalhista, pois alterou diversos pontos da CLT (Consolidações das Leis Trabalhistas). A MP tem um novo modelo

de contrato para estimular a contratação de jovens entre 18 e 29 anos que ainda não tiveram nenhuma contratação assinada na CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social).

O Programa Verde Amarelo é focado em jovens que buscam o primeiro emprego, e tem como principal objetivo fomentar a contratação de jovens com dificuldades de egresso no mercado de trabalho. Assim, o Governo preparou um pacote com várias medidas para que tais jovens tivessem uma facilidade para entrar no mercado de trabalho (BIANCO, 2020).

Um das grandes mudanças para o empregado contratado são as verbas rescisórias, que passarão a ser percebidas de forma mensal, ou seja, salário, décimo terceiro, férias +1/3 proporcionais, como uma maneira de aumentar a renda mensal do empregado. Para o empregador também há mudanças, tais como: a contribuição para o FGTS será de 2% e a empresa fica isenta do recolhimento do INSS, entre outros benefícios, sendo para o empregador uma contratação mais viável. (GOBBI, 2019)

Para Bianco (2020), o Programa Verde Amarelo visa a literalmente trazer melhorias para as empresas aumentando as contratações, diminuindo os impostos ajudando também a melhorar a economia do país. O foco é público jovem que possui mais dificuldades para se inserir no mercado de trabalho por ser menos qualificados.

Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a taxa de desemprego da população de 18 a 24 anos foi de 23,8% no 4º trimestre de 2019. São mais de 3 milhões de jovens desempregados no país e com a nova MP essa realidade pode ser diferente, ressaltando que é uma medida provisória que entra em vigor assim que elaborada e aceita, porém para se tornar uma lei, precisa ser votada pela câmara de deputados e presidente no prazo de 180 dias (IBGE, 2020).

A pesquisa se justifica pela investigação teórica a respeito dos potenciais impactos da MP no mercado de trabalho para os jovens.

O trabalho analisou as potenciais mudanças no mercado de trabalho local, analisando os potenciais impactos que podem acontecer nas pequenas cidades como Matipó diante a implantação da nova Medida Provisória.

Diante do exposto, os questionamentos deste estudo foram: Quais os benefícios que o programa traria para o mercado de trabalho de Matipó? Quais as vantagens para a força de trabalho jovem? A MP atacaria o problema de desemprego entre jovens na cidade de Matipó? As empresas de Matipó têm requisitos que absorvem efetivamente o objetivo da MP?

Nesse contexto, o trabalho se concentrou nas perspectivas dos jovens da cidade de Matipó-MG em relação ao Programa Verde Amarelo que, segundo o IBGE(2017), tem uma população estimada de 18.713 habitantes que do total de habitantes da cidade há cerca de 1455 homens entre 20 a 29 anos, e cerca de 1495 mulheres na mesma faixa etária. Os objetivos propostos neste estudo serão analisar as propostas feitas pelo programa Verde Amarelo e analisar os potenciais impactos causados na economia de Matipó, analisando se o projeto é realmente eficaz para pequenas cidades.

Por fim, o trabalho exposto propôs identificar o impacto que essa Medida Provisória trará às empresas pesquisadas na delimitação proposta, bem como analisar a viabilidade e os resultados, positivos ou negativos, para às empresas.

Trabalhos como este são importantes para contribuir com informações que possam ser relevantes para as empresas de Matipó nas contratações, visando a maior empregabilidade e benefícios no Município.

O conhecimento obtido no estudo dessa Medida Provisória norteará as empresas de grande médio e pequeno porte desta delimitação a tomar decisões em relação aos futuros contratos de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho reflete discussões imensuráveis que denotam desde ao avanço tecnológico pelo qual este sempre envolvido à necessidade da inclusão social associada ao poder público nas relações sociais. As mudanças constantes pelas quais o mundo do trabalho está passando trazem à tona uma discussão constante sobre como acompanhar essa evolução que produz formas específicas de vínculos que não têm correspondido a uma ampliação do acesso à dignidade humana por intermédio do direito a trabalho e renda (VELOSO, 2020).

O mercado de trabalho é expresso por toda forma de trabalho sendo ou não remunerado e também toda forma de ofertar empregos na sociedade, logo, existem ocupações formais e informais que se diferem por remunerações, benefícios, direitos e deveres de acordo com a CLT (SILVA, 2016).

Matos e Lima (2015) explicam que um país precisa ser abastecido para que ele se conecte a uma realidade de mercado financeiro. Isso só acontece se tivermos em movimento o mercado trabalhista, que é o que injeta nos setores comerciais o crescimento e o desenvolvimento necessários para que o país seja propulsor de sua economia.

Para Bezerra (2019, p.5), “Mercado de Trabalho é um conceito utilizado para explicar a procura e a oferta das atividades remuneradas oferecidas pelas pessoas ao setor público e ao privado.”

Esse mercado é subdividido em setores que vão desde quem trabalha com a matéria prima de todos os produtos a quem oferta eles no mercado. Estes setores estão interligados e dão origem à classificação dos empregados e empregadores do país, classificando economia.

Bezerra (2019) ainda afirma que a economia de um país está atrelada às exigências do mercado de trabalho globalizado com a busca do trabalho remoto cada vez mais presente, proporcionando contratações de pessoas em diferentes partes do mundo por uma mesma empresa, exigindo cada vez mais tempo de estudo, autonomia e habilidades em informática.

Como a economia enfrenta os desafios impostos pela globalização e inovação tecnológica, os profissionais terão que ter suas competências sejam de empregados ou de empregadores desenvolvidas em consonância com o mercado de trabalho, e estar atentos à evolução de tendências que determinarão as demandas por profissionais no futuro (SILVA, 2016).

### 2.1.1 EVOLUÇÃO FACTUAL DO MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho se evolui e se modifica à medida que vão surgindo novas demandas e desejos ainda não realizados. A união entre aprendizagem e o mundo real é indispensável para a motivação e a persistência do profissional em ambientes competitivos como o atual. A evolução hoje, dentro do mercado de trabalho, constitui não apenas os avanços tecnológicos, mas também a preparação de mão de obra competente e devidamente especializada. O mercado de trabalho não tem mais espaço para aqueles que não acompanham sua evolução, as cobranças relacionadas a globalização e o novo modo de empreender exigem também um capital humano revolucionário (VELOSO, 2020).

A evolução do trabalho na informalidade também é um fator essencial a ser destacado. No Brasil, esse mercado de trabalho tem crescido muito, o que traz uma certa preocupação, porque ocorre que muitos desses trabalhos têm por motivação a necessidade de manutenção individual e do grupo familiar e não a própria vocação pelo empreendedorismo (VELOSO, 2020).

Harper (2008) *apud* Silva, define empreendedorismo como:

Processo de solução de problemas de busca por lucro que acontece em condições de incerteza estrutural, exigindo o exercício de imaginação e julgamento crítico na identificação de problemas (oportunidades) e na geração de soluções para serem testadas, que envolve a descoberta e a criação de novas soluções e finalidades (2016, p. 5).

Essa ideia de informalidade se evolui dentro do contexto econômico brasileiro, mas pode ser ilustrada no cotidiano daqueles que labutam sem as garantias legais. Travestir-se esta realidade em “aquisição de autonomia” ou “alternativa à crise” denota, no máximo, mera retórica, ante a história de exploração e o histórico déficit de inserção econômica e social no Brasil (SILVA, 2016).

Mattos e Lima (2015) afirmam que o mercado de trabalho se evolui a partir de um objetivo principal que é estabelecer relações de demanda e oferta entre a população, abastecendo e movimentando, dessa forma, a economia de um país.

A economia do país não pode ser desvinculada do mercado de trabalho ofertado, pois ele é a mola propulsora que faz com o país se estabeleça economicamente, por meio da produtividade. No caso do Brasil, a produtividade encontra-se em queda desde o primeiro trimestre de 2019, o que agrava relação entre mercado de trabalho e atividade econômica (BEZERRA, 2019)

As pessoas que buscam o mercado de trabalho e que procuram uma habilitação profissional para se tornarem mais empregáveis, precisam adquirir tendências comportamentais, como liderança, comunicação, colaboração, pensamento lógico e ampliação da capacidade de aprendizagem. A evolução no mercado de trabalho atual apresenta diretamente a competição, é preciso entender que pessoas obsoletas não terão mais espaço (VERENICZ, 2019).

É necessário entender que a busca atual dentro do mercado de trabalho se tornou competitiva, que conhecimentos de tecnologia são essenciais e fazer algo diferente pode ser a diferença entre a demanda e a oferta, além de ter conhecimentos sobre o mercado que se pretende atuar, pois propicia um preparo adequado para os que desejam ser atrativos e dentro dele se destacarem (VERENICZ, 2019).

## 2.2 O MERCADO DE TRABALHO EM PEQUENAS CIDADES

Willemann e Ferreira (2018) explicam que o mercado de trabalho nas pequenas cidades se diferencia do mercado de trabalho dos grandes centros urbanos pela sua peculiaridade e demanda de serviços. Na maioria das cidades do interior, não se encontram empresas multinacionais e de reconhecimento internacional, mas são as pequenas empresas e empreendedores locais que proporcionam o giro da economia.

A possibilidade de empreendimentos começou a aparecer para quem não acreditava no desenvolvimento e crescimento do mercado de trabalho nas pequenas cidades, e essa possibilidade se despontou como uma grande aposta dentro do mercado de trabalho elevando o nível econômico e social das pessoas destas cidades (LIMA, 2017)

As cidades do interior estão se destacando dentro do mercado de trabalho, como a “bola da vez”. As oportunidades de emprego sinalizam para um movimento positivo e inverso ao que está hoje acontecendo nos grandes centros urbanos devido à saturação de mão de obra, levando muitas empresas a se estabelecerem e estabilizarem nessas cidades (LIMA, 2017).

Segundo Willemann e Ferreira (2018), a chegada de empresas nas cidades do interior para impulsionar o mercado de trabalho é muito importante e isso tem feito com que a economia dessas cidades se destaque positivamente, refletindo em uma arrecadação maior de impostos e no aquecimento das vendas no comércio. Essa movimentação é importante e tem mantido as cidades do interior com arrecadações em ascensão, acenando positivamente a economia local.

Isso se torna um ciclo vicioso entre empresas, trabalhadores, cofres municipais, comércios, setor de serviços e a comunidade de uma forma geral. Essa dependência entre esses setores produz uma relação de certa maneira harmônica, produzindo um crescimento econômico e uma ligação de lealdade financeira e até mesmo cumplicidade. O mercado de trabalho quando apresenta crescimento, traz também melhoria na qualidade de vida maior consumo, mais vendas e mais empregos. Essa rotatividade econômica é que mantém uma política econômica sustentável das cidades do interior (SARAIVA e RENAUX, 2019).

### 2.2.1 GERAÇÃO DE EMPREGO E A RENDA NOS MUNICÍPIOS PEQUENOS

Os pequenos municípios se destacam também na oferta de empregos públicos que ocupam uma grande parcela de mão de obra. As prefeituras, na grande maioria, são as que empregam em maior quantidade, chegando a 46,7% dos empregos. O crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) registrou, para as cidades do interior, uma expansão de 49% nas últimas décadas. Isso se comparado proporcionalmente aos grandes centros urbanos significa 10 pontos a mais. A geração de empregos nas pequenas cidades está fazendo com que os jovens tomem atitude reversa ao que acontecia até então, busquem as cidades pequenas como oportunidade de crescimento profissional e a chance de fazer um plano de carreira (SARAIVA e RENAUX, 2019).

