

# Administração, Empreendedorismo e Inovação

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

 **Atena**  
Editora

Ano 2019



Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)

# Administração, Empreendedorismo e Inovação

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação e Edição de Arte:** Natália Sandrini e Lorena Prestes

**Revisão:** Os autores

### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

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

A238 Administração, empreendedorismo e inovação [recurso eletrônico] /  
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa  
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo  
e Inovação; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-314-9

DOI 10.22533/at.ed.149190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações  
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

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

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

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

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

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este primeiro volume é composto por vinte e três capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Comprometimento e Satisfação no Trabalho em uma Instituição Filantrópica de Apoio à Criança com Câncer” e objetivou compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e o comprometimento com o trabalho em uma Instituição Filantrópica na cidade de João Pessoa – PB, que tem como missão cuidar de crianças portadoras de câncer. O segundo capítulo tem como título “Como a Satisfação dos Funcionários Influencia o Clima Organizacional? Estudo de Caso em Empresa do Setor Educacional” e objetivou estudar como o clima organizacional se relaciona com a satisfação de funcionários de uma empresa do setor educacional do interior do estado de São Paulo. O terceiro capítulo, intitulado “Diagnóstico de Clima Organizacional e sua Influência na Saúde Mental do Empregado”, teve como objetivo realizar pesquisa sobre diagnóstico de clima organizacional em Instituição Bancária de grande porte na cidade de Goiânia, estado de Goiás.

O quarto capítulo, intitulado “Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados para Índia e China”, objetivou caracterizar a percepção de profissionais expatriados para Índia e China sobre a sua qualidade de vida no trabalho. O quinto capítulo, intitulado “Gestão de RH e o Processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho: análise na empresa Gerdau à luz das ações de Recursos Humanos Sustentável”, buscou descrever o processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa, bem como identificar suas ações sustentáveis referente a esse processo de gestão de recursos humanos. O sexto capítulo tem como título “O Engajamento como Ferramenta para a Melhoria da Produtividade e dos Resultados nas Empresas” e objetivou identificar a relevância do engajamento até se chegar em um conjunto de comportamentos gerados nas empresas que utilizam e as que não utilizam o engajamento como ferramenta.

O sétimo capítulo é intitulado “As Múltiplas e Interligadas Competências do Líder” e objetivou discutir as múltiplas e interligadas competências do líder. O oitavo capítulo

tem como título “O Papel do Líder na Administração do *Turnover*” e objetivou demonstrar alternativas para o líder atuar, preventivamente, na administração do *turnover* dentro das organizações. O nono capítulo, intitulado “O Perfil do Gestor do Município de Cravolândia na Escola Áurea Cravo”, objetivou abordar como está o papel do gestor escolar e propor uma reflexão sobre essa gestão.

O décimo capítulo é intitulado “A Inteligência Competitiva como Meio para Obtenção e Proteção de Vantagem Competitiva da Firma” e objetivou avaliar como o conceito de inteligência competitiva poderia se configurar como meio de obtenção e proteção da vantagem competitiva da firma. O décimo primeiro capítulo tem como título “Diagnóstico do Desempenho Estratégico em Micro e Pequenas Empresas com Aplicação do *Balanced Scorecard*” e investigou a convergência de fins e meios entre os enfoques de gestão do desempenho estratégico e gestão da competitividade em micro e pequenas empresas. O décimo segundo capítulo, intitulado “Processo Decisório em Ambiente Organizacional”, teve como objetivos estudar os conceitos dos processos decisórios e discutir as relações entre a tomada de decisão e o processo decisório no contexto organizacional.

O décimo terceiro capítulo tem como título “Governança num Laticínio do Sul Goiano sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação” e buscou caracterizar e analisar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação. O décimo quarto capítulo é intitulado “Caso Rápido & Barato: vamos entregar logo a encomenda?” e trata-se de um caso de ensino que examina o tema da produtividade dos empregados de uma empresa privada de coleta e entrega de encomendas. O décimo quinto capítulo é intitulado “Um Fabricante, Múltiplas Marcas” e problematiza aspectos da concentração de mercado no segmento alimentar brasileiro a partir da concentração de marcas por um seletivo grupo de empresas.

O décimo sexto capítulo tem como título “Marcas, Marketing e Consumo nos Trens Urbanos” e objetivou problematizar as apropriações e os usos que são feitos dos produtos ditos “de marca” para impulsionar o comércio daqueles “sem marca”. O décimo sétimo capítulo é intitulado “Imagem-Conceito da Marca Scania – Por Trás de Todo Motorista Existe um Caminhão, Por Trás de Todo Caminhão Existe uma Marca” e objetivou verificar a imagem-conceito da marca Scania perante seus públicos. O décimo oitavo capítulo tem como título “Marketing: Análise do Comportamento do Consumidor e a Decisão de Compra” e objetivou contribuir para compreensão da importância dos elementos do marketing, bem como, retratar e analisar o comportamento do consumidor e a decisão de compra na população de baixa renda.

O décimo nono capítulo, intitulado “Envolver e Conquistar: uma análise sobre a estratégia de lançamento do *revival* da série *Gilmore Girls* pela Netflix”, teve como objetivo refletir sobre as estratégias de lançamento de histórias seriadas através do canal de *streaming* Netflix. O vigésimo capítulo tem como título “O Efeito de Moderação Geracional sobre a Aceitação e o Uso de Novas Tecnologias: uma análise do uso

de internet em smartphones” e tem o propósito de ampliar o entendimento sobre o comportamento do consumidor de novas tecnologias. O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “O Papel da Inteligência Competitiva e do Marketing no Desenvolvimento de Produtos Inovadores” e objetivou estudar a inteligência competitiva como apoio ao marketing no desenvolvimento de produtos inovadores.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “O Planejamento Estratégico de Marketing da Agência de Publicidade e Propaganda Hiato Comunicação” e apresenta os principais dados estratégicos da Agência Hiato Comunicação. O vigésimo terceiro capítulo tem como título “O Potencial da Neurociência no Trabalho dos Publicitários” e objetivou caracterizar e pontuar as principais ferramentas da Neurociência que se aplicam ao universo da Publicidade e Propaganda.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER	
Allisson Silva dos Santos Reginaldo Elias Chaves Thiago Gomes Gama Maria Luiza da Costa Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908051</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>12</b>
COMO A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INFLUENCIA O CLIMA ORGANIZACIONAL? ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR EDUCACIONAL	
Gabriela Troyano Bortoloto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908052</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>21</b>
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO	
Rosângela Alves de Lima Gleyciane Mendes da Silva Marcela Neres Ribeiro Andréa Batista Magalhães	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908053</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>39</b>
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS PARA ÍNDIA E CHINA	
Graziele Zwielewski Suzana da Rosa Tolfo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908054</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>67</b>
GESTÃO DE RH E O PROCESSO DE HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: ANÁLISE NA EMPRESA GERDAU À LUZ DAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim Luciane Albuquerque Sá de Souza Luciano de Santana Medeiros Eduardo Albuquerque de Sá Emanoela Moura Toscano Simone Moura Cabral Odaelson Clementino da Silva Manuelle Cristine Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908055</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>85</b>
O ENGAJAMENTO COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DOS RESULTADOS NAS EMPRESAS	
Juliano Keller Alvez Vanderlei Luiz Dias Leonard Almeida de Moraes Édis Mafra Lapolli	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908056</b>	

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>99</b>
AS MÚLTIPLAS E INTERLIGADAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER	
Francynete Silva Portela Brito	
Iago Vasconcelos Teixeira	
Isabella de Oliveira Tomaz	
Kátia Lorena das Chagas Wenceslau	
Martha Pereira Silva	
Valeska Moreira Gomes	
André Luiz Marques Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908057</b>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>110</b>
O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DO TURNOVER	
Daniel Melanda Signorini	
Jerson Joaquim da Silva	
Lucas Bertasso Martos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908058</b>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>120</b>
O PERFIL DO GESTOR DO MUNICÍPIO DE CRAVOLÂNDIA NA ESCOLA ÁUREA CRAVO	
Claudemir Nascimento Araujo Santos	
Alexandro Santos Barros	
<b>DOI 10.22533/at.ed.1491908059</b>	
<b>CAPÍTULO 10 .....</b>	<b>128</b>
A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MEIO PARA OBTENÇÃO E PROTEÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA DA FIRMA	
Jorge Ivan Correa Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080510</b>	
<b>CAPÍTULO 11 .....</b>	<b>143</b>
DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COM APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	
Antonio Guerra Junior	
Francisco Alexandre Regina	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080511</b>	
<b>CAPÍTULO 12 .....</b>	<b>157</b>
PROCESSO DECISÓRIO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Fabrícia Cândida Aparecida de Paula Raggi	
Ana Cristina Mende Muchon	
Daniela Vasconcelos Cardoso de Assunção	
Evelyne Lopes Ferreira	
Wagner Cardoso Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080512</b>	
<b>CAPÍTULO 13 .....</b>	<b>166</b>
GOVERNANÇA NUM LATICÍNIO DO SUL GOIANO SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	
Maryele Lázara Rezende	
Vagner Rosalem	
Cássia da Silva Castro Arantes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080513</b>	



<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>182</b>
CASO RÁPIDO & BARATO: VAMOS ENTREGAR LOGO A ENCOMENDA?	
Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira Walid Abbas El-Aouar Rodrigo José Guerra Leone	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080514</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>197</b>
UM FABRICANTE, MÚLTIPLAS MARCAS	
Anderson Moraes de Castro e Silva Elizabeth Pereira Andrade	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080515</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>212</b>
MARCAS, MARKETING E CONSUMO NOS TRENS URBANOS	
Anderson Moraes de Castro e Silva Elizabeth Pereira Andrade	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080516</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>230</b>
IMAGEM-CONCEITO DA MARCA SCANIA POR TRÁS DE TODO MOTORISTA EXISTE UM CAMINHÃO POR TRÁS DE TODO CAMINHÃO EXISTE UMA MARCA	
Artur Afonso Ceni	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080517</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>247</b>
MARKETING: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A DECISÃO DE COMPRA	
Ivone Rodrigues Lima Carlos José dos Santos Naiane Dias Simões Vagner Rosalem Renata Alessandra Evangelista	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080518</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>255</b>
ENVOLVER E CONQUISTAR: UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO DO REVIVAL DA SÉRIE GILMORE GIRLS PELA NETFLIX	
Amanda Pereira Gonçalves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080519</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>268</b>
O EFEITO DE MODERAÇÃO GERACIONAL SOBRE A ACEITAÇÃO E O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS: UMA ANÁLISE DO USO DE <i>INTERNET</i> EM <i>SMARTPHONES</i>	
Luiz Henrique Lima Faria Antônio Carlos Giuliani Nádia Kassouf Pizzinatto Christiano França da Cunha Ronie Galeano Rafael Buback Teixeira Renata Sossai Freitas Faria Bruno Tardin Francischeto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080520</b>	

<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>289</b>
O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES	
Renata Giacomini Menezes Cristiana Fernandes De Muylder Jefferson Lopes La Falce	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080521</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>301</b>
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA HIATO COMUNICAÇÃO	
Lucas Coimbra de Araújo Cid Gonçalves Filho Sônia Aparecida Martins Lazzarini	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080522</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>316</b>
O POTENCIAL DA NEUROCIÊNCIA NO TRABALHO DOS PUBLICITÁRIOS	
Lucas Coimbra de Araújo Cid Gonçalves Filho Carlos Alberto Gonçalves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.14919080523</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>330</b>

## COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER

### **Allisson Silva dos Santos**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba  
João Pessoa – PB

### **Reginaldo Elias Chaves**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba  
João Pessoa – PB

### **Thiago Gomes Gama**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba  
João Pessoa – PB

### **Maria Luiza da Costa Santos**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba  
João Pessoa – PB

**RESUMO:** Nas organizações do século XXI deve-se estabelecer uma maior atenção às necessidades existentes dos colaboradores. Com isso, aspectos de satisfação, como também, o entendimento de como surge o comprometimento com o trabalho não podem se tornar despercebidos. Assim posto, este estudo teve como objetivo geral compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e o comprometimento com o trabalho em uma Instituição Filantrópica na cidade de João Pessoa – PB, que tem como missão cuidar de crianças portadoras de câncer. Para

fundamentar essa compreensão apresentaram-se percepções de estudiosos sobre as temáticas satisfação e comprometimento no trabalho. Para a coleta de dados da pesquisa, considerada de abordagem quanti-qualitativa, utilizou-se de uma amostra aleatória simples por conveniência de 10 colaboradores. Os dados foram analisados fazendo-se uso de medidas estatísticas simples (frequência e percentual), da análise de conteúdo e confrontados com a literatura que subsidiou o estudo. Os resultados apontam que, na Instituição estudada, registram-se níveis elevados de satisfação das necessidades dos colaboradores, por ser atendido de maneira positiva os fatores higiênicos e motivacionais que foram exaltados no estudo, como: remuneração, boas condições estruturais físicas, bom relacionamento interpessoal, trabalho dinâmico e desafiante, o alcance de objetivos pessoais e profissionais e oportunidades de progresso. Foi observado que os colaboradores apresentam um forte comprometimento com as tarefas laborais e com a organização em si, envolvendo os três tipos de comprometimento evidenciados no estudo, com predominância do comprometimento afetivo, no que se refere ao sentimento de orgulho em pertencer à organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comprometimento, Satisfação, Filantropia, Trabalho.

## COMMITMENT AND SATISFACTION IN THE WORK IN A PHILANTHROPIC INSTITUTION TO SUPPORT THE CHILD WITH CANCER

**ABSTRACT:** In the organizations of the 21st century, more attention must be paid to the existing needs of employees. With this, aspects of satisfaction, as well as the understanding of how the commitment to work arises can not become unnoticed. Thus, this study aimed to understand the relationship between employee satisfaction and commitment to work in a Philanthropic Institution in the city of João Pessoa - PB, whose mission is to care for children with cancer. To underpin this understanding, there were perceptions of scholars on the subject of satisfaction and commitment at work. For the data collection of the study, considered a quantitative-qualitative approach, a simple random sample was used for the convenience of 10 collaborators. The data were analyzed using simple statistical measures (frequency and percentage), content analysis and confronted with the literature that subsidized the study. The results indicate that, in the institution studied, there are high levels of satisfaction of the employees' needs, because the hygienic and motivational factors that were exalted in the study were considered positively, such as: remuneration, good physical structural conditions, good interpersonal relationship, dynamic and challenging work, the achievement of personal and professional goals and opportunities for progress. It was observed that the employees present a strong commitment to the work tasks and the organization itself, involving the three types of commitment evidenced in the study, with a predominance of affective commitment, regarding the feeling of pride in belonging to the organization.

**KEYWORDS:** Commitment, Satisfaction, Philanthropy, Work

### 1 | INTRODUÇÃO

As organizações de caráter filantrópico trazem, em seu cerne, a característica principal da não lucratividade em sua atuação, buscando sua sustentação econômico financeira mediante doações de associados e de algumas ações isoladas. Conforme Pereira *et al.* (2013), uma organização desta tipicidade é fundamental para gerar desenvolvimento social com mais equilíbrio, mais justiça e mais igualdade. Considera-se também, que seu enredo é baseado em suprir as necessidades de uma vida mais digna e saudável para pessoas que precisam de apoio.

Compreender os motivos que levam as pessoas a trabalharem em organizações filantrópicas e sua relação com o comprometimento com a causa social, se fundamenta na concepção e vertente de que existam caminhos que mostrem razões pelas quais diferentes pessoas, com necessidades distintas e com olhares divergentes sobre o ambiente corporativo, se voltam à convergência de ideais que, por vezes, parecem se confundir entre o profissional e o pessoal.

Segundo Robbins (2005), a satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza, ou seja, uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho provavelmente apresentará atitudes positivas

em relação a ele. Já no que diz respeito ao comprometimento, Bastos, Brandão e Pinho (1997), defendem que comprometer significa sentir-se vinculado a algo, e apresentar um desejo de permanecer naquela situação. Diante dessas conceituações, percebe-se que o comprometimento e a satisfação podem estar interligados e são elementos inerentes à formação da personalidade do colaborador, independente da função que exerça.

Dessa forma, o presente estudo buscou responder a seguinte questão: Como a satisfação dos colaboradores, no exercício da filantropia, relaciona-se com o comprometimento no trabalho? Então, considerando tal possibilidade, o objeto de estudo foi uma Instituição Filantrópica de tratamento de crianças com câncer; situada em João Pessoa – PB.

Como proposta de objetivo geral, o estudo veio compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e o comprometimento com o trabalho numa Instituição Filantrópica da cidade de João Pessoa – PB, enquanto os objetivos específicos consistiram em a) identificar os fatores de satisfação e/ou insatisfação que caracterizam o contexto do trabalho; e b) verificar os tipos de comprometimento dominantes no ambiente de trabalho.

Por fim, a pesquisa promoveu uma oportunidade de compatibilizar os estudos teóricos realizados no Curso de Administração com as experiências práticas de uma organização sem fins lucrativos, a fim de gerar conhecimentos para os interessados nesta área de pesquisa.

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Comprometimento no trabalho**

O comprometimento refere-se à ligação das pessoas com seu trabalho, passando a significar, neste sentido, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua instituição empregadora (SPECTOR, 2010).

Segundo Brito e Bastos (2001) há dois argumentos que afirmam a importância da pesquisa relacionada ao comprometimento no trabalho. O primeiro destaca o fato de qualquer processo da organização implicar relações de compromisso entre os atores envolvidos em torno de metas, missão e os valores que os fundamentam. O segundo indica o comprometimento como um fator que potencializa as chances de as organizações enfrentarem, com êxito, as transições e turbulências que marcam os contextos sociais em que se inserem. Estes dois argumentos levam a apontar o comprometimento do trabalhador como um fator estratégico para as organizações.

No modelo proposto por Meyer e Allen (1991) é apoiado uma estrutura tridimensional de valores, referindo-se a três tipos de comprometimento: O afetivo, o

de continuação e o normativo.

De acordo com a citação de Bastos, Brandão e Pinho (1997), o **comprometimento afetivo** se refere ao apego psicológico mais largamente enfatizado, associa-se à ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização. Envolvendo assim, sentimento de orgulho, desejo de engajamento e prazer em ser membro. Neste tipo de comprometimento, não existe cálculo dos custos e benefícios de continuar na organização, e sim um vínculo emocional.

Já o **comprometimento de continuação** é a forma de apego psicológico, que reflete o nível em que o indivíduo se sente refém de um lugar pelo amplo custo associado a abandoná-lo. O colaborador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização. A avaliação da alternativa de sair, é influenciada pela incerteza, à medida que as relações e o ambiente refletidos são desconhecidos. Nessa equação, a incerteza gera um custo adicional, sob a forma de risco de insucesso. Por essa razão, o indivíduo tende a demandar, para ingressar em nova organização, benefícios expressivamente maiores como forma de compensação para o risco assumido (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

E, o **comprometimento normativo** age sobre os indivíduos por identificação ou internalização dos valores e sob a forma coercitiva que se demonstra pela ação de normas, expressas ou não, por padrões de conduta, políticas, diretrizes, valores, metas e resultados, que informam o apropriado a se fazer e as expectativas para o futuro. A identificação se dá pelo entendimento entre a cultura organizacional, os valores que o funcionário traz de sua formação e pelos objetivos que projeta na relação com a instituição (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

## 2.2 Satisfação

A satisfação se destaca por sua pertinência dinâmica em evidenciar fatores que levam um indivíduo a ter determinados posicionamentos em seu ambiente laboral. De acordo com Spector (2010) a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que demonstra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho, seja em relação a alguns aspectos, ou a sua totalidade. Porém, por mais que seja otimizada a satisfação de cada colaborador da organização, existem alguns fatores que contribuirão para a insatisfação dos indivíduos no trabalho, pois de acordo com Hitt, Miller e Colella (2013) os fatores relacionados ao trabalho que acarretam satisfação são diferentes dos que geram insatisfação, e vice-versa.

De acordo com Robbins (2009), Herzberg trouxe em seu artigo (publicado na *Harvard Business Review* em 1965) sua teoria dos dois fatores - um conjunto de satisfação (motivacional) e outro de insatisfação (higiênico). Os fatores higiênicos abrangem o salário, qualidade da supervisão, política corporativa, condições físicas de trabalho, relacionamento interpessoal e segurança no emprego (HERZBERG, 1968).

Entende-se que para a remuneração não gerar insatisfação é necessário no mínimo obedecer à legislação trabalhista quanto aos pisos salariais de todas as

classes trabalhadoras existentes nas organizações, não excluindo as possibilidades de melhoria existentes para este aspecto. Visando o mesmo objetivo elas devem oferecer e garantir condições físicas adequadas com conforto, limpeza e ambiente físico seguro (ROBBINS, 2009).

Outro fator na busca pela paz numa organização é o de relacionamento interpessoal entre os funcionários, supervisores e subordinados. A empresa deve estar sempre atenta para identificar, analisar e dirimir os conflitos da melhor forma possível para evitar o desgaste. Esses três fatores citados acima contribuem para a manutenção da segurança no emprego (ROBBINS, 2009).

Já a política corporativa e a qualidade técnica da supervisão carecem de um cuidado mais detalhado na sua formulação e pré-requisitos, respectivamente. Deve-se considerar o tipo de serviço prestado, no caso, e as qualificações, formações e experiências exigíveis para a ocupação dos cargos de diretores, supervisores, etc. Assim, política, objetivos e supervisão exercida estarão alinhados e serão capazes de atingir uma mesma finalidade, que é a geração e manutenção da não insatisfação no trabalho (HITT, MILLER E COLELLA 2013).

Para a organização que deseja colaboradores trabalhando satisfeitos, em busca do mais alto nível de satisfação, é preciso enfatizar em suas condutas estratégicas, as diversas formas de propiciar um ambiente favorável para isto. Segundo Robbins (2005), através dos fatores de satisfação ou fatores de motivação é possível estimular a satisfação, e estão divididos entre: realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento.

Conforme Robbins (2005), pode-se afirmar que realização é considerado um sentimento de gratificação por atingir objetivos grandiosos, sendo um aspecto extremamente valioso dentro do conjunto de fatores. Além disso, o colaborador necessita e merece obter reconhecimento por ser um partícipe importante no processo de alcance dos objetivos organizacionais.

Ao se tratar do trabalho em si, a ocupação precisa ser composta por atividades dinâmicas e desafiantes, onde há autonomia na sua execução e as pessoas devem se sentir responsáveis pela realização das suas atividades dentro da organização. A empresa precisa criar meios para estimular e desenvolver o progresso do colaborador, através de promoções, para assim, ele avançar em sua carreira profissional. O indivíduo espera que a organização ofereça mecanismos para que haja crescimento pessoal, desenvolvimento de habilidades, avanços em conhecimentos amplos e específicos, contribuindo para o crescimento profissional (ROBBINS, 2005).

### **3 | METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi definida, por sua natureza, como aplicada, pelo fato de gerar conhecimentos com vista a solucionar problemas (SILVA e MENEZES, 2001).

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como um estudo de campo com levantamento *survey*, com uma abordagem de natureza quanti-qualitativa, e de caráter descritivo (GIL, 2008).

Quanto à população, envolveu os colaboradores (efetivos e voluntários) da Instituição. Para a coleta de dados, utilizou-se de uma amostra aleatória simples por conveniência de 10 colaboradores, em que, nesse tipo de amostra o pesquisador seleciona os elementos disponíveis, admitindo que possam representar a população.

O instrumento utilizado foi um questionário, no qual os colaboradores expressaram suas opiniões quanto a satisfação e comprometimento no ambiente de trabalho. Para levantamento dos dados foi utilizado um questionário que aplicado em contato direto e foi composto por questões afirmativas sobre as quais os questionados devem expressar o grau de concordância, que varia entre a discordância total e a concordância total (COSTA, 2011).

Os dados levantados foram analisados fazendo uso de medidas estatísticas simples (frequência e percentual) e foi utilizada a ferramenta de análise de conteúdo, por ser bastante utilizada em investigação de dados qualitativos e para a interpretação do sentido das palavras. De acordo com Bardin (2009) a análise de conteúdo é composta por técnicas de análise de comunicação, para obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a compreensão dos conhecimentos adquiridos.

#### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico estão apresentados os resultados e discussões relativos às questões que buscam responder aos objetivos específicos propostos pelo estudo. Assim, os dados encontrados estão associados com a teoria e acompanhados das impressões e observações realizadas no decurso do trabalho.

Para chegar em um resultado proposto pelo primeiro objetivo exposto no trabalho foram elaboradas 8 questões, sendo 7 fechadas e 1 aberta, que estão apresentadas na Tabela 1 com os seus devidos resultados.

X	Afirmativas	Discordo	Indeciso	Concordo
1	Estou satisfeito com a remuneração que recebo pelas atividades que exerço na empresa	0%	0%	100%
2	Sinto-me confortável com as condições estruturais físicas (higiene, segurança) do meu ambiente de trabalho	0%	0%	100%
3	Tenho um bom relacionamento com os demais colaboradores e supervisores da instituição	0%	0%	100%
4	Nos meus afazeres diários, eu pratico várias atividades dinâmicas e desafiantes que me ocupam e não me deixam entediado	0%	10%	90%



5	Tenho atingido alguns objetivos pessoais e profissionais através do meu trabalho na organização	0%	0%	100%
6	O meu trabalho oferece oportunidades de crescimento profissional, como promoções e aumento dos conhecimentos na função	20%	20%	60%
7	As minhas atividades desenvolvidas dentro da empresa são reconhecidas e valorizadas	0%	10%	90%

Tabela 1: Afirmativas relacionadas aos elementos de satisfação. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Identifica-se na primeira afirmação da Tabela 1 unanimidade em concordância com o contexto apresentado, que por sua finalidade teve o objetivo de confirmar ou não a representatividade do sentimento de satisfação ou insatisfação, partindo do pressuposto remunerativo relacionado ao desenvolvimento funcional do colaborador com suas atividades laborais. Assim, pode-se afirmar que a organização nesta particularidade consegue atender e ser atendida por seus colaboradores segundo o nível de satisfação adquirido.

Perante os dados coletados e demonstrados através da afirmação “Sinto-me confortável com as condições estruturais físicas (higiene, segurança) do meu ambiente de trabalho”, constata-se que neste critério a instituição está atendendo aos seus colaboradores, pois todos concordaram com tal afirmativa. Para que funcionários não se sintam insatisfeitos, as organizações devem oferecer condições estruturais com um ambiente físico limpo e seguro (ROBBINS 2009).

Na afirmativa 3 observa-se uma concordância unânime por parte dos colaboradores quanto a existir bom relacionamento entre os colaboradores, o que contribui para a eliminação de outro fator que pode causar insatisfação em seus funcionários.

Para o quesito 4, referente a dinamicidade do trabalho em si, pode-se perceber que 90% concordaram com a afirmação e 10% ficaram indecisos. Isso figura uma boa representação em relação às tarefas laborais sendo consideradas dinâmicas e desafiantes para que o colaborador se sinta satisfeito com o trabalho executado (ROBBINS, 2005).