A evolução que está ocorrendo dentro do setor do agronegócio também é um dos grandes destaques para que as cidades pequenas encontrem aí o seu foco para o crescimento e geração de empregos. O agronegócio vem despontando como um mercado de trabalho promissor, principalmente entre os jovens, além disso, a garantia da preservação e

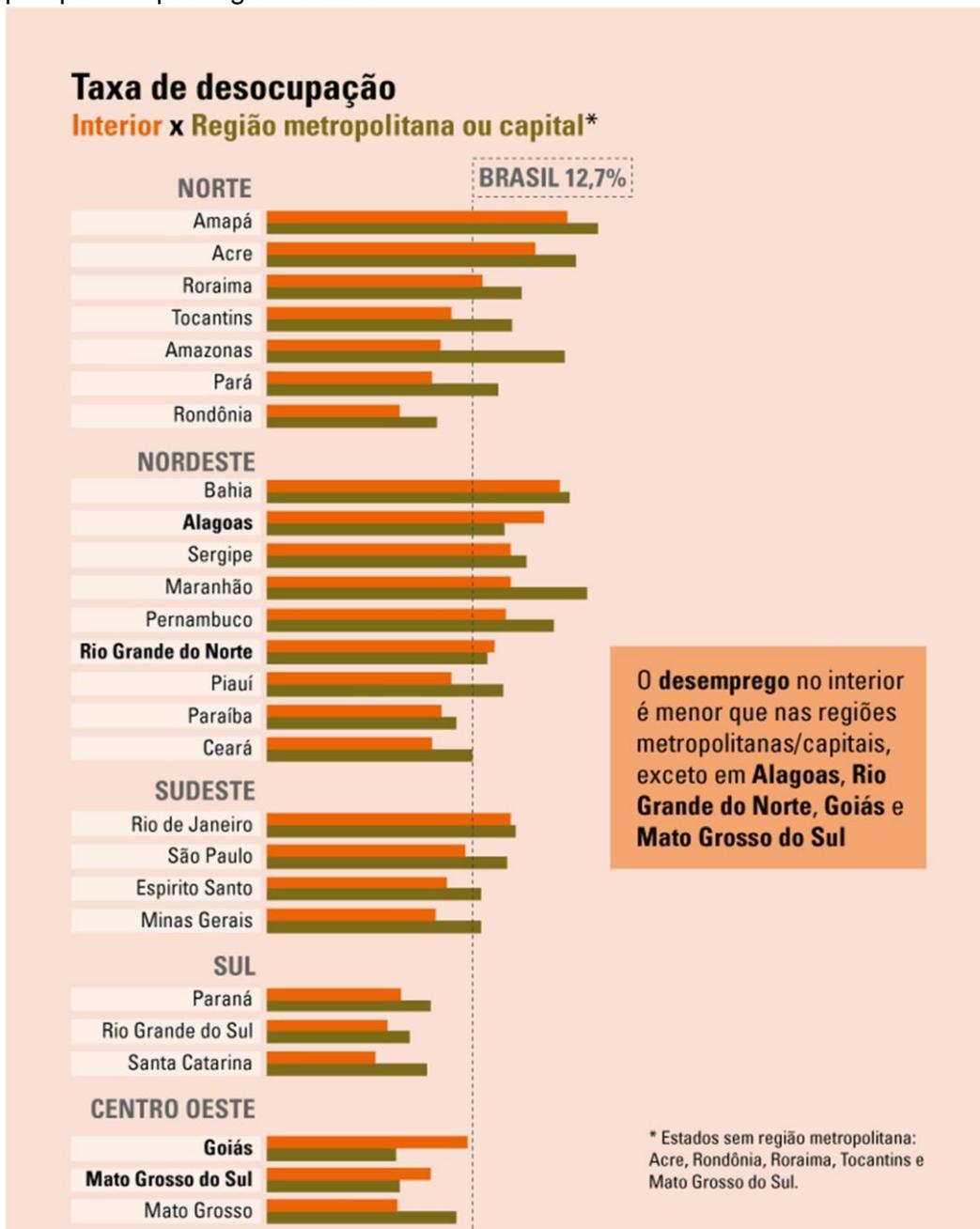
sustentabilidade ganharam importância e outro olhar para a economia brasileira (GERBELLI e CAVALLINI, 2019).

Para construção do gráfico, excluíram-se as regiões metropolitanas quando essas existem e a capital. O interior foi considerado como todos os municípios do estado, nesse levantamento pode se constatar que apenas 10 regiões do interior apresentaram índices maiores do que o nacional para a questão de desemprego que equivale a 12,7% da taxa desocupação (SILVA, 2016).

Um levantamento feito a partir dos micro dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) revelou um retrato inédito do mercado de trabalho do interior do país. As informações do primeiro trimestre de 2019 mostram que o desemprego no interior é menor que nas regiões metropolitanas em 18 estados (SILVA, 2016).

A taxa de desocupação entre o interior e a região metropolitana ou capital, conforme estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e PNADn, contínua no primeiro trimestre de 2019. Esse é um retrato inédito apresentado por essa

pesquisa e que segue abaixo:



**Figura 1:** taxa de desocupação entre o interior e a região metropolitana ou capital.

Fonte: IBGE, 2020

Apesar de os resultados demonstrarem que o interior apresenta melhores índices para o mercado de trabalho, isso não significa que as condições do mercado sejam melhores do que as encontradas nos grandes centros urbanos. A informalidade atinge 62,4% das empresas, ou seja, 20,8 milhões de trabalhadores sem carteira assinada (empregados do setor privado e trabalhadores domésticos), sem CNPJ e sem contribuição para a previdência oficial (empregadores e por conta própria) ou sem remuneração (auxílios em trabalhos para a família) (SARAIVA e RENAUX, 2019).

## 2.3 O MERCADO DE TRABALHO PARA JOVENS

O Brasil hoje apresenta uma grande população de jovens que estão à busca do seu primeiro emprego, mas não se encontram preparados para enfrentar o desafio de ingressar no mercado de trabalho, infelizmente essa afirmação se dá pelo fato que a qualidade de ensino voltada para o mercado de trabalho, ainda não acontece efetivamente (STROHER, 2015).

Muitas vezes o jovem sai do Ensino Médio sem nenhuma experiência de trabalho ou, até mesmo, sem nenhuma orientação profissional, que o coloca em situações menos desprivilegiadas. Os jovens se preocupam com a demora na inserção no mercado de trabalho e acabam por não se prepararem devidamente e entram em choque com a realidade que lhe é apresentada (STROHER, 2015).

Guimarães e Almeida (2018) realizaram um estudo sobre os jovens e o mercado de trabalho: evolução e desafios da política de emprego no Brasil. O objetivo central, ao apresentar especificidades da inserção dos jovens no mercado de trabalho, foi trazer lições de experiências internacionais, situar a evolução da política de emprego no Brasil e analisar em detalhes a política dos Consórcios Sociais da Juventude.

Os resultados de seu estudo apresentaram que as políticas de emprego para os jovens avançaram significativamente nos últimos anos. O Programa Nacional de Primeiro Emprego, criado em 2003, foi um marco, que priorizou, inicialmente, a subvenção à contratação, concluindo, portanto que o objetivo da política não deve ser criar um emprego a qualquer custo, mas fortalecer as capacidades cognitivas dos jovens, até porque a rotatividade de trabalhos precários tende a ser alta e indivíduos pouco preparados tendem a encontrar obstáculos perenes (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2018).

Gerbelli e Cavallini (2019) apresentam dados em que o desemprego entre jovens chega a 40% em alguns estados e alguns trabalham sem contribuir para a Previdência, fazendo que esse grupo desestabilize ainda mais as contas do INSS. Além disso, afirmam que a subutilização de brasileiros de 18 a 24 anos está localizada em maior proporção no mercado trabalho, e que são o grupo mais atingidos em momentos de crise, por não estarem na grande maioria no nível de qualificação exigido, associado à falta experiência tornam-se vulneráveis.

### 2.3.1 A IMPORTÂNCIA DA INSERÇÃO DO JOVEM NO MERCADO DE TRABALHO

As transformações geradas pelo capitalismo na sociedade trouxeram para junto um público que atua diretamente na economia como alavanca dentro desse setor, o jovem consumidor. E ao mesmo tempo fez com que esse jovem sentisse necessidade também de estar inserido no mercado de trabalho, no mundo do trabalho, que surge como uma competição de mercado diretamente ou terceirizado (DRUCK; DUTRA e SILVA, 2019).

Daí então a necessidade de as empresas se inovarem e qualificarem para garantir maior produtividade. Para os jovens, isso passou a ser um desafio, uma vez lançados no mercado de trabalho, eles se veem mediante os desafios que nem sempre estão preparados para enfrentar. A falta de experiência e a de habilitação de alto nível pode ser os obstáculos que os desafiam na empreitada à inserção no mercado de trabalho (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2018).

A inserção produtiva dos jovens é um dos grandes desafios da política de emprego. Trata-se de um público que enfrenta maiores dificuldades, fruto principalmente da baixa experiência. Assim, essa é uma faixa muito vulnerável à situação de desemprego e de desemprego em longo prazo, sendo objeto de políticas específicas em muitos países. O Brasil vem contemplando recentemente a necessidade de políticas especiais para o público jovem, tendo sido inclusive criada uma Secretaria da Juventude. Dentro das várias áreas contempladas, a área de trabalho e emprego tem importância essencial dentro do objetivo de promover a melhor inserção do jovem e fortalecer as condições de ascensão social. Para esse objetivo, políticas direcionadas particularmente para os jovens ganharam importância a partir de 2003, sendo reforçadas nos anos seguintes. (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2018, p. 2).

Ser produtivo e estar inserido no mercado de trabalho significa a conquista de um espaço, de certa liberdade, simboliza a conquista de um lugar na sociedade, e, para que todos tenham esse espaço garantido, precisa-se que as políticas de incentivo para o mercado de trabalho venham ao encontro dessas perspectivas (NUNES; MENEZES-FILHO e KOMATSU, 2016).

A Lei 10.097/ 2000 — Lei da Aprendizagem — utiliza como base os critérios estabelecidos no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) ao que se refere o trabalho para menores de idade para determinar que jovens com idade entre 14 e 18 anos possam fazer parte do programa, assim como menciona o cap. V, art. 65, parágrafo único do ECA: “Ao adolescente aprendiz, maior de quatorze anos, são assegurados os direitos trabalhistas e previdenciários”. Vale ressaltar que ainda de acordo com o ECA no cap. V art. 67, parágrafos I ao IV é vedado trabalho:

- I - noturno, realizado entre as vinte e duas horas de um dia e as cinco horas do dia seguinte;
- II - perigoso insalubre ou penoso;
- III - realizado em locais prejudiciais à sua formação e ao seu desenvolvimento físico, psíquico, moral e social;
- IV - realizado em horários e locais que não permitam a frequência à escola. (ECA, 1990)

A Lei 10.097 estabelece que o jovem seja contratado para uma jornada de seis horas diárias, sendo parte dessas horas destinadas à oficina de capacitação que deve ser ministrada por uma entidade autorizada pelo Ministério do Trabalho e por instrutores capacitados para as diversas aulas voltadas, principalmente, à área administrativa, como por exemplo, aulas de comportamento organizacional, ética e cidadania, sustentabilidade, matemática e conteúdos voltados ao trabalho do auxiliar administrativo.

## **2.4 AS POLÍTICAS DE INCENTIVO PARA O MERCADO DE TRABALHO**

O Programa Verde Amarelo foi lançado em cerimônia no Palácio do Planalto e, segundo o governo, reduz em cerca de 30% os custos do empregador reduzindo a tributação sobre empresas que contratarem jovens de 18 a 29 anos em primeiro emprego. De acordo com o Ministério da Economia, o objetivo é gerar 1,8 milhão de empregos até 2022 e segundo o programa:

As empresas poderão contratar até 20% dos funcionários na nova modalidade (em postos de trabalho com remuneração de até 1,5 salário mínimo); as empresas poderão contratar na nova modalidade até o final de 2022; os contratos deverão ser de no máximo 2 anos; os funcionários receberão, mensalmente, o valor proporcional às férias e ao 13º salário (BRASIL, 2019, s.p)

O Programa Verde Amarelo atualmente é uma das propostas mais interessante que irá atender os jovens e estimular a criação de empregos com carteira assinada. O programa inclui desoneração em folha de pagamento, entre outras mudanças, para contratar jovens, inserir no mercado pessoas com deficiência e reabilitados (trabalhadores que se afastam por acidente ou adoecimento) e microcrédito para pessoas de baixa renda (BRASIL, 2019).

O programa garante que os direitos da Constituição Federal serão garantidos, e as empresas poderão ter até 20% de seus funcionários nessa modalidade e permitida apenas a contratação de pessoas com remuneração de até 1,5 salário mínimo essa proposta vale apenas para novos postos de trabalho, não permite substituições e para fins de caracterização como primeiro emprego não serão considerados os seguintes vínculos: avulso, intermitente, menor aprendiz e contrato de experiência (BRASIL, 2019, s.p).

A crise de desemprego que o mercado de trabalho vem sofrendo é consequência do acréscimo sucessivo na taxa de desemprego, aliada à exclusão social e marginalização das classes e, ainda, da diminuição estagnada da renda média populacional. Por isso, uma política voltada para o mercado de trabalho é importante, especialmente, se for direcionada aos jovens, que se antes já eram dificilmente inseridos e vulneráveis no mercado de trabalho, passam a sofrer maiores impactos diante desse cenário (NUNES; MENEZES-FILHO e KOMATSU, 2016).

Gerbelli e Cavallini apresentam uma síntese das principais mudanças trazidas pelo Programa Verde e Amarelo:

a contribuição para o FGTS cai de 8% a 2%; valor da multa do FGTS em caso de demissão poderá ser reduzido a 20% sobre o saldo, em comum acordo entre empregador e trabalhador; pagamentos de férias e 13º salário poderão ser adiantados mensalmente; empregadores não precisarão pagar a contribuição patronal ao INSS (de 20% sobre a folha); não serão devidas alíquotas do Sistema S; não haverá recolhimento do salário educação; as contratações por essa modalidade poderão ser feitas a partir de 1º de janeiro de 2020; poderão ser contratados jovens de 18 a 29 anos, que nunca tiveram emprego formal; contratações não poderão ser feitas em regime intermitente, avulso, menor aprendiz ou contrato de experiência; prazo de contratação na modalidade será restrito a dois anos; empresas poderão contratar nesse modelo até o final de 2022; empregados deverão receber até 1,5 salário mínimo; empregados pelo modelo serão limitados a 20% do total de funcionários das empresas; empresas não poderão substituir trabalhadores; apenas novos contratados podem ser admitidos através do programa Verde Amarelo; esse limite de 20% vai usar como base a média de trabalhadores das empresas entre janeiro e outubro de 2019 (2019, p.03).

Gerbelli e Cavallini (2019) explica que esse programa é o mais recente do atual governo que busca o incentivo e estímulo para as empresas realizarem a contratação de jovens além de deduzir entre 30% e 34% o custo da mão de obra nas contratações por essa modalidade

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa tinha como objetivo analisar as propostas feitas pelo programa Verde Amarelo e verificar os potenciais impactos causados na economia de Matipó, analisando se o projeto é realmente eficaz para pequenas cidades. Para que esses objetivos sejam alcançados serão utilizados os métodos a seguir.

Segundo Lima e Miotto (2007), a pesquisa deve ser realizada com segurança e em fontes confiáveis. Sendo bem feita a pesquisa bibliográfica, ela é capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, a postulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas.

A natureza utilizada nessa pesquisa foi a básica, Gil (2014, p. 26) “procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas”.

Quanto ao tipo, a pesquisa teve como pesquisa exploratória. Segundo Gil, pesquisas exploratórias tem como objetivo:

(...) proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (2014, p. 27).

A pesquisa foi desenvolvida com base em coleta de dados que pode ocorrer de diversas maneiras, mas geralmente envolve o levantamento bibliográfico e a entrevista com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto e análise de exemplos que estimulem a compreensão (MARTINS e THEÓPHILO, 2015).

A pesquisa teve como público empresas baseadas na classificação do IBGE e que estejam localizadas na cidade de Matipó MG, que situa-se na bacia do Rio Doce, possui uma população estimada em 18.713 e área da unidade territorial 266,990Km<sup>2</sup> com densidade demográfica de 66,07 hab./km<sup>2</sup>. Matipó limita-se com os municípios de Abre Campo, Caputira, Manhauçu, São João do Manhauçu, Santa Margarida e Pedra Bonita e está em uma região de relevo cuja topografia possui 20% de áreas planas, 35% de áreas onduladas e 45% de áreas montanhosas. A posição da sede do município é latitude 20°17'00 e longitude WGr 42°20'30 (IBGE, 2017).

Para a realização da pesquisa, foi aplicado um questionário estruturado. O método de questionário estruturado baseia na pesquisa quantitativa e o estudo de campo.

A técnica utilizada nessa pesquisa foi o estudo de campo, para Neto

[...] É realizada exatamente no local onde acontece o motivo da pesquisa. Pode ser um fato, um fenômeno ou um processo. Conseqüentemente, a coleta dos dados é feita in loco, quer por: a) observação direta; b) levantamento; ou c) estudo de caso [...] (2012, p.112).

Sobre a pesquisa quantitativa, Neto:

Eventualmente chamada de pesquisa fechada pressupõe que tudo pode ser quantificável, como por exemplo, os estudos das ciências biológicas, até opiniões ou outras informações (ciências humanas e sociais), como atitudes e comportamentos e assim, classificá-las e analisá-las. Utiliza diferentes técnicas estatísticas para validar a pesquisa. Utiliza o procedimento experimental, faz inferências a partir das amostras, destas hipóteses e teorias (2012, p. 102).

Para a realização da pesquisa, foi aplicado um questionário totalizando 14 questões, sendo 6 questões para caracterização do perfil da empresa pesquisada e 8 questões com abordagens gerais sobre o estudo realizado e a mesma foi feita durante o horário de funcionamento do estabelecimento.

O tamanho da amostra era de 271 empresas conforme pesquisa realizada no cadastro central de empresas no portal do governo brasileiro para a cidade de Matipó (IBGE, 2018).

Para esta pesquisa, está previsto um erro amostral absoluto da ordem de 5% com um nível de confiança de 90% em variáveis do tipo alternativas. Para o cálculo do tamanho amostral utilizou-se o cálculo amostral: calculadora *on-line* (SANTOS, 2020).

Com este cálculo, definiu-se o número de questionários que foram aplicados no total para obter-se uma base de dados fundamentada e ampla o suficiente para estudo. Com base no cálculo amostral, serão aplicados os questionários em 136 empresas no universo de empresas

Os resultados encontrados foram apresentados por meio de tabelas e gráficos, com referências a autores que desenvolveram estudos que corroboram este e serão tabulados no *Microsoft Excel*, versão 2013, por meio de estatística descritiva.

## 4 RESULTADO E DISCUSSÕES

A análise de pesquisa teve o objetivo de demonstrar a opinião dos responsáveis administrativos, verificando os potenciais fatores da MP que poderiam influenciar na contratação de jovens nas empresas.

A tabela a seguir representa as características sociodemográficas das empresas investigadas.

**Tabela 1 – Perfil das empresas pesquisadas em Matipó.**

Características	N= 136	(%)
<b>PORTE DA EMPRESA</b>		
MEI	36	26
Microempresa	50	37
Empresa de pequeno porte	27	20
Média empresa	13	10
Grande empresa	10	7
<b>TEMPO DE EMPRESA ESTABELECIDADA</b>		
00 a 05 anos	57	42
06 a 10 anos	27	20
11 a 15 anos	18	13
16 anos ou mais	34	25

RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA		
Alimentício	26	19
Roupas/ calçados e/ ou joias	33	24
Prestação de serviços	15	11
Construção ou mecânica	10	7
Tecnologia e/ou moveis e/ou eletrodomésticos	11	8
Medicamentos e/ou área da saúde	16	12
Outros	25	19

QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS		
1 a 2 funcionários	59	43
3 a 6 funcionários	45	33
7 a 12 funcionários	23	17
13 a 18 funcionários	1	1
19 a 30 funcionários	5	4
31 ou mais funcionários	3	2

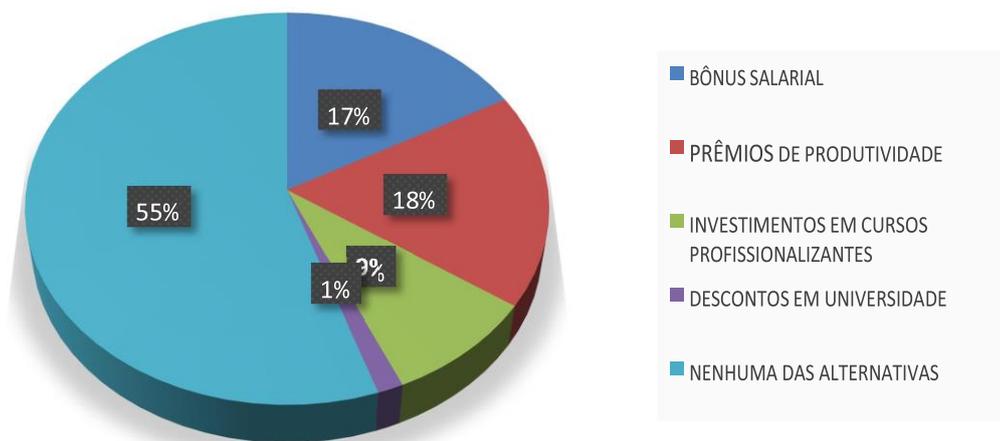
IDADE DOS FUNCIONÁRIOS		
18 a 23 anos	46	34
24 a 29 anos	51	38
30 a 36 anos	22	16
37 anos ou mais	17	13

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

Ao analisar a Tabela 1, podemos verificar que 37% das empresas têm o porte de Microempresa. De acordo com SEBRAE (2016), Microempresas são as sociedades simples, individuais e empresariais de responsabilidade limitada que faturem até R\$ 360.000,00 por ano. Observamos que mais da metade das empresas pesquisadas somam juntas as empresas de porte pequeno. Ao analisar o tempo de empresa e ramos de atividade, observamos que 42% delas estão estabelecidas entre 0 a 5 anos e que estão no segmento de roupas e calçados sendo 24% das empresas entrevistadas e seguidos de ramo alimentício com 20%.

Em relação aos dados das empresas entrevistadas, 44% possuem, no máximo, 2 funcionários, seguido de outras empresas com 33% que possuem de 3 a 6 funcionários. Observamos que 37% das empresas possuem funcionários com a faixa etária de 24 a 29 anos. Com os dados obtidos, percebemos que as empresas possuem um quadro de funcionários relativamente jovem, isso em função das diferenciadas necessidades de cargos, alinhando a juventude com a experiência.

A seguir, a Figura 2 representa a política de incentivo que as empresas de Matipó oferecem para os funcionários.



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2020.

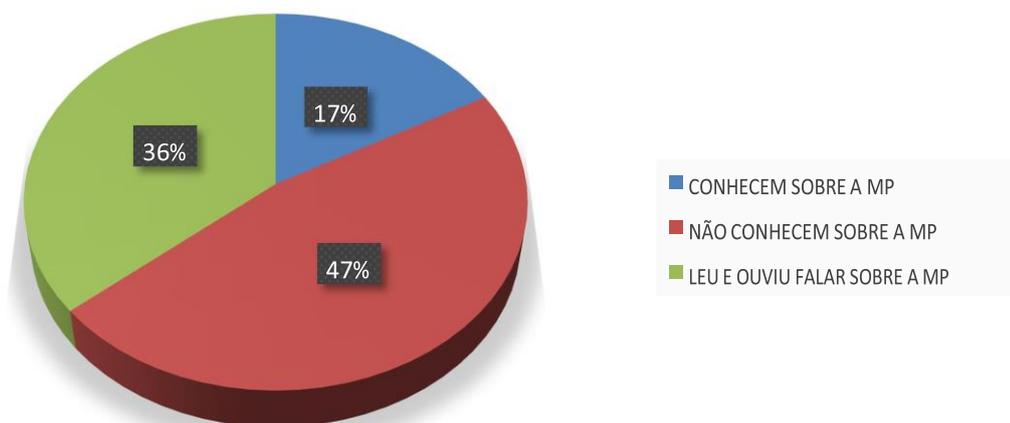
**Figura 2:** Empresas que oferecem políticas de incentivo.

De acordo com Chiavenato (2008), benefícios sociais são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações.

Observa-se que, no resultado referente à política de incentivo das empresas entrevistadas, 55% não oferecem nenhum tipo de benefício, 18% oferecem prêmios por produtividade, 17% bônus salarial, 9% investimentos em cursos profissionalizantes e 1% descontos em Universidades. Destacamos que cada empresa possui suas particularidades e seus desafios, e que, em uma cidade pequena, onde nem sempre o capital gira, é difícil oferecer benefícios para os funcionários.

A partir do momento em que o indivíduo se sente reconhecido e visualiza chances de progresso profissional, a pessoa tende a desempenhar suas atividades diárias com maior prazer e crescer profissionalmente. Uma sugestão de incentivo é que os órgãos públicos, juntamente com as empresas, consigam cursos gratuitos nas áreas de atividades de Matipó, pois qualificaria os jovens e melhoraria a produtividade dos comércios.

A seguir, a Figura 3 mostra a quantidade de responsáveis das empresas que tinham conhecimento sobre a MP 905/2019.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Figura 3: Empresas que tem conhecimento da MP.

Quando questionado aos responsáveis das empresas sobre os seus respectivos conhecimentos sobre a MP 905/2019, 47% dos respondentes disseram que não conheciam a MP, 36% responderam que leram ou ouviram falar sobre a MP, enquanto 17% responderam que conheciam a MP.

Os produtores de informação são restringidos pela formação e habilidades cognitivas de residentes em diferentes realidades, portanto, precisam adotar um método de distribuição que aceite seus produtos (BARRETO, 1999).

Visando ao interesse dos pesquisados em atribuírem a MP em suas empresas, caso ela estivesse em vigor, 68% ponderaram que atribuiriam aos adendos da Medida Provisória a suas empresas, portanto 32% disseram não atribuiriam. Ou seja, se a MP estivesse em vigor na data em que foram questionados a maior parte à aderiria.

Segundo DIEESE (2019), além de isentar os empregadores dos custos sociais e trabalhistas (eliminando quase que totalmente os custos salariais), o contrato também reduz o valor da remuneração pela contratação de jovens. Isso porque o valor referente aos prêmios de seguros de risco foi bastante reduzido (o que também limita as circunstâncias em que os prêmios de seguros devem ser pagos), ao depósito na conta do FGTS e à multa rescisória, que também constituem salário, ainda que adiados com o tempo.

A respeito dos incentivos informacionais sobre a MP que as empresas receberam de prefeituras, associações comerciais e/ou órgãos responsáveis pelos jovens da cidade, dos questionados, 19% disseram que receberam essa informação e 81% disseram que não receberam.

De acordo com Barreto (1999), quando a informação é absorvida adequadamente, ela produzirá conhecimento, mudará o estoque psicológico de informação e beneficiará o desenvolvimento da informação e o desenvolvimento da sociedade em que vive.