No que se refere à representatividade das respostas referente à “Tenho atingido alguns objetivos pessoais e profissionais através do meu trabalho na organização”, 100% dos respondentes concordaram, trazendo uma relevância importante no que se diz respeito a satisfação percebida com a realização. Em relação à afirmativa 6, ligada ao crescimento profissional, a maioria dos colaboradores concordaram que existe oportunidades de crescimento profissional, promoções e ampliação do conhecimento da sua função.

No que se dispõe ao elemento reconhecimento, 90% dos colaboradores concordaram e 10% estavam indecisos com a afirmação apresentada de que suas

atividades desenvolvidas dentro da empresa são reconhecidas e valorizadas. O colaborador necessita e merece obter reconhecimento por ser um indivíduo importante no processo de alcance dos objetivos organizacionais. O resultado demonstra que há um alcance expressivo no que diz respeito a este fator composto no conjunto de fatores motivacionais (ROBBINS, 2005).

Para o enunciado “apontem razões para os colaboradores desta instituição se sentirem satisfeitos ou não com o trabalho que realizam”, foi elaborado o quadro abaixo com a junção das respostas. Todos os funcionários responderam este quesito, formando o total de 10 respostas.

Respondentes	Respostas
01	“Necessidade pessoal, boa supervisão, identificação com a causa da empresa. ”
02	“A casa é um lugar ótimo para se trabalhar, as pessoas são muito boas e o trabalho também, não há o que se reclamar”.
03	“Trabalho com amor, identifico-me com a causa”.
04	“Trabalhamos com pessoas que necessitam do nosso apoio, carinho, dedicação e respeito pelo outro. Esses aspectos me deixam grata pela vida e por estar contribuindo com as crianças e adolescentes que estão acometidos pela doença. É muito gratificante fazer com que eles brinquem, e por alguns instantes esqueçam o sofrimento”.
05	“Por ser uma instituição séria, capacitada e muito boa de servir, e com profissionais que são felizes no que fazem”.
06	“Gostar de trabalhar, identificação com a causa da instituição, o clima amistoso entre os funcionários”.
07	“Sinto muito satisfeito com a função que exerço no trabalho, porque é gratificante ajudar as pessoas carentes e tão legais. Porque os outros funcionários são legais e é muito confortável”.
08	“O integral apoio recebido pela direção”.
09	“A nossa instituição trabalha com clareza, dedicação e muito amor”.
10	“Normal.”

Quadro 1: Razões que geram satisfação no trabalho. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No caso dos fatores higiênicos, citados por Robbins (2005), que evitam a insatisfação, há a interferência positiva, de acordo com os dados do Quadro 1, do relacionamento interpessoal, pois foi explanada a existência do clima amistoso entre as pessoas, e de alguns outros fatores citados também por Hitt, Miller e Colella (2013), em que são denominados de política corporativa, na qual é considerada pelos respondentes, como uma instituição séria que trabalha com clareza, dedicação e muito amor e, de qualidade técnica da supervisão, sendo de boa atuação dentro da organização.

Ao se tratar dos fatores motivacionais de Herzberg, defendidos por Robbins (2005), há o destaque de três elementos: o trabalho em si, pois foi relatado que o trabalho é suficientemente bom, o reconhecimento, considerando que existe o integral

apoio recebido pela direção no decorrer das atividades e a realização, por ser notada, entre questionados, a gratificação de ajudar os clientes externos da instituição, já que são clientes que carecem de maior atenção por se tratarem de casos específicos relacionados à saúde, podendo ser interpretada como um objetivo profissional e pessoal alcançado para alguns, ou até, para todos.

Para responder o segundo objetivo específico foram elaboradas 4 afirmativas e após a aplicação do questionário, foi obtido os resultados disseminados na Tabela 2.

X	Afirmativas	Discordo	Indeciso	Concordo
1	O modo de agir de outro (a) colaborador (a) influencia no meu sentimento de dever, obrigação em trabalhar pela instituição	40%	20%	40%
2	Sinto prazer e orgulho em fazer parte da equipe da instituição	0%	0%	100%
3	Permaneço na empresa porque preciso dos benefícios e do salário, e não tenho outras alternativas de trabalho	30%	30%	40%
4	Dentro das responsabilidades para com o meu posto de trabalho, exerço minhas atividades e cumpro minhas obrigações na instituição	0%	10%	90%

Tabela 2: Afirmativas relacionadas aos tipos de comprometimento. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A primeira afirmativa “O modo de agir de outro (a) colaborador (a) influencia no meu sentimento de dever, obrigação em trabalhar pela instituição” resultou que 40% dos colaboradores desta instituição concordaram, outros 40% não concordaram e os demais 20% ficaram indecisos. Observou-se que a partir dessa questão há uma diferença de opiniões entre os respondentes em relação ao comprometimento normativo, que segundo Ribeiro e Bastos (2010), a sua identificação se dá pelo entendimento entre a cultura organizacional, os valores que o funcionário traz de sua formação e pelos objetivos que projeta na relação com a instituição.

Deste modo, considera-se que os colaboradores em suas particularidades se diferenciam em seus objetivos, e suas responsabilidades funcionais também podem ser correlacionadas entre seus princípios pessoais e os princípios da organização, sem que seja necessário que outro indivíduo o influencie.

Para a afirmativa “Sinto prazer e orgulho em fazer parte da equipe da instituição”, todos os colaboradores participantes do questionário concordaram com a afirmação no que corresponde ao comprometimento afetivo. Bastos, Brandão e Pinho (1997), dizem que o comprometimento afetivo é relacionado ao sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização, que envolve sentimento de orgulho, desejo de engajamento e prazer em ser membro.

Sentir-se bem e orgulhoso de fazer parte desta equipe, traduz e consubstancia o próprio propósito da organização, que por vezes chega a confundir-se com o próprio

de cada colaborador. Neste sentido, pode-se afirmar que a afetividade pelo fazer o bem é parte inerente e responsável pelos 100% de concordância.

Considerando a afirmativa “Permaneço na empresa porque preciso dos benefícios e do salário, e não tenho outras alternativas de trabalho”, a maioria concorda com a afirmação no quesito que se refere ao comprometimento contínuo, onde o colaborador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela instituição e a sua possível saída é influenciada pela incerteza, à medida que as relações e o ambiente são desconhecidos (RIBEIRO; BASTOS, 2010).

Para o teor afirmativo “Dentro das responsabilidades para com o meu posto de trabalho, exerço minhas atividades e cumpro minhas obrigações na instituição”, recebeu-se como resposta que há a concordância de 90% dos respondentes, indicando assim, relação com o comprometimento normativo, e tendo um resultado expressivo e oposto à indecisão da primeira afirmação da Tabela 2, que também se refere ao comprometimento normativo. Assim, Ribeiro e Bastos (2010), dizem que este tipo de comprometimento vem da identificação ou da internalização dos valores e das obrigações que o mesmo acredita ter para com a instituição.

## 5 | CONCLUSÕES

No desenvolvimento do trabalho, revelou-se como um desafio, a busca pelo entendimento de como colaboradores de uma instituição filantrópica se envolvem numa causa, cujo propósito é dar assistência em casos que necessite dela. Daí, surge a oportunidade em estudar as variáveis satisfação e comprometimento dentro do ambiente de trabalho, que alinhada a fundamentação teórica foram formuladas as questões que se buscaram explicações.

Com a estratificação dos dados coletados, apresentados e interpretados, foi possível realizar um comparativo global com o conteúdo dos teóricos explorado na pesquisa em que é perceptível que na Instituição Filantrópica estudada, a tendência é que haja níveis elevados de satisfação das necessidades dos colaboradores, por ser atendido de maneira positiva os fatores higiênicos e motivacionais que foram exaltados no estudo, como: remuneração, boas condições estruturais físicas, bom relacionamento interpessoal, trabalho dinâmico e desafiante, o alcance de objetivos pessoais e profissionais e oportunidades de progresso.

Com o contentamento dos colaboradores percebido na análise das informações, é propício indagar espontaneamente que há comprometimento nas tarefas laborais da organização e com a organização em si, perpassando pelos três tipos de comprometimento evidenciados, mas com predominância no comprometimento afetivo, em que há orgulho no sentido de pertencer a empresa.

Foi atingido com êxito o que foi buscado nesse projeto de compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e o comprometimento com o trabalho nesta

Instituição Filantrópica de João Pessoa – PB, sendo esse estudo considerado um embrião que pode se tornar maior, com a ideia de adicionar outras variáveis que não só explicam, mas ajudem na prática e disseminação deste.

As inferências encontradas podem provocar a abertura de mais canais de discussão e pesquisa. Sendo assim, é de extrema importância ampliar este estudo para analisar o comportamento de colaboradores em outras instituições com a mesma tipologia. Portanto, se entende que tais considerações são de caráter contributivo para lastrear futuros retornos ao tema.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Portugal. Edições 70, LDA, 2009.

BASTOS, Antonio Virgílio B; BRANDÃO, Margarida G. A; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 1, n. 2, mai./ago., 1997, p. 97-120.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. O schema de 'trabalhador comprometido' e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, 2001.

COSTA, Francisco José da. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2011.

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

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, 1968.

HITT Michael A; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

MEYER J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, p. 61-98, 1991.

PEREIRA, Milton et al (Org.). **Gestão para Organizações Não Governamentais**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2013.

RIBEIRO, J. A; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Salvador: UFBA, v.30, n. 1, 2010, p. 4-21.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino A Distância da UFSC, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

## COMO A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INFLUENCIA O CLIMA ORGANIZACIONAL? ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR EDUCACIONAL

**Gabriela Troyano Bortoloto**

Faculdade de Tecnologia de Jales  
Jales

**RESUMO:** O principal objetivo do artigo é estudar como o clima organizacional se relaciona com a satisfação de funcionários de uma empresa do setor educacional do interior do estado de São Paulo. A coleta de dados foi realizada por meio de formulários fechados aplicados a todos os colaboradores da escola. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva. Como resultado, obteve-se que, na organização estudada, o clima organizacional e seus componentes eram capazes de proporcionar satisfação em alguns funcionários e ao mesmo tempo, insatisfação em outros.

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação. Clima Organizacional. Liderança.

HOW DOES EMPLOYEES' SATISFACTION INFLUENCE ORGANIZATIONAL CLIMATE?

CASE STUDY IN A COMPANY OF THE EDUCATIONAL SECTOR

**ABSTRACT:** This article aims to study how organizational climate is related with the employees' satisfaction in an educational

company located in the countryside of São Paulo state. Data was collected by closed forms applied to all the company's workers and analyzed by descriptive statistics. As result, was found that, in this specific case, the organizational climate and its components was able to provide satisfaction for some employees and dissatisfaction for others.

**KEYWORDS:** Satisfaction. Organizational Climate. Leadership.

### 1 | INTRODUÇÃO

Com o novo paradigma trazido pela Teoria das Relações Humanas, as organizações passaram a considerar os funcionários como indivíduos dotados de sentimentos e anseios, em contraposição a visão mecanicista que dominava no início do século XX (MIYADA, 2007). Esse novo modelo de pensamento fez com que acadêmicos e profissionais do mercado voltassem a sua atenção para a relação existente entre a organização e os seus integrantes.

Em especial, voltou-se a atenção para a visão que os colaboradores possuem a respeito das práticas e relacionamentos que ocorrem no ambiente de trabalho (KANG et al., 2016) e ao modo como se sentem em relação a empresa e ao posicionamento da mesma com o ambiente

externo. O clima organizacional reflete o quão satisfeitos os funcionários estão com o contexto onde desempenham suas funções e é vinculado a importantes fatores que são valorizados no mundo corporativo, como motivação, lealdade e colaboração (LACOMBE, 2005, p. 236).

Partindo desse princípio, este estudo de caso visa apresentar uma análise do clima organizacional de uma empresa do setor educacional, localizada no interior do estado de São Paulo e a satisfação dos seus funcionários com esse ambiente. A coleta de dados foi realizada com todos os funcionários da empresa, por meio de formulários com questões objetivas. Foi utilizado estatística descritiva para apresentar os resultados, juntamente com embasamento teórico.

O artigo apresenta os principais conceitos sobre clima organizacional e satisfação na revisão da literatura, juntamente com um breve histórico sobre a Teoria das Relações Humanas. Na metodologia, detalha os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados. Na sessão 4 apresenta as principais discussões e resultados encontrados, e resume os achados na parte final.

## 2 | REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Teoria das relações humanas

Os serviços e produtos consumidos ultrapassaram as barreiras físicas e espalharam-se pelo mundo graças a globalização e internet. Devido à grande oferta e a concorrência acirrada, os gestores precisaram reanalisar alguns antigos conceitos de administração e aprender a como liderar sua equipe para obter o melhor resultado, pensando na melhor integração de cada indivíduo com o ambiente de trabalho, objetivando assim mais zelo com o capital intelectual que possui e proporcionando um maior diferencial no mercado.

No início do século passado, o fator humano era pouco valorizado, assim como as práticas de recursos humanos. Os trabalhadores eram encarados como instrumentos no processo produtivo, sendo vistos como “peças de máquinas” (WOOD, 1992). Os princípios básicos da administração científica passaram a ser contestados e deixados de lado, em função dos conceitos de motivação, liderança, comunicação informal, dinâmica de grupo, entre outros (CHIAVENATO, 2003). O mesmo autor explica que nessa época, a concepção predominante era a do *homo economicus*, na qual o ser humano era motivado exclusivamente por recompensas salariais e materiais.

Segundo Chiavenato (2003), a abordagem pretendia criar uma filosofia empresarial na qual a tecnologia e o método de trabalho constituíam as preocupações básicas do administrador. A Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho existentes no período. A experiência de Hawthorne marca o início de uma nova era marcada pelos valores Humanísticos, deslocando a preocupação na tarefa e na estrutura para a preocupação com as

pessoas, seus aspectos psicológicos e sociológicos (MIYADA, 2007).

Para Andrade (2001), a Escola das Relações Humanas veio para reconhecer o homem como indivíduo com personalidade própria e com necessidade de se expressar livremente como pessoa. Segundo Miyada (2007), a conciliação entre a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os funcionários para garantir o equilíbrio interno) se tornou indispensável.

A partir da década de 50, a Teoria das Relações Humanas passou a ser criticada por apresentar uma visão romântica do homem, entre outros fatores, evoluindo para outras teorias e modelos que são vistos atualmente. Mas, suas bases são de fundamental importância para o estudo do comportamento humano dentro das empresas, principalmente no que diz respeito aos estudos da interação dos funcionários com o ambiente.

## 2.2 Clima organizacional e satisfação

As empresas atualmente são vistas como organismos vivos, sendo assim, dotadas de características mutáveis. As integrações existentes entre o ambiente externo e o interno variam o modo com que as pessoas se sentem no desempenho de sua função e no modo de como se sentem em relação à organização.

Na visão de Citadin (2010) o clima organizacional diz respeito à percepção positiva ou negativa da empresa, e satisfação das expectativas das pessoas que integram o quadro das organizações. Se as pessoas percebem a empresa positivamente, a tendência do clima dessa empresa é ser bom, se elas percebem negativamente, o clima tende a ser ruim. Já para Lacombe (2005, p.236), o clima reflete o grau de satisfação dos funcionários com o ambiente interno da empresa, influenciando na motivação, lealdade, colaboração e comunicação dos participantes.

O clima organizacional é visto como um indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentados pelos empregados (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 98). Um bom clima organizacional é relevante não só para o contexto empresarial, mas transpassa a barreira entre o trabalho e a vida dos indivíduos, sendo visto como um meio primário de satisfação pessoal (ULRICH 2000, p.155).

Nesse contexto, a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados avaliam o ambiente em que prestam serviços (NEWSTROM, 1992). Marqueze e Moreno (2005, apud O'Driscoll & Beehr, 2000) apontam que fatores como estabilidade, salário e benefícios, relacionamentos sociais entre colegas e com a chefia, perspectiva de carreira, desafios, autonomia e oportunidade de desenvolvimento profissional são verificados como determinantes da satisfação no trabalho.

Segundo Kanaane (1995), do ponto de vista psicológico, o trabalho é capaz de provocar diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e meio no qual ele desempenha sua tarefa.



### 3 | METODOLOGIA

O trabalho foi conduzido sobre o modelo de estudo de caso, que de acordo com Silva e Silveira (2006) volta-se ao levantamento do maior número de informações possíveis sobre um objeto, podendo esse ser uma cidade, um fenômeno, evento ou empresa, entre outros. Ainda de acordo com os autores, por ser a análise de um caso isolado, deve-se ter cuidado ao tentar generalizar as conclusões para outros fatos/fenômenos do mesmo padrão.

A empresa analisada faz parte do setor educacional, localizada numa cidade no interior do estado de São Paulo. Foi escolhida para ser objeto de análise devido a conveniência. Foram aplicados formulários em papel para todos os funcionários (13), durante o segundo semestre de 2015 para coletar dados sobre a percepção dos mesmos sobre o clima organizacional existente e sobre fatores como satisfação, motivação, visão da liderança, entre outros, criadas com base na literatura.

Os dados foram posteriormente transferidos para o software Excel, onde foram analisados para a identificação de dados faltantes e tabulados. Optou-se por utilizar a estatística descritiva para apresentar os resultados e guiar as discussões.

### 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

No caso analisado, 84% dos colaboradores afirmam sentir orgulho em trabalhar no ambiente. Além disso, verificou-se que 85% gostam muito do que fazem e 15% gostam do que fazem. Considerando que os indivíduos passam boa parte de suas vidas no trabalho, o gosto pelas atividades desenvolvidas é importante para que os mesmos obtenham um maior nível de satisfação, pois, conforme Meleiro e Siqueira (2005), “o bem-estar dos empregados é de interesse tanto da sociedade quanto das organizações, pois o trabalho representa parte significativa na vida dos indivíduos e a satisfação no trabalho se generaliza como satisfação na vida”.

Na empresa em estudo, 69% dos funcionários a indicariam, 23% não indicariam e 8% preferiram não opinar. Por mais que haja um grande percentual de orgulho e que todos gostem das atividades que realizam, o fato de 23% dos colaboradores não a indicarem deve-se a insatisfação em algum dos pontos do ambiente empresarial, que pode ser por inúmeros fatores, como por exemplo, alguma falha administrativa ou insatisfação com a remuneração recebida. Assim como o orgulho e o gostar do que faz contribui para um clima favorável e para a satisfação, a relação existente entre colaboradores e líderes afeta o modo de como o liderado se sente e expressa dentro da empresa.

A confiança é um dos fatores de grande importância para a análise do Clima Organizacional e do grau de satisfação dos trabalhadores com a instituição e com o líder. É importante ressaltar que a confiança que o colaborador terá no seu superior é resultado do modo de liderar do mesmo, e de suas ações para com todos da empresa.

Na empresa, 69% dos indivíduos possuem total confiança e 15% de quase total. Esses 84% que confiam, sentem-se seguros em relação aos atos do líder e facilitam o trabalho da liderança, já os 16% que responderam que confiam em alguns casos, provavelmente sentem-se insatisfeitos com alguma atitude tomada pelo líder.

O tipo de liderança existente também afeta o clima organizacional e a satisfação dos colaboradores. De acordo com Davis e Newstrom (2002), existem dois tipos de líder, os autocráticos e os participativos. A diferença entre os dois, na visão do autor, é a forma de tratar os colaboradores. Enquanto os autoritários centralizam as decisões, os participativos as descentralizam, o que leva a uma maior integração da equipe, que podem mostrar suas ideias.

Se o líder se mostra aberto a novas ideias, os liderados têm mais liberdade para mostrarem seu trabalho e para se comunicar de forma mais efetiva. Percebe-se pela Figura 1 que 92% dos colaboradores consideram que o chefe está totalmente ou quase totalmente aberto a sugestões e a ideias. Isso faz com que o ambiente empresarial seja mais informal, havendo uma descentralização das tomadas de decisões.

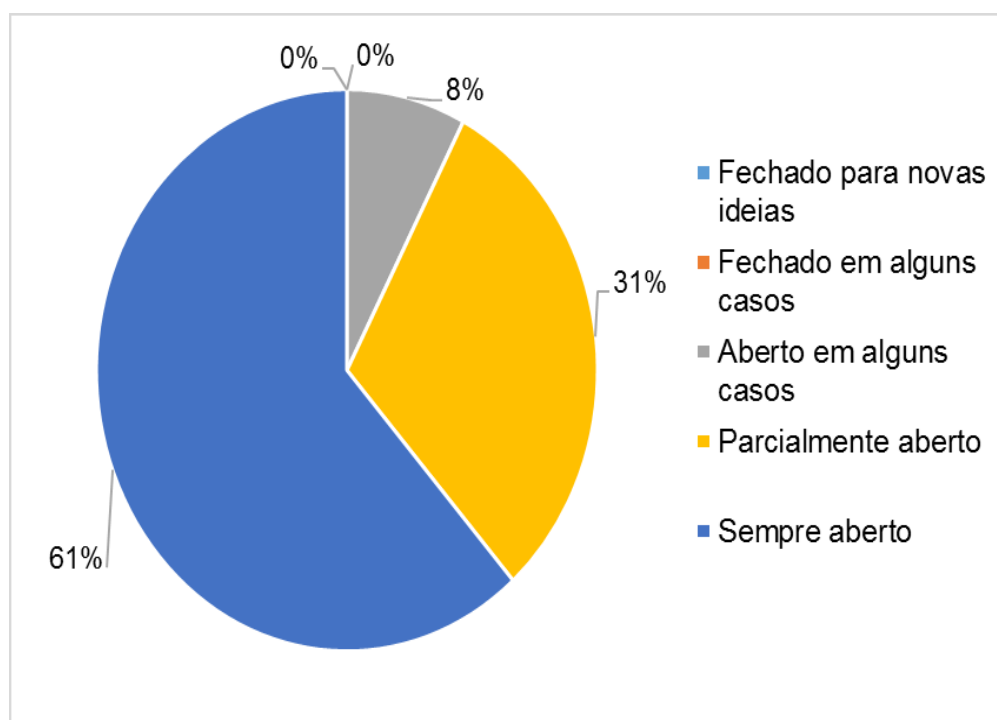


Figura 1- Abertura do líder para novas ideias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Paul Hersey (1976) se na empresa forem adotados valores democráticos, irão se desenvolver relações de confiança e autenticidade entre as pessoas, aumentando suas competências, a cooperação e a flexibilidade, o que resultará em um aumento da eficácia empresarial.

Outro fator de principal importância para a avaliação do clima organizacional está relacionado ao modo de ser do líder. No gráfico 2, se observa a visão dos colaboradores

sobre as ações do líder, onde se verifica que o líder da organização é avaliado como motivador (36%), carismático (29%) e exigente (28%).

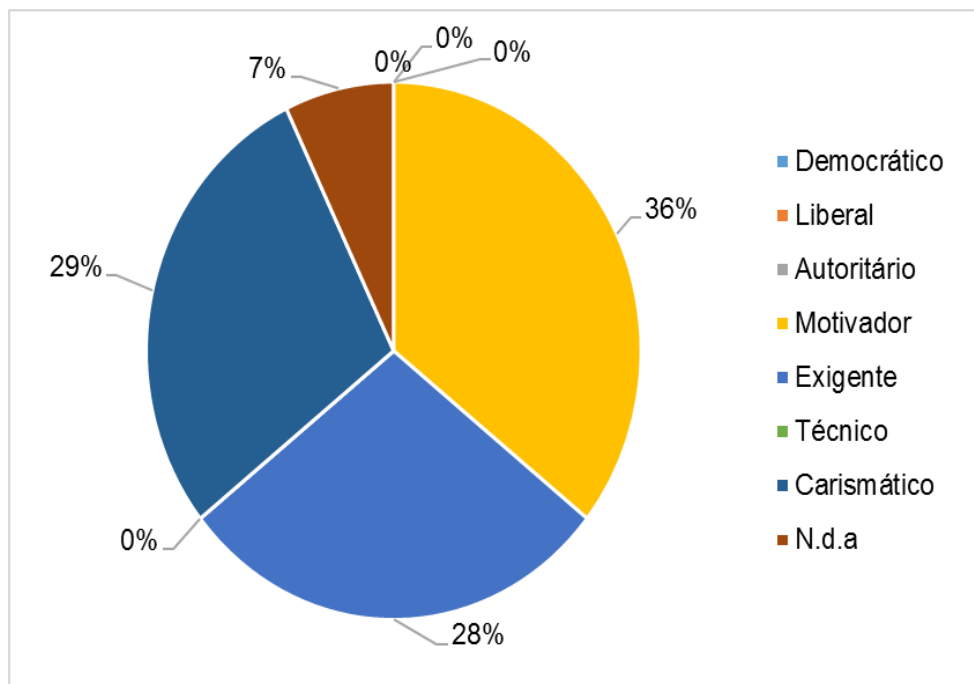


Gráfico 2 – Avaliação do líder da organização

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Conger (1999), “a liderança carismática é a fonte principal de influência do líder, é a identificação dele pelos liderados, gerando a internalização dos valores e da visão dita pelo líder por seus seguidores”. Com isso nota-se que essa empresa possui uma boa relação líder-colaborador, uma relação de mútuo benefício. O estilo de liderança, carismático, oferece aos subordinados um clima de reconhecimento e valorização. Entretanto, a forma de reconhecimento não é igual para todos os indivíduos. Uns sentem-se reconhecidos com um bom salário, outros com elogios, ou seja, cabe ao líder descobrir o que cada um entende por reconhecimento e realizar ações para que consiga reconhecer todos os funcionários da organização.

Nota-se cada vez mais líderes e empreendedores se preocupando com o bem-estar de seus colaboradores, pois é perceptível que um funcionário que se sente importante na organização produz mais. De acordo com a análise de Machado (2008): “As empresas vêm se preocupando em se manter competitivas de forma diferenciada[...] e para isso, estão percebendo como é importante valorizar o capital humano, pois são as pessoas são as principais armas que uma empresa pode ter para se manter ativa”.

O resultado obtido na empresa estudada demonstra que o nível de satisfação com o reconhecimento, por parte dos colaboradores, é baixo, ou seja, somente 17% (Tabela 1) afirmam que é sempre reconhecido. Davis e Newstrom (1992) entendem que o reconhecimento é benéfico, 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 esforçar e crescer no ambiente colaborativo.

	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Reconhecido em alguns casos	3	23
Reconhecido parcialmente	8	62
Sempre é reconhecido	2	15
Total	13	100

Tabela 1- Trabalho reconhecido e valorizado

Fonte: dados da pesquisa.

Na instituição estudada 77% dos funcionários julgam seu salário injusto. O que pode ser considerado como negativo para a satisfação no ambiente de trabalho, pois a remuneração ainda é uma das formas mais conhecidas e utilizadas de reconhecimento.

Outro ponto relevante para a satisfação do funcionário com o clima organizacional é a percepção da segurança e estabilidade que possui sobre seu cargo. Isso ocorre porque uma vez que o funcionário se sente seguro e estável com seu papel, ficam satisfeitos consigo mesmo. O Gráfico 3 apresenta a distribuição da percepção dos funcionários sobre a segurança e estabilidade no emprego.