TABELA – 2 A MP 905/2019, oportunidades e requisitos.

características	Sim	Não	Algumas
A MP 905/2019 seria uma oportunidade para os jovens terem o primeiro emprego?	103	33	

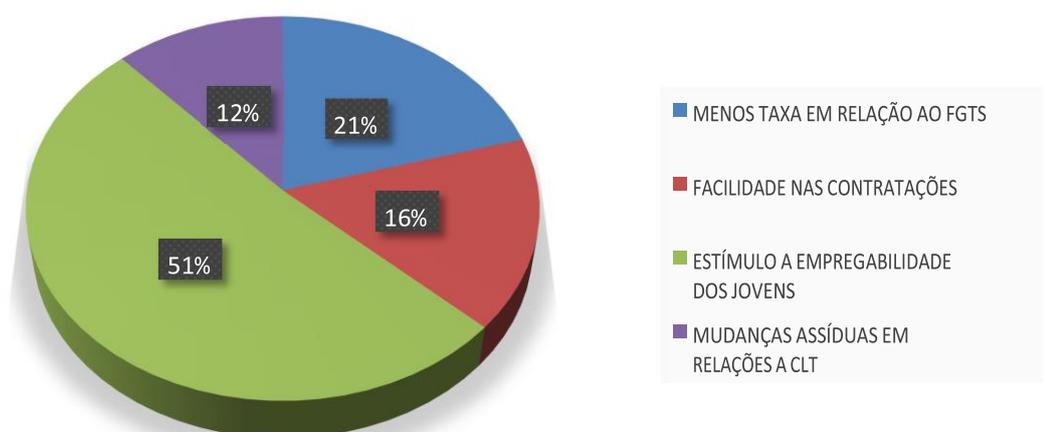
A MP atacaria o problema de desemprego da cidade?	78	58	
As empresas de Matipó têm os requisitos necessários que cumprem com o objetivo da MP?	29	47	60
A contratação na modalidade da MP fomentaria a economia da cidade?	107	29	

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

De acordo com a tabela 2, os empregadores responderam sobre o conhecimento da MP 905/2019. Segundo os 75% dos questionados, a MP seria a oportunidade para o jovem ter seu primeiro emprego e 57% acreditam que esta modalidade de contratação resolveria boa parte do desemprego da cidade, pois incentiva as empresas a contratarem. Quando perguntamos a respeito de as empresas de Matipó cumprirem com os requisitos necessários para o objetivo da MP, 44% responderam que somente algumas empresas poderiam contratar nessa modalidade, uma vez que esta MP funcionaria para empresas de médio e grande porte por possuir um número maior de funcionários, já que um dos requisitos é poder contratar 20% do número de funcionários já efetivos da empresa.

Questionamos também em relação à economia de Matipó e se a MP 905/2019 ajudaria no crescimento dela. Então, 78% dos empregadores responderam positivamente, afirmando que os jovens aumentariam o consumo caso recebessem seu próprio salário. A tabela nos mostra que os questionados apoiariam a ideia de ter um incentivo nas contratações, visando a melhorias para as empresas e para os jovens.

A seguir, a Figura 6 representa o que os empregadores acharam vantajoso na contratação na modalidade da MP 905/2019.



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Figura 6: Qual a principal vantagem adquirida segundo os empregadores.

Por meio da figura 6, percebe-se que, em relação às vantagens recebidas pela MP, 21% responderam que a principal vantagem seria em relação a menor taxa em relação ao FGTS, 16% responderam que seria facilidade nas contratações, 12% disseram que seriam mudanças assíduas em relação a CLT e 51% afirmaram que o estímulo à empregabilidade dos jovens seria a principal vantagem. Portanto, caso a MP estivesse em vigor, segundo a maior parte dos empregadores, o estímulo à contratação dos jovens na cidade seria o principal fator à adesão da Medida Provisória.

Conforme Pochmann (2007) destaca, o surgimento do desemprego estrutural entre os jovens cria a possibilidade de constituir trajetórias de carreira e de vida relacionadas à ascensão social. O processo de dinâmica social intergeracional (a última ocupação não se diferencia do primeiro emprego), se não, retorno intergeracional (condições de vida e o trabalho do filho não é tão bom quanto o do pai) pode frustrar o estabelecimento, mesmo no ambiente do Ensino Médio, de um futuro do trabalho decente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o processo de elaboração da pesquisa, procurou-se identificar as mudanças que a MP 905/2019 traria para o mercado de trabalho para jovens de pequenas cidades, caso a MP entrasse em vigor. Observamos que Matipó tem um número maior de micro e pequenas empresas, o que poderia ser um problema para implementação desta MP, uma vez que estas empresas nem sempre tem mais que dois funcionários.

Por se tratar de uma Medida Provisória que foi revogada, decidimos ir aos comércios da cidade buscar a opiniões dos empregadores desde o conhecimento da MP até sua atribuição na empresa. Os resultados positivos, quando confrontados, demonstraram que positivamente a uma quantia de jovens entre 18 a 29 anos que já trabalham no comercio local, o que demonstra não contribuir com o desemprego da sociedade.

Ao observar o resultado das políticas de incentivos das empresas, nota-se que 55% não possuem nenhum benefício para os funcionários. Ao conversar com alguns empregadores, eles sugeriram que os órgãos públicos da cidade investissem em cursos gratuitos e profissionalizantes para os jovens, para, assim, ter uma base, estrutura para iniciar no primeiro emprego.

Em relação à MP notamos que a maioria não possuía conhecimento dela, porém, por se tratar de benefícios a muitos, disseram ter interesse em inseri-la nas contratações. O estímulo para empregabilidade dos jovens foi a principal vantagem vista pelos empregadores, dentre todas os benefícios citados.

Desse modo, concluímos que a MP resultaria negativamente para as pequenas cidades, uma vez que a incidência de pequenas empresas é maior. Um dos requisitos da MP para a contratação nesta modalidade é contratar 20% do número de funcionários efetivados, o que não seria possível se a empresa tem um número pequeno de funcionários.

Os objetivos do trabalho foram atingidos, visto que identificamos que a MP não solucionaria o desemprego nas pequenas cidades, uma vez que seus requisitos não se adequam às pequenas cidades pelo fato de possuírem um número maior de micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Aldo de Albuquerque. **A Questão da Informação**. 1999. Disponível em: <https://tinyurl.com/yy9ykt57>. Acesso em: 25 de outubro de 2020.

BEZERRA, Juliana. **Mercado de Trabalho**. 27 de maio de 2019. Toda Matéria. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/mercado-de-trabalho/> Acesso 31 de Maio de 2020.

BIANCO, Bruno. **Saiba o que é o emprego Verde e Amarelo**. 15 de janeiro de

2020. Gov.br. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-epesquisa/2019/11/saiba-o-que-e-o-emprego-verde-e-amarelo>. Acesso em: 01 de abr. de 2020.

BRASIL, Ministério da Economia. **Programa verde amarelo**. 2019. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2019/11/emprego-verde-amarelo.pdf>. Acesso em: 10 de jun. de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição – Editora: Atlas: São Paulo, 2008.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos-DIEESE. **O novo desmonte dos direitos trabalhistas**: a MP 905/2019. 2019 Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2019/notaTec215MP905.html>. Acesso em 25 de outubro de 2020.

DRUCK, Graça; DUTRA, Renata; SILVA, Selma Cristina. **A contrarreforma neoliberal e a terceirização**: a precarização como regra. Caderno CRH, Salvador, v. 32, n. 86, p. 289-305, maio/ago. 2019.

GERBELLI L. G. e CAVALLINI M. **Jovens são os mais afetados pela piora do mercado de trabalho e comprometem futuro da Previdência**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/06/21jovens-sao-os-mais-afetados-pela-piora-do-mercado-de-trabalho-e-comprometem-futuro-da-previdencia.ghtml>. Acesso em 05 de jun. de 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GOBBI, Bruno R. **O que você precisa saber sobre o Contrato de Trabalho Verde Amarelo**. 18 de novembro de 2019. Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/o-que-voc%C3%AA-precisa-saber-sobre-ocontrato-de-trabalho-verde-amarelo>. Acesso em: 04 de abril de 2020.

GUIMARÃES, Alexandre Queiroz; ALMEIDA, Mariana Eugenio. **Jovens e o mercado de trabalho**. 2018. Disponível em: <http://web.cedeplar.ufmg.br/cedeplar/seminarios/ecn/ecnmineira/2018/arquivos/JOVENS%20E%20O%20MERCADO%20DE%20TRABALHO.pdf>. Acesso em: 07 mai. 2020.

IBGE. Censo demográfico. 2017. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/panorama>. Acesso em: 29. mai. 2020.

IBGE. Cadastro Central de Empresas. 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/matipo/pesquisa/19/29763?indicador=29762&ano=2018>. Acesso em 03 de julho 2020

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua-PNDA Contínua. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?t=resultados>. Acesso em 29 de mai. 2020.

LIMA, V. M. **Globalização e saúde na Amazônia**: um estudo de uma pequena cidade. Ponta de Pedras, Ilha de Marajó, Pará. 2017. 200 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade da Saúde Pública, Universidade do Estado de São Paulo, São Paulo, 2017.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico**: a pesquisa bibliográfica. Rev. Katál., Florianópolis, v. 10 n. esp., p. 37-45, 2007.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas. 2015.

MATTOS, F. A. M. de; LIMA, S. da S. **Apontamentos para o debate sobre pleno emprego no Brasil**. Economia e Sociedade. v. 24. n. 2, (54), p. 293-328, 2015.

NETO, Jose Antônio Cheuen (Organizador). **Metodologia da Pesquisa Científica**. Curitiba, PR. 2012.

NUNES, D. U.; MENEZES-FILHO, N. A.; KOMATSU, B. K. **Probabilidades de admissão e desligamento no mercado de trabalho brasileiro**. Estudos

Econômicos, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 311-341, abr./jun. 2016.

POCHMANN, Marcos. **Situação do jovem no mercado de trabalho no Brasil**: Um balanço dos últimos dez anos. 2007. Disponível em:

[http://www.emater.mg.gov.br/doc/intranet/upload/TRANSFORMAR\\_LEITURA/Situa%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_Jovem\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.emater.mg.gov.br/doc/intranet/upload/TRANSFORMAR_LEITURA/Situa%C3%A7%C3%A3o_do_Jovem_no_mercado_de_trabalho.pdf) Acesso em 25 de out. de 2020

SARAIVA, A. e RENAUX, P. **Pesquisa revela retrato inédito do mercado de trabalho do interior do país. 2019.** Disponível em: <https://agencia-denoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2019-agencia-de-noticias/noticias/25066pesquisa-revela-retrato-inedito-do-mercado-de-trabalho-do-interior-do-pais>. Acesso em: 10 de jun.2020.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 03 de jul.2020.

Sebrae. Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. 2016. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anose-beneficia-milhoes-de-empresas\\_baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anose-beneficia-milhoes-de-empresas_baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD) Acesso em 25 de out. 2020.

SILVA, A. T. B. **O mercado de trabalho no futuro:** uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v . 7, n. 3, p. 174-197, jul ./set . 2016.

SOUZA, Nícia Raies Moreira de. **A inserção dos jovens no mercado de trabalho.** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, Centro de Estatística e Informações, 2019.

STROHER, G. P. **A inserção de jovens no mercado de trabalho:** a realidade de aprendizes do SENAI de Ijuí/RS. 2015. Graduação em Serviço Social do Departamento de Ciências Jurídicas e Sociais (DCJS), da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ). RS.

VELOSO, F. **A dicotomia entre o mercado de trabalho e a atividade econômica.** 2020. Broadcast da Agência Estado. Disponível em: [ibge.fgv.br/posts/dicotomiaentre-o-mercado-de-trabalho-e-atividade-economica](https://ibge.fgv.br/posts/dicotomiaentre-o-mercado-de-trabalho-e-atividade-economica). Acesso em: 20 de mai. 2020.

VERENICZ, M. **As tendências atuais do mercado de trabalho para ter emprego em 5 anos.** 2019. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/geral/as-tendenciasatuais-do-mercado-de-trabalho-para-ter-emprego-em-5-anos/>. Acesso em: 22 de jun. 2020.

WILLEMANN, A. C e FERREIRA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho em uma Empresa de Transporte de Passageiros e Fretamento do Alto Paranaíba–MG.** Qualitas Revista Eletrônica, v.18 n.3, p. 88-112. 2018.

## ANEXO 1



### QUESTIONÁRIO

Pesquisa elaborada pelo (s) aluno (s) Thaís Da Silva Costa e Geraldo Junior Aparecido Soares Gomes do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **“A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA VERDE AMARELO E OS POTENCIAIS IMPACTOS DA MP NO MERCADO DE TRABALHO PARA OS JOVENS DE MATIPÓ-MG”**, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Peço a sua colaboração por meio das respostas a este questionário. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa.

Agradeço antecipadamente sua contribuição.

1) Qual o porte da empresa?

- MEI.
- Microempresa.
- Empresa de Pequeno Porte.
- Média Empresa.
- Grande Empresa.

2) Há quanto tempo sua empresa está estabelecida em Matipó?

- 00 a 05 anos
- 06 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- Acima de 16 anos

3) Qual o ramo de atividade da sua empresa?

- Alimentício
- Roupas e/ou calçados e/ou joias
- Prestação de serviços
- Construção ou mecânica
- Tecnologia e/ou móveis e/ou eletrodomésticos
- Medicamentos e/ou área da saúde
- Outros

4) Quantos funcionários tem na sua empresa?

- 1 a 2 funcionários
- 3 a 6 funcionários
- 7 a 12 funcionários
- 13 a 18 funcionários
- 19 a 30 funcionários
- 31 ou mais funcionários

05) Qual a idade dos funcionários da sua empresa?

- 18 anos a 23 anos
- 24 anos a 29 anos

30 anos a 36 anos

37 anos ou mais

06) Qual política de incentivo (benefícios) a sua empresa têm?

Bônus Salarial

Prêmios de Produtividade

Investimentos em cursos Profissionalizantes

Descontos em universidades

Nenhuma das alternativas

07) Criado com o objetivo de incentivar que empresas contratem jovens que não tenham trabalho ativamente, você tem conhecimento sobre a MP 905/2019 o Programa Verde Amarelo?

Sim, estou ciente de todos os incentivos desta MP

Não. Não sei do que se trata esta MP

Um pouco. Li e ouvi sobre a MP

08) Segundo a MP o empregador teria vantagens ao contratar esta modalidade de trabalho, sendo uma delas a redução de encargos como FGTS e INSS. Se esta MP ainda estivesse em vigor, você se interessaria em atribuí-la a sua empresa?

Sim

Não

09) Em relação a MP, houve algum incentivo da associação de comércios, prefeitura, ou algum órgão responsável pelos jovens da cidade para que fossem devidamente informados tanto os jovens quanto os empregadores?

Sim

Não

10) Em relação aos objetivos da MP 905/2019 para as contratações de jovens que ainda não tiveram a oportunidade de seu primeiro emprego, qual a sua opinião?

É uma maneira de dar oportunidade a estes jovens de iniciar a carreira no mercado de trabalho.

É um pouco inviável visto que temos vários jovens na cidade que já tiveram o primeiro emprego e precisam de novas oportunidades.

11) Considerando o mercado de trabalho da Cidade de Matipó, na sua opinião, a MP 905/2019 atacaria o problema do desemprego de Jovens em Matipó?

Sim

Não

12) Na sua opinião, as empresas de Matipó têm os requisitos necessários que cumprem com o objetivo da MP 905/2019?

Sim, a maioria das empresas em Matipó absorvem os requisitos da MP 905/2019

Não, a empresas de Matipó não preenche os requisitos da MP 905/2019

Algumas empresas absorvem parcialmente os requisitos propostos pela MP 905/2019

13) A MP 905/2019 defende que essa proposta de emprego fomentaria a economia da cidade uma vez que os jovens contratados aumentariam grande parte do seu consumo. Você considera isso vantajoso para Matipó?

Sim

Não

14) Qual a principal vantagem adquirida, na sua opinião, no contrato Verde Amarelo?

Menos taxa em relação ao FGTS

Facilidade nas contratações

Estímulo à empregabilidade dos jovens

Mudanças assíduas em relação a CLT

# PROCESSOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONAIS PARA A INOVAÇÃO E MELHORIA DO DESEMPENHO COMPETITIVO - UM ESTUDO DE CASO EM UMA HIDRO MINERADORA NA CIDADE DE MATIPÓ- MG

Geissyele de Fátima Ferreira Ramos

Karla Thaís Pereira de Viveiros

**Professor Orientador:** Prof. Dílcar Gomes Araújo

**Professora Coorientadora** Prof.<sup>a</sup>. Esp. Jaqueline Conceição Leite

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais Aplicadas

**Linha de pesquisa:** Marketing, Gestão Estratégica e Empreendedorismo e Inovação.

**E-mails:** [geissyeleferreira@gmail.com](mailto:geissyeleferreira@gmail.com) karlathaispv@gmail.com

**RESUMO:** Este estudo discutiu sobre os processos estratégicos organizacionais para a inovação e melhoria do desempenho competitivo em uma hidro mineradora na cidade de Matipó- MG. O objetivo principal desse estudo foi analisar a missão, visão e valores da organização; realizar as análises dos ambientes internas e externas da organização e desenvolver questões e ações estratégicas, para fazer a empresa alcançar suas metas e continuar a ser competitiva no mercado. O estudo contribuiu com informações que podem trazer grandes benefícios para os gestores, conduzindo por caminhos certos na busca por objetivos, proporcionando resultados positivos. A metodologia adotada foi o estudo de caso, de caráter descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário semiestruturado e uma entrevista com o nível estratégico. A pesquisa permitiu concluir que os processos estratégicos organizacionais são importantes para a inovação e melhoria do desempenho competitivo de uma empresa. O estudo de caso aqui apresentado possibilitou verificar que uma empresa que investe em estratégias tem mais chance de sobressair no mercado em relação aos seus concorrentes. Assim, a contribuição deste estudo se torna importante porque indica caminhos a seguir, embora não contemple todos eles. Sendo assim, outros estudos sobre processos de planejamentos estratégicos serão necessários, porque a concorrência busca inovações e as inovações buscam sempre aprimoramento de conhecimentos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento; Competitividade; Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

A atualidade pede mudanças e, para ter sucesso nessa ação, é necessário planejar. Nos últimos anos, várias mudanças no ambiente empresarial estão acontecendo e vêm gerando transformações em todos os setores do mercado. Mercado sustentável é umas das mudanças apresentadas dentro do novo contexto mercadológico. Para tal, é preciso um planejamento que visa ao bem-estar, à saúde e ao apoio à educação, com visão ao mínimo de impacto na natureza (HAMMARSTROM, 2020).

Falar sobre estratégia no meio empresarial não é novidade, pois ela é conhecida por apresentar riscos e oscilações relevantes. Uma transformação ocasional e repentina no mercado pode tornar uma estratégia bem planejada em uma completamente ineficiente. Portanto a

importância de estudar o mercado é o diferencial para o sucesso ou a ineficiência da estratégia. Nesse sentido a empresa precisa planejar o futuro almejado e estabelecer metas até que alcance o cenário desejado (HENN *et al.*, 2017).

As empresas competem entre si a modo de terem vantagens no mercado. O planejamento estratégico é um dos processos gerenciais mais utilizados pelas empresas e possui um dos maiores índices de satisfação quanto às demais ferramentas. Entretanto essa ferramenta tem sua especificidade em cada organização, assim a forma como é compreendida influencia desde a forma como ela surge até a forma que é implantada (RIGBY; BILODEAU, 2015).

As ações estratégicas aplicadas pelas empresas têm como foco principal melhorar o seu desempenho em suas atividades ou segmentos que atuam desse modo. Entende-se que uma empresa consegue um diferencial de competitividade frente aos seus concorrentes quando utiliza, de forma correta, os recursos disponíveis para conseguir atingir as finalidades propostas (RIGBY; BILODEAU, 2015).

Henn *et al.* (2017), afirmam que, todavia, para que essas ações se tornem efetivas, é imprescindível que os gestores tenham uma visão sistêmica da organização, conheçam bem o meio em que estão atuando e estejam em constante atualização com base no cliente, sendo esse o fator determinante para que o negócio tenha sucesso.

Diante disso, o presente trabalho sugere analisar a importância dos processos estratégicos organizacionais para inovação e melhoria do desempenho competitivo, por meio de um estudo do ambiente, definições de metas e ações que permitirão alcançar o que se deseja.

No planejamento, os gestores do nível gerencial tomam decisões a partir de incertezas do meio externo e da avaliação interna da empresa, para aproveitar oportunidades, criar defesas das ameaças, aprimorar os pontos fortes e corrigir as fraquezas da organização, pensando em um horizonte em longo prazo (CHIAVENATO, 2016).

Para estabelecer a estratégia competitiva de uma organização, é preciso oferecer o que é considerado primordial para seus clientes. É necessário identificar as diferenças entre a empresa e as demais concorrentes, ou seja, estabelecer os pontos fortes e fracos de ambas. Diante disso, uma empresa que não possua uma boa gestão estratégica enfrenta vários problemas tais como custos mais elevados. Ela também desconhece os riscos que tem, não possui um posicionamento claro, não conseguem fidelizar os clientes, além de ser mais sensível às crises econômicas e tem dificuldades no crescimento (CHIAVENATO, 2016).

Portanto o nosso propósito foi responder as seguintes questões problemas: Como processos estratégicos ajudam a organização a ter um diferencial e a se manter no mercado perante sua concorrência? De qual forma e até que ponto o planejamento estratégico pode ser gerenciado com intuito de gerar resultados esperados?

A pesquisa se justifica por mostrar o quão importante é a elaboração de processos estratégicos organizacionais, visando às vantagens e crescimento quando colocados em prática. As etapas do processo estratégico envolvem um estudo do passado e do presente para traçar caminhos para futuro e se manter no competitivo mercado. As organizações devem aproveitar as oportunidades frente às mudanças que ocorrem no atual mercado. Devido ao clima competitivo em que as organizações se encontram — onde inovações surgem a todo o momento — os processos de planejamentos estratégicos podem possibilitar à organização a ter maiores índices de sucesso

perante seus concorrentes, pois, com uma boa gestão e metas traçadas, e colocadas em práticas, as chances de se manter no mercado são mais altas.

Nesse contexto, o objetivo proposto neste estudo é analisar os processos de planejamentos estratégicos em uma empresa de fabricação e evasão de água mineral. Para atingir o objetivo geral deste estudo, estabelecem-se, também, os objetivos específicos tais como: analisar a missão, visão e valores da organização; realizar as análises dos ambientes internos e externos da organização e desenvolver questões e ações estratégicas, para fazer a empresa alcançar suas metas e continuar a ser competitiva no mercado.

Pretendeu-se, com este estudo, contribuir com informações que possam trazer grandes benefícios para os gestores, conduzindo por caminhos certos na implementação das etapas dos processos estratégicos a fim de proporcionar a empresa uma vantagem competitiva

A relevância que um planejamento estratégico possui em uma organização é importante, pois é por meio dele que empresas identificam as dificuldades do mercado, analisam as chances e riscos perante seus concorrentes. É um ponto de partida para todas as operações que as organizações realizarão no decorrer do período para se obter a visão do futuro almejado.

O mercado está cada dia mais imprevisível e competitivo, aumentando a indispensabilidade de um gerenciamento com foco numa gestão estratégica contínua. Para todo gestor que realmente deseja se tornar um executivo de sucesso, é preciso começar a entender melhor como funciona uma gestão estratégica (COUTO, 2017).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITUANDO ESTRATÉGIA

De origem grega, a palavra estratégia provém de *strategos*, que significa chefe do exército. É muito comum no contexto militar para explicar que quem tivesse melhores estratégias venceria a batalha. Também poder ser “conceituada como um processo cuja finalidade é possibilitar o alcance do estado futuro desejado pela empresa” (ANDRADE, 2015, p.05). Zimmerman (2015, p. 16) também define o termo estratégia como:

O termo “estratégia” poderia ser definido como sendo o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar determinado objetivo ou superar certo desafio. Logo, a estratégia constitui uma escolha que a organização deve fazer, considerando a análise dos caminhos prováveis a seguir no rumo dos objetivos propostos.

Chiavenato e Sapiro (2009) explicam que foram nas batalhas e nas guerras que o termo estratégia se tornou mais importante e essencial. Tratava-se de organizar os pensamentos para depois tomar as atitudes, elaborar estratégias de guerra, pensar primeiro e agir depois. Mas, para as estratégias funcionarem, era preciso organizar essas ideias, ou seja, planejar. A partir dessa

necessidade, o conceito de estratégia passa a ter um significado importante e novas interpretações forma acrescentadas ao termo.

Estratégia também é a forma de organizar o planejamento, a maneira de estabelecer as ações e implantá-las na empresa. Estabelecer metas é um dos principais pontos de um planejamento estratégico, pois as metas dão sentido e clareza ao planejamento e ajudam a atingir os objetivos estabelecidos pela empresa (COUTO, 2017).

O planejamento é uma importante ferramenta de gestão que as empresas utilizam na busca de crescimento e solidez em seus negócios. As estratégias contribuem para a promover a competitividade organizacional e a manter a empresa no mercado, além de impulsionar o crescimento e solidez dentro do mercado com um fluxo de caixa saudável (COUTO, 2017).

A forma pela qual as estratégias são estabelecidas depende das habilidades e capacidades do líder da empresa. Essas características definirão suas competências e, a partir daí, serão destinados os métodos para se alcançar o nível almejado em que a empresa deseja atingir. A estratégia é considerada uma das tarefas mais importantes para os empresários, é preciso tomar a melhor decisão dentro da empresa para se alcance o sucesso mesmo com todos os desafios e concorrências presentes no atual mercado (OLIVEIRA, 2020a).

Oliveira (2020a) afirma que as estratégias utilizadas por uma empresa podem definir seu sucesso ou seu fracasso, pois o fator sorte, sozinho, não funciona. O empreendedor precisa apresentar determinadas habilidades de administração para conquistar a direção certa, sem esquecer que tanto os fatores internos quanto os externos de uma empresa precisam ser analisados antes da organização das estratégias de planejamento.

A análise do meio organizacional deve observar, no ambiente externo, sua preparação, procurando analisar as oportunidades, aniquilar novas ameaças, determinar maneiras concretizar relações almeçadas. No ambiente interno, explorar as capacidades e recursos da organização reduzidos em seus conhecimentos primordiais e particulares (ANDRADE, 2015).