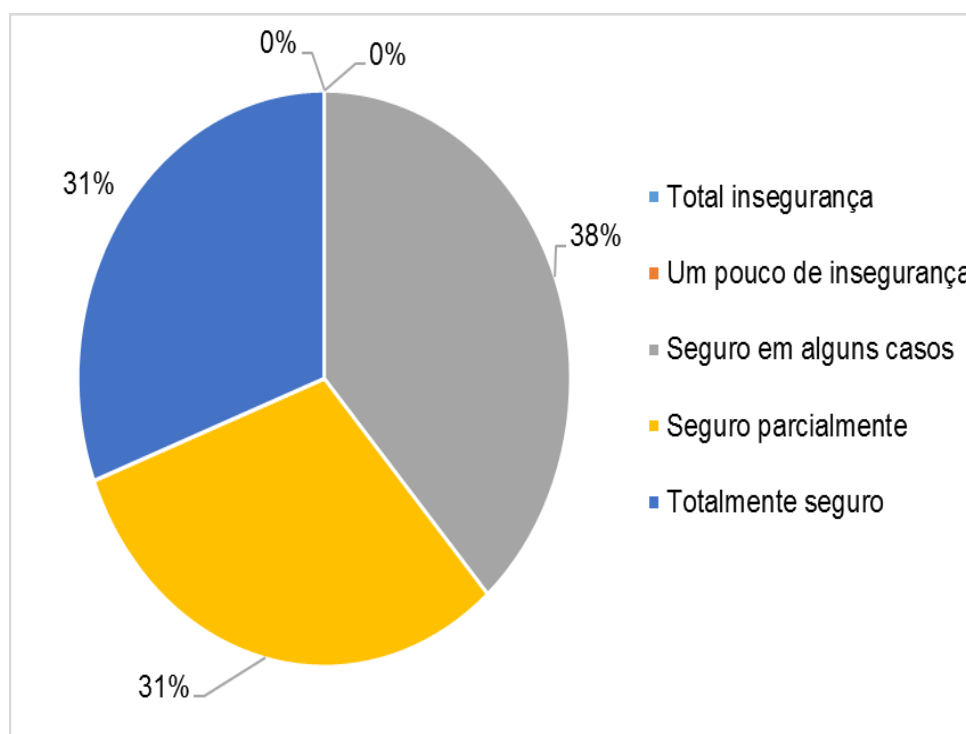


Gráfico 3- Segurança e estabilidade no emprego

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na empresa, pode-se dizer que 62% dos funcionários se sentem seguros, embora parcialmente. O elevado número de funcionários que se sentem seguros em alguns

casos (38%) pode estar relacionado, além da satisfação, com o momento econômico de recessão em que o País se encontra, visto que taxas atuais de desemprego e de empresas que têm mandado funcionários embora é bem elevado. Porém, a satisfação com a segurança é baixa, visto que o funcionário não se vê com estabilidade. É papel da empresa transparecer segurança e estabilidade para o colaborador, visto que isso é uma forma de motivá-lo a continuar a prestar seus serviços.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados demonstrou que os colaboradores não se encontram totalmente satisfeitos com vários fatores, principalmente com a remuneração recebida.

O tipo de liderança existente, o participativo, leva a crer que os funcionários possuem liberdade para se relacionar com a líder, o que desencadeia um ambiente de trabalho com mais ênfase em aspectos sociais. Com a classificação do líder como carismático, esperava-se obter uma grande porcentagem de colaboradores reconhecidos, entretanto, somente 15% avalia que é reconhecido totalmente. O que pode, de certa forma, influenciar na percepção que possuem do clima organizacional.

Desse modo, percebe-se que a satisfação na empresa estudada varia de acordo com cada fator avaliado. Em algumas situações há mais satisfação, em outros, há necessidade de melhorias. Assim, pode-se concluir que a organização possui um clima organizacional que ao mesmo gera integração e orgulho para o capital intelectual, também gera fatores que os levam a insatisfação.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. A. H. de. **Clima organizacional: Diagnóstico, intervenção e mudança**. Um estudo de caso na Belgo Mineira. 2001. 195 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.
- CITADIN, L. F. **Análise do clima organizacional em empresa do ramo químico da região da AMREC-SP**. 2010. 127 f. Monografia (Especialista em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.
- CONGER, J. A.; **Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on those developing streams of research**. Leadership Quarterly, Greenwich, Conn, v.10, n.2, p.145-170, Summer 1999.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem Psicológica**.

São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992

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

HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1976.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações**. O Homem Rumo ao Século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KANG, J. H. et al. **Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation**. *Journal of Business Venturing*, v. 31, n. 6, p. 628–642, 2016

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. 420 p.

MACHADO, M. M.; BIANCHI, G. Motivação organizacional: estudo de caso em Prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008.

MARQUEZE, E. C; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho – uma breve Revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MELEIRO, A. R., SIQUEIRA; M.M. M. **Os Impactos do suporte do supervisor e de Estilos de Liderança sobre o bem-estar no trabalho**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-eorb-0992.pdf>. Acesso em: 02 set. 2016.

MIYADA, W. K. **Clima organizacional: estudo de caso da empresa de transporte aéreo Tam linhas-aéreas**. 2007. 54f. Monografia (Especialista em Gestão de Negócios em Turismo) - Universidade de Brasília, Brasília,2007.

O'DRISCOLL, M. P.; BEEHR, T. A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. **The Journal of Social Psychology**. v. 140, n. 2, p. 151-159, 2000.

SILVA, J. M. da; SILVEIRA, E S. da. **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: normas e técnicas**. 4. ed. Juiz de Fora: Templo, 2006.

TAMAYO, A. ; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2003, vol.7, n.4, pp. 33-54. Disponível em: <<http://www.scielo.org/php/index.php>>. Acesso em: 02 set. 2016.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

WOOD, S. Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.4, p.30-38, 1992.

## DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO

### **Rosângela Alves de Lima**

Graduada em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira

Pós-graduanda em Psicologia Analítica pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Instituição: Universidade Salgado de Oliveira  
Goiânia - GO

### **Gleyciane Mendes da Silva**

Graduada em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira

Instituição: Universidade Salgado de Oliveira  
Goiânia - GO

### **Marcela Neres Ribeiro**

Graduada em Psicologia pela Universidade Salgado de Oliveira

Instituição: Universidade Salgado de Oliveira  
Goiânia - GO

### **Andréa Batista Magalhães**

Doutoranda em Psicologia da Saúde pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Graduada em Psicologia e Mestrado em Psicologia da Saúde pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Especialista em Neuropsicologia e Psicoterapeuta clínica

Supervisiona Estágio no Curso de Graduação I e II nas áreas de Psicologia da Saúde e Hospitalar

Instituição: Universidade Salgado de Oliveira  
Goiânia – GO  
Goiânia - GO

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho foi realizar pesquisa sobre diagnóstico de clima organizacional em Instituição Bancária de grande porte na cidade de Goiânia, estado de Goiás. O foco recai sobre a influência do clima organizacional sobre a saúde mental do empregado. Parte-se do pressuposto de que um clima organizacional harmonioso pode melhorar a capacidade produtiva e pode acarretar benefícios à saúde mental dos trabalhadores. Evidencia-se, dessa forma, que os aspectos psicológicos são determinantes no desempenho humano. Portanto, uma equipe de trabalho num ambiente saudável tende à maior produtividade; gera resultados com maior eficiência; enfim, é determinante para os fins de organização que pretende ser lucrativa. A pesquisa foi realizada a partir de dois estudos, cujos resultados são apresentados na discussão dos dados. No Estudo I utilizou-se roteiro de entrevista semiestruturada com os gestores e o conteúdo dos dados coletados foram analisados conforme Bardin (2002). No Estudo II utilizou-se questionários da ECO (Escala de Clima Organizacional). Os resultados encontrados indicam que a Instituição Bancária necessitaria de intervenções com foco em atividades motivacionais para a equipe e para os gestores; estabelecer treinamentos que orientassem na administração da carga horária e reestruturação das atividades desenvolvidas

na Instituição Bancária.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima organizacional. Patologia. Saúde Mental. Sobrecarga.

## DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE IN THE MENTAL HEALTH OF THE WORKER

**ABSTRACT:** The goal of this study was to do a research about the diagnosis of an organizational climate in a large Banking Institution in Goiânia, Goiás. The focus is over the influence of the organizational environment on the worker's mental health. It's assumed that a harmonious organizational environment can improve the productive capacity and also entail benefits of the worker's mental health. It's confirmed that psychological aspects are decisive to human development. Therefore, a team work in a health environment tends to a higher productivity and more efficient results, concluding that it's a determining factor for all organizations which intend to be profitable. The research was done in two studies and their results are presented in data discussions. At the Study I, a semi-structured interview script was used with managers and the collected data were analyzed according to Bardin (2002). At the Study II was used Organizational Climate Scale questionnaires. The final results indicate that the Banking Institution would need some interventions with focus on motivational activities for the team work and managers; establish trainings in order to guide the workload administration and the reconstruction of activities developed at the Baking Institution.

**KEYWORDS:** Organizational atmosphere. Pathology. Mental Health. Overload.

### 1 | INTRODUÇÃO

A *Organização Mundial da Saúde* (2010) dimensiona a saúde, o bem-estar e a segurança no trabalho como aspectos de fundamental importância para produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações. A partir deste conceito, as empresas devem considerar os seguintes fatores: os custos de prevenção *versus* os custos resultantes de acidentes e das consequências financeiras ao ignorar as leis trabalhistas e normas de segurança e saúde no trabalho (FARIA e VASCONCELOS, 2008, p.03).

Atualmente o maior desafio das organizações, diz respeito à melhoria dos processos de Gestão de Pessoas. E a pesquisa de "Clima Organizacional" é apontada como uma das mais eficientes ferramentas de diagnóstico na área de Gestão de pessoas, considerando que a adesão aos princípios dos ambientes de trabalho saudáveis evita afastamentos e incapacidades para o trabalho; minimiza os custos com saúde; e minimiza os custos associados com a alta rotatividade aumentando assim a produtividade (FARIA e VASCONCELOS, 2008, p.7-9). Será, precisamente, com essa análise que se ocupará esse trabalho.

Os objetivos específicos estarão voltados para a importância do diagnóstico



organizacional a fim de propor intervenções que possibilitem a manutenção de um clima organizacional saudável através de procedimentos práticos, como a aplicação de questionários para analisar a percepção dos colaboradores em relação aos aspectos associados ao ambiente de trabalho. Por fim, propor intervenções que busquem sanar ou diminuir os pontos fracos detectados e conseqüentemente preservar a saúde mental do trabalhador.

O tema se justifica por várias razões, dentre as quais se destaca a necessidade de investigar, teoricamente, o fato constatado pela experiência, ou seja, que o trabalhador quando submetido a níveis de estresse constante e intenso agravados pela sobrecarga de atividades, apresentam comprometimento para realizar suas tarefas interferindo na produtividade das Organizações.

O método dessa pesquisa é de caráter descritivo e quantitativo; exploratório e bibliográfico, proporcionando maiores dados sobre o problema, com vistas a dar-lhe maior clareza. A pesquisa bibliográfica foi realizada em obras, artigos científicos e revistas indexadas que abordam o assunto. Assim, tem-se na revisão da literatura o referencial a base do se propõe no artigo. A exploratória foi feita a partir das entrevistas com empregados concursados em instituição bancária de grande porte. E, por fim, a coleta e análise de dados se constituirão o procedimento de pesquisa ou metodologia da pesquisa.

O tema é, indubitavelmente, relevante para o dia-a-dia das organizações. Desse modo, os resultados da pesquisa contribuirão para o conhecimento do clima organizacional encontrado na organização, possibilitando identificar que políticas de gestão de pessoas seriam capazes de lidar com a complexidade dos seres humanos que ali trabalham; que práticas organizacionais com foco na satisfação, no desenvolvimento de competências, de habilidades e no clima organizacional favorável seriam aplicáveis para o alcance dos resultados esperados: a preservação da saúde do trabalhador .

## 2 | REVISÃO DE LITERATURA

Para compreender a prática das atividades desenvolvidas no campo de estudos, buscou-se analisar as teorias e conceitos inerentes ao tema proposto.

O trabalho é central na vida humana e nunca é neutro em relação à saúde (CARVALHO E MORAES, 2011). O sofrimento pode ser considerado como algo inseparável tanto ao viver quanto ao trabalhar. Porém, o sofrimento pode ser uma opção saudável quando a criatividade motiva a subjetividade individual a acessar a inteligência prática, a cooperação e a dinâmica do reconhecimento. “Nesse processo, o trabalho pode ser um mediador para a saúde, por meio do fortalecimento da identidade” (CARVALHO e MORAES, 2011, p. 3).

Heloani e Capitão afirmam que o equilíbrio da saúde mental do indivíduo é influenciado diretamente pelo trabalho que o mesmo exerce, porque está intimamente

associado à realização pessoal, e às condições de trabalho ao qual o trabalhador está exposto (2003, p. 5).

Segundo *Organização Mundial de Saúde* (2002) as condições de trabalho (sejam elas físicas, químicas e biológicas) vinculadas a sua execução e a sua organização (estruturação, hierarquia, divisão de tarefas, jornada, ritmo, repetitividade e responsabilidade excessiva) podem favorecer o adoecimento do trabalhador, bem como o desencadeamento de distúrbios psíquicos (BENAGLIA, 2012, p. 3).

Somados a este quadro, a *Organização Mundial de Saúde*, disponibilizou informações gerais sobre saúde, segurança e bem-estar mundial dos trabalhadores recomendando a redução de riscos, visando à promoção de uma vida mais saudável no ambiente de trabalho, no intuito de alerta sobre a situação vigente que tem preocupado milhares de profissionais em todo o mundo (BENAGLIA, 2012, p. 5).

Partido desse conceito, é possível observar que a adesão aos princípios dos ambientes favoráveis ao bem-estar do trabalhador poderá evitar afastamentos, minimizar os custos com saúde e os custos associados com a alta rotatividade aumentando assim, a produtividade e, conseqüentemente, refletindo na qualidade dos produtos e serviços. E esse modelo proposto consiste em um processo de melhoria contínua tendo como base a ética, valores, engajamento da alta liderança e envolvimento dos trabalhadores.

Considerando que as empresas são constituídas principalmente de pessoas, a atitude que proporciona uma melhor chance de acertos está em cuidar da sua principal fonte de produtividade que são seus funcionários.

Se por um lado a empresa possui suas necessidades, por outro os seus colaboradores também. Logo para uma conciliação dos interesses de ambos, um clima organizacional favorável poderá contribuir para esta finalidade (OLIVEIRA, CARVALHO, ROSA, 2012, p. 02).

Chiavenato (1997) afirma que toda organização possui clima organizacional que é constituída por uma atmosfera psicológica própria e está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros entendem por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, ou seja, dependerá da percepção do sujeito em relação à empresa na qual está estabelecendo a atividade laboral.

Segundo Silva (2014) o Diagnóstico de Clima Organizacional pode ser desenvolvido como instrumento que visa mapear quantitativamente, a partir das percepções dos gestores, trabalhadores e clientes, as questões ou problemas percebidos como essenciais e que por isso precisam ser ponderados. “E também constitui processo de verificação temporal e espacial a fim de diagnosticar sintomas de procedimentos não adequados” (SILVA, 2014, p. 1).

Dorsch explica que o diagnóstico organizacional se encontra construído por meio de processos e é composto, em geral, por etapas:

A etapa inicial ou preliminar de contatos nas organizações tem como propósito

exploratório a coleta de informações. O propósito inicial é o de compreender os problemas apontados pelos gestores e demais trabalhadores. Tais problemas podem estar alocados em qualquer âmbito da estrutura, dos processos e das múltiplas e complexas interações humanas nas organizações. Em seguida, são elaboradas alternativas que são sucedidas pela construção de cenários futuros, cuja função é gerar proatividade por meio da antecipação de possíveis consequências. Depois são concebidos planos de ação que são postos em práticas e por fim, as ações escolhidas são avaliadas. A função essencial dessa etapa é a de retroalimentar o processo diagnóstico (*apud* SILVA, 2014, p. 1-2).

Considerando as etapas do processo de diagnóstico de clima organizacional descritas por Silva, verifica-se a importância desta ferramenta para esse processo de mudança nas relações de trabalho com o foco na saúde do trabalhador. Segundo o mesmo autor, trata-se de uma ferramenta que auxilia o processo de análise tanto interna quanto externa da Organização. E por atuar no monitoramento da satisfação e do comprometimento do empregado frente às diretrizes organizacionais, o processo de diagnóstico possibilita o desenvolvimento de um planejamento estratégico que produza ações que aumentem a produtividade e lucratividade, sustentadas pela relação de trabalho saudável entre todos os colaboradores da cadeia hierárquica da Organização.

Carvalho e Moraes (2011) observaram que as novas formas de gestão relacionadas ao acúmulo do capital trouxeram inúmeras precariedades às relações de trabalho, visto que se baseiam em ameaças constantes de desemprego, apoiadas pela pressão e competição acirrada. Assim, proliferam as novas patologias do trabalho, classificadas por Mendes (*apud* Carvalho e Moraes 2011, p.102-108) “como patologia da sobrecarga, da servidão voluntária e à pressão por metas. Além dessas, há sinais e sintomas de estresse, depressão e ansiedade que também se configuram como adoecimento relacionado ao trabalho”. E esse diagnóstico pode ser constatado quando o sofrimento no trabalho é identificado como um fator de risco para o adoecimento.

Dejours (2005, p. 60-62) diferencia o sofrimento em dois tipos: (i) o sofrimento patogênico que se manifesta quando se chega ao limite de todas as possibilidades de transformação, aperfeiçoamento e gestão e (ii) o sofrimento criador, expressado nas ações do trabalho criativas. Este último, possibilita a ressignificação do sofrimento e uma estruturação positiva da identidade contribuindo para o fortalecimento da resistência subjetiva às várias formas de desequilíbrios psíquicos e corporais.

O comportamento de curto prazo nas atuais relações de trabalho, segundo Heloani e Capitão (2003), adulterou a significação dos valores individuais. Os funcionários são descartados pelas empresas. E por outro lado, os funcionários não mais se preocupam com o significado do seu trabalho ou com a oportunidade de troca de experiências. O desenvolvimento da confiança e comprometimento mútuo tornaram-se valores obsoletos frente ao desejo de acúmulo de capital. É como se todos se convertessem em um objeto de mercado. “A verdadeira identificação com o trabalho parece viver de um objetivo que não chega a concretizar-se já que o trabalho atual será apenas momentâneo” (CAPITÃO e HELOANI, 2003, p. 6).

Então, o trabalho passa a configurar como o representante da força dos impulsos que o homem emprega para executar uma forma de produção que descarta as possibilidades de constituição de subjetividades. Segundo Heloani e Capitão (2003), ao comprometer a manutenção e fortalecimento da subjetividade individual, relações patológicas de trabalho, aniquilam a identidade psíquica do trabalhador. O assédio moral, compreendido como um processo disciplinador exemplifica um tipo de relação patológica de trabalho, considerando que sua prática busca despersonalizar a identidade do assediado através da fragilização psíquica, constituindo assim, ações desestabilizadoras que comprometem o desempenho nas atividades laborativas.

Ainda segundo os mesmos autores, quando a produtividade exclui o sujeito, podem ocorrer as seguintes situações:

[...] disseminação das práticas agressivas nas relações entre os empregados, gerando indiferença ao sofrimento do outro e naturalização dos desmandos administrativos; pouca disposição psíquica para enfrentar as humilhações; fragmentação dos laços afetivos; aumento do individualismo e instauração do pacto do silêncio coletivo; sensação de inutilidade; falta de prazer; demissão forçada (HELOANI e CAPITÃO, 2003, p. 5).

Dejours (2005, p.133-139) afirma que “[...] a vivência depressiva em relação ao trabalho e a si mesmo alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de esclerose mental, de paralisia da fantasia e da imaginação [...]”; ou seja, quando se busca a padronização do condicionamento do trabalhador em detrimento ao comportamento produtivo e criativo a subjetividade é aniquilada, provocando uma fadiga mental que causa “dor psíquica”.

Complementado esse conceito,

o trabalho pode produzir um sofrimento insuperável para o ego, empobrecendo-o e restringindo sua ação a mecanismos defensivos repetitivos e ineficazes, impedindo discernir, de acordo com suas atividades, a satisfação de determinadas pulsões. E esse quadro de sofrimento gera angústia, estados depressivos, ansiedade, medos inespecíficos, sintomas somáticos, como sinais marcantes de sofrimento mental, com o agravante de que um ego debilitado e frágil não consegue diferenciar a origem de seu sofrimento (CAPITÃO e HELOANI, 2003, p. 6).

Isso proporcionará ao psicólogo e aos demais profissionais de saúde mental, segundo Jacques (2007), um campo enorme de estudo, não apenas de denúncia. Quando o funcionário está motivado, causa grandes e profundas mudanças na empresa em que trabalha, pois irá propor estratégias para melhorar o ambiente de trabalho e, assim, propiciará um ambiente que permita aos outros funcionários continuar e efetivar o trabalho com dedicação e motivação. Quando há mudanças desse nível numa empresa, além do funcionário atingir o nível mais alto da pirâmide de Maslow, que é a auto-realização, tanto ele como a empresa estarão satisfeitos com os resultados e com o aumento da demanda e da lucratividade.

A psicodinâmica do trabalho contempla uma abordagem teórico-metodológica que tem como base os princípios da psicanálise e das ciências sociais nas relações de trabalho:

A Psicodinâmica do Trabalho apresenta foco metodológico nas questões coletivas dos trabalhadores, considerando seus aspectos subjetivos mediante análise das suas vivências de prazer e sofrimento, das estratégias de enfrentamento do sofrimento e dos sentidos e significados implícitos na relação indivíduo-trabalho (FLEURY e MACÊDO, 2015, p. 95).

As pressões do trabalho e a doença mental interpõe-se, impedindo um indivíduo reagir e se defender, sobretudo se ele está inserido em uma coletividade que elabora uma ideologia defensiva, capaz de mascarar a sua realidade e fazer suportável o insuportável (FLEURY e MACÊDO, 2015, p. 95).

Quando a clínica do trabalho embasa sua prática numa abordagem psicodinâmica do trabalho, então aplica uma análise compreensiva na dinâmica prazer-sofrimento no contexto de trabalho no sentido de evitar o adoecimento (FLEURY e MACÊDO, 2015, p.96).

Porém, apesar do sofrimento estar presente nas situações de trabalho, ele é negado pelas organizações políticas e sindicais com o objetivo de ocultação da realidade e para a promoção de comportamentos cada vez mais comprometidos com os desafios organizacionais. E através dessa realidade construída, as Organizações buscam no sofrimento do trabalhador elementos para aumentar a produtividade (FLEURY e MACÊDO, 2015, p.103).

Segundo Fleury e Macêdo,

o sofrimento dos trabalhadores é explorado com o objetivo de incrementar o sistema produtivo. Para atingi-lo, as empresas estimulam a continuidade do círculo vicioso que envolve tensão nervosa e produtividade. Este processo dá-se de modo que, quanto mais tensos, mais agressivos, mais ansiosos e mais medrosos forem, mais os trabalhadores se tornam produtivos (2015, p. 104).

Complementando os conceitos expostos por Fleury e Macêdo, Landim, Bezerra, Alves e Marx (2017, p.189) afirmam que:

O processo saúde-doença não deve ser analisado fora de um contexto onde acontece. Portanto, não pode ser considerando excluindo-se o sujeito que sofre. O trabalho é um suporte central para manutenção da vida e, para a significação do eu no coletivo. [...] O adoecimento a partir do trabalho, assim como a capacidade de superação dos limites da doença são dependentes de uma relação edificada socialmente entre o sujeito e o trabalho, de uma maneira muito particular e individualizada.

Logo, pode-se afirmar que há lugares estressantes para trabalhar. Porém, essas contingências não podem ser motivo para o indivíduo deixar de desempenhar seu papel na empresa. O indivíduo precisa usar da criatividade para transformar o ambiente de trabalho e isso só ocorrerá se ele tiver algum motivo para mudar a realidade ao seu redor.

### **3 | METODOLOGIA**

Para a realização do estudo, foram utilizadas as pesquisas exploratória, descritiva, quantitativa e bibliográfica. A população, objeto de estudo e da coleta de dados, é

de empregados concursados numa instituição bancária de grande porte localizada na cidade de Goiânia, Estado de Goiás. Utilizou-se amostras aleatórias dentre as lideranças da organização e representativa dos colaboradores, considerando o tema abordado e a demanda da empresa.

A pesquisa exploratória foi aplicada nos meses de março e abril de 2016. Primeiramente utilizou-se roteiro de entrevista semi-estruturada elaborado pela professora Doutora Alessandra Ramos Demito Fleury (2016). Participaram da entrevista semi-estruturada 4 (quatro) funcionários que ocupam o cargo de liderança. Foram, porém, convidados o total de 13 (treze) gestores. No segundo momento utilizou-se questionário ECO - *Escala de Clima Organizacional* extraído do livro *Medidas do Comportamento Organizacional*, de Maria do Carmo Fernandes Martins (2008). Participaram desta coleta de dados 20 (vinte) colaboradores, de um universo de 70 (setenta) funcionários. Apresentando como (i) “critérios de inclusão” funcionários da instituição bancária lotados em agência na cidade de Goiânia para ambos os sexos; e como (ii) “critérios de exclusão” trabalhadores da instituição bancária que já adquiriram direito à aposentadoria e trabalhadores com diagnóstico psiquiátrico autoinformado.

Os dados coletados através da entrevista semi-estruturada foram analisados por meio de conteúdo Bardin (2002) e para as informações coletadas através do questionário da ECO utilizou-se software “Windows Excel®”. E os seus resultados foram apresentados separadamente e relacionados na discussão dos dados.

Os dados coletados, que fundamentaram a análise do Diagnóstico Organizacional na instituição bancária em estudo, foram obtidos prezando pelo cuidado ético, portanto, optou-se pelo total anonimato dos colaboradores, gestores e da própria instituição.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pela análise dos dados coletados observou-se equilíbrio de gêneros entre os funcionários mulheres (58,33%) e homens (41,67%), o que permitiu concluir que as mulheres atuam em igualdade de oportunidades na empresa. Também se pode observar, analisando as informações coletadas, que a maioria dos funcionários (83,33%), 20 em um total de 24, cumpre jornada de 6 horas diárias; enquanto que (16,67%), num total de 24, cumpre 8 horas diárias. Convém frisar que os trabalhadores que cumprem uma jornada maior são aqueles em cargos de gerência e supervisão.

A análise da percepção dos colaboradores sobre a Organização em estudo, baseou-se em cinco fatores que compõem a *Escala ECO*.

A ECO é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional. E as respostas dos trabalhadores participantes foram submetidas à análise dos eixos principais com rotações oblíqua (Oblimin) e ortogonal (Varimax), a primeira para testar as intercorrelações entre fatores, e a segunda para extraí-los. Permaneceram na Escala, fatores com valores próprios maiores ou iguais a 1,5 que explicaram, pelo menos, 2% da variância total cada um e itens com cargas fatoriais maiores

ou iguais a 0,40. A Escala final validada ficou composta por sessenta e três itens agrupados em cinco fatores que explicaram 35% da variância total, todos semanticamente interpretáveis, denominados Apoio da chefia e da organização (**Fator I**, com 21 itens e índice de precisão 0,92); Recompensa (**Fator II**, com 13 itens e índice de precisão 0,88); Conforto Físico (**Fator III**, com 13 itens e índice de precisão de 0,86) Controle e Pressão (**Fator IV**, com 9 itens e índice de precisão 0,78) e Coesão entre colegas (**Fator V**, com 7 itens e índice de precisão 0,78) (SIQUEIRA, 2008, p. 34 – 36).

Complementando as informações sobre a *Escala ECO*, Piovezan e Rubino (2011, p. 30) afirmam que para interpretação das médias obtidas através da *Escala ECO* deve-se:

[...] considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor será o clima organizacional, ou seja, os valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 apontam clima ruim. Porém para o Fator 4 (controle/pressão) é invertido, neste caso quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. É importante destacar também que a ECO é uma escala resultante de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade e sua fidedignidade [...]

A fim de buscar um Diagnóstico mais preciso e eficaz, a Organização em estudo foi analisada em quatro áreas distintas: (i) “Atendimento Pessoa Física”; (ii) “Apoio ao Atendimento Pessoa Física”; (iii) “Atendimento Caixas” e (iv) “Atendimento/ Apoio Habitação”. A ECO foi aplicada em cada área e em momentos distintos. E a apresentação dos resultados foi embasada considerando a média obtida em cada fator.

#### 4.1 Fator I da *Escala ECO*: Apoio da chefia e da organização

Segundo Siqueira (2008), na *Escala ECO* o Fator I (“Apoio da chefia e da organização”) mensura o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho. E este Fator para a Área de Atendimento Pessoa Física apontou dois itens negativos, nenhum item positivo, média 3,0 indicando um “Clima Regular”. Verificou-se que os dados coletados no anonimato e os dados coletados nas entrevistas com os gestores apresentaram divergências na percepção dos colaboradores sobre a questão da autoridade. Os escores apontados na *Escala ECO* demonstram uma percepção de comprometimento do Fator I, e as verbalizações dos gestores na entrevista, demonstraram incômodos denunciados pela linguagem corporal. Para esta análise, verificou-se também, o Princípio Psicofisiológico formulado por Greenne em 1970, segundo Weil e Tompakow (2009, p. 169):

Cada modificação no estado fisiológico é acompanhada por uma mudança apropriada no estado mental-emocional; e reciprocamente cada modificação no estado metal-emocional é acompanhada por uma mudança apropriada no estado fisiológico.

Apartir dessa análise, verificou-se na percepção dos colaboradores e dos gestores o comprometimento do Fator I podendo interferir no relacionamento intrapessoal e

consequentemente a motivação.

Segundo Souza (2009), quando um trabalhador é promovido ao cargo de gestão ele precisará lidar não somente com metas e desempenho, mas também com os sentimentos de fraquezas de cada membro da sua equipe. Ele será alguém que terá de exercer a liderança, em busca dos melhores resultados. Desta forma, é condição imprescindível preparar os gestores para lidar com assuntos novos e, principalmente, com as emoções dos seus liderados. E cabe à empresa prover este treinamento antes mesmo de efetivar a promoção (SOUZA, 2009, p.184).

#### 4.2 Fator II da *Escala ECO*: Recompensa

Conforme Siqueira (2008), na *Escala ECO* o Fator II (Recompensa) avalia inúmeras formas de recompensas que as empresas usam para reconhecer o trabalho do empregado quanto à qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador. E esse fator implica na ressignificação do sofrimento no trabalho, e como tal, merece atenção.

Observou-se, em todas as áreas, o comprometimento do Fator II. A percepção dos trabalhadores frente à ausência de reconhecimento sobre a sua produtividade. Para os colaboradores da “Área de Atendimento Pessoa Física”, o Fator II apontou quatro itens negativos sendo os itens “recompensas pela produtividade do trabalhador” os mais comprometidos; nenhum item positivo e média 2,7 indicando um “clima negativo”. Para os colaboradores da área de “Apoio ao Atendimento Pessoa Física”, o Fator II apontou um item negativo sendo o item “recompensas pela produtividade” o mais comprometido, nenhum item positivo e média 2,7, indicando um “clima negativo”. Os colaboradores da área do “Atendimento Caixas” o Fator II apontou quatro itens negativos, sendo o item “recompensa pela produtividade” o mais comprometido, nenhum item positivo e média 2,7 indicando um “clima negativo”. Já para os colaboradores da área do “Atendimento/ Apoio a Habitação” o Fator II apontou um item negativo, sendo o item “recompensa pela produtividade” o mais comprometido, nenhum item positivo e média 3,2 indicando um “clima regular”.

Segundo Harter e Wagner,

os neurocientistas acreditam que o estriado ventral e o núcleo acumbente formam, conjuntamente, um centro básico de processamento de recompensas e que um neurotransmissor chamado dopamina é que o ativa, proporcionando uma sensação de prazer e satisfação. E descobriu-se que palavras positivas ativam especificamente regiões do cérebro ligadas à recompensa. Um funcionário entrevistado pela Gallup World Poll tentou expressar com palavras o efeito: “Para mim, receber elogios e reconhecimento parece desencadear uma pequena explosão interna. Dá uma sensação de: ‘Ah! Isso foi bom, mas quer saber? Posso melhorar’. Isso nos dá um incentivo para continuar tentando, para nos tornarmos ainda melhores” (HARTER e WAGNER, 2009, p.87-88).

Ainda segundo Harter e Wagner (*ibidem*), se um funcionário espera ser reconhecido por seu trabalho, o desapontamento ao receber apenas silêncio causa uma queda em seus níveis de dopamina. E a queda no neurotransmissor condiciona o



funcionário a evitar uma tarefa “íngrata”, ou seja, se a tarefa precisa ser realizada para o funcionário receber seu pagamento, ele provavelmente reduzirá o esforço ao mínimo necessário gerando assim um fator desmotivacional.

Complementando o conceito de Harter e Wagner (2009), Mendes afirma que o prazer no contexto do trabalho acontece quando se vivencia a gratificação e a liberdade.

A gratificação é o sentimento de satisfação, realização, orgulho e identificação com um trabalho que atende às aspirações profissionais. A liberdade é o sentimento de estar livre para pensar, organizar e falar sobre o trabalho, considerando-se que o modo particular de trabalho é reconhecido pelas chefias e colegas (MENDES, 2004, p. 155-156).

Para esta autora, as vivências de prazer-sofrimento formam um único construto, constituído por quatro fatores: gratificação, liberdade, insegurança e desgaste (*ibidem*).

#### 4.3 Fator III da *Escala ECO*: Conforto Físico

Segundo Siqueira (2008), na *Escala ECO* o Fator III (Conforto Físico) avalia o ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados. A percepção dos colaboradores da área de “Atendimento Pessoa Física” apontou dois itens negativos para o Fator II, sendo o item “local de trabalho arejado”, o mais comprometido; um item positivo (local de trabalho limpo) e média 3,0 indicando um “clima regular”. Para os colaboradores da área do “Apoio ao Atendimento Pessoa Física”, o Fator III apontou um item negativo sendo o item “espaço físico insuficiente” o mais comprometido; um item positivo “setor de trabalho limpo”, e média 3,4 indicando um “clima regular”. Para os colaboradores da área do “Atendimento Caixas”, o Fator III apontou quatro itens negativos sendo o item “espaço físico adequado para garantir a saúde do empregado” o mais comprometido, nenhum item positivo e média 3,1 indicando um “clima regular”. Para os colaboradores da área do “Atendimento/Apoio à Habitação”, o Fator III apontou um item negativo sendo o item “espaço físico arejado” o mais comprometido, nenhum item positivo e média 3,6 indicando um “clima regular”.

É importante ressaltar a importância da ergonomia física no exercício das atividades do trabalhador. A *Associação Internacional de Ergonomia – IEA* (2012) (*apud* JUNIOR, SILVA, SILVA e NASCIMENTO, 2013) descrevem os aspectos ambientais (físicos – ruídos, a iluminação, temperatura) necessários para garantir a salubridade do trabalhador:

Ainda conforme os autores, dados de natureza ergonômica (força excessiva, alta repetitividade, posturas incorretas, entre outros) são considerados os principais fatores responsáveis pelo adoecimento dos trabalhadores nas Organizações.

Todo o ato de realizar tarefa, segundo Junior, Silva, Silva e Nascimento (*ibidem*), pode ser maçante para o trabalhador podendo provocar alguns transtornos na saúde do empregado. Nesse sentido, para atenuar os possíveis riscos de ocorrências provocadas pelo espaço de trabalho inadequado, a ergonomia se apresenta como

ciência que estuda a adequação do trabalho ao ser humano.

Assim, as Organizações são geradoras de disfunções de adaptação do trabalho ao homem, e em virtude desta constatação se faz necessário recorrer às análises ergonômicas para melhorar a adequação do ambiente de trabalho.

#### 4.4 Fator IV da *Escala ECO*: Controle e Pressão

Segundo Siqueira (2008), na *Escala ECO* o Fator IV (Controle e Pressão) avalia o controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados. Os colaboradores da área de “Atendimento Pessoa Física” apontaram para o Fator IV alto índice negativo (4,0), nenhum item positivo e média 2,7, indicando um “clima regular”. Os colaboradores da área “Apoio ao Atendimento Pessoa Física” apontaram para o Fator IV alto índice negativo (4,0) sendo o item “Exigência da Organização quanto à pontualidade na entrega das tarefas” o mais comprometido; dois itens positivos no quesito sobre o “controle exagerado”; e média 3,2 indicando um !Clima Regular. Os colaboradores da área do “Atendimento Caixas” apontaram para o Fator IV alto índice negativo (4,0) sendo o item “Exigência da Organização quanto à pontualidade na entrega das tarefas” o mais comprometido; nenhum item positivo e média 3,3; indicando um “clima regular”. Os colaboradores da área “Atendimento/Apoio à Habitação” apontaram para o Fator IV alto índice negativo (4,0) sendo o item “Exigência da Organização quanto à pontualidade na entrega das tarefas” o mais comprometido; dois itens positivos no quesito sobre o “controle exagerado”; e média 3,0 indicando um “clima regular”.

Nos questionários respondidos em anonimato (itens 44 ao 52 da *Escala ECO*) foi verificado, na percepção da maioria dos trabalhadores, a presença de uma chefia controladora. E relacionando as entrevistas com os gestores, observou-se uma possível política administrativa rígida na Organização. Esse fator demonstra incômodo por parte dos trabalhadores, em manifestar a sua opinião referente à gestão talvez por receio de retaliações.

Dejours (2005, p. 119-131), destaca que

[...] a fragilidade do espírito de cooperação, negação do sofrimento decorrente do trabalho, a discrepância entre o prescrito e o real associado à predominância de controles rígidos são fatores desencadeadores do sofrimento patológico no trabalho.

Concordando com esta mesma idéia, Moraes e Carvalho (2011, p. 1-10), destacam que os fatores organizacionais onde se evidenciam a pressão (seja por metas ou por um ritmo acelerado de trabalho pela chefia) bem como a estratégia coletiva de autoaceleração promovem e potencializam, mesmo que indiretamente, o adoecimento nas relações de trabalho.

Segundo Moraes e Carvalho (*ibidem*), a sobrecarga de trabalho, as pressões por resultados e o medo de perder o emprego, estabelecem um ritmo de trabalho patogênico. O foco na obtenção da excelência em resultados reforça a patologia da

sobrecarga de trabalho que excede o limite das condições humanas. E essa patologia, por sua vez, evidencia a alienação do desejo individual que enxerga nas metas da Organização suas próprias metas, e estas, uma vez alcançadas, são elevadas incessantemente, agravando a carga excessiva de atividades laborais conduzindo ao adoecimento.

Dejours (2005, p. 126-132), destaca como evidência da patologia da sobrecarga o rápido aumento de descompensações mentais ou doenças somáticas entre outros quadros patológicos como o *karoshi* (morte súbita decorrente de exaustão no trabalho).

Para Mendes e Resende,

Quando não há espaço para a expressão da individualidade, quando não há reconhecimento, quando o sistema se apresenta rígido de forma a não permitir a mobilização do trabalhador, este recorre aos mecanismos de defesa, que se caracterizam por comportamentos de isolamento psicoafetivo e profissional do grupo de trabalho, de resignação, de descrença, de renúncia à participação, de indiferença e de apatia. Estas defesas têm papel ambíguo: se por um lado, são necessárias para manter o equilíbrio psíquico, por outro podem levar ao imobilismo e a alienação. E esta estratégia defensiva, de racionalização e individualismo competitivo, depara-se com a alta prevalência de doenças, porém atribui, principalmente, ao medo da exclusão o fator que justificaria o fato do trabalhador suportar as atuais condições de trabalho em bancos (2004, p.151-172).

O trabalho, em qualquer circunstância, sempre produz algum desgaste e nos dias atuais, segundo Bock, Furtado e Teixeira (2012), o trabalhador, além do corpo, deve envolver a sua subjetividade no processo produtivo. E parte desta tensão é transformada em desgaste subjetivo. E um clima de trabalho que potencializa relações subjetivas cria novas formas de relação. Pois, antes os chefes exigiam aumento de produção e agora eles querem maior envolvimento, maior comprometimento, mais atitude pró-ativa. E esta pressão pode se transformar em pressão indevida.

O clima autoritário, e suas implicações nas Organizações, têm se revelado nas intensas discussões sobre assédio moral. E o assédio moral pode produzir em suas vítimas adoecimento e o trabalhador poderá apresentar insônia, gastrite, hipertensão, ansiedade, depressão podendo chegar a casos mais graves como a *Síndrome de Burnout* (exaustão emocional relacionada ao trabalho, provocando no trabalhador insatisfação, esgotamento e ausência total de motivação - BOCK, FURTADO e TEIXEIRA, 2012, p.37-38; 169).

#### **4.5 Fator V da Escala ECO: Coesão entre colegas**

Segundo Siqueira (2008), na *Escala ECO* o Fator V (Coesão entre colegas) avalia união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho. A percepção dos colaboradores da área de “Atendimento Pessoa Física” apontou para o Fator V nenhum item negativo e nenhum item positivo, média 3,4; indicando um “clima regular”. E com a coleta de dados, tanto nas atividades observativas quanto através dos dados coletados na *Escala ECO* e na entrevista semi-estruturada com os gestores, verificou-se que apesar da sobrecarga de atividades o relacionamento intrapessoal

aparenta regular e o convívio é percebido como prazeroso. Os colaboradores da área “Atendimento/ Apoio a Habitação” apontaram para o Fator V nenhum item negativo, dois itens positivos para os itens “relação de amizade e companheirismo” e média 3,6 indicando um “clima regular”.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, segundo Mendes, as vivências de prazer-sofrimento inscrevem-se numa relação intersubjetiva e ocorrem, principalmente, em função da Organização do Trabalho, nas questões ligadas diretamente à atividade de trabalho em si, e também às relações sócio-profissionais com a Empresa, com a chefia e com os colegas de trabalho (MENDES, 2004, p. 151-175).

Em concordância com Mendes, Harter e Wagner afirmam que o local de trabalho tem uma importância especial para a maioria dos funcionários numa sociedade que perdeu grande parte dos contatos sociais das gerações anteriores.

Há décadas os sociólogos observam um declínio na adesão das pessoas a clubes, na participação das reuniões de pais e professores nos colégios, no comparecimento às reuniões municipais, na afiliação a partidos políticos, na ida à igreja ou cultivo de vínculos sociais, como ir jantar na casa do vizinho. Cada geração tem um nível de confiança naqueles à sua volta, menor que a geração anterior. Uma das descobertas mais perturbadoras foi que, entre 1985 e 2004, o círculo de amizade médio das pessoas caiu de cerca de três para dois amigos e o número de pessoas que dizem não terem ninguém com quem discutir assuntos importantes quase triplicou (HARTER, WAGNER, 2009, p.196).

Ainda segundo estes autores, meio século de mudanças culturais tornou o mundo fora do trabalho menos amigável e sociável e o local de trabalho, onde antes já era um local de interação social, está se tornando agora relativamente excepcional. Pois, tanto os profissionais liberais como os trabalhadores de indústrias, estão passando muitas horas juntos. Então para muitas pessoas solitárias, o trabalho tornou-se o lar.

Mas é importante ressaltar que, segundo os mesmos autores, a amizade não está isenta de riscos para a produtividade, nem é eficaz sem os demais elementos, como o comprometimento dos colegas com um trabalho de qualidade ou expectativas claras para cada membro da equipe. Pois sem uma direção clara, equipes muito coesas podem se perder nas interações sociais e ignorar as necessidades dos clientes ou da empresa. Um grupo precisa, além de coesão, de normas.

Enfim, os melhores gerentes encorajam as amizades no local de trabalho, criando condições para elas “brotarem”, pois a maioria dos dados indica que, quanto mais unido for o grupo, melhor será seu desempenho rotineiramente mesmo submetido a uma carga de pressão (HARTER e WAGNER, 2009, p. 200-201).

Após a análise dos dados coletados, tanto através da entrevista semi-estruturada com os gestores quanto pelo questionário da *Escala ECO* com os colaboradores, ficou exposto que na percepção dos trabalhadores, a média geral da instituição varia de regular a negativo apontando para a necessidade de intervenção a fim de evitar um possível adoecimento dos empregados.

É importante ressaltar também, que dentre os fatores mais agravados, os Fatores

II (Recompensas) e IV (Controle/pressão) são os mais preocupantes, pois segundo Junior, Silva, Silva e Nascimento (2013, p. 4):

A análise ergonômica do trabalho cognitivo procura demonstrar situações em que o sujeito recebe ou troca mais informações do que consegue manipular, podendo cometer erros com esse excesso de informação. Os estudos da avaliação cognitiva direcionam a empresa para análise dos indicadores do grau de fadiga mental ou estresse e o quanto será determinante na produtividade e na qualidade de vida dos funcionários.

Ainda segundo os mesmos autores (*ibidem*), fatores que comprometem a ergonomia tanto física, quanto a organizacional (concentração de movimentos numa mesma pessoa, horas extras, dobras de turno, ritmo apertado de trabalho, ausência de intervalo) e a cognitiva (pressão excessiva para o resultado, ambiente tenso, problemas de relacionamento interpessoal, desprazer, falta de reconhecimento do trabalho) são os principais causadores de adoecimento nas Organizações.

Reforçando este conceito, Rodrigues e Mollica afirmam que

a pressão para atingir as metas é uma das principais causas de adoecimento, tanto pelo esforço repetitivo como pelo desgaste mental. O sistema de cumprimento de metas (principalmente para vendas de produtos financeiros aos clientes) aparece como grande vilão entre fontes causadoras de estresse e adoecimento (2016, p. 44).

Complementando o posicionamento dos autores citados anteriormente, Evangelista (2010, p.11) afirma que as recompensas motivam os funcionários e podem ocorrer de forma tangível como, por exemplo, de bônus em dinheiro ou de forma intangível, como um elogio. E a convergência entre os valores individuais e organizacionais contribui para a formação de percepções favoráveis à dinâmica empresarial, repercutindo no desempenho e envolvimento no trabalho.

Embasado em tais citações, pode-se encerrar com o entendimento que prazer e sofrimento originam-se do autoconhecimento. E as relações de trabalho são frutos das atitudes e dos comportamentos definidos pela cultura organizacional. Quando o trabalhador perde sua autonomia, sua subjetividade é violada ficando vulnerável aos desequilíbrios psíquicos, enfraquecendo suas possibilidades de realizar o trabalho em que está envolvida toda sua existência. E quando o há o bloqueio entre a relação do homem com o conteúdo significativo do trabalho há incidência do sofrimento patológico e conseqüentemente o adoecimento do funcionário, comprometendo tanto a saúde do mesmo quanto a produtividade e a lucratividade da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

É sabido que o setor bancário é um segmento do mercado de trabalho que vem sofrendo transformações significativas e esta realidade acentua as exigências físicas e mentais aos trabalhadores.

Embasando na análise dos dados obtidos através de atividades observativas,

entrevista semi-estruturada e aplicação da *Escala ECO*, realizados na instituição bancária, objeto de estudo deste artigo, observou-se a necessidade de treinamentos com os líderes e atividades motivacionais com os funcionários.

Para a prática das atividades motivacionais, é fundamental o conhecimento sobre gestão de recursos humanos a fim de reconhecer e valorizar a subjetividade de cada integrante da equipe, pois a introjeção de um comportamento motivado é alcançada através da satisfação individual.

A partir do estudo dos artigos e conceitos de pensadores como Dejours, Chiavenato, entre outros, é possível constatar que as organizações precisam estar atentas ao estabelecer seus objetivos. Metas definidas em uma realidade inalcançável visando apenas o lucro, não mobilizarão o empregado, por outro lado, o impedimento para alcançar um objetivo constitui um fator que potencializa o sentimento de frustração. E a produtividade, que é a relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção empregados na sua obtenção, fica comprometida tanto em quantidade quanto qualitativamente.

Compreende-se também que os valores subjetivos influenciam na forma de enxergar e entender as situações que constroem uma realidade. E cada atitude está diretamente relacionada aos valores individuais. As pessoas necessitam de uma confirmação subjetiva para suas atitudes e seus comportamentos a fim de reforçar o objetivo de todo ser, que é sentir a sua existência e não apenas existir.

E para a aplicação de treinamentos com os líderes, é fundamental o entendimento sobre a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Enquanto o treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas (VOLPE, 2009).

Ainda segundo a mesma autora, para as grandes Organizações, o treinamento não é visto somente como uma despesa, mas como uma prática de investimento tanto para a Organização como para os seus empregados, e é por esse motivo que treinar e desenvolver pessoas tem tornado-se cada vez mais presentes nas atividades das organizações porque é capaz de enriquecer o patrimônio humano da empresa e é também responsável pelo capital intelectual das Organizações (VOLPE, 2009, p. 1).

Assim, embasado nas comprovações científicas que fundamentam este artigo, observou-se a necessidade de apresentar propostas de intervenção a fim de alcançar as necessidades apontadas na coleta de dados da instituição em estudo.

Considerando o comprometimento dos fatores I (apoio chefia/organização) foi proposto acrescentar na rotina dos gestores a realização de *feedback* com suas equipes a partir do diagnóstico de sensação de repressão na percepção da maioria dos empregados, podendo ocasionar um fator desmotivacional na equipe. É importante resaltar que é imprescindível um ambiente reservado para a realização de *feedback* para que o empregado se sinta a vontade para expor sua opinião. Foi diagnosticado também

que o fator II (recompensa) apresentou nota abaixo da média, segundo a percepção da maioria dos empregados. Este item é preocupante porque ele afeta diretamente a saúde mental do empregado. Logo, foi proposto o reconhecimento do funcionário pelo empenho realizado nas suas atividades rotineiras e não somente em atividades focadas no alcance de metas de campanhas de vendas. Outro item que apresentou resultado preocupante foi o Fator IV (controle e pressão), na percepção da maioria dos empregados há uma rotina constante de controle das atividades tanto quanto ao prazo de entrega quanto a quantidade de atividades realizadas diariamente. Este item expõe o diagnóstico de sobrecarga de atividades outro elemento que compromete consideravelmente a saúde do empregado não somente física, mas principalmente mental, pois o trabalhador realiza suas atividades em situação de estresse constante e intenso.

Pode-se, então, afirmar que um funcionário motivado é capaz de desempenhar suas atividades com satisfação e eficiência, aumentando sua possibilidade de crescimento e, ao mesmo tempo, a Organização apresentará maior probabilidade de sucesso conquistando o seu espaço no mercado. O resultado é o lucro alcançado pela Organização através das metas estabelecidas sem, contudo, desrespeitar a subjetividade de cada integrante da equipe, resguardando assim, a saúde mental do empregado.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdos**. Lisboa, Edições 70, 2002.

BENAGLIA, M. **A influência do ambiente de trabalho e do estilo de vida sobre a saúde do trabalhador**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/Acesso>: 03 jun 2016

BOCK, A.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. **Psicologia Fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 37-38/121/169.

CAPITÃO, C.G.; HELOANI, J. R. **Saúde Mental e psicologia do trabalho**. São Paulo em Perspectiva, 2003. v. 17, n. 2, p. 05/102-108.

CARVALHO, G.M; MORAES, R. D. **Sobrecarga de trabalho e adoecimento no Polo Industrial de Manaus**. São Paulo em Perspectiva, v. 17, n. 2, p. 03/102-108, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 3.ed.São Paulo: Makron Books, 1997.

FLEURY, A. D.; MACÊDO, K. B.(organizador).; LANCMAN, S... et al. **O diálogo que transforma: a clínica psicodinâmica do trabalho**. Goiânia: Editora PUC Goiás, 2015. p. 95-132.

DEJOURS, C.: **A loucura do Trabalho: estudo de Psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez Editora, 2005. p. 60-62/126-132/133-139.

EVANGELISTA, F. **Como a motivação dos funcionários de instituições bancárias é importante para a eficiência do sistema**.Disponível em: <https://www.grancursospresencial.com.br>. /Acesso em: 05 jun 2016.

HARTER, J.; WAGNER, R. **12 elementos da gestão de excelência**. Rio de Janeiro: GMT editores Ltda, 2009. p. 87-88/196-199.

JACQUES, M. G. **O nexo causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia**. Porto Alegre: Psicologia em Revista, 2007. v.19, p. 1-9.

JUNIOR, E. V. A.; SILVA, R. M.; SILVA, N. L. C. NASCIMENTO, A. S.: **Estudo ergonômico de uma Instituição Financeira na cidade de Guarabira – PB**. Salvador – BA: ENEGEP, 2013. p. 04.

LANDIM, J. M. M.; BEZERRA, M. M. M.; ALVES, M. N. T.; M. M.: **Saúde Mental do Trabalhador no Brasil: Questões emergentes**. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, Janeiro de 2017, vol. 10, n. 33, Supl 2. p. 186-196. ISSN: 1981-1179

MAGALHÃES, A.C.; MELO, F.A.O.; REIS, P. N. C.; SOUZA, A.R.; SOUZA, B.R. **Como o Clima Organizacional repercute no nível de estresse ocupacional**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418550.pdf>/ Acesso em: 08 Out 2016.

MENDES, A.; RESENDE, S. **A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário**. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/> Acesso em: 20 de Maio 2016.

MENEZES, G.; DUTRA, R. **Sobrecarga de trabalho e adoecimento no Polo Industrial de Manaus**. Psicologia em Revista, 2011. v. 17, n. 3, p. 465-482.

OLIVEIRA, D. et al. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização**. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, v. 9, 2012. p. 02.

PIOVEZAN, C. K.; RUBINO, J. D.: **Estudo do clima organizacional em uma empresa do ramo de comércio varejista de perfumes e cosméticos**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, 2011, v.08, nº 01, p. 30.

RESENDE, S.; MENDES, A. **A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 2004. v. 4, nº. 1, p. 151-175.

RODRIGUES, M. F. C.; MOLLICA, A. M. V.: **Estresse e qualidade de vida no ambiente laboral: um estudo de caso em uma agência do sistema bancário brasileiro**. Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-graduação, 2016. v. 1, p. 38-45.