Finger (2016) complementa afirmando que a atenção dedicada à organização das estratégias se reflete no sucesso ou não da empresa. As ações servem para influenciar positivamente ou negativamente a jornada de crescimento da empresa. Por isso, a importância de se conhecer bem a estratégia que está sendo usada assim como o público atendido pela empresa, pois não se pode esquecer que a satisfação do cliente é o melhor resultado esperado.

## 2.2 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL E AMBIENTE EMPREENDEDOR

Descrever planejamento de maneira a explicar toda sua capacidade e abrangência é uma função desafiadora. Planejamento consegue ser compreendido como um método para se tomar decisões relevantes no meio organizacional, levando em conta seu resultado futuramente (MATOS, 2019).

O planejamento tenta moldar e, até mesmo, controlar o futuro da empresa dentro de um horizonte estratégico. Podemos afirmar que planejamento é o processo formalizado para gerar resultados partindo de um agrupamento de decisões (MATOS, 2019).

Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) afirmam que o ambiente empreendedor está mais favorável para os empresários que conseguirem se diferenciar quanto aos concorrentes quando ofertarem o melhor custo e benefício. A estratégia descreve como concretizar metas e os propósitos definidos para a organização, considerando os valores pessoais e sociais que cercam a entidade, além de criar vantagens de mercado sustentável, apesar de a concorrência ser gradativamente intensa.

Almeida Jr. *et al.* (2015) associam o crescimento sustentável de uma empresa ao seu crescimento econômico sem prejudicar a qualidade de vida humana e a qualidade ambiental. Esse crescimento precisa assegurar o futuro da empresa e a perspectiva de evolução da empresa. Portanto, o planejamento estratégico não pode visar apenas ao momento em que se encontra a empresa, mas também aos objetivos futuros dessa empresa.

A ideia primordial do planejamento pode ser descrita como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos institucionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente e eficaz (COSTA, 2020).

Oliveira (2020b) destaca três modelos de planejamento levando em consideração os níveis hierárquicos. A figura abaixo apresenta esses modelos, suas posições hierárquicas demonstram a função de cada um, tendo como referencia seus executores (Figura 01).



**Figura 1:** Representação hierárquica dos três modelos de planejamento.

**Fonte:** Oliveira (2020b).

Os três modelos de planejamentos são: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional cada um desses planejamentos envolvem pessoas com diferentes funções dentro da empresa e para cada modelo são estabelecidos objetivos e estratégias específicos (Oliveira, 2020b).

## 2.3 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o mercado em crise e com a indecisão sobre como será o futuro, mudanças constantes no setor econômico acabam sendo cruciais. Logo, implementar na organização um planejamento estratégico — para que se tenha uma visão mais detalhada de como está o ambiente externo e interno — aumenta a probabilidade de os administradores tomarem as decisões corretas (RIBEIRO FILHO e VALADARES, 2017).

Oliveira (2020b) classifica o planejamento estratégico como o alicerce metodológico que se dá para a construção de caminhos a serem seguidos, otimizando a relação entre a organização e os fatores externos, permitindo atuação de modo inovador e diferenciado.

Planejamento estratégico é um grupamento de objetivos, finalidades, metas e definem planos para que se alcancem esses objetivos, de maneira a determinar em que atividade se encontra a empresa e o que ela almeja (OLIVEIRA, 2020b).

O início do processo de gerenciamento se dá pelo planejamento estratégico na medida em que a empresa formula ou revisa suas estratégias, vislumbrando o futuro organizacional, sendo que o ato de planejar é uma estratégia que auxilia aumentar as chances de sucesso da empresa, num mercado que oscila constantemente (RIBEIRO FILHO e VALADARES, 2017).

Para compreender o Planejamento Estratégico, é necessário examinar estrutura organizacional que normalmente é dividida em: alta administração, unidades de negócios da empresa, e o produto que irá oferecer para os seus clientes. É na alta administração que o planejamento é elaborado para levar a organização a ter um futuro promissor (FANTON, 2017)

Souza e Marcelino (2018) desenvolveram um estudo com o objetivo de demonstrar a importância de um planejamento estratégico cuja meta é o futuro da empresa. Os autores constataram que, para as empresas estarem sempre em vantagem em relação às outras, é fundamental conhecer exatamente como se dá as estratégias utilizadas para atingir o objetivo ou objetivos da empresa que são alcançados a longo e médio prazo. Verificaram, ainda, que as ferramentas de Análise SWOT, Canvas (modelo de negócio) e 5W2H são as mais utilizadas e que conhecer essas ferramentas e saber utilizá-las é muito importante para as tomadas de decisões quanto à organização do planejamento.

## 2.4 FASES DE ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os caminhos para a preparação e execução do Planejamento Estratégico podem ser estabelecidos em quatro fases. A primeira fase é o reconhecimento da empresa, identificando a visão e possibilidades fazendo uma leitura do ambiente interno e externo analisando riscos e viabilidades. Nesse momento é preciso que faça um levantamento dos aspectos internos da empresa, em que as ameaças e as oportunidades da competitividade sejam colocadas em pautas. E se analisam os aspectos externos para identificar como estão as forças e as fraquezas da concorrência. Na segunda parte, vem a missão da instituição na qual se estabelecem situações e comportamentos estratégicos. É o momento de definir como a diretriz da organização estabelece seus objetivos, quais são as metas da empresa, para que o planejamento não se diferencie da missão da empresa. A terceira fase estuda os propósitos e maneiras para se alcançar as metas estabelecidas. Nessa fase, as ações devem

ser descritas criteriosamente, tendo como enfoque os objetivos, não se desvinculando do objetivo principal do planejamento estratégico que é o mercado competitivo, a concorrência (OLIVEIRA, 2020b).

Na última fase é a parte em que se fazem a fiscalização e a análise do desempenho da organização. Nesse momento, o foco é a prática, o monitoramento e o acompanhamento do desenvolvimento de todas as ações.

Aqui se verifica se os objetivos estão sendo alcançados e se as ações estão sendo suficientes e eficientes, uma vez que elas podem mudar se for verificado que não estão sendo suficientes. A implementação de um planejamento dentro de empresas é essencial, pois o mercado e a economia acirrada demandam novos conceitos e práticas de gestão (FINGER, 2017).

Ao ser colocado em prática, o planejamento estratégico tem como principais finalidades o incentivo à defesa de ações que favoreçam a conquista de mudanças significativas no ambiente corporativo, formando um meio que seja adequado para a escolha de decisões e análise de desempenho. Mas é de suma importância que se tenha um norte estratégico (COSTA, 2020).

As barreiras durante a implementação do processo estratégico mais relevante são a falta de comprometimento, a ausência de atuação ou a habilidade de liderança. A implementação da estratégia eficaz requer que os administradores avaliem as várias questões importantes que surgem. Essa é a fase mais difícil, pois tem que se colocar em ação aquilo que foi programado (FANTON, 2017)

Se a estratégia não for efetivamente implementada, a empresa não poderá obter os benefícios de estabelecer diretrizes organizacionais, analisar o ambiente (interno e externo) e formular a própria estratégia, para que não seja capaz de resolver planos eficazes que tenham um impacto positivo na organização. Portanto, a implementação deve ser baseada na gestão participativa, desde a alta administração até a base da operação e deve ser reconhecida por todos os membros por unanimidade. (MATOS, 2020).

### 3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos expostos nesse estudo — elaborar e desenvolver as etapas do planejamento estratégico; analisar missão, visão e valores da organização; realizar análise dos ambientes internos e externos; desenvolver ações estratégicas para manter a empresa no mercado competitivo — será realizada uma pesquisa de natureza básica e descritiva.

Sobre a pesquisa descritiva, Prodanov e Freitas (2013, p. 51) afirmam que: “esse tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos novos para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”.

Foi realizada, também, uma pesquisa bibliográfica em artigos, livros e sites científicos. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.54 e 57):

Quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Em relação aos dados coletados na internet, devemos atentar à confiabilidade e fidelidade das fontes consultadas eletronicamente. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados

obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar.

O procedimento aplicado neste trabalho foi o estudo de caso. De acordo com Gil (2015, p.54) a técnica “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira, que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

A empresa objeto de pesquisa foi a Hidro Mineração localizada na cidade de Matipó, fundada em 1998, devidamente registrada no DNPM- Departamento Nacional de Produção Mineral, juntamente com o MME- Ministério de Minas e Energia. Tem o registro na ANVISA, na regional de Manhumirim, por meio da concessão de alvará sanitário nº 040/2011, renovado anualmente. Possui, também, o registro na SEMAD com autorização ambiental para extração de água mineral sob o nº 02038/2009, de 10/06/2009.

A Hidro Mineração é uma empresa que atualmente possui a confiança e credibilidade de clientes em varias cidades, mantendo-se no mercado competitivo.

A coleta de dados foi feita por meio de questionários, contendo 15 questões mistas, aplicado a 31 colaboradores nos dias 15/09/2020 e 16/09/2020. Além do questionário, foi também realizada uma entrevista ao gerente da empresa no dia 15/09/2020. Os sujeitos da pesquisa foram informados dos objetivos do estudo e a participação concretizada mediante participação voluntária com as respostas ao questionário *on-line* e ou a assinatura do TCLE – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.

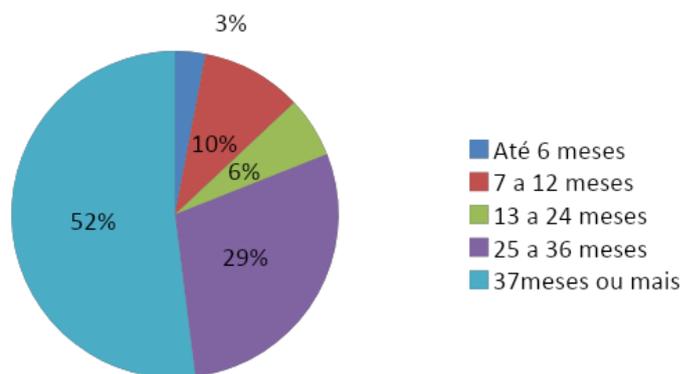
Quanto à abordagem, foi feito o método quali-quantitativo, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário semiestruturado e uma entrevista com o nível estratégico, pois “seu objetivo é medir e permitir o teste de hipótese, uma vez que os resultados são definidos e menos passíveis de erros de interpretação” (MARCONI, LAKATOS 2011, p 290).

Os dados coletados foram tabulados no *Microsoft Excel*, versão 2013, por meio de estatística descritiva.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para desenvolvimento do estudo de caso aqui apresentado, foi aplicado um questionário que contou com a participação de 31 colaboradores além de uma entrevista realizada com o gerente da empresa. Esses resultados são agora apresentados e analisados.

A figura 2, a seguir, representa o tempo de serviço que os colaboradores participantes da pesquisa possuem na empresa:



**Figura 2:** Tempo de atuação dos colaboradores na empresa.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

Quando os colaboradores foram perguntados sobre quanto tempo de serviço possuem na empresa que está sendo pesquisada, a maioria (52%) respondeu ter mais de 3 anos que trabalha na empresa e apenas 3% disseram ter até 6 meses. Isso demonstra que a maioria dos colaboradores já possui mais tempo de serviço e conhecimento da empresa.

Cardoso (2009) explica que o tempo é um colaborador a favor do entendimento entre funcionários e empresa, é a construção de um vínculo produtivo, que beneficia a empresa e que pode gerar bons frutos nesse relacionamento.

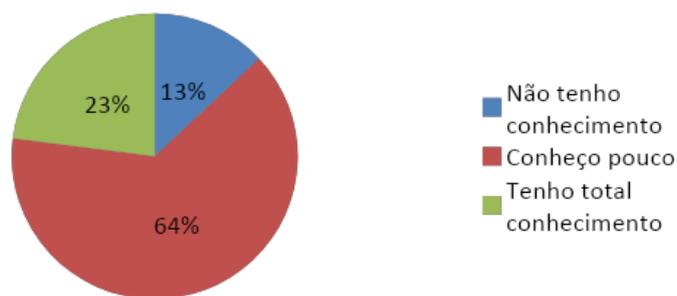
Sobre a idade dos colaboradores, 71% responderam ter até 29 anos e 29% disseram ter de 30 a 39 anos e apenas um desses colaboradores ocupa o cargo de liderança o que corresponde a 3%.

Ao serem perguntados se o seu líder os inspira, os respondentes, em 77% de suas respostas, disseram sim para o fato de acharem que seu líder é inspiração.

Para 64% dos colaboradores as informações da empresa chegam até eles por meio do líder, o que demonstra a importância desse profissional junto a eles. Para 20% dos colaboradores essas informações partem dos diretores da empresa e para 16% os próprios colegas trazem informações sobre a empresa.

Negreiros (2017) descreve que o líder precisa passar credibilidade para os seus funcionários, os quais precisam sentir que seu líder é forte e se inspirar em suas atitudes. Um líder confiável é respeitado e valorizado dentro da empresa. Inspirar um funcionário é demonstrar por meio de suas ações a competência em lidar com situações diversificadas. A tomada de decisão de um líder deve ser sempre inspirada nas opiniões que são colhidas da equipe de trabalho.

Em se tratando de conhecer a estrutura organizacional da empresa, os colaboradores responderam da seguinte forma:



**Figura 3:** Conhecimento da estrutura organizacional da empresa.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020.

Os funcionários demonstraram, por meio das respostas, conhecerem pouco a estrutura da empresa. Para 64% dos respondentes eles têm pouco conhecimento da empresa; já sobre ter total conhecimento da estrutura da empresa, essa resposta foi apontada por 23%.

Andrade *et al.* (2017) expõem sobre a importância de os funcionários conhecerem a organização da empresa. Esse tipo de conhecimento gera mais confiabilidade e segurança na execução das atividades. Entender como se organiza a empresa traz satisfação no trabalho, pois entende-se que sabem o que fazer, para que fazer e para quem fazer, algo que pode ser traduzido também como reconhecimento.

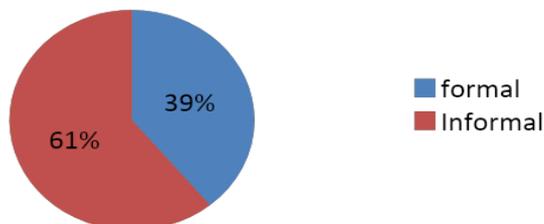
Sobre a missão da empresa, 68% dos colaboradores disseram conhecer a missão da empresa e 32% não conhecerem a missão da empresa. Foi citado, pelos colaboradores, como sendo missão da empresa: “Entregar um produto de qualidade; atender os clientes com qualidade e pontualidade; prestar um bom serviço para os clientes; cada dia ser melhor; entregar os produtos no prazo; atender os clientes da melhor forma e qualidade; levar o bem para o cliente; fornecer água para as pessoas; fazer produtos de qualidade; levar o melhor para as famílias”.

Em relação a saber o que a empresa quer para o futuro, 58% dos colaboradores afirmaram ter esse conhecimento e 42% disseram desconhecer. Os que afirmaram conhecer os planos da empresa para o futuro citaram como planos: “Crescer mais; evoluir e gerar mais empregos; expandir; prospera e crescer; continuar atendendo com qualidade; qualidade de vida melhor para a população; continuar atendendo com ótima qualidade os clientes; inovação e crescimento; crescer e expandir; crescer; oferecer um bom produto aos clientes, melhorias; crescer cada dia mais; crescer e abranger seus consumidores; crescer e dar oportunidades”

Ao responderem à questão sobre o mercado em que a empresa atua, 74% dos funcionários disseram conhecê-lo. Esse percentual de resposta pode estar relacionado ao fato de que 64% dos funcionários terem respondido sim quando perguntados sobre a empresa oferecer informações sobre o mercado de trabalho e 36% responderam que não fornece. Levando em consideração que maioria respondeu que a empresa leva informações do mercado a seus funcionários, isso facilita a resposta sobre conhecerem o mercado que a empresa atua.

Quando perguntados também sobre como os colaboradores poderiam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, 90% responderam que sabem o que precisam fazer, pois sabem como contribuir para que mesmo os objetivos mais amplos da empresa sejam alcançados, e apenas 10% disseram não saberem o que fazer dentro da empresa para atingir esses objetivos.

A figura a seguir apresenta como é o planejamento estratégico da empresa:



**Figura 4:** Tipo de planejamento estratégico da empresa.

**Fonte:** Dados da pesquisa 2020

Para responder à questão sobre o tipo de planejamento que a empresa possui, foi dado ao respondente o conceito de planejamento estratégico formal e planejamento estratégico informal. Planejamento estratégico formal: todos sabem como ocorre o planejamento estratégico e ele segue uma metodologia conhecida. Planejamento estratégico informal: poucos ou ninguém sabe como ocorre o planejamento estratégico, pois ele ocorre na cúpula de diretores apenas. Sendo que 61% afirmaram ser informal e 39% que o planejamento da empresa é formal.

Entende-se como planejamento estratégico, conforme Kotler (2009, p.9), como “[..] uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente interno e externo”.

Ainda sobre o planejamento estratégico, quanto ao nível de dedicação em ações, os colaboradores responderam ser muito baixo para 6%, alto para 58% e muito alto para 36% dos respondentes.

Em razão do nível de dedicação dos dirigentes ter sido classificado pela maioria dos colaboradores como alto, o nível de satisfação — o planejamento estratégico e seus desdobramentos na empresa — também obteve como resultado de 68% para alto, 23% para muito alto e 3% para nenhum.

Quanto à opinião dos colaboradores sobre o fato de os processos estratégicos ajudarem a organização a ter um diferencial e a se manter no mercado perante sua concorrência, os colaboradores disseram que os processos são importantes e eles atuam de forma positiva no crescimento e desenvolvimento da empresa. Para 97% dos colaboradores os processos estratégicos ajudam a empresa a ter um diferencial perante a concorrência e 3% manifestaram o contrário.

Ferreira (2017, p. 5) reforça essa visão ao afirmar que, no contexto atual:

As pessoas passam a ser percebidas como parceiras das organizações. São as fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, de inteligência, que proporciona decisões racionais e possibilita o atingimento dos objetivos estratégicos do negócio.

Observa-se, ainda, com os resultados que empresa e colaboradores estão juntos no processo construtivo de estratégias em prol do desenvolvimento e sucesso da empresa.

Além dos questionários aplicados aos colaboradores, foi realizada uma entrevista com o líder da empresa e o resultado da pesquisa está descrito logo a seguir:

Sobre o diferencial competitivo entre a marca usada pela empresa em seus produtos e as demais marcas, isso ocorre devido ao atendimento da empresa aos seus clientes, à qualidade do produto, ao trabalho diferenciado no âmbito ambiental prestado com os resíduos sólidos gerados na empresa sendo destinados à reciclagem, além de uma boa logística.

Percebe-se que a empresa busca estratégias diferenciadas dentro do mercado para despertar o interesse dos seus fornecedores e utiliza-se de diferentes técnicas para realizar essa tática. Pelo visto tem obtido sucesso, pois a empresa parece está se destacando no mercado mediante suas concorrentes.

Costa (2007) afirma que “chama-se estratégia competitiva aquilo que um fornecedor decide fazer para que, na mente dos clientes ou consumidores, seus produtos ou serviços tenham alguma distinção e mereçam a preferência deles”.

O entrevistado afirmou, também, que o produto que vende — no caso água mineral — além de uma qualidade diferenciada, possui mecanismos para promover uma saúde adequada por meio dos minerais que agem no organismo de forma benéfica.

Segundo o entrevistado, mais importante do que um bom planejamento estratégico é implantar a estratégia planejada e que o planejamento estratégico deve ser voltado para gerir melhores resultados para determinar metas; analisar a organização; determinar missão, visão e valores; identificar o público alvo; definir objetivos, estratégias e metas; planejar a ação; monitorar e avaliar os resultados. Na opinião do entrevistado um bom planejamento é garantia de sucesso.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos, foi possível concluir que os processos estratégicos organizacionais são importantes para a inovação e melhoria do desempenho competitivo de uma empresa. O estudo de caso aqui apresentado possibilitou verificar que uma empresa que investe em estratégias tem mais chance de sobressair no mercado em relação aos seus concorrentes.

Os dados analisados apontaram que a empresa possui processos de planejamentos estratégicos. Assim, os objetivos desta pesquisa foram alcançados, uma vez que eles determinavam a análise desse processo, o que também proporcionou resposta às questões problema.

Conforme conclusão dos resultados encontrados e discutidos, os processos estratégicos ajudam a empresa a ter um diferencial e se manter no mercado. É por meio deles que se estipulam ações e se traçam metas fundamentais para a empresa. Além disso, o processo deve ser gerenciado todo o tempo, sendo de conhecimento tanto do líder quanto dos.

Contudo, evidencia-se que ainda existem colaboradores que não têm conhecimento dos processos de planejamento e não sabem como ele funciona. Apesar de os números apresentados nos resultados serem inferiores aos que têm conhecimentos, a empresa deve investir mais nesse

aspecto. Quando todos são bem informados sobre a empresa, em todos os sentidos, eles poderão trabalhar mais efetivamente para o crescimento e sucesso dessa empresa.

O estudo de caso proporcionou mais conhecimento sobre o assunto, além de comprovar a eficácia de um bom planejamento estratégico e a importância de dominar esse assunto como futuros formandos do curso de Administração.

Este estudo é importante porque indica caminhos a seguir, mas não contempla todos eles. Portanto, outros estudos sobre processos de planejamentos estratégicos serão necessários, porque a concorrência busca inovações e as inovações buscam sempre aprimoramento de conhecimentos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA JR., S. L. O. *et al.* Processo de coleta seletiva de resíduos sólidos: um estudo de caso de sustentabilidade na cidade de Santa Maria/RS. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. São Leopoldo, v. 12, n. 2, p.155-166, jun. 2015.

ANDRADE, J. O. **Prática de Gestão: A percepção dos gestores sobre o uso do planejamento estratégico no sistema de ensino do Amazonas**. 2015. 110f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação em Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora. 2015.

ANDRADE, T. *et al.* Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. São Paulo, v. 19, n. 64, p. 236-262, abr. 2017. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S180648922017000200236&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180648922017000200236&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 25 de out. de 2020.

CARLOS, F. *et al.* **O método qualitativo norteando a pesquisa social**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. HOLOS, Ano 35, v.5, e4752, 2019.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, I. e SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COUTO, E. de. A. **Aplicação dos indicadores de desenvolvimento sustentável da norma ABNT NBR ISO 37120:2017 para a cidade do Rio de Janeiro e análise comparativa com cidades da América Latina**. 2017. Dissertação (Graduação em Engenharia Civil). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2017.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2007.

COSTA, M. C. P. M. **Gestão do desempenho e planejamento estratégico institucional: o caso do Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA)**. 2020. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5154/1/MARIANA%20COSTA.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2020.

DIEHL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas** / Astor Antônio Diehl e Denise Carvalho Tatim. -- São Paulo: Prentice Hall, 2004.

EFICIÊNCIA FISCAL. Tudo o que você precisa saber sobre o sistema. SPED. Brasil. Disponível em: <https://blog.eficienciafiscal.com.br/conheca-tudosobre-o-sistema-sped/>. Acesso em: 22 nov. 2019.

FANTON, T. W. **A importância de um planejamento estratégico para microempresas**. Monografia (Graduação em Administração). 2017. 27 f. Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Mariana, MG. 2017.

FELICIANO, Rafaella. **Palestra sobre tecnologia marca a abertura da XII Convenção de Contabilidade de Minas Gerais**. Belo Horizonte – MG, 6 jun. 2019. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/palestra-sobre-tecnologiamarca-a-abertura-da-xii-convencao-de-contabilidade-de-minas-gerais/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M. e FERREIRA, P. A. **Aplicação do balanced scorecard no auxílio à formulação do Planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA**. 2016. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.198466062016v16n42p218>. Acesso em 18 ago. 2020

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

FINGER, C. A. **Comunicação e Relacionamento com os Funcionários no Reposicionamento Estratégico Empresarial**. 2016. 97f. TCC (Graduação em Comunicação Social – Relações Públicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre/RS. 2016.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. – 23. ed. - São Paulo: Atlas, 1996.

GASPARINI, Cláudia. **O novo perfil de uma das profissões mais estáveis do Brasil**. 26 set. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/onovo-perfil-de-uma-das-profissoes-mais-estaveis-do-brasil/>. Acesso em: 20 abril 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIROTTI, Maristela. Machado de Assis e a importância do passado para o presente e o futuro da profissão. **Revista brasileira de contabilidade**, Brasília – DF, ano XLVIII, nº236, p.5 – 7, mar./abr. 2019.

GOMES, Alexandre Cunha; ALENCAR, Cicero Oliveira de; GOMES, Monica Zaidan. **Os conhecimentos e habilidades em tecnologia de informação nos editais de concursos públicos para contadores conforme proposta circular da untacd.** Ano 2013. Disponível em: <http://www.seer.ufal.br/index.php/registrocontabil/article/view/683>. Acesso em: 30 set. 2019.

GONÇALVES, Adriano. Inovação na área contábil. **Informativo do Conselho Regional de Contabilidade de Minas Gerais.** Belo Horizonte – MG, ano XV, nº183, p. 16, jan./fev. 2017.

GUEDES, Thamara Jardim Santos. Lei da Inovação Tecnológica e Lei do Bem: qual o papel efetivo de fomento à inovação e à pesquisa no Brasil? **Revista brasileira de contabilidade,** Brasília – DF, ano XLVIII, nº236, p.5 – 7, mar./abr. 2019.

HAMMARSTROM, F. T. **Planejamento Estratégico Caso Mercur S.A. 2020.** Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as\\_sdt=0%2C5&q=TCC++2020+sobre+planejamento+estrat%C3%A9gico+para+organiza%C3%A7%C3%B5es&btnG](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=TCC++2020+sobre+planejamento+estrat%C3%A9gico+para+organiza%C3%A7%C3%B5es&btnG). Acesso em: 18 ago.2020.