SIQUEIRA, M. **Medidas do comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2008. p. 34–36.

SILVA, N. **Diagnóstico organizacional**. In. BENDASSOLLI, P. F.; ANDRADE, J. E. B. (Orgs). **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. Casa do Psicólogo, 2014. 1ª Ed. p. 01-02/295 – 303.

SOUZA, J. **As chefias avassaladoras**. Osasco, SP: Novo Século Editora Ltda, 2009. p.183-184.

VASCOCELOS, A.; FARIA, J. H.: **Saúde mental no trabalho: contradições e limites**. Florianópolis – SC: Revista Psicologia Social, 2008. v. 20, p. 03/07-09.

VOLPE, R. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Psicologia Online, 2009. p. 01-08.

WEIL, P.; TOMPAKOW. **O corpo fala**. Cap. 12: Vocabulário Prático. Petrópolis - RJ: Editora Vozes Ltda, 2009. 65ª Ed. p. 169.



## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS PARA ÍNDIA E CHINA

**Graziele Zwielewski**

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

**Suzana da Rosa Tolfo**

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

**RESUMO:** Uma das formas encontradas pelas empresas para desenvolver profissionais é por meio da expatriação. Porém, expatriar remete a mudanças significativas e consequentes alterações no modo como as pessoas percebem, interpretam e se comportam no meio em que passam a viver. Devido às mudanças psicossocioculturais e familiares enfrentadas, os expatriados e suas famílias ficam sem contingências para se sentirem seguros. Esses elementos citados impactam na qualidade de vida dessas pessoas, que precisam se adaptar a um novo contexto cultural, econômico, político, psicossocial, e muitas vezes são obrigadas a adiar projetos pessoais, deixar de conviver com a família, modificar suas relações sociais. A necessidade de adaptação na vida pessoal do expatriado gera reflexos na vida profissional, afetando suas relações com o trabalho. Este contexto complexo resultou no objetivo principal desta pesquisa, que foi o de caracterizar a percepção de profissionais expatriados para Índia e China sobre a sua qualidade de vida no trabalho. A pesquisa foi qualitativa, descritiva com características exploratórias. Optou-se

pelo estudo de caso e a coleta de dados através da entrevista com dez profissionais brasileiros expatriados para a China e Índia, entrevista com a gestora do Departamento de Expatriados e análise de documentos da empresa. A análise dos dados foi documental e de conteúdo, feita através da triangulação de dados. Nos resultados, percebeu-se que uma expatriação com QVT é a que atende às expectativas pessoais e profissionais do expatriado, além de se preocupar com sua repatriação. A QVT para os expatriados requer mais do que os oito elementos considerados por Walton (1979) como importantes para sua avaliação, requer também considerar a diferença cultural existente entre os países de origem e de destino, além da inclusão do significado do trabalho para o profissional e a sua adaptação cultural.

**PALAVRAS-CHAVE:** Expatriação; Qualidade de vida no trabalho; Adaptação cultural.

### QUALITY OF WORK LIFE OF EXPATRIATED PROFESSIONALS FOR INDIA AND CHINA

**ABSTRACT:** One of the forms encountered by enterprises to develop professional is by expatriation, but expatriate refers to significant and consequent changes in the way people perceive, interpret and behave in the environment in which they live. Due to psychosocial, cultural

and family faced changes, expatriates and their families are left without contingencies to feel safe. These elements cited impact on quality of life of these people, because they need to adapt to a new economic, political, psychosocial and cultural context are often forced to postpone personal projects, have to live far away from their family, changing their social relationships. The need for adaptation in the professional's personal lives generates reflections in professional life, affecting their relationships at work. This is a complex environment that resulted in the main objective of this research, which was to characterize the perception of expatriates to India and China about their quality of work life. The research was qualitative, descriptive with exploratory features. We chose the case study and data collection through interviews with ten Brazilian professional expatriated to China and India, interview with the manager of the Expatriates Department and analysis of company documents. Data analysis was documentary and content, made by triangulation of data. In the results it was realized that an expatriation with QWL is the one that serves expatriates' professional and personal expectations beyond worrying about their repatriation. The QWL for expatriates requires more than eight elements considered by Walton (1979) as important to their assessment, requires also consider the existing cultural differences between countries of origin and destination as well as the inclusion of the meaning of work for professional and cultural adjustment.

**KEYWORDS:** Expatriation; Quality of work life; Cultural adaptation.

## CALIDAD DE VIDA DE TRABAJO DE PROFESIONALES EXPATRIADOS A LA INDIA Y CHINA

**RESUMEN:** Una de las formas encontradas por las empresas a desarrollar profesional es por medio de la expatriación, pero expatriados se refiere a los cambios significativos y los cambios consecuentes en la forma en que las personas perciben, interpretan y comportarse en el entorno en que viven. Debido a cambios psicosocioculturais y familiares que enfrentan, expatriados y sus familias se quedan sin contingencias para sentirse seguro. Estos elementos citados impacto en la calidad de vida de estas personas, que tienen que adaptarse a un nuevo contexto económico, político, psicosocial y cultural a menudo se ven obligados a posponer proyectos personales, tienen que dejar de vivir con la familia, el cambio de las relaciones sociales. La necesidad de adaptación en la vida personal del profesional genera reflejos en la vida profesional, que afecte a sus relaciones con el trabajo. Este es un entorno complejo que dio lugar a que es el objetivo principal de esta investigación, que iba a caracterizar la percepción de los expatriados a la India y China acerca de su calidad de vida laboral. La investigación fue de tipo cualitativo, descriptivo con las características exploratorio. Elegimos el caso de estudio y recopilación de datos a través de entrevistas con diez profesionales brasileños expatriados a China y la India, entrevista con el director del Departamento de expatriados y el análisis de documentos de la empresa. El análisis de datos fue documental y del contenido, hecho por la triangulación de datos. Los resultados se dieron cuenta de que la expatriación con CVL es que sirve a las expectativas personales

de profissionais expatriados y más allá de la preocupación de la repatriación de la misma. El CVL para expatriados requiere más de ocho elementos considerados por Walton (1979) como importantes para su evaluación, requiere también considerar las diferencias culturales existentes entre los países de origen y destino, así como la inclusión del significado del trabajo para profesionales y su ajuste cultural.

**PALABRAS CLAVE:** Expatriación; La calidad de la vida laboral; Adaptación cultural.

## INTRODUÇÃO

A presença global se tornou objetivo estratégico das grandes empresas, que focam em diferentes mercados, e a internacionalização gradual dessas organizações exige novas demandas administrativas e políticas na gestão internacional de negócios. A pressão sobre os gestores é constante para a adoção de estratégias, tais como a abertura de novos escritórios, o desenvolvimento de projetos em diferentes países, a instalação de novas tecnologias, o desenvolvimento de equipes interculturais, o desenvolvimento de carreira internacional, entre outras atividades capazes de manter ou conquistar vantagens no mercado externo.

Por sua vez, os trabalhadores envolvidos nessa abertura comercial a nível internacional são levados a interagir com outras culturas e gerir pessoas com valores culturais diferentes, deveres às vezes difíceis, uma vez que as regras, leis e suas interpretações são distintas entre um país e outro, o que faz as pessoas se sentirem sem conhecimento suficiente para lidar com algumas situações.

Nessas condições, cresce a necessidade de habilidades interculturais aos colaboradores dessas empresas, que precisam se preparar para lidar com as diferenças entre legislações, situações políticas, econômicas e culturais. Isso impacta na Gestão de Pessoas, que passa a lidar com questões relacionadas ao envio de funcionários da empresa matriz para suas operações internacionais (SANTOS, 2003). Conforme levantamentos do Ministério do Trabalho e Emprego brasileiro (BRASIL, 2013), em 2011 foram recebidos 56 mil estrangeiros para trabalhar no Brasil, quase quatro mil a mais que no ano anterior. Só no primeiro semestre de 2013, foram emitidos 26.545 vistos de trabalho para expatriados no Brasil, um aumento de 19% com relação ao mesmo período de 2012.

Com a globalização da economia, as empresas se tornam mais competitivas e passam a focar no cliente em vez de no produto. Por isso, elas necessitam desenvolver estratégias para se diferenciar e conseguir atender seus clientes internos e externos. Dentre os clientes internos estão os expatriados: profissionais enviadas para outro país, por um período que se presume limitado (LACOMBE, 2004), acompanhados ou não de suas famílias, para desenvolver um trabalho no país anfitrião. Mas a sobrevivência nesses países, com culturas, hábitos, símbolos, valores e sistemas políticos diferentes dos seus, é difícil tanto para as empresas, que entram em mercados altamente

turbulentos, quanto para os profissionais, que enfrentam o novo e o desconhecido sem um “manual de instruções”.

Como afirmam Homem e Tolfo (2004), alguns profissionais ainda são “míopes para reconhecer outros mundos” e outras maneiras de viver e trabalhar além da sua própria. Um dos maiores desafios da gestão intercultural é o de superar a dicotomia entre “nós” e “eles”, adotando uma atitude de abertura para a compreensão dos sentidos enunciados pelos estrangeiros, “estranhos” (GONDIM; FISCHER, 2009). Algumas empresas comentam a dificuldade de compreender as diferentes legislações que regem as relações de trabalho em cada país. Os profissionais se deparam com nova equipe de trabalho; algumas famílias se sentem alvo de preconceitos; outras adiam seus projetos; filhos adolescentes vivem na ponte aérea, para conciliar a vida amorosa e a vida em família. Diante desses inconvenientes, as empresas precisam oferecer melhores condições físicas e psicológicas de trabalho.

Expatriar remete a mudanças significativas e consequentes alterações no modo como as pessoas percebem, interpretam e se comportam no meio em que vivem. Todos os elementos citados impactam na qualidade de vida dos expatriados, que precisarão se adaptar a um novo contexto cultural, econômico, político, psicossocial. Inclusive, muitas vezes o cônjuge que acompanha o profissional expatriado precisa abandonar sua carreira profissional no país de origem. Casos de retornos prematuros ou de comportamentos inadequados, como o do zagueiro brasileiro Breno, expatriado para Munique e principal suspeito de ter ateado fogo em sua própria residência (CASO DO ZAGUEIRO..., 2011), refletem os desafios enfrentados pelos expatriados, inseridos em um mundo desconhecido de representações e significados; e por empresas, despreparadas para cuidar da qualidade de vida deles (BUENO; CORSO, 2004). Para o técnico intercultural Thomas Groll, o isolamento social, decorrente da sua expatriação para a Alemanha, pode ter levado o zagueiro a cometer o ato extremo (CASO DO ZAGUEIRO..., 2011). Entrar em um país sem saber como se comunicar, devido à diferença de idioma, e por não saber quais gestos são permitidos, sem conhecer as pessoas, sem possuir relações sociais, enfrentando possíveis diferenças nos valores e na religião local, tudo isso deixa o profissional e sua família sem contingências para se sentirem seguros.

Como a qualidade de vida influencia e é influenciada pela qualidade de vida no trabalho, a rotina de trabalho de um expatriado implica em preocupações contínuas, que frequentemente se tornam crônicas, provocando doenças e frustrações em sua vida pessoal e influenciando seu rendimento como profissional. Sendo assim, a preservação da saúde física e emocional dos expatriados e de suas famílias deve ser prioridade no gerenciamento internacional de pessoas, através da criação de ferramentas e iniciativas mais evidentes e diretas nos cuidados com a qualidade de vida no trabalho.

Além dos desafios mencionados, o expatriado estará sujeito a adaptar-se a nova hierarquia e nova alimentação; aumentar a capacidade de assumir riscos,

inclusive riscos imperceptíveis, como a perda da sua autoconfiança e satisfação como profissional, caso não consiga ter habilidades interculturais suficientes para lidar com a nova equipe. Araujo, Bilsky e Moreira (2012) e Homem e Dellagnelo (2006) afirmam que os expatriados geralmente são transferidos para outros países com responsabilidades aumentadas e que, apesar do aumento da pressão e da instabilidade no seu cotidiano, seu nível de estresse precisa permanecer em equilíbrio, para que possa ser prevenido o seu adoecimento pelo trabalho.

Nesse sentido, buscou-se, na literatura, referências relacionadas à percepção desses profissionais sobre a expatriação e a qualidade de vida do trabalho. No entanto, não foram encontradas referências nesse sentido no banco nacional de dados do portal Capes. Em função disso, considerou-se relevante entender como as pessoas percebem a sua qualidade de vida no trabalho durante o processo de expatriação. A expatriação ainda é um fenômeno pouco explorado cientificamente, logo, uma pesquisa nessa área preencheria algumas das lacunas sobre o assunto, assim como permitiria contribuir na criação de estratégias de gestão de QVT focadas no que o próprio sujeito considera importante para a sua qualidade de vida na expatriação. Portanto, o objetivo principal deste trabalho foi responder à seguinte pergunta:

**Quais são as percepções de profissionais expatriados sobre sua qualidade de vida no trabalho na Índia e na China?**

A pesquisa buscou responder à questão acima, no contexto de uma empresa no sul do país, que tem atualmente profissionais expatriados em diversos países. Para trabalhar esses conceitos, as autoras usaram o modelo de Walton (1979), por se tratar de uma perspectiva mais gerencialista e pela similaridade entre os itens formulados pelo autor e os questionamentos suscitados a partir da pergunta de pesquisa.

## **1 | QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E EXPATRIAÇÃO**

Minayo (2000) afirma que qualidade de vida (QV) pressupõe a capacidade de efetuar uma síntese cultural de todos os elementos de determinada sociedade, ou seja, é a construção social com a marca da relatividade cultural, em que os elementos e valores culturais de cada época e contexto sociopolítico predominantes tornam as teorias sobre qualidade de vida dinâmicas. Pode-se dizer que a QV é um conceito multidimensional, formado por vários domínios, e se tornou um instrumento eficaz para conhecer a realidade social e como esta é percebida pelos integrantes de uma comunidade (ALBUQUERQUE et al., 2007). É um conceito subjetivo, que envolve a percepção do indivíduo e da sua posição na vida, na cultura, e do sistema de valores nos quais vive, em relação aos seus objetivos, expectativas e padrões.

A qualidade de vida de expatriados dependerá da relação social que estabelecerão e de como os indivíduos do país de destino irão enxergá-los. Assim, uma família árabe, de acordo com seus costumes tradicionais, entenderia uma mulher brasileira como exemplo de despudor, devido às suas vestimentas e envolvimento em negócios, o

que poderia provocar, nesta, um sentimento de inadequação. Isso acontece porque indivíduos pertencentes a um mesmo corpo social identificam-se como iguais ou “irmãos”, e os estrangeiros, na maioria das vezes, passam a ser tratados como estranhos (CARIGNATO; PACHECO FILHO, 2002). Machado e Hernandez (2003) afirmam que o indivíduo se constrói através da visão do outro, portanto, o sucesso da interação com a outra cultura e das relações sociais que serão estabelecidas facilitarão significativamente a sensação de bem-estar desses profissionais e de suas famílias.

Apesar de a qualidade de vida global ser distinta da qualidade de vida no trabalho, essas necessidades se influenciam mutuamente, motivo pelo qual as organizações devem se preocupar e cuidar da vida pessoal e profissional dos seus expatriados.

## 1.1 Qualidade de Vida no Trabalho

A gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004). O tema da QVT não é uma preocupação atual, pois desde o início das civilizações o homem busca tornar mais amena a sua luta pela sobrevivência através do trabalho. No contexto do trabalho, já foi destacada a influência da remuneração sobre a satisfação dos trabalhadores, e muitas outras definições já foram trazidas por diversos autores, todas elas com um ponto em comum: um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, a busca por propiciar maior humanização do trabalho, aumentar o bem-estar dos trabalhadores e de sua participação nas decisões referentes ao trabalho. Atualmente, a ênfase em QVT representa, cada vez mais, a substituição do sedentarismo e do estresse por maior equilíbrio entre trabalho e lazer, visando extrapolar os limites das “paredes” das organizações e trabalhar a questão do bem-estar do trabalhador de uma forma mais global (SANT’ANNA; KILIMNIK, 2011).

Existem dois focos principais na gestão da QVT: o primeiro é o movimento individual, ou seja, um olhar para a pessoa, o trabalhador, o “objeto” de QVT. Este movimento se caracteriza pelo aprofundamento da compreensão do estresse e das doenças associadas às condições do ambiente organizacional. E o segundo movimento, o organizacional, se refere à expansão do conceito de qualidade total, que deixa de se restringir a processos e produtos, para abranger aspectos comportamentais e a satisfação de expectativas individuais, visando a concretização dos resultados organizacionais (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Uma vez transferido para cidade, estado ou país diferente, o profissional está exposto a vários fatores socioculturais, psicossociais e familiares, que afetam sua saúde e nível de estresse, podendo esta experiência ser, inclusive, emocionalmente traumática para ele. Por isso, a preocupação com as conseqüências da expatriação na qualidade de vida, sobretudo na qualidade de vida do trabalho, vem sendo uma demanda científica e prática, pois, conhecer a relação entre os dois fenômenos (QVT e

expatriação) permite criar ações preventivas visando melhores condições de trabalho e a adaptação do expatriado e de sua família.

Apesar de os estudos sobre QVT existirem há mais de 30 anos na Europa e Estados Unidos, apenas em 1990 se iniciaram no Brasil, com Limongi-França, Moraes, Goulart, Sant'Anna e Kilimnik, Sampaio, Piccinini e Tolfo, Fernandes, entre outros. Como este trabalho investiga a qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados, buscou-se um modelo de QVT que permitisse relacionar as políticas com as ações na organização, e com a possibilidade de desenvolver instrumentos de pesquisa adequados às dúvidas e à realidade da categoria profissional investigada. Porém, antes de conceituar esse modelo, apresenta-se algumas das principais conceituações de QVT, na visão das pesquisadoras.

Em primeiro lugar, Eda Fernandes (1996) conceitua qualidade de vida no trabalho como uma preocupação que não se limita aos atos legislativos que protegem o trabalhador, vendo-a como o atendimento das necessidades e aspirações humanas, calcada na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa. Para a autora, a qualidade de vida deve considerar não somente os aspectos físicos, mas também os sociológicos e psicológicos, que interferem igualmente na satisfação do trabalhador.

Limongi-França (2004) faz uma correlação íntima entre melhoria da qualidade de vida e estilo de vida dentro e fora da organização, que impactará na excelência e na produtividade dos indivíduos em seu trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2004). Apesar de se preocupar também com o aspecto econômico, a autora considera a QVT como um conjunto de ações, melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, conceituando-a de acordo com um enfoque biopsicossocial. Para Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 8), QVT é:

[...] um conjunto 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.

Para auxiliar com o conhecimento na área, diversas ciências estão dando suas contribuições, como a saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração, engenharia. Leite, Ferreira e Mendes (2009) afirmam que:

QVT, portanto, é resultante de um conjunto de ações individuais e grupais levadas a efeito nas organizações, com vistas ao alcance de um contexto de produção de bens e serviços no qual as condições, a organização, e as relações sociais de trabalho contribuem para a prevalência do bem-estar de quem trabalha. (p.112)

Os autores defendem que Qualidade de Vida no Trabalho é um modelo de gestão de pessoas que deve buscar a integração entre pesquisa e intervenção organizacional, mas como resultado de um diálogo interdisciplinar entre as abordagens oriundas da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho, assim como a crítica à opressão do trabalho.

Ainda em 2009, Tolfo, Silva e Luna (2009) afirmam que Qualidade de Vida depende da percepção do funcionário sobre seu trabalho, e a satisfação significativa está associada a tipos de trabalho que proporcionem autonomia, identidade da tarefa e *feedback*, aliados à convivência com os outros e oportunidade de estabelecer interações humanas, conceito que vai ao encontro das demandas profissionais do mundo contemporâneo.

Em 2008, Mário César Ferreira retrata a inter-relação entre indivíduo e ambiente. Para o autor (FERREIRA, 2008), a relação entre ergonomia da atividade e o campo de intervenção denominado qualidade de vida no trabalho não é evidente, porém, deve ser considerada, pois a ergonomia coloca em primeiro plano a interação indivíduo-atividade-contexto de trabalho. O objetivo da ergonomia é propor, com base em uma perspectiva interdisciplinar, medidas concretas para a melhor adaptação dos meios tecnológicos de produção, dos ambientes de trabalho e da vida dos trabalhadores. Portanto, para Ferreira (2008), existe profunda relação entre a ergonomia da atividade e a preocupação pela qualidade de vida no trabalho de profissionais, através de uma perspectiva preventiva, uma vez que a ergonomia da atividade usa conhecimentos interdisciplinares da ciência para compatibilizar os produtos e as tecnologias existentes com as características das pessoas, assim como torna o ambiente mais humano através de alguns indicadores: a prevenção do retrabalho, a prevenção de erros frequentes, da perda e desperdício de material, da danificação de máquinas e queda na produtividade. Esses indicadores previnem doenças do trabalho, absenteísmo, acidentes de trabalho e precarização da relação e condições de trabalho.

Sant'Anna e Kilimnik (2011) trazem o conceito de qualidade de vida no trabalho como iniciativas da empresa integradas aos seus objetivos e modelo de gestão, em que a inovação, a agregação de valores, a flexibilidade e a sustentabilidade são priorizadas. Nesse contexto, as políticas e práticas das organizações facilitam o desenvolvimento das pessoas e a aplicação de seus múltiplos talentos, fazendo-as atribuir significado ao seu trabalho e identificar-se com ele, buscar equilíbrio entre vida pessoal e profissional, inter-relacionar-se com os superiores hierárquicos de forma saudável, além de promover o seu bem-estar no ambiente de trabalho.

Sampaio (2012) relaciona qualidade de vida no trabalho com a conquista da cidadania, o compartilhamento do poder de decisão, assumindo uma forma participativa na tomada de decisões. O autor apresenta as características de um trabalho significativo: propósito social, retidão moral, realização, autonomia, reconhecimento e relações positivas. Empresas preocupadas com a qualidade de vida dos seus funcionários desenvolvem ações gerenciais e situações de trabalho que promovem o bem-estar destes, ou seja, promovem o seu estado de equilíbrio e conforto (SAMPAIO, 2012). O autor defende que as posições sobre o sentido do trabalho e o bem-estar são as que melhor delimitam o conceito de QVT atualmente e, por isso, buscou os conceitos da canadense Estelle Morin (2001) para compreender o sentido do trabalho. Para essa autora, um trabalho com sentido é o que oferece segurança e autonomia,



mantém o trabalhador ocupado, é fonte de experiências positivas de relações humanas satisfatórias, e um trabalho intrinsecamente satisfatório, moralmente aceitável e feito de maneira eficiente, levando a “alguma coisa” (MORIN, 2001).

Para Limongi-França (2004), autora brasileira mais clássica sobre o assunto, a discussão sobre qualidade de vida no trabalho encerra escolhas de bem-estar e a percepção do que pode ser feito para atender às expectativas tanto dos gestores como dos beneficiários das ações de QVT. Ela propõe a análise do tema através de Escolas do Pensamento: Socioeconômica (influência da globalização e responsabilidade social), Organizacional (política de gestão de pessoas, *marketing*, tempo livre, risco e desafio) e Condição Humana no Trabalho (os funcionários são biopsicossociais, ou seja, são formados por potencialidades biológicas, psicológicas e sociais, fatores fundamentais para compreensão da relação saúde-doença). Para a autora, as Escolas do Pensamento podem possibilitar a definição tanto de critérios como de procedimentos metodológicos e novas práticas organizacionais para viabilizar a QVT nas empresas.

Existem outros autores, ainda, que conceituam a QVT, mas a intenção desta pesquisa não é abordar todos os diferentes conceitos. Portanto, para o desenvolvimento deste trabalho, foi escolhida a definição de Walton (1979), segundo a qual QVT implica no atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcada na ideia de humanização organizacional e responsabilidade social por parte da organização. Walton (1979) buscou conceitualizar QVT e propôs critérios para sua mensuração. Na visão do autor, para que os cargos se tornem mais produtivos e satisfatórios, deve-se observar os aspectos do bem-estar das pessoas nas suas situações de trabalho.

Além do atendimento às aspirações e necessidades dos trabalhadores, como maior participação nos processos decisórios, a QVT foca os aspectos humanos do trabalho e a responsabilidade social da empresa. Walton (1979) preconiza a necessidade de ações pragmáticas para melhorar a qualidade de vida no trabalho, e alguns dos elementos propostos pelo autor permitem, de forma objetiva, uma análise da qualidade de vida dos expatriados, pois também estão presentes na relação destes com o trabalho no exterior, como: compensação justa e adequada, condições de trabalho, oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida, e relevância social da vida no trabalho.

## 1.2 Expatriação

Uma das formas encontradas pelas empresas, atualmente, para desenvolver profissionais globais é o fomento à carreira internacional, já que, durante a mudança para o exterior, eles podem assumir responsabilidades, desafios, desenvolver novas competências, relacionamentos e ideias (TUNG, 1998). O processo de expatriação geralmente representa a atribuição de um profissional para uma subsidiária estrangeira, ou seja, é a transferência do executivo para trabalhar e viver em outro país, em geral acompanhado de sua família, por um período de tempo superior a um ano (MITREV;

CULPEPPER, 2012; LIMA; BRAGA, 2010).

Esse é o conceito difundido no meio empresarial, mas, em sua raiz etimológica latina, ser expatriado significa estar “fora da sua pátria”, ou seja, refere-se a todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente em um país distinto daquele em que nasceram, estando eles ou não vinculados a uma organização (GONZÁLEZ; OLIVEIRA, 2011). Pode-se confundir um pouco este conceito com o de imigrantes, que são pessoas que deixam seus países por causas econômicas, mas não vinculadas a uma transferência profissional através de uma empresa. Como o objetivo deste trabalho é compreender a percepção de expatriados no seu contexto laboral, as definições que seguem fazem parte do referencial teórico escolhido para definir e explorar o conceito de expatriação, e todas elas fazem parte do olhar das pesquisadoras para o fenômeno.

Primeiramente, define-se expatriação como um processo de transferência de um profissional de uma empresa sediada em um determinado país, para trabalhar, por tempo determinado ou não, em uma unidade desta empresa, ou grupo, localizada em outro país. A experiência envolve o indivíduo e sua família de maneira intensa e mobiliza fortemente suas energias emocionais, cria expectativas e coloca-o frente a situações com as quais ele e sua família talvez não estejam preparados para lidar (FREITAS, 2001, p. 20). Para completar essa visão de Freitas (2001), Tung (1988) e Bueno e Corso (2004) afirmam que a expatriação tem etapas, que vão desde o recrutamento e seleção de candidatos a cargos no exterior, até sua inserção e acompanhamento no novo ambiente organizacional, passando por negociação de benefícios, trâmites legais, alojamento, preparação cultural e de idioma, exigindo, na maioria das vezes, que o profissional se adapte rapidamente à realidade cultural do local anfitrião.

Importa observar que não existe consenso na literatura sobre essas etapas, sendo o conceito de expatriação usado para todos os momentos da missão. Para Gallon et al. (2013), por exemplo, a expatriação tem três etapas: a preparação para a missão, a missão em si, e a volta da missão, podendo o retorno ser para o seu país de origem ou para outro país, onde iniciará uma nova missão. No entanto, Bueno e Corso (2004) e Forster (2000) consideram outro indicador como o fim da expatriação: a repatriação, ou seja, o retorno do expatriado para seu país de origem.

Os autores também divergem em relação ao tempo mínimo exigido para se caracterizar a expatriação. Para Dutra (2002), ela está caracterizada quando o sujeito assume um cargo pela empresa em um país estrangeiro pelo período de um ano; já para Caligiuri (2000), esse período precisa ser de no mínimo dois anos.

Para Dutra (2002), a expatriação é um processo dispendioso, que precisa ser encarado pelas organizações como um projeto em que as futuras relações do expatriado com a nova localidade sejam previamente planejadas e trabalhadas. A necessidade de planejar a expatriação é cada vez mais evidente, pois pesquisas mostram que muitos trabalhadores não se adaptam às suas atividades profissionais no exterior. Na década de 1980, por exemplo, Tung (1981) traz dados de que até 40% dos executivos americanos expatriados retornavam de suas “missões” mais cedo

do que o previsto. Esse número era muito preocupante, já que os custos diretos da expatriação malsucedida ultrapassavam um milhão de dólares e, somados aos custos indiretos anuais decorrentes de um processo de repatriação prematura, chegavam a dois bilhões de dólares por profissional (PEREIRA et al. 2004; ABBOTT et al., 2006).

No entanto, todos os autores parecem concordar em que o contato com outra cultura submete o profissional a algumas perdas e pode abalar sua autoestima, pelo fato de se sentir incapaz de lidar com coisas aparentemente banais, mas essenciais à sua sobrevivência. Para ele, ser expatriado significa alterar suas rotinas e construir nova rede de relacionamentos, já que a empresa o insere em um contexto cultural diferente do seu, na maioria das vezes longe da sua família, dos amigos e com responsabilidades aumentadas (LACOMBE, 2004).

A prática de internacionalizar pessoas é um desafio para departamentos de gestão de pessoas, já que estes precisam oferecer apoio a esses profissionais durante todo o processo de expatriação. Este apoio contribui para reter o profissional durante o processo e também para o sucesso da expatriação na ida e na volta do indivíduo, em termos pessoais, profissionais, organizacionais, sociais e culturais (LIMA; BRAGA, 2010).

Porém, mesmo oferecendo desafios, a expatriação se torna importante estratégia para a organização, pois permite propagar a cultura organizacional, homogeneizar linguagens, construir oportunidades e desenvolvimento de carreira internacional para os profissionais essenciais para a organização, além de possibilitar sua interação com novos conhecimentos. A expatriação influencia também nos ganhos financeiros, geralmente de forma positiva, pois os planos de carreira preveem aumento salarial e de benefícios para profissionais expatriados. Em etapas históricas anteriores, esse crescimento econômico era considerado uma evidência de QVT, mas hoje, sabe-se que qualidade de vida no trabalho não se restringe à remuneração.

Outra problemática que influencia nos aspectos socioculturais e psicossociais da expatriação é a relação de liderança estabelecida entre brasileiros expatriados e sua equipe de trabalho. Homem (2005) apresenta os relatos de um dos expatriados e da administradora dos expatriados da empresa Racional, sediada no estado de Santa Catarina, segundo os quais, italianos tinham dificuldade de aceitar a posição hierárquica superior e as ideias de brasileiros expatriados, por considerá-los profissionais de terceiro mundo. Essa situação, além de impactar na autoestima do expatriado, pode prejudicar sua adaptação ao país anfitrião e seu relacionamento com colegas de trabalho, afetando significativamente seu desempenho profissional e suas chances de permanecer no país anfitrião.

Ser expatriado, para os profissionais, significa deixar suas condições familiares, interromper rotinas, sofrer com incertezas e demandas por ajustamentos em curto espaço de tempo. Essas condições podem gerar o fenômeno definido por Hofstede (2001) como choque cultural, que pode surgir a partir do momento em que um indivíduo sai do seu país e se insere em outro, com hábitos, tradições e, principalmente, padrões

culturais que diferem dos seus. Diante dessas mudanças, ele pode sofrer desajuste emocional, na tentativa de se adaptar ao novo contexto, o que caracteriza o choque cultural. O sujeito também muda características pessoais durante a experiência internacional, pois, através de um processo chamado por Berry (2004) de aculturação, sua identidade é redefinida, sua visão de mundo e valores se modificam e podem se tornar incompatíveis aos valores e visão de mundo da sua família e da cultura da organização de origem (TUNG, 1988). Além disso, podem ocorrer mudanças organizacionais durante a expatriação, como reestruturações e mudanças de estratégia.

Sendo assim, é necessário considerar que qualquer experiência vivenciada pelo ser humano no contexto sociocultural em que está inserido afetará, de forma significativa, seu estado afetivo, emocional e cognitivo (KANAAANE, 1999). Ainda mais ao se tratar de uma expatriação, em que o profissional leva consigo seus costumes, idioma, religião, opiniões políticas, e se depara, conforme afirma Ramos (2004), com a necessidade de flexibilizar o “seu eu”, para se adaptar às regras e costumes locais.

Para que esses problemas sejam minimizados, o Departamento de Gestão Internacional de Pessoas deve considerar as fases de adaptação cultural que o expatriado vivenciará, para lhe dar os devidos suportes. As fases são quatro, e a primeira delas é identificada como “lua de mel” ou “fase do encantamento” (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991). Para Joly (1996), e se caracteriza pela fascinação que a cultura anfitriã proporciona ao expatriado, por ser tudo novidade para ele. À medida que o sujeito vivencia as primeiras dificuldades e precisa lidar com a realidade do novo local, ele começa a vivenciar a segunda fase, a de “choque cultural”, ou “negativismo”, caracterizada como momentos de ansiedade e medo de perder os sinais e símbolos que lhe são familiares socialmente. Quando o expatriado consegue finalmente superar essa fase traumática, ele vivencia um período de ajuste, de “adaptação”, que é a terceira fase, quando, aos poucos, aprende novas formas de interpretar sua realidade, desenvolve novos padrões de comportamento e começa a se integrar ou a rejeitar definitivamente a nova cultura. Por fim, o sujeito alcança o “domínio” cultural, que é a quarta e última fase (BLACK; MENDENHALL; ODDOU, 1991; JOLY, 1996).

Na literatura pesquisada, foram encontrados dados que levam a concluir que a missão obtém sucesso quando todas as fases são vivenciadas sem que a missão sofra interrupções, mesmo que essas fases não sejam totalmente superadas. Porém, pesquisas têm indicado que de 20 a 40 por cento dos expatriados não fazem uma boa transição e retornam mais cedo ao país de origem (BAKER; IVANCEVICK, 1971; BLACK, 1988; TUNG, 1981). Em suma, percebe-se que o processo de expatriação e suas etapas vêm demandando uma atenção maior, porém, nem todas as empresas que enviam profissionais ao exterior possuem atualmente um departamento específico para administração de expatriados.

Em resumo, a insatisfação com a vida no trabalho afeta a maioria dos trabalhadores em alguma fase da sua vida profissional, independente de sua posição hierárquica ou *status*, como afirma Walton (1979). Porém, ainda que haja aspectos positivos na

expatriação, vários são os fatores (socioculturais, psicossociais e familiares) que afetam a saúde, o nível de estresse e a qualidade de vida dos expatriados, podendo esse processo ser até traumatizante para eles (FRANKEN; COUTINHO; RAMOS, 2007).

## 2 | MÉTODO DE PESQUISA

Este artigo é fruto de uma dissertação de mestrado, que abordou qualidade de vida no trabalho e expatriação e privilegiou uma perspectiva teórico metodológica qualitativa, que busca compreender o significado atribuído pelas pessoas a um determinado fenômeno, identificando a realidade socialmente construída por meio desses significados, sem buscar, no entanto, a quantificação, intensidade ou frequência de dados (LAVILLE; DIONE, 1999).

Nesta pesquisa, foi priorizada a abordagem qualitativa para atingir o conhecimento sobre os fenômenos de forma significativa, dado que essa abordagem realiza uma aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: “[...] a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas”, segundo Minayo e Sanches (1993, p. 244). Para essas autoras, as pesquisas qualitativas permitem a análise de um discurso que ultrapassa a análise da mensagem manifesta, mas atinge os significados latentes dos conteúdos apresentados. Essa abordagem não apresenta critério numérico para a definição de uma amostra. Dessa forma, foram entrevistados cinco expatriados para a Índia e cinco expatriados para a China, que são empregados de uma indústria de carrocerias de ônibus do sul do país (BRASIL, 2013).

Nesse sentido, optou-se por uma indústria gaúcha para a realização da pesquisa, a que se deu o codinome de Ind. M., e que possui atualmente 82 funcionários expatriados, divididos entre os seguintes países: Argentina, Colômbia, México, Egito, África do Sul, Rússia, China e Índia. Considerando-se a afirmação de Kubo (2011), para quem o ajustamento intercultural atua como elemento central no sucesso da expatriação, ou seja, no não retorno antecipado do expatriado, buscou-se selecionar, como sujeitos da pesquisa, profissionais expatriados em países orientais, já que a cultura daqueles países apresenta maior distanciamento da cultura brasileira, no pressuposto de que, quanto maiores forem as diferenças culturais, maiores serão as dificuldades do expatriado em se adaptar ao país anfitrião.

Na pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, que, conforme Eisenhardt (1989), procura entender a dinâmica presente nos cenários particulares. O estudo de caso pode ser usado para atingir vários objetivos, dentre eles, dar uma descrição, testar ou criar teorias. Como uma estratégia de pesquisa, os estudos de caso permitem que o pesquisador tenha uma visão holística e de significados sobre as situações de vida reais dos sujeitos.

A busca das informações necessárias a esta pesquisa foi feita por meio de entrevistas com os expatriados e com a gestora do departamento de expatriados (fontes primárias), e também por análise de documentos da empresa (fonte secundária) pesquisada. De início, foi solicitado ao departamento de Recursos Humanos da Ind. M. o endereço eletrônico dos expatriados. Em seguida, enviou-se mensagem convidando-os a participarem da pesquisa. Quando o expatriado aceitava participar, eram cumpridas as questões éticas e, agendava-se uma entrevista com ele, feita pelo *Skype*, com duração média de duas horas cada.

Para tratamento dos dados coletados na unidade de análise “indivíduo”, fez-se a transcrição das entrevistas realizadas com os funcionários e, através da análise de conteúdo dessas transcrições, foi possível transcender o significado do material transcrito, compreendendo-se o sentido do discurso dos entrevistados (GODIM; FISCHER, 2009).

Com relação à unidade de análise “organização”, fez-se a análise de conteúdo da entrevista com a gerência do departamento de expatriados e dos documentos fornecidos pela empresa. Essas duas formas de análise possuem técnicas semelhantes, ambas utilizadas pelas autoras: a codificação das informações após a identificação dos sujeitos e o estabelecimento de categorias principais. As informações coletadas por meio da análise de documentos foram inicialmente registradas em um protocolo de registro de informações e posteriormente foram agrupadas e categorizadas de acordo com a base teórica adotada.

### 3 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para esta pesquisa, foram analisados três documentos fornecidos pelo Departamento de Expatriados da Ind. M.: a Política de Expatriação, onde estão descritas as regras e normas e os procedimentos para expatriar um funcionário; Política de Remuneração e Carreira, que define os retornos financeiros e contrapartidas da contribuição prestada pelo expatriado, assim como itens importantes para a gestão da carreira; e o Pacto Acessório, um contrato assinado entre empresa e expatriado, com itens não contemplados nos documentos anteriores.

Com base na análise dos documentos, verifica-se que a Ind. M. não possui claramente definidos os termos expatriação e expatriado: este é considerado apenas um profissional transferido para outras unidades da empresa, e expatriação é considerada uma situação momentânea da carreira do profissional, sem caráter definitivo. Já a gestora do departamento responsável pela expatriação, chamada neste trabalho de M., define expatriação como: “transferência de um colaborador para o exterior por um período maior de 2 anos” (M.).

Não foram encontradas, em qualquer documento da empresa, definições a respeito de expatriação ou do sucesso desta; apenas observou-se que, se ocorrer o

desligamento por iniciativa do expatriado, este arcará com as despesas de retorno. No entanto, percebe-se alguns princípios que norteiam as políticas do departamento de expatriação, como na Política de Expatriados e no Pacto Acessório, que faz menção aos “benefícios financeiros”, valorando-os com um acréscimo de 25% enquanto o profissional estiver expatriado, além de prever o custeio de despesas com acomodação, alimentação, transporte para expatriados não acompanhados da família; e ressarcimento da educação dos filhos, além de casa mobiliada, para expatriados acompanhados de suas famílias.

### 3.1 Qualidade de vida no trabalho na percepção dos expatriados

Os resultados da coleta e análise dos dados foram listados no quadro 1, para sua melhor visualização, onde as linhas horizontais apresentam os oito elementos propostos por Walton (1979) como importantes para a QVT, e as colunas listam as evidências da presença e ausência de determinados elementos na expatriação promovida pela Ind. M.

Indicadores de QVT	Evidências a favor	Evidências contra
Condição do trabalho	- Os supervisores consideram ter os recursos necessários, inclusive uma tradutora.	- Falta de água, ar condicionado adequado, dependem de um carro para se deslocar na fábrica, falta de cadeiras, espaço físico, banheiros, papel higiênico; - necessidade de usar pertences pessoais no trabalho, como o <i>laptop</i> , internet; - os chineses cospem o tempo todo e fumam demais, inclusive em reuniões de trabalho.
Oportunidade de uso e desenvolvimento de habilidades	- A expatriação favorece o aprendizado e o desenvolvimento de novas habilidades, como as citadas no corpo deste trabalho.	- O aprendizado técnico operacional adquirido nos dois países foi negativo, e os expatriados se consideram desatualizados e com conhecimento defasado para voltar a trabalhar na fábrica, no Brasil; - a empresa não ajuda com pagamento de um curso de idioma; - muitas das habilidades e conhecimentos adquiridos não são aproveitados após a expatriação.
Compensação justa e adequada	- Ter um salário justo e adequado.	
Integração social	- Cordialidade no ambiente de trabalho.	- Pouca integração social com os locais; - três dos expatriados consideram ter relação de respeito com os profissionais locais, mas poderia melhorar: os chineses fumam e cospem demais; os indianos são desorganizados e precisam ouvir sempre as instruções, em vez de fazer.

Oportunidade de crescimento e segurança	- É uma experiência internacional.	- Ausência de um plano de carreira; - insegurança do contrato trimestral; - dois dos expatriados deixaram seus estudos no Brasil, para serem expatriados, e não sabem avaliar se isso valeu a pena; - casos de expatriados anteriores que voltaram e não colocaram em prática o conhecimento e a experiência aprendida durante a expatriação; - repatriados que assumiram seus antigos cargos, não sendo a expatriação uma oportunidade de crescimento hierárquico na empresa.
Constitucionalismo	- Salário compatível com a expectativa; - água diferenciada; - horário e transporte diferenciado; - liberdade para entrar e sair da fábrica.	- Na Índia, os expatriados relatam falta de privacidade por morarem em duplas, no hotel.
Trabalho e espaço total na vida	- Sair para jantar com outros brasileiros expatriados.	- Distância da família e privação do convívio na maioria dos casos (oito dos dez entrevistados); - carga horária muito alta; - frequentemente não possuem finais de semana para descansar; - o fuso horário dificulta o contato diário com a família que está no Brasil; - não possuem atividades de lazer frequentes; - não exercem atividades cívicas.
Relevância social da vida no trabalho	- O conhecimento passado para os locais é muito relevante socialmente, pois os ajuda a ter mais noção de limpeza, organização e qualidade dentro do trabalho, expandindo esses aprendizados para o dia a dia deles e das suas famílias; - um dos expatriados se sente o defensor da empresa (Ind. M.) na Índia, pois fiscaliza e controla a qualidade dos produtos fabricados pela Ind. TM (parceira da Ind. M. na Índia); - Ser provedores de emprego; - Melhoria da qualidade de vida para os locais.	

Quadro 1 – Os oito indicadores de Walton e evidências de QVT na percepção dos expatriados

Fonte: As autoras (2014).

Considerando os oito indicadores de Walton (1979), a Ind. M. contempla alguns aspectos em todos os itens (conforme a figura 1, mais adiante), porém, a maioria deles de maneira limitada, e apenas três são suficientemente contemplados: a compensação justa e adequada, o constitucionalismo e a relevância social da vida no trabalho, como apontado no quadro 1. Os indicadores não contemplados de forma satisfatória pela empresa são cinco:



- a) condições no trabalho: a estrutura física e material, assim como o ambiente físico encontrados são considerados insuficientes para os expatriados, apesar de estes reconhecerem que essas condições já foram piores;
- b) oportunidade de uso e desenvolvimento de habilidades: os expatriados se sentem com conhecimentos defasados, pois não consideram aproveitável o conhecimento adquirido, uma vez que a tecnologia utilizada e a morosidade nos dois países não são formas adequadas de trabalho;
- c) integração social: apesar de haver respeito entre brasileiros e profissionais locais, em ambos os países, os expatriados relatam ter pouca atividade social junto com indianos e chineses, devido a dificuldades de comunicação, diferenças culturais de comportamento e formas de resolver problemas relacionados a essa diferença cultural. Porém, realizam atividades com brasileiros da mesma empresa;
- d) oportunidade de crescimento e segurança: percebeu-se ansiedade nos entrevistados com relação a carreira e planos futuros: falta um plano de carreira e orientação para o desenvolvimento de habilidades a serem utilizadas futuramente;
- e) trabalho e espaço total na vida: além do trabalho, as outras atividades dos expatriados são permanecer no hotel com os colegas brasileiros e sair com eles para jantar.

Os oito expatriados privados da convivência familiar não dispõem do final de semana para descansar, pois trabalham mais de dez dias seguidos; nem dispõem de atividades de lazer ou atividades cívicas, todas elas consideradas por Walton (1979) como essenciais para a QVT. Diferentes aspectos poderiam ser coletados, caso os expatriados estivessem em outro país, porém, acredita-se que a ausência do elemento “trabalho e espaço total na vida” foi reforçada devido à diferença cultural do país onde os expatriados se encontram e, por essa razão, pode-se compreender os motivos pelos quais a família não os acompanhou. Os outros dois expatriados, que estão com suas famílias, conseguem fazer atividades com esposa e filhos, porém, assim como os demais expatriados, consideram a carga horária de trabalho alta.

Apesar de os argumentos citados já serem suficientes para concluir que a Ind. M. poderia ampliar suas estratégias para buscar melhor qualidade de vida no trabalho dos expatriados, outro elemento foi observado como essencial para a qualidade de vida desses profissionais: **a adaptação cultural**, entendida como a construção de novas rotinas e novo ambiente social, familiar e profissional, em que ajustes precisam ser feitos para reduzir a sensação de mal-estar advinda da diferença cultural (FREITAS, 2010).

Observou-se que muitos dos problemas citados pelos expatriados, e que comprometem os elementos importantes para a QVT, são de origem cultural, relacionando-se à falta de compreensão da cultura em que os profissionais foram

inseridos e à falta de preparação intercultural destes e de suas famílias: problemas com a falta de socialização; comunicação; transporte; lazer; ambiente de trabalho (água, temperatura, comportamentos estranhos como cuspir e fumar), banheiro inadequado ou inexistente, falta do papel higiênico, falta de compreensão de alguns comportamentos da equipe, alimentação diferente e problemas com saúde emocional e física da família.

Portanto, ao se utilizar os oito elementos propostos por Walton (1979) para avaliar a qualidade de vida no trabalho de expatriados, é necessário considerar as diferenças culturais existentes entre os países envolvidos no processo da expatriação, além de acrescentar dois novos elementos nesta avaliação: sentidos do trabalho e adaptação cultural (integração social intercultural, cuidados com a família e comunicação intercultural), explicados a seguir. Nesse sentido, um novo desenho proposto pode ser observado na figura 1.

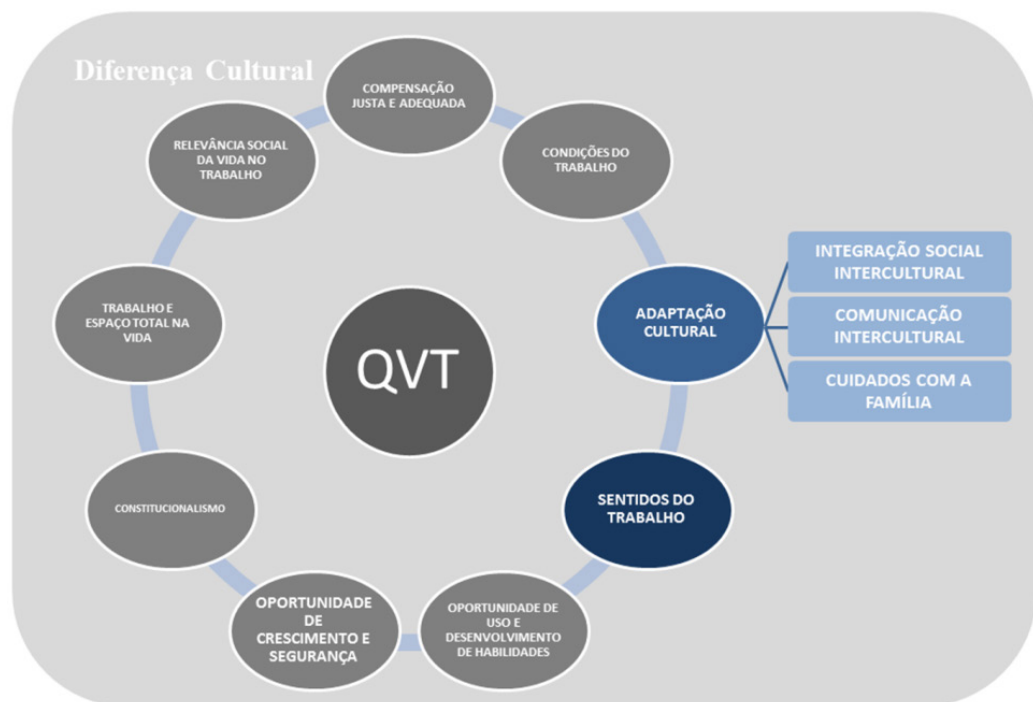


Figura 1 – Elementos para avaliação da qualidade de vida no trabalho para profissionais expatriados.

Fonte: adaptado de Walton (1979), pela autora.

A modificação e adaptação propostas para a avaliação da qualidade de vida dos expatriados busca complementar o proposto anteriormente por Walton (1979) e adaptá-lo para avaliação da QVT em profissionais que trabalham fora do seu contexto cultural.

No elemento **oportunidade de uso e desenvolvimento de habilidades**, avaliar e desenvolver a habilidade intercultural antes de o profissional ser expatriado é essencial para que este possa compreender diferenças culturais em seus colegas de trabalho, nos procedimentos da empresa, podendo desenvolver a habilidade de

se relacionar e até gerir pessoas de diferentes culturas. Com relação ao elemento **oportunidade de crescimento e segurança**, a empresa precisa criar planos de carreira considerando oportunidades em nível global, aproveitando a habilidade intercultural desenvolvida pelo profissional. Oferecer um tutor que já tenha passado pela experiência da expatriação ajuda o expatriado a se ambientar no novo país e cultura, e compreender o que se espera dele como profissional e também como lidar com a equipe local. Programas de tutoria possibilitam que a empresa coloque antigos expatriados para acompanhar novos expatriados, garantindo que os mais experientes aproveitem as habilidades interculturais desenvolvidas durante a sua expatriação, para ajudar os novos expatriados.

Com relação às **condições de trabalho** consideradas por Walton (1979), é importante que os RHs (de origem e o anfitrião) se comuniquem, para identificar possíveis diferenças no ambiente de trabalho que possam prejudicar o bem-estar do expatriado e dificultar sua adaptação cultural, como, por exemplo: a falta de cadeiras na empresa indiana por questões culturais (os indianos não trabalham sentados e sim agachados) poderia ter sido evitada. O **sentido do trabalho**, citado por Sampaio (2012) e Morin (2001) como elemento também relevante para a avaliação da qualidade de vida no trabalho, apareceu nos resultados desta pesquisa como elemento importante, pois, para o expatriado, entender os motivos que o fizeram aceitar a missão ajuda-o a lidar com os desafios que enfrenta no seu dia a dia, tornando seu trabalho aceitável moralmente, ainda que com muitas dificuldades, pois ele sabe que, com esta atividade, conseguirá alcançar o objetivo determinado.

A **adaptação cultural** do expatriado está relacionada ao bem-estar do profissional no seu ambiente de trabalho, mas também depende da sua adaptação no ambiente familiar e social, pois a família, como já citado, é fundamental na adaptação do expatriado e, conseqüentemente, no aumento da sua capacidade produtiva.

Dessa forma, considerando a importância do meio social e da família na adaptação cultural, propõe-se a inserção de três conceitos subordinados à adaptação cultural, considerados essenciais para análise da QVT: integração social intercultural, cuidados com a família e comunicação intercultural.

A integração social, proposta por Walton (1979), é elemento importante para a QVT do trabalhador, porém, para profissionais expatriados, com ou sem a família, a vida social é ainda mais importante, pois todas as relações sociais do expatriado e de sua família foram deixadas no país de origem. Assim, uma nova rede de relações precisa ser criada, mas considerando as diferenças culturais, de idioma e de interesses. Criar vínculos torna-se difícil, uma vez que o novo profissional (com ou sem sua família) não é conhecido no país anfitrião e precisará passar credibilidade, para gerar confiança às relações que fizer. Em função dessa necessidade de integração social e de criação de novas relações, propõe-se que o elemento **integração social** seja complementado pela palavra intercultural, aparecendo, portanto, como **integração social intercultural**.

Em relação aos **cuidados com a família**, caso esta não esteja expatriada, um

dos entrevistados (Ken) comentou o quão importante seria se a empresa entrasse em contato com seu filho, pelo menos por telefone, para lhe passar segurança enquanto o pai está na China a trabalho. Nesse sentido, a empresa poderá adotar diversas ações para auxiliar a família a compreender a missão em que o expatriado será inserido e se sentir segura diante das mudanças advindas da expatriação.

No caso de a família ser expatriada junto com o profissional, ela precisa ter as suas habilidades interculturais avaliadas e desenvolvidas para melhor se adaptar; receber apoio emocional; auxílio para encontrar escola; casa adequada para seu perfil, considerando escola das crianças, trabalho e locais para lazer. Precisa de vistos adequados, principalmente quando o cônjuge pretende trabalhar (visto de trabalho) ou estudar (visto de estudante). No caso de profissionais mais estratégicos para a empresa, esta também pode se preocupar com reinserção do cônjuge no mercado de trabalho; a montagem da casa; curso de idioma; apoiar a inserção social da família no novo contexto cultural; dar treinamento e orientação sobre a cultura anfitriã; plano de saúde internacional; verbas para assinatura de revistas; orientações para casos de emergência e telefones para serviços básicos. Essas necessidades foram coletadas durante a pesquisa e complementadas de acordo com a pesquisa de Freitas (2010).