HENN, S. A. *et al.* **Planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior federal brasileira: uma análise à luz do movimento da governança pública.** 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45570/planejamento-estrategico-de-uma-instituicaode-ensino-superior-federalbrasileira--uma-analise-a-luz-do-movimento-da-governancapublica>. Acesso em: 19 ago. 2020.

HESSLER, Ismael Paulo; VENDRUSCULO, Maria Ivanice; SALABERRY, Jonatas Dutra. A evolução da contabilidade ao longo da história do Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC (CNEC).** Porto Alegre – RS, ano 17, nº 34, p. 04 - 25, jul. /dez. 2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade /** Sérgio de Iudícibus. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

JORNAL CONTÁBIL, Rede. A influência da tecnologia na contabilidade em 2019.

Araguari – MG, 28 nov. 2018. Disponível em:

<https://www.jornalcontabil.com.br/a-influencia-da-tecnologia-na-contabilidadeem-2019/>. Acesso em: 30 ago. 2019.

JORNAL CONTÁBIL, Rede. **Conheça algumas áreas de atuação do profissional de contabilidade.** Araguari – MG, 26 mar. 2017. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/conheca-algumas-areas-de-atuacaoprofissional-de-contabilidade/>. Acesso em: 30 ago. 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI.** ed. Ediuoro: São Paulo. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso/ Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 8. ed. – São Paulo: Atlas 2017.

LUNELLI, Reinaldo Luiz. **A contabilidade e o avanço da tecnologia**. 27 jun 2017. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/contabilidadeetecnologia.htm>. Acesso em: 20 abril 2019.

MARANGON, Francielly Andressa; TUCUNDUVA, Natalia de Souza; SOUZA, Thais Camila Domingues de; FRANCHIN, Vanessa Cristina. Os desafios do contador frente à tecnologia na contabilidade. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, MS, ano 2017, v. 14, nº 1, p. 1445-1452. Disponível em: <http://revistaconexao.aems.edu.br/edicoes-anteriores/2017/2017/cienciassociais-aplicadas-e-ciencias-humanas/>. Acesso em/: 30 set. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARF, Contabilidade. **Os impostos e as esferas de governo**. Brasília – DF, 02 set. 2014. Disponível em: <http://marf.com.br/os-impostos-e-as-esferas-degoverno/>. Acesso em: 28 maio 2019.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. A problemática da medição do capital intelectual nas organizações da sociedade do conhecimento. **Revista brasileira de contabilidade**, Brasília – DF, ano XXXVIII, nº178, 179 e 180, p.25 - 37, jul./dez. 2009.

MATOS, A. S. **Proposta de planejamento estratégico para uma pousada na Serra Gaúcha**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/5705?show=full>. Acesso em: 15 ago. 2020.

MELLO, Roberta. **Inteligência Artificial vem se tornando a principal aliada dos contadores**. Porto Alegre - RS, 12 jun. 2019. Disponível em: [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/cadernos/jc\\_contabilidade/2019/06/687758-inteligencia-artificial-vem-se-tornando-a-principal-aliada-doscontadores.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/jc_contabilidade/2019/06/687758-inteligencia-artificial-vem-se-tornando-a-principal-aliada-doscontadores.html). Acesso em: 22 nov. 2019.

MENI, Carlos. Escritório Contábil Também Precisa de Planejamento Estratégico. **Contabilidade & Gestão – COAD**, Rio de Janeiro, ano 7, p. 5 – 6, jan./fev. 2013

MIRANDA, Leonardo Prado de. **A influência da evolução da tecnologia da informação para os profissionais e escritórios de contabilidade: um estudo de caso**. Ano 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/140680>. Acesso em: 30 set. 2019.

NEGREIROS, D M. B. **Liderança nas Organizações**: um estudo de caso em uma empresa de cursos e treinamentos no município de Itaituba. Orientadora:

Me. Elisete Batista da Silva Medeiros. 65 f. 2017. Dissertação (Graduação em Administração) Faculdade de Itaituba. PA. 2017.

NEWTON, Paiva. Benefícios da tecnologia na contabilidade. Belo Horizonte

– MG, 29 mar. 2019. Disponível em:  
<http://www.newtonpaiva.br/deolhonasuacarreira/beneficios-da-tecnologia-nacontabilidade>. Acesso em: 30 ago. 2019.

OLIVEIRA, Caroline Szpanick de; RONKOSKI, José. **A contribuição da tecnologia da informação no setor contábil: um estudo da evolução da contabilidade no Brasil**. FAE Centro Universitário | Núcleo de Pesquisa Acadêmica – NP. Memorial TCC – Caderno da Graduação – 2014/2015.

OLIVEIRA, Diego Bianchi de; MALINOWSKI, Carlos Eduardo. **A importância da tecnologia da informação na contabilidade gerencial**. Revista de Administração, 2016, v. 14, nº 25.

OLIVEIRA, Márcia Queiroz; PIZANNI, Marcly Amorim; FARIA, Juliano Almeida de. A interdisciplinaridade na formação do contador e sua contribuição para o desenvolvimento de competências no âmbito organizacional. **Revista de estudos contábeis**, Londrina, v.6, nº11, p.23 - 45, jul./dez. 2015.

OLIVEIRA, M. B. **Elaboração de plano estratégico em empresa agropecuária**: proposição de uma estratégia de marketing. 2020a. Disponível em:  
<https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/1012>. Acesso em: 15 ago. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34 ed. São Paulo: Atlas, 2020b.

PAULA, Luana Pereira Dantas de; DANJOUR, Miler Franco; MEDEIROS, Bruno Campelo; ANEZ, Miguel Eduardo Moreno. **Inovações em processos de tecnologia/; um estudo de caso em uma empresa de contabilidade da cidade do Natal/ RN**. Holos, Natal – RN, v.6, ano 2015, p.196-209. Disponível em:  
<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3200>. Acesso em: 30 set. 2019.

PREVISA, Contabilidade. **Quais são as responsabilidades do contador com a sua empresa?** Belo Horizonte – MG, 28 nov. 2016. Disponível em: <https://www.previsa.com.br/quais-sao-as-responsabilidades-do-contador-coma-sua-empresa/>. Acesso em: 31 ago. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico, 2ª Ed., Novo Hamburgo – RS. 2013.

REUTERS, Thomson. **74% dos contadores acreditam que sua profissão mudará por completo nos próximos dez anos, impactada pelas novas tecnologias.** 22 set 2018. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/sala-de-imprensa/contadores-acreditamque-sua-profissao-mudara-por-completo-nos-proximos-dez-anos.html>. Acesso em: 20 abril 2019.

RIBEIRO FILHO, W. F.; VALADARES, J. L. Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. 2017. **The Journal of Engineering and Exact Sciences JCEC.** Disponível em: <https://jcec.ufv.br/index.php/req2/article/view/295>. Acesso em: 19 ago. 2020.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Ferramentas de gestão e tendências.** 2015. Disponível em: [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_ferramentas\\_gestao\\_2015.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_ferramentas_gestao_2015.pdf). Acesso em: 14 ago. 2020.

RODRIGUES, Ana Tércia. **Sempre fazendo mais.** Porto Alegre – RS, Revista do CRCRS, ano 2019, v. 34, p. 5-6, jan. 2019. Disponível em: <http://banca.maven.com.br/pub/crcrs/index2/?numero=34>. Acesso em: 30 ago. 2019

RODRIGUES, Ana Tércia. **Futuro da contabilidade passa pelo domínio das novas tecnologias.** Porto Alegre – RS, 28 ago. 2019. Disponível em: [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/cadernos/jc\\_contabilidade/2019/08/699231-futuro-da-contabilidade-passa-pelo-dominio-das-novastecnologias.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/jc_contabilidade/2019/08/699231-futuro-da-contabilidade-passa-pelo-dominio-das-novastecnologias.html). Acesso em: 30 ago. 2019.

SÁ, Antônio Lopes de, 1927 –. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1998.

SÁ, Antônio Lopes de. SANTOS, Fabrício. Entrevista: Professor Doutor Antônio Lopes de Sá. **Revista brasileira de contabilidade**, Brasília – DF, ano XXXVIII, nº178, 179 e 180, p.11 – 17, jul./dez. 2009.

SACHETTI, Gefferson Gentil; GÜRTLER, Marceu Juliano. Remuneração Variada com amparo nos procedimentos da participação nos resultados: um estudo de caso aplicado em uma empresa prestadora de serviços de contabilidade. **Revista brasileira de contabilidade**, Brasília – DF, ano XXXVIII, nº178, 179 e 180, p.39 - 49, jul./dez. 2009.

SOUZA, Claudia Márcia. **Responsabilidade civil do contador.** Orientador: Éder Borges de Lima. 2017. 23 f. TCC. (Graduação em Ciências Contábeis). Centro Universitário do Cerrado Patrocínio – UNICERP. Patrocínio – MG, 2017.

SOUSA, Ronnie de. A Ascensão e o Fortalecimento da Classe Contábil. **Contabilidade & Gestão – COAD**, Rio de Janeiro, ano 7, p. 5, mar./abr. 2013.

SOUZA, F. A.; MARCELINO, L. **Planejamento estratégico:** uma das formas de adequar uma empresa para o futuro. Orientador: Sivirino Ferreira dos Santos. 2018. 17f. Artigo (Tecnólogo de Recursos Humanos). Instituto de Ensino Superior – INESUL. Londrina. 2018.

ZANLUCA, Júlio César. **Contabilidade: Século XXI**. 16 abril 2016. Disponível em: <https://boletimcontabil.wordpress.com/2016/04/15/contabilidade-seculoxxi/>. Acesso em: 20 abril 2019.

ZIMMERMAN, Fábio. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC**. Revisão e adaptação: Alexandre Laval Silva e Carlos Eduardo Penante D'Ávila Uchôa. -- Brasília: ENAP, 2015.

ZWIRTES, Adir; ALVES, Tiago Wickstrom. **Os impactos causados pela inovação tecnológica nos escritórios de contabilidade do Rio Grande do Sul: uma análise de Cluster**. Revista Contraponto, 2015, v. 2, nº 3. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/contraponto/article/view/59929>. Acesso em: 30 set. 2019.

## APÊNDICE 2



FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR

### QUESTIONÁRIO II

Pesquisa elaborada pelas alunas (s) Geissyele de Fátima Ferreira Ramos e Karla Thais Pereira de Viveiros do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **“PROCESSOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONAIS PARA A INOVAÇÃO E MELHORIA DO DESEMPENHO COMPETITIVO – UM ESTUDO DE CASO EM UMA HIDROMINERADORA NA CIDADE DE MATIPÓ – MG”**, apresentado ao curso Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.



10) A empresa leva as informações de mercado aos seus funcionários?

Sim

Não

11) Você conhece os objetivos estratégicos atuais da empresa?

Sim

Não

12) Você entende como deve contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, você sabe qual é o seu objetivo e como ele se relaciona com estes objetivos mais amplos?

Sim

Não

13) Como é o Planejamento Estratégico na empresa?

*Entende-se como planejamento estratégico Segundo Kotler (1975, p.09): "O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente interno e externo."*

Formal: Todos sabem como ocorre o planejamento estratégico e ele segue uma metodologia conhecida.

Informal: Poucos ou ninguém sabe como ocorre o planejamento estratégico pois ele ocorre na cúpula de diretores apenas.

Não existe planejamento estratégico.

14) Qual é o nível de dedicação dos dirigentes em ações relacionadas ao planejamento estratégico da empresa?

Nenhum

Muito baixo

Baixo

Alto

Muito alto

15) Qual o seu nível de satisfação com a forma pela qual o planejamento estratégico e seus desdobramentos para as áreas são feitos na empresa?

Nenhum

Muito baixo

Baixo

Alto

Muito alto

16) Você acha que os processos estratégicos ajudam a organização a ter um diferencial e a se manter no mercado perante sua concorrência?

Sim

Não

## APÊNDICE 2



FACULDADE VÉRTICE – UNIVÉRTIX SOCIEDADE EDUCACIONAL GARDINGO LTDA. – SOEGAR

### ENTREVISTA

Pesquisa elaborada pelas alunas (s) Geissyale de Fátima Ferreira Ramos e Karla Thais Pereira de Viveiros do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértice - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: **“PROCESSOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONAIS PARA A INOVAÇÃO E MELHORIA DO DESEMPENHO COMPETITIVO – UM ESTUDO DE CASO EM UMA HIDROMINERADORA NA CIDADE DE MATIPÓ – MG”**, apresentado ao curso Administração da Faculdade Vértice – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Peço a sua colaboração por meio das respostas a esta entrevista. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa.

Agradecemos antecipadamente sua contribuição.

- 1) Qual o diferencial competitivo que a Divina Pureza tem perante as outras marcas de água mineral?
- 2) Em sua opinião, o que leva os clientes a comprarem a Divina Pureza?
- 3) Dizem que mais importante do que um bom planejamento estratégico é implantar a estratégia planejada. Você concorda com esta afirmação?
- 4) De que forma você acha o planejamento estratégico deve ser gerenciado para gerar melhores resultados?
- 5) Em sua opinião um bom planejamento é garantia de sucesso?
- 6) Quais os desafios para manter a Divina Pureza competitiva no mercado?