Por último, além da integração social intercultural e dos cuidados com a família, um novo elemento é proposto: a **comunicação intercultural**. Canais de comunicação entre o país de origem e o de destino precisam ser criados, como sugerido pelos próprios expatriados. Orientações precisam ser oferecidas sobre como lidar com a equipe local considerando as dificuldades de comunicação advindas da diferença de idioma, pronúncias e orientações sobre a comunicação não verbal como, por exemplo, sobre os comportamentos permissíveis e não permissíveis. A empresa precisa oferecer cursos de idioma e orientações sobre como se expressar nesse outro idioma, pois muitas palavras, se traduzidas ao pé da letra, não são adequadas para serem usadas no outro país. Além disso, a empresa deve atentar para a dificuldade do expatriado não apenas em conversar no novo idioma, mas também em expressar seus sentimentos e desejos, conforme citado pelos entrevistados.

Conclui-se que, ao se aplicar os elementos de Walton (1979) adaptados à **diferença cultural**, considerando os **sentidos do trabalho** e a importância da **adaptação cultural** do profissional, esta última dependente dos três novos conceitos propostos – **comunicação intercultural**, **integração social intercultural** e **cuidado com a família** –, os expatriados e suas famílias poderão passar pelas fases de adaptação de forma mais tranquila, sem perder qualidade de vida e conseguindo atingir a última fase da adaptação, o entusiasmo, o que, conseqüentemente, se reverterá em maior disponibilidade do profissional para o trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para os entrevistados, a expatriação é uma oportunidade de crescimento profissional, um desafio e um ato de reconhecimento da empresa pelo trabalho realizado pelo futuro expatriado até o momento do convite. A Ind. M., apesar de realizar expatriações desde 2000, ainda não definiu procedimentos para nortear a transferência desses profissionais, como sugerido pela teoria apresentada neste trabalho (processo seletivo para avaliação de competências interculturais, treinamento e desenvolvimento dessas habilidades, visita ao país de destino, programa de tutoria, programas de apoio à família, plano de carreira para expatriados, iniciativas para integração social do expatriado, entre outros).

Alguns expatriados relatam ter qualidade de vida no trabalho, ainda que tenham problemas no ambiente físico. Um dos expatriados relata sofrer muita pressão, por parte dos chineses, para não cometer erros, e sua família expatriada teve problemas graves de saúde, mas, mesmo assim, ele considera ter qualidade de vida no trabalho.

Os profissionais entrevistados, apesar de terem a percepção de que a expatriação lhes oferece oportunidade para crescimento profissional, não se sentem seguros com os possíveis impactos da sua volta ao país de origem, uma vez que não existe, na empresa, planejamento de carreira. No retorno, eles se sentem desatualizados, pela falta de treinamento e de informações sobre o que está acontecendo no país de origem, e por terem permanecido distantes da observação das chefias no Brasil. Para eles, a expatriação precisa levar em consideração o tempo que será dedicado à missão, pois eles deixam, no país de origem, sonhos e projetos já iniciados, os estudos e a convivência com pessoas queridas, um tempo que jamais conseguirão recuperar.

Um dos expatriados citou, como impacto negativo, o fato de precisar de algumas coisas e de não saber como e onde as buscar, e, inclusive, como persuadir as pessoas de outra cultura. Além disso, há o medo de “incorporar” o comportamento indesejado do estrangeiro (morosidade na execução das atividades laborais, por exemplo) e a sensação de estar esquecido pela empresa do país de origem.

Para redução desses aspectos negativos e para melhorar a percepção dos expatriados sobre a experiência da expatriação, sugere-se algumas iniciativas como: avaliação semestral do desempenho dos expatriados; criação de um informativo: *keep in touch*; realização de visita experimental, não apenas de reconhecimento, ao país de destino; preparação e desenvolvimento intercultural dos profissionais; um programa de tutoria ou um consultor local; RH anfitrião mais ativo; e treinamento no idioma antes e durante a expatriação.

Além disso, também foi sugerido que os oito indicadores propostos por Walton (1979) sejam reavaliados considerando sempre a **diferença cultural** entre os países envolvidos na expatriação, com a inserção, inclusive, de dois novos elementos importantes para avaliação da QVT de profissionais expatriados: sentidos do trabalho e adaptação cultural (integração social intercultural, comunicação intercultural, cuidados

com a família). Neste contexto, pode-se ressaltar a importância do papel do psicólogo na orientação e apoio na resolução dos aspectos emocionais ligados à diferença cultural, à perda de identidade, solidão, choque cultural, adaptação, relacionamentos, entre outras dificuldades.

Pôde-se compreender, ao final, que a percepção de qualidade de vida no trabalho para os expatriados está relacionada com uma missão que:

- a) atenda às expectativas de desenvolvimento do expatriado;
- b) permita o cuidado com a família;
- c) promova a preparação e o planejamento da expatriação;
- d) possibilite o desenvolvimento de novas habilidades profissionais e pessoais;
- e) possibilite aumentar a rede de relacionamentos, o chamado *networking*.

Dentre essas expectativas, estão ocorrendo apenas a possibilidade de aumento de *networking* e o aprendizado informal, não planejado, o que é preocupante, uma vez que esses profissionais estão se desenvolvendo interculturalmente, aprendendo a lidar com pessoas de diferentes culturas e formas de trabalhar, que são características muito procuradas no profissional nos dias atuais. Sendo assim, a Ind. M. pode acabar perdendo seu investimento, por não oferecer itens considerados importantes para a qualidade de vida no trabalho.

Atualmente, a Ind. M. busca aumentar a QVT dos expatriados oferecendo-lhes benefícios como a definição de moradia e transporte no país de destino. Porém, conforme a gestora entrevistada, a empresa está consciente de que esses benefícios são insuficientes para conciliar a expectativa do expatriado com a sua missão e sua adaptação à nova cultura.

Além da necessidade de criar políticas mais claras para promoção da QVT, a qualidade de vida no trabalho considerada pelo Departamento de RH de origem deve ser explicada para o RH anfitrião, uma vez que cada país tem a sua percepção sobre o conceito, dependendo da cultura do país. Dessa forma, ainda que trabalhando a favor da qualidade de vida dos funcionários locais, o RH pode deixar de suprir as expectativas dos profissionais expatriados.

A capacidade de compreender ambas as culturas e considerar os seus elementos parece ser necessária para maior competitividade dos departamentos responsáveis pelas expatriações. Através de iniciativas do RH de origem, com ou sem parceria com o RH anfitrião, as empresas podem antever dificuldades e criar serviços buscando uma maior qualidade de vida no trabalho do expatriado. O RH de origem pode orientar RHs de destino para executarem e controlarem os serviços, ou criar um representante do RH de origem no país de destino, para cuidar dos expatriados, assim como é possível contratar empresa especializada, para suprir esses cuidados interculturais.

Entre os países da Europa, as diferenças culturais e de legislações são minimizadas

por pactos e acordos comuns, e isso reduz riscos com vistos, adaptação etc. Mas, para brasileiros expatriados para Índia e China, além das dificuldades mencionadas, tem-se a diferença de legislação. Outro aspecto é que, conforme Minayo (2000), a QVT depende da relação social que se estabelecerá e de como os indivíduos do país anfitrião irão enxergar os expatriados. No entanto, como os expatriados conseguirão se relacionar e se sentir inseridos socialmente, se não forem fluentes no idioma local e não compreenderem alguns comportamentos dos locais?

A qualidade de vida no trabalho não depende de iniciativas isoladas, portanto, ações antiestresse, como oferecer comida brasileira no país de destino, apenas amenizam os problemas causados por um ambiente laboral sem qualidade de vida. Sendo assim, é necessário promover um bom processo seletivo, capaz de identificar a maleabilidade adaptativa do candidato; promover bom treinamento intercultural, para desenvolver e fortalecer as competências interculturais do funcionário e de sua família; dar apoio emocional e social no país de destino, além dos cuidados com a carreira do profissional. Para que essas iniciativas aconteçam, é necessário que a ideia de QVT integre as diretrizes administrativas e os objetivos e modelo de gestão da empresa. Caso contrário, as ações se tornam paliativas.

Além desses fatores, percebeu-se forte presença do paroquialismo e preconceito dos brasileiros às diferentes formas de viver, comer, agir e conviver do indiano e do chinês. Como os profissionais iriam reagir, se estivessem em outro país? Seriam também preconceituosos? Ou será que nós, brasileiros, é que seríamos o alvo do preconceito?

Vale lembrar que os profissionais não podem esperar que a empresa cuide completamente da sua qualidade de vida no trabalho e atenda a todas as suas expectativas pessoais e profissionais. Eles também precisam buscar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, buscar um trabalho mais humanizado, atividades que lhes proporcionem prazer, e cuidar da sua carreira através da autogestão, para não deixar toda responsabilidade pelo seu bem-estar e crescimento nas mãos da organização.

Nesta pesquisa também se percebeu que a expatriação de sucesso e a qualidade de vida no trabalho se vinculam não somente à necessidade logística, técnica e financeira do profissional, mas também às suas questões emocionais, que se relacionam com preparação emocional, desenvolvimento de carreira, reconhecimento profissional, acompanhamento durante a expatriação e cuidados com a família. No entanto, a empresa possui uma equipe de RH muito enxuta, e por isso, registra-se a importância de haver profissionais com formação na área de humanas fazendo parte da equipe do Departamento de Expatriados.

Outra lacuna, percebida na literatura e na prática da Ind. M., foi a de serviços destinados à promoção da inserção social do expatriado e de sua família no país de destino. Além disso, percebeu-se que o processo de expatriação ainda não está muito profissionalizado. A Ind. M. oferece algum grau de QVT, mas com muitas limitações, o que causa impactos na qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, para avaliação

e melhora da QVT, sugere-se que sejam considerados os elementos de Walton adaptados à diferença cultural existente, e sejam considerados o **sentido do trabalho** e a importância da **adaptação cultural** do profissional, esta última dependente dos três novos conceitos propostos – a **integração social intercultural**, os **cuidados com a família** e a **comunicação intercultural**.

Este trabalho apresentou algumas limitações importantes a serem consideradas: todos os entrevistados são funcionários de uma mesma organização, e assim, a pesquisa com profissionais de outras organizações pode apresentar diferentes resultados. Outra limitação é o fato de as entrevistas terem sido feitas *on-line*, sem contato direto com o entrevistado.

Finalmente, como sugestões para novos estudos, considera-se pesquisas sobre:

a) a relação entre a qualidade de vida no trabalho dos expatriados que passam pela preparação intercultural e a dos que não passam pela preparação;

b) a relação existente entre um determinado perfil profissional e a sua capacidade de se adaptar ao país anfitrião e estar mais propício a vivenciar maior QVT, mesmo em um país diferente. Teriam as novas gerações mais facilidade para adaptar-se?

c) foi também identificada grande preocupação, por parte dos entrevistados, a respeito do seu futuro pós-expatriação; portanto, considera-se importante o estudo sobre a relação da qualidade de vida no trabalho e planos de carreira mais estruturados, para constatar se realmente o planejamento e direcionamento da carreira é um elemento tão fundamental como apontado pelos entrevistados neste trabalho;

d) desenvolvimento de metodologias para atuação do RH Internacional, voltadas à promoção de QVT dos expatriados (programa de preparação do profissional e da família para missão; cursos para desenvolver a capacidade de lidar com estressores; desenvolvimento de novas habilidades para lidar com a nova rotina e novo contexto cultural; formas de avaliação do desempenho do expatriado; informativos para manter o expatriado atualizado sobre as novas tecnologias usadas na empresa, no seu país de origem; programas de tutores ou mentores para esses profissionais; planejamento de carreira e preparação para repatriação). Atualmente, muitas empresas já atuam como prestadoras de serviços oferecendo soluções interculturais, mas qual seria a melhor forma de oferecer esses serviços? Existe alguma metodologia que ofereça maior retorno e garantia de QVT?

e) nesta pesquisa pôde ser observado que os profissionais se dispõem a participar da missão de expatriação, mas, além da empregabilidade e do aprendizado cultural, não se consegue mensurar o retorno para a carreira desses profissionais; então, qual o motivo de esses profissionais terem aceitado o convite para serem expatriados? Seria pelo comprometimento com a organização? A expatriação para a Índia e China são apenas “provações”



necessárias para poderem alcançar países melhores, em outra oportunidade de expatriação?

Sendo assim, considera-se que os objetivos deste trabalho foram atingidos, uma vez que a pergunta levantada pelas pesquisadoras foi respondida no corpo do trabalho, e conclui-se que, na avaliação da QVT de um profissional expatriado, além dos indicadores sugeridos por Walton (1979), deveriam ser incluídos como importantes para a **adaptação cultural**, o nível de inserção social do profissional e de sua família, a capacidade do profissional e de sua família em não apenas se comunicar, mas também de conseguir expressar seus sentimentos em outro idioma; e o **sentido desse trabalho**, ou seja, os objetivos pessoais do profissional com a expatriação.

## REFERÊNCIAS

ABBOTT, G. N.; STENING, B.W.; ATKINS, P. W. B.; GRANT, A. M. Coaching expatriate managers for success: adding values beyond training and mentoring. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, vol. 44, pp. 295-317, 2006.

ALBUQUERQUE, F. J. B.; VIEIRA, J. R.; MARTINS, C. R.; NEVES, M. T. de S. A qualidade de vida subjetiva de agricultores. In: KRUTZEN, E. C.; VIEIRA, S. B. (Orgs.). **Psicologia social, clínica e saúde mental**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2007, pp.160-179.

ARAUJO, B. F. V. B. de; BILSKY, W.; MOREIRA, L. M. C. de O. Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, vol. 12(3), pp. 69-95, 2012. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000300005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 set. 2013.

BACKER, J. C.; IVANCEVICH, J. M. The assignment of american executives abroad: systematic, haphazard, or chaotic? **California Management Review**, vol. 13, n. 3, pp. 39-41, 2012.

BERRY, J. W. Migração, aculturação e adaptação. In: **Psicologia, e/imigração e cultura**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004, p. 29-45.

BLACK, S. J. Work role transitions: a study of american expatriate managers in Japan. **Journal of International Business Studies**, vol. 19, pp. 277-294, 1988.

BLACK, J.; MENDENHALL, M.; ODDOU, G. **Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspective**. Vol. 16(2), pp. 291-317, 1991. Retrieved January, 17, 2013, from <[www.jstor.org/discover/10.2307/258863?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21101455848173](http://www.jstor.org/discover/10.2307/258863?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21101455848173)> .

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (2013). **Informe MTE Notícias**. Brasília (DF). Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>> Acesso em: 16 jan. 2013,

BUENO, J.; CORSO, J. M. Del. O processo de expatriação como instrumento de integração de culturas: o caso Renault do Brasil. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2004. **Anais...** Curitiba, PR, Brasil, 28. Rio de Janeiro, ANPAD 2004, 1CD-ROM.

CALIGIURI, P. M. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. **Management International Review**, vol. 40, n.1, pp. 61–80, 2000.

- CARIGNATO, M. D. R.; PACHECO FILHO, R. A. **Psicanálise, cultura e migração**. São Paulo: YM Editora & Gráfica, 2002.
- CASO DO ZAGUEIRO poderia ser evitado (2011). In: Minuto L. **O povo online**. Disponível em: <<http://esportes.opovo.com.br/app/esportes/minuto/2011/09/29/noticiaminutol,2215355/caso-do-zagueiro-breno-poderia-ter-sido-evitado.shtml>> Acesso em: 10 fev. 2012.
- DUTRA, J. S. (2002). **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, Editora Ltda, 1996.
- FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 11, 83-99, 2008.
- FORSTER, N. The myth of the international manager. **International Journal of Human Resource Management**, vol. 1, pp. 126-142, 2000.
- FRANKEN, I.; COUTINHO, M. da P. L.; RAMOS, N. Migração e qualidade de vida: o pensamento social de brasileiros migrantes. In: KRUTZEN, E. C.; VIEIRA, S. B. (Orgs.). **Psicologia social, clínica e saúde mental**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2007.
- FREITAS, M. E. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, cap. 11, pp. 289-302, 2001.
- FREITAS, M. E. Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos (2010). **GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG**, vol. 4, n. 9. Belo Horizonte, Setembro/Dezembro 2010. Disponível em: <[www.ges.face.ufmg.br](http://www.ges.face.ufmg.br)>. Acesso em: 29 nov. 2013.
- GALLON, S.; SCHEFFER, A. B. B. **O processo de expatriação de executivos: uma análise dos desafios da repatriação a partir de um estudo de caso de uma empresa do sul do Brasil**. Disponível em: <[www.ifbae.com.br/congresso7/pdf/B141.pdf](http://www.ifbae.com.br/congresso7/pdf/B141.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2013.
- GODIM, S. M. G.; FISCHER, T. O discurso, a análise de discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 09-26, set. dez. 2009. ISSN: 1982-5447.
- GONZÁLEZ, J. M. R.; OLIVEIRA, J. A. de. Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, dez. 2011, vol. 9, n. 4, pp. 1122-1135. ISSN 1679-3951.
- HOFSTEDE, G. (2001). Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**. Retrieved January 16, 2013, from <[books.google.com.br/books?id=w6z18LJ\\_1VsC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.br/books?id=w6z18LJ_1VsC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>.
- HOMEM, I. D. **O processo de expatriação em uma multinacional brasileira do Estado de Santa Catarina: um estudo de caso**. 2005. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, jun. 2006, vol. 5, no. 1, p. 0. ISSN 1676-5648. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol5-num1-2006/novas-formas-organizacionais-desafios-para-expatriados>>. Acesso em: 23 set. 2013.

HOMEM, I. D.; TOLFO, S. da R. Gestão intercultural: perspectivas para o ajustamento de executivos expatriados. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2004. **Anais...** Curitiba, PR, Brasil, 28. Rio de Janeiro, ANPAD 2004, 1 CD-ROM.

JOLY, A. Alteridade: ser executivo no exterior. In: CHANLAT, J. (Coord.). **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KUBO, E. K. de M. **Ajustamento intercultural de executivos japoneses expatriados no Brasil**. 2011. 197 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP), São Paulo, 2011.

LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAVILLE, C. A.; DIONE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITE, J. V.; FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. **Psicologia, organizações e trabalho**, Brasília (DF), 9(2), 109-123, 2009.

LIMA, M. B.; BRAGA, B. M. (2010). Práticas de recursos humanos do processo de repatriação de executivos brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, dez. 2010, vol. 14, no. 6, pp.1031-1053. ISSN 1415-6555.

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.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**, pp. 295–306. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUNA, S. V. de (2002). **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. 7. ed. São Paulo: Educ.

MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. Alteridade, expatriação e trabalho: implicações para a gestão organizacional. XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2003. **Anais...** Atibaia, SP, Brasil, 27. Rio de Janeiro, ANPAD, 2004, 1 CD-ROM.

MINAYO, M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, 5 (1): 7-18, 2000.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9(3), pp. 239-262, jul./set. 1993.

MITREV, S.; CULPEPPER, R. Expatriation in Europe: factors and insights. **The Journal of International Management Studies**, vol. 7 n. 1. April 2012.

MORIN, E. (2001). Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo – jul.-set., vol. 41, n. 3, pp. 8-19. Disponível em: <[www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=OCDgQFjAB&url=http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf&ei=bRr4UKa1Go6J0QGhh4HgBg&usg=AFQjCNHuq3Ws9ZHdzgaZUyF\\_P2n-nD-xZQ&bvm=bv.41018144,d.eWU](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=OCDgQFjAB&url=http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf&ei=bRr4UKa1Go6J0QGhh4HgBg&usg=AFQjCNHuq3Ws9ZHdzgaZUyF_P2n-nD-xZQ&bvm=bv.41018144,d.eWU)> Acesso em: 17 jan. 2013.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel

da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2004, Curitiba, PR, Brasil, 28. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1CD-ROM 2004.

RAMOS, N. Adaptação, saúde e doença em contexto migratório e intercultural. In: RAMOS, N. **Psicologia clínica e da saúde**, pp. 239-299. Lisboa: Universidade Aberta, 2004.

SAMPAIO, J. dos R. QVT: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis, jan.-abr., vol. 12(1), 2012.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS, C. M. B. de N. (2003). Expatriadas brasileiras nos Estados Unidos: desafios e conquistas. XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 2003. **Anais...** Atibaia, SP, Brasil, 27. Rio de Janeiro, ANPAD, 2003, 1 CD-ROM.

TOLFO, S. da R.; SILVA, N.; LUNA, I. N. (2009). Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, 4(1), São Joao Del Rei: Editora, dez. 2009.

TUNG, R. Career issues in international assignments. **The Academy of Management Executive**, vol. 2, n. 3, pp. 241-244, 1998.

WALTON, R. E. (1979). Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review** (pré-1986).

## GESTÃO DE RH E O PROCESSO DE HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: ANÁLISE NA EMPRESA GERDAU À LUZ DAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL

**Amanda Raquel de França Figueiras  
Damorim  
Luciane Albuquerque Sá de Souza  
Luciano de Santana Medeiros  
Eduardo Albuquerque de Sá  
Emanoela Moura Toscano  
Simone Moura Cabral  
Odaelson Clementino da Silva  
Manuelle Cristine Silva**

**RESUMO:** A Sustentabilidade vem crescendo dia após dia, ao passar do tempo sua definição e suas práticas vão ficando mais claras para a sociedade, e gradativamente um maior número de empresas está incluindo em suas políticas esse ideal. O que acontece é que em muitos casos esse discurso sustentável não ocorre na prática, pois ele prevê que as empresas desempenhem suas atividades sem afetar negativamente as dimensões ambientais, econômicas e sociais. Dentre essas três, optou-se por discutir aspectos referentes à dimensão social, no intuito de contribuir com informações para a área de Gestão de Pessoas. Esta pesquisa teve como objetivos específicos: descrever o processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa, identificar suas ações sustentáveis referente a esse processo de GRH e compará-las com as ações de Recursos

Humanos Sustentáveis desenvolvidas por D’Amorim (2009), mais especificamente para esse processo da gestão de pessoas. Os dados foram obtidos a partir de entrevista e analisados qualitativamente de acordo com a técnica de categorização proposta por Bardin (1977). A partir da análise desses dados e da discussão dos resultados, foi possível perceber que a unidade possui além de discurso, práticas sustentáveis dentro desse processo da gestão de pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sustentabilidade, Gestão de Pessoas, Higiene Saúde e Segurança do Trabalho

### 1 | INTRODUÇÃO

As empresas adquiriram com o tempo um papel importantíssimo no contexto da questão ambiental e da sustentabilidade, pois tratam-se de “construções sociais, sujeito e objeto da realidade da qual fazem parte”, interferindo no meio em que atuam, seja agravando ou superando os problemas ambientais (VERGARA; BRANCO, 2001). Segundo Barbieri *et al.* (2010) atualmente percebe-se na sociedade que os princípios que envolvem o desenvolvimento sustentável e o respeito às políticas ambientais são mais ou menos aceitos nos diferentes países pela mídia, pelas

pessoas ligadas a preservação ambiental, pelos governos e pela sociedade. Para atender a essas pressões institucionais, são desenvolvidos novos modelos de gestão, elaborados para se adequar a esse novo modelo, como é o caso das organizações inovadoras sustentáveis.

Diante de suas características, seja por seu poder econômico ou por suas competências técnicas, as empresas tornaram-se atualmente as instituições que mais influenciam a sociedade. Harman (1996 *apud* VERGARA; BRANCO, 2001) enfatiza essa importância quando afirma que a empresa moderna que consegue sobreviver em um ambiente dinâmico é uma das instituições que mais se adaptam a essas constantes mudanças e que mais exercem papel de liderança frente a essas transformações necessárias, tendo melhor desempenho inclusive em comparação a igrejas e aos governos (VERGARA; BRANCO, 2001). Esse papel que as empresas vêm conquistando a cada dia torna-as mais influentes e poderosas ao mesmo tempo em que elas passam a ter mais responsabilidade sobre o meio em que atuam. Segundo Quelhas e Aride (2006), esse novo tipo de gestão, que já vem emergindo há algum tempo no meio organizacional, deve refletir o compromisso contínuo da organização com a ética e com o desenvolvimento econômico, proporcionando dessa forma a melhoria na qualidade de vida de seus empregados e seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo (QUELHAS; ARIDE, 2006).

Atualmente vive-se na era da comunicação, inovação e competitividade. A cada dia surge uma nova forma de se comunicar, de superar barreiras e aproximar pessoas de diferentes partes do mundo; ao mesmo tempo são lançados, a todo instante, avanços tecnológicos cada vez mais eficientes e com maior precisão (BORGES, 2006). Somado a tudo isso, tem-se o crescimento desenfreado da população e do consumo, demandando das empresas a super-exploração dos recursos naturais, processos e equipamentos cada vez mais efetivos para atenderem a essa crescente demanda, caracterizando essa corrida incessante em busca da competitividade (WWF, 2010).

Todos esses avanços e progressos afetaram positivamente a qualidade de vida de muitas pessoas. No entanto, segundo D'Amorim (2009), esse contínuo desenvolvimento tem trazido reflexos negativos, gerando impactos socioeconômicos e ambientais, causando profundos danos devido à ação descomprometida que o homem exerce sobre o meio onde vive, demonstrando descontrole e causando deterioração. Frente a essa situação surge a temática do desenvolvimento sustentável, que de acordo com a WWF Brasil (2010), trata-se da capacidade de atender as necessidades da nossa geração, permitindo que também haja capacidade de suprimento das necessidades das gerações futuras, assim como para Maimon (1996), que o resume como a busca simultânea da eficiência econômica, da justiça social e da harmonia ambiental. Nesse contexto, a sustentabilidade procura ainda diminuir os resultados paradoxais causados pela procura do lucro e do progresso a todo custo e minimizar as distorções e discrepâncias socioeconômicas e ambientais que comprometem o planeta e as futuras gerações (D'AMORIM, 2009).

Esse tema a cada dia vem ganhando maior repercussão, pois assim como as pessoas, as empresas vêm aderindo aos seus ideais, reconhecendo o seu papel dentro da sociedade e assumindo uma postura sustentável, revendo seu discurso, seus processos, alinhando retorno econômico com suas ações sociais e conservação da natureza; fazendo com que as práticas sustentáveis façam parte de sua estratégia, tomando consciência de que são parte integrante do mundo e não simples consumidoras dele (WWF, 2010). Diante dos desafios que a sociedade enfrenta e da ciência do poder que as empresas detêm, pode-se questionar sobre a necessidade do envolvimento destas na eliminação das externalidades resultantes de suas atividades (VERGARA; BRANCO, 2001). Diversas empresas já assumem um discurso sustentável, “assumindo compromissos com a redução de impactos ambientais, com o apoio a grupos socialmente excluídos, com a erradicação das múltiplas causas de pobreza, tais como a ausência de educação” (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 26).

Dentre várias Organizações Sustentáveis, pode-se destacar a Gerdau que é a multinacional que dentro das Américas, lidera o segmento de aços longos e, além disso, destaca-se, no mundo, como um dos maiores fornecedores de aços longos especiais. Com mais de cem anos de existência, a empresa hoje já se faz presente em 14 diferentes países. Aqui no Brasil, produz aços longos comuns, especiais e planos e mantém atividade em quase todos os Estados. Os produtos produzidos são vendidos e destinados para todos os continentes, eles são projetados para atender a indústria, a agropecuária e a construção civil e fazem-se presentes na vida das pessoas nas mais variadas maneiras. Sempre se comprometendo com o desenvolvimento sustentável, a Gerdau busca ser eficiente e crescer com rentabilidade (GERDAU, 2018).

A Gerdau atribui grande importância aos princípios do desenvolvimento sustentável. Ela acredita que o crescimento econômico tem como base a relação ética e socialmente responsável com o meio ambiente, procura sempre manter vínculos de longo prazo e crescimento paralelo e simultâneo com todos os seus públicos, sejam eles governos, sociedade, acionistas, fornecedores, clientes ou colaboradores. Além disso, o compromisso com o desenvolvimento sustentável é revelado através do cuidado e do respeito com o meio ambiente, fatores esses que se mostram fundamentais em suas atividades. Para atender às suas preocupações com o meio ambiente, a Gerdau investe em pesquisas que procuram reaproveitar ao máximo a sucata, investe em tecnologias que objetivam a redução do uso de recursos naturais e investem também na reciclagem (GERDAU, 2018).

Dentro do universo da sustentabilidade existem três dimensões: a econômica, a social e a ambiental, cada uma com a sua abrangência e a sua importância. No âmbito empresarial as pessoas são essenciais, tendo em vista a relevância do fator humano na dinâmica das atividades e processos da organização, possibilitando competitividade, cooperação e diferenciação nas relações com clientes, com outras organizações e no meio empresarial, através de sua capacidade de criar e de inovar sendo fonte real de vantagem competitiva para a empresa (DAVEL; VERGARA, 2008). Uma vez

observada essa sobressalência, as empresas devem dedicar uma atenção especial ao seu capital humano, que hoje possui nível estratégico, buscando satisfazer as expectativas e necessidades dessa parcela de exigentes internos da empresa, a fim de reter esse diferencial competitivo sobre seu domínio. Para isso se faz necessário o uso de ferramentas de gestão de recursos humanos (GRH), ou gestão de pessoas, no intuito de abordar os diversos tipos de necessidades demandadas pelos funcionários da empresa. “As pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009, p. 12) elas atuam como colaboradores nos diferentes níveis do processo decisório.

As empresas devem sempre estar em busca da excelência, para isso devem estabelecer estratégias com o objetivo de tornar as relações capital x trabalho menos conflituosas de maneira a possibilitar a produtividade e a obtenção de um clima organizacional propício ao alto desempenho empresarial (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009). Com esse propósito, as empresas utilizam-se dos processos de GRH para administrarem seu relacionamento com as pessoas que compõem a organização, assim como para acompanharem e traçarem a trajetória delas dentro desse universo, atentando sempre para a importância do bem-estar desses indivíduos no meio em que estão inseridos.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2009), a questão da Higiene e Segurança no Trabalho constitui-se numa das ferramentas da GRH: Planejamento, Recrutamento, Seleção e Contratação de pessoas; Administração de cargos e salários; Planejamento de carreira; Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Higiene e Segurança no Trabalho; Clima Organizacional e Motivação. Esses processos ou subsistemas de RH (Recursos Humanos) foram estudados mais profundamente por D’Amorim (2009); a qual procurou no referido estudo, primeiramente propor um avanço teórico sobre ações de Recursos Humanos Sustentáveis e posteriormente analisar os processos ou subsistemas de GRH à luz dessas ações.

Entre todas essas ações de RH desenvolvidas por D’Amorim (2009), a presente pesquisa propõe-se a estudar a respeito do processo de Higiene e Segurança do Trabalho, uma vez que tal subsistema da gestão de recursos humanos se faz extremamente importante dentro do ideal da Sustentabilidade, pois está intimamente ligado com a qualidade de vida e bem estar da força de trabalho de uma empresa, assim como de suas famílias, o que segundo Amaral (2003 *apud* QUELHAS; ARIDE, 2006) faz parte do compromisso contínuo de uma organização que se propõe em desenvolver uma Gestão Sustentável, ao mesmo tempo em que promove seu desenvolvimento econômico e que mantém um comportamento ético. No entanto, apesar da importância desse assunto, estudos que analisem especificamente estas duas questões de maneira inter-relacionada ainda são incipientes, pois em sua maioria relacionam apenas aspectos normativos. Enquanto cresce o número de trabalhos sobre sustentabilidade que remetem os corporativos projetos “verdes”, continua



existindo um hiato quanto aos processos de aprimoramento de pessoas e no âmbito de sua integração na estratégia organizacional (GRIFFITHS; PETRICK, 2001 *apud* QUELHAS; ARIDE, 2006).

Diante dessa problemática, esta pesquisa procurou analisar as práticas utilizadas pela empresa Gerdau João Pessoa no que diz respeito a esse subsistema de gestão de pessoas buscando elucidar o seguinte problema de pesquisa: Como pode ser compreendido o processo de Higiene e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa à luz das ações de Recursos Humanos Sustentáveis? Portanto a presente pesquisa tem como objetivo analisar o processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa, à luz das ações de Recursos Humanos Sustentável. A Sustentabilidade é um tema atual e extremamente importante fazendo-se, sobretudo necessário no cenário empresarial de hoje. Tem sido um tema que tem participado da área estratégica da empresa, pois todos precisam ter um olhar voltado para o futuro e para as perspectivas de mudanças. As empresas estão atentando sobre a necessidade de elaborarem uma gestão que contemple as três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental, conectada com as mudanças internas e externas à organização, tentando minimizar os danos causados pelas suas atividades (BARBIERI et al., 2010).

Após passar por grandes transformações, a Sustentabilidade passou a ser melhor entendida e adquiriu proporções gigantescas, sendo adotada por empresas do mundo inteiro (WWF, 2010). Porém, as pesquisas a respeito dessa temática não têm crescido nesse mesmo ritmo, principalmente em sua dimensão social. Estudos sobre a gestão de pessoas surgem consolidado reconhecimento do capital humano dentro das organizações. Porém, até o presente momento, ainda são incipientes os trabalhos acadêmicos que analisem a gestão de pessoas com enfoque sustentável. Ao visualizar essa lacuna dentro da bibliografia atual, a autora desta pesquisa percebeu a oportunidade de levantar novas informações em torno dessa temática, procurando através desse trabalho validar as ferramentas desenvolvidas por D'Amorim (2009), difundindo a importância da mesma e alertando as pessoas e demais empresas sobre a urgência dessa postura.

O apanhado de informações contido neste trabalho poderá gerar contribuições no que diz respeito à disseminação das práticas de gestão de pessoas em empresas sustentáveis, ou seja, que além de preocuparem-se com o meio ambiente e sua situação econômica, também desenvolvam políticas voltadas para a sociedade, sobretudo para os seus trabalhadores. O trabalho também poderá despertar o interesse de outros pesquisadores em busca de pesquisar, aprofundar ou disseminar temas que envolvam a questão da sustentabilidade como variável determinante na gestão de Recursos Humanos. Para a empresa estudada, a pesquisa pôde ser a oportunidade de testar suas práticas de gestão, mais especificamente sobre o processo utilizado para a garantia da higiene, da saúde e da segurança de seus colaboradores em seu ambiente de trabalho, identificando o alinhamento entre o discurso e a prática.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão com Pessoas ou ARH e a Higiene e Segurança no Trabalho

A gestão com pessoas ou Administração de Recursos Humanos- ARH já passou por profundas mudanças ao longo do tempo. No passado o trabalhador era visto como extensão da máquina, mais à frente, passou a ser bastante cobrado “com o advento do *just-in-time*, da qualidade total, das tecnologias da informação, da produção enxuta, da engenharia simultânea e da automação”. Hoje em dia, no tempo em que vivemos na era da “economia digital e do comércio eletrônico”, o relacionamento entre empresas, clientes, “o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão por competências e a gestão do conhecimento (...) vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009, p. 21). O ambiente global vive uma era de extrema competição e quebra de barreiras, contando não somente com concorrentes conhecidos em mercados convencionais, mas também a partir do acesso a mercados que antes eram isolados ou protegidos. Frente a esses avanços observam-se significativas mudanças de paradigma na gestão de pessoas. Em um contexto futuro vê-se a necessidade de realizar um processo de gestão descentralizada onde cada gestor é responsável por seu setor juntamente com suas atividades-fim e suas atividades-meio. Esses novos tempos exigem novos modelos de gestão e novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009).

Atualmente as pessoas desempenham um papel central para a garantia da vantagem competitiva de uma empresa. As competências pessoais são extremamente importantes nas diversas áreas da organização, sobretudo nas ligadas à informação e conhecimento, onde se fazem necessárias qualificações, habilidades e conhecimentos pessoais. Diversos especialistas dizem que a chave para “o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais – conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de suas concorrentes e agregam valor para os clientes” e uma vez percebida a importância dessas competências, alcançadas a partir das capacidades pessoais do funcionário, esses recursos passam a ser considerados os mais distintivos e renováveis, tornando o gerenciamento estratégico desses recursos importante como nunca (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 02).

As atividades do dia-a-dia no trabalho muitas vezes desencadeiam doenças profissionais e permitem os acidentes no trabalho. Para garantir o bem-estar físico e emocional dos funcionários, existe leis que ditam regras e fiscalizam as empresas quanto à garantia das condições de trabalho. No entanto, diversas empresas oferecem condições saudáveis de trabalho por atentarem realmente às necessidades e direitos do trabalhador e não tanto por conta da fiscalização do governo. O cuidado com a

saúde e a segurança do trabalhador impacta nos custos, na imagem institucional da empresa e até mesmo na moral dos funcionários e por isso os gestores das empresas devem desenvolver padrões de segurança e saúde em toda a organização, protegendo os colaboradores de situações de risco, danos físicos, condições insalubres e atos inseguros de terceiros. A Higiene no trabalho é uma ciência voltada para o conhecimento, a avaliação e o controle dos riscos para a saúde do empregado, visando prevenir doenças ocupacionais. Trata-se de um conjunto de normas e procedimentos que têm por objetivo proteger a integridade física e mental do trabalhador, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2009).

Dentre os objetivos que uma boa política de higiene no trabalho deve ter pode-se destacar a necessidade de se eliminar ou minimizar fatores que possam propiciar o aparecimento de doenças profissionais; de reduzir efeitos prejudiciais que são provocados pelo trabalho; prevenir o agravamento de doenças, lesões ou deficiências apresentadas pelos empregados e de favorecer a execução da produtividade. Para garantir a integridade de seus funcionários, espera-se que as empresas desenvolvam programas de segurança, envolvendo o setor de Recursos Humanos (RH), gerentes e supervisores das áreas operacionais. O RH geralmente é o setor encarregado de desenvolver o programa, junto com seus treinamentos e também é responsável pela comunicação; os gerentes e principalmente os supervisores de área são incumbidos de cooperar e fiscalizar, na prática, o cumprimento do programa, garantido assim seu sucesso (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Para os referidos autores, citados no parágrafo anterior, a motivação e a conscientização dos funcionários (chefes e subordinados) são aspectos extremamente relevantes na questão da segurança, assim como ter conhecimento dela e saber onde empregá-la para garanti-la. Para isso, treinamentos se fazem necessários para ajudarem na compreensão, por parte dos funcionários de todos os setores, da política de segurança da empresa e seus procedimentos, a fim de que possa obter responsabilidade por ela. Esses treinamentos se dão de várias formas: através de palestras sobre segurança, reprodução de filmes específicos, distribuição de folhetos e fixação de cartazes em locais estratégicos, entre outros. Os treinamentos devem ser periódicos e constantes, também deve-se dar uma atenção especial à capacitação dos novos funcionários. Eles devem estar cientes sobre os procedimentos de trabalho adequados, sobre riscos potenciais e sobre o uso de roupas e dispositivos de proteção. O entendimento por parte dos colaboradores deve ser monitorado, e os mesmos devem ser estimulados a preocuparem-se e a tomar iniciativas para a garantia e a manutenção da segurança (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

## **2.2 Ações de RH Sustentável na Higiene e Segurança do Trabalho**

Segundo D'Amorim (2009) as ações de RH devem estar alinhadas com um Modelo de Gestão de Pessoas. Os autores desta pesquisa concordam com a autora

quando refere que a partir dos desafios que a sustentabilidade impõe, a proposição de ações de RH sustentável, ancora-se na coerência de se promover, as dimensões da sustentabilidade (ou indicadores de sustentabilidade), considerando os aspectos que sejam de responsabilidade da área de RH, aplicados aos colaboradores.

O ambiente interno é o cenário onde se desenvolvem as relações de trabalho e se operacionaliza a gestão de RH e interage com o meio externo e seus *stakeholders*, tendo esta sua relevância na organização e na gestão de RH, pois tanto uma como a outra são sistemas abertos, flexíveis e complexos que se complementam. Para serem consideradas sustentáveis as ações de Higiene e Segurança do trabalho, alguns aspectos precisam ser verificados, como a existência de programas de educação, aconselhamento, prevenção, controle de riscos para dar assistência aos empregados e seus familiares com relação a doenças graves. Considera-se que a compreensão das ações de RH Sustentável não deve ser reduzida à simples conceituação. Pela complexidade da temática, preocupa-se com o risco de interpretações reducionistas da terminologia, entretanto, o aspecto conceitual norteou a proposta tratada neste item. Para o propósito deste trabalho, é importante deixar claro para o leitor o que seja o conceito de ações de RH sustentável.

Conceitua-se, portanto, ações de Recursos Humanos Sustentável, como ações humanas, eticamente responsáveis, que contemplam uma ou mais dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) no ambiente interno, numa perspectiva de fortalecimento das estratégias da organização. Estas ações promovem condições de atendimento às necessidades dos funcionários, enquanto atores sociais do processo de trabalho, investindo no capital humano, na otimização de seu desempenho e desenvolvimento, na sua participação coletiva, em prol do alcance de vantagens competitivas duradouras (D'AMORIM, 2009).

Diante desta conceituação, D'Amorim (2009) elaborou um conjunto de ações que estavam alinhados aos indicadores do GRI, aos subsistemas de GRH com aspectos da Administração Renovada demonstrados no Quadro 1 a seguir:

Subsistemas de GRH	Indicadores de Sustentabilidade
1.Planejamento de pessoal	Não ouve consonância
2.Recrutamento e seleção de pessoal	EC7; HR4.
3.Administração de cargos e salários	EC1, EC3; LA14
4.Planejamento de Carreira e 5.Avaliação de Desempenho	LA12
6.Treinamento e desenvolvimento	EN2, EN6, EN10; LA11, HR3, HR8; SO4;
<b>7.Higiene e segurança no trabalho</b>	LA6,LA7, LA8, LA9
8.Clima organizacional e Motivação	PR5

Quadro 1- Consonância dos indicadores de sustentabilidade com os subsistemas de GRH

Fonte: D'AMORIM (2009, p.98)

Percebe-se que as ações de RH Sustentável são compreendidas como um processo dinâmico e sistemático em constante interação entre si e com o meio. Ou seja, uma ação interfere direta ou indiretamente em uma ou mais dimensões. A incorporação destas ações pelos subsistemas de GRH vem facilitar sua operacionalização à política da sustentabilidade na organização. Sendo assim, o subsistema de Higiene e Segurança no Trabalho para ancorar a Sustentabilidade deve ter a seguintes ações:

Ações de RH Sustentável	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO
<b>AÇÃO 1</b>	Estratégias para prevenção e assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT e treinamentos).
<b>AÇÃO 2</b>	Manter um ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização.
<b>AÇÃO 3</b>	Facilitar a participação de funcionários nos comitês formais de segurança e saúde
<b>AÇÃO 4</b>	Formalizar acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança.

Tabela 1 - Ações de Recursos Humanos Sustentáveis – Processo de Higiene e Segurança do Trabalho

Fonte: D'AMORIM (2009, p. 107).

Para análises das ações 1 e 2 na GRH de organizações sustentáveis, alguns aspectos precisam ser verificados. Deve-se considerar na Ação 1 a existência de programas de educação, aconselhamento, prevenção, controle de riscos para dar assistência aos empregados e seus familiares com relação a doenças graves (D'AMORIM, 2009). Para a análise da Ação 2, deve-se compreender ambiente estrutural seguro como “políticas de segurança do ambiente de trabalho, desenvolvidas na dimensão ambiental como: condições físicas no ambiente (ruído, temperatura-clima), iluminação, ventilação, instalações elétricas, mesas, cadeiras” (ZOCCHIO, 2002; SCOPINHO, 2003; DUL, WEERDMEESTER, 2004, apud D'AMORIM, 2009, p.103).

Todas essas variáveis e fatores se fizeram importantíssimos, pois contribuíram na análise dos dados da organização objeto deste estudo, uma vez que foram comparados com as práticas levantadas por D'Amorim (2009) em busca de verificar o grau de alinhamento entre eles.

### 3 | METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa foi estudo de caso, realizado com a empresa Gerdau - JP. De acordo com Vergara (2010), é um meio de investigação o qual envolve poucas unidades tendo caráter de profundidade e detalhamento. A abordagem qualitativa

lida com interpretações das realidades sociais (BAUER; GASKELL, 2002). Buscou-se explorar as compreensões subjetivas do coordenador de segurança, da empresa Gerdau, por meio de suas práticas na organização, a partir da leitura e compreensão de relatos, que permitiram compreender, as ações de GRH no subsistema de higiene e segurança no trabalho. Entre as unidades comerciais presentes no estado da Paraíba, foi escolhida a filial Gerdau de João Pessoa para ser objeto deste estudo de caso. Suas atividades tiveram início em dezembro de 2000. Apesar de ser denominada unidade João Pessoa, está localizada atualmente na rodovia BR-230 em Intermares, na cidade de Cabedelo, e divide hoje o mesmo espaço com a unidade de corte e dobra de aço (aberta há 1 ano e seis meses). Em 2018, no momento da coleta das informações, a unidade dispunha de 43 funcionários divididos entre as unidades comercial e operacional.

Dentre os funcionários que compõe os recursos humanos da filial, foi eleito como sujeito da pesquisa a pessoa responsável por disseminar e operacionalizar as práticas voltadas para a segurança do trabalho, o coordenador de segurança, pois acreditou-se ser a pessoa com maior propriedade no assunto dentro da unidade. Por questões éticas o sujeito desta pesquisa foi denominado com o pseudônimo de Respondente A. No momento da pesquisa ele ocupava o cargo de Operador Líder e tinha também como função ser o Coordenador de Segurança da unidade em que já trabalha há mais de dez anos.

A pesquisa obedeceu aos princípios éticos preconizados na Resolução 510 de 07 de Abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde que trata da pesquisa envolvendo seres humanos, sendo resguardados os princípios do anonimato, da voluntariedade e da sua liberdade de desistir em qualquer momento do estudo, sem algum prejuízo social ou em suas relações do trabalho (BRASIL, 2016).

O instrumento utilizado para a presente pesquisa foi um roteiro de entrevista estruturado, elaborado com base no aporte teórico de D'Amorim (2009). Constituiu de duas partes: **Parte I** - Perfil sócio demográfico e profissional do entrevistado, considerando as seguintes variáveis: sexo, idade, formação acadêmica, tempo de serviço na organização e cargo que ocupa; **Parte II** - Ações de Recursos Humanos, Sustentabilidade e Administração Renovada. Da Parte II, utilizou-se 04 questões que representam indicadores relacionados às ações de GRH sustentáveis no subsistema de higiene e segurança no trabalho.

A coleta de dados ocorreu em março de 2018, por meio da técnica de entrevista semi-dirigida gravada, mediante contato prévio, apresentação dos objetivos do estudo e agendamento da entrevista. A escolha desta técnica deu-se ao fato, de ser um instrumento privilegiado de coleta de informações, pela possibilidade da fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ao mesmo tempo ter a magia de transmitir através de um porta-voz, as representações em determinadas condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas (MINAYO, 2004). A entrevista teve cerca de quarenta minutos de duração, foi devidamente

gravada; transcrita na íntegra, textualizada e digitada em *Microsoft Word 2007*. Para análise dos dados qualitativos, oriundos do discurso do coordenador de segurança da unidade, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo por categorização apresentada por Bardin (1977).

## **4 | APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 O caso: GERDAU**

A Gerdau é uma multinacional brasileira dentro do ramo da siderurgia criada há 110 anos. Teve seu início em 16 de janeiro de 1901 quando foi inaugurada por João Gerdau e Hugo, seu filho, a Fábrica de Pregos Ponta de Paris em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O grupo Gerdau atualmente é formado por uma série de empresas. Ela possui unidades siderúrgicas, unidades de transformação, unidades de corte e dobra de aço, centros de serviço, unidades comerciais, unidades de coleta e processamento de sucata e unidades de produção de ferro-gusa sólido (GERDAU, 2018).

Hoje a Gerdau é líder dentro das Américas na produção de aços longos, uma das maiores fornecedoras de aços longos especiais no mundo, é a maior recicladora da América Latina, transformando milhões de toneladas de sucata em aço por ano. Está presente em catorze países, detém uma capacidade instalada superior a vinte e cinco milhões de toneladas de aço e possui mais de quarenta mil colaboradores no mundo todo (GERDAU, 2018).

Está presente em quase todos os estados do Brasil, seus produtos são comercializados nos cinco continentes e estão presentes nos setores da construção civil, indústria e pecuária, além disso, são oferecidos, associados aos seus produtos, serviços que tornam seus clientes mais competitivos (GERDAU, 2018).

O crescimento econômico de uma empresa está baseado na relação ética e socialmente responsável com o meio ambiente e com todos os públicos com que se relaciona: colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas, governos e sociedade. Os princípios do desenvolvimento sustentável são considerados muito importantes pela Gerdau. Essa preocupação pode ser observada em sua visão, em sua missão e seus valores (GERDAU, 2018).

### **4.2 Compatibilidade da Ação 01 de Recursos Humanos Sustentável com o Processo de Higiene e Segurança do Trabalho desenvolvido pela GERDAU**

A partir do relato do coordenador de segurança da unidade, foram identificadas e descritas algumas das medidas tomadas pela Comercial Gerdau João Pessoa, no que diz respeito à prevenção e à assistência dos acidentes de trabalho, bem como as ações de capacitações para colaboradores. Todas essas práticas têm como objetivo primeiramente esclarecer e capacitar os empregados quanto aos riscos que são

submetidos todos os dias, como também propor estratégias no intuito de prevenir a ocorrência de acidentes A tabela a seguir associa a **Ação 1** proposta por D'Amorim (2009) e as ocorrências identificadas neste aspecto dentro da prática da Política de Higiene e Segurança da unidade.

AÇÃO SUSTENTÁVEL	PRÁTICAS IDENTIFICADAS
<p><b>1. Estratégias para Prevenção e Assistência aos acidentes de trabalho e doenças graves (QVT e treinamentos).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação da liderança</li> <li>- Treinamento dos funcionários</li> <li>- Integração de segurança</li> <li>- Reuniões de segurança</li> <li>- Regras Gerais e Regras Específicas</li> <li>- Sanções e Reconhecimentos</li> <li>- Segurança dentro do lar</li> <li>- Relatos de acidentes domésticos</li> <li>- Campanhas de vacinação incluindo familiares</li> <li>- Gerenciamento de Tarefas críticas (PO)</li> <li>- Observância da metodologia 5S</li> <li>- Utilização de EPI (entrega e treinamento)</li> <li>- Seleção criteriosa de empresas terceirizadas</li> <li>- APR e PT das atividades</li> <li>- PPRA, PCMSO e ASO</li> <li>- Auditorias de Segurança</li> </ul>

Tabela 2 - Práticas de Capacitação, Prevenção e Assistência de acidentes identificadas na Comercial Gerdau João Pessoa

Fonte: Elaboração Própria (2018).

As práticas identificadas na Tabela 2, comportam a **Ação 1 de Recursos Humanos Sustentável**, sendo-as compatíveis com a ação proposta para uma GRH sustentável, uma vez que prevê a educação e o treinamento de seus funcionários; e a preocupação com a segurança nos lares dos colaboradores, dando atenção aos acidentes ocorridos em casa e incluindo os familiares nas campanhas de vacinação e nos eventos de segurança. Contribuem efetivamente na busca da prevenção, assistência e capacitação para acidentes de trabalho e de doenças ocupacionais.

Segundo Pacheco Júnior (1995), faz-se necessário que antes de se utilizar máquinas e equipamentos de produção, deve-se comprovar que os mesmos estão em perfeito estado de funcionamento e que possuem as devidas precisões e ajustes buscando garantir a segurança do processo. Com essa preocupação, na Gerdau além das manutenções preventivas, existem as inspeções de pré-uso, no qual os próprios operadores de máquinas e equipamentos, mediante a um *checklist*, realizam, diariamente antes do início de sua atividade, a inspeção de partes importantes da máquina para certificar-se de que a mesma está em boas condições de uso, essa inspeção é realizada em todos os turnos, ou seja, cada máquina é verificada três vezes por dia antes de começar a operar. A maioria das inspeções realizadas, com exceção à de equipamentos, tratam da questão de estrutura. Além das anteriormente citadas, existem também inspeções de escritório, inspeções de pátio, inspeções de



galpão, inspeções de refeitório, de vestiário e inspeções de áreas que contenham inflamáveis. Para cada uma delas, o coordenador ou a pessoa treinada para tal, recebe um *checklist* padrão, para que uma vez na área em questão o inspetor saiba exatamente o que e como deve ser analisado.

*[...] e o que elas verificam? No galpão, por exemplo, esse checklist vai verificar se os ventiladores estão funcionando, se existem telhas quebradas, se existem fios expostos, se as paredes estão sem rachaduras, se os estocadores de material estão sem fissuras ou se os acessórios utilizados para movimentação de mercadoria estão em perfeito estado. No escritório, verifica-se o funcionamento do ar condicionado, se há algum tipo de vazamento, se existem fiações expostas, rachaduras no teto ou nas paredes, lâmpadas queimadas. Tudo isso é verificado para ver como está a estrutura do ambiente. Essas inspeções são repetidas de acordo com a criticidade da área, por exemplo, um ambiente de pátio e galpão é considerado de criticidade B, então sua inspeção é feita de dois em dois meses; escritório, refeitório e vestiário são considerados ambientes de criticidade C, por isso a vistoria é feita a cada três meses (Respondente A)*

Uma vez feitas essas inspeções, as pendências identificadas são anotadas no próprio *checklist*, e em seguida são enviadas para o gerenciador de pendências. Para gerir essas pendências, é utilizado o programa Acces, que gera um relatório que é emitido e levado ao comitê de segurança da filial que será responsável por tratar essas pendências. Na Gerdau existe uma preocupação grande no que diz respeito às questões de emergência. Ela dispõe de extintores de incêndio diferentes e adequados para cada tipo de material (papéis, instalações elétricas), hidrantes, corredores e portas desobstruídas, setas indicativas de sentido de fuga, plano de evacuação treinado com seus funcionários dispendo de ponto de encontro em caso de emergência, assim como pessoal treinado para compor a Brigada de Emergência para serem capazes de prestar os primeiros socorros, apagar pequenos focos de incêndio e contatar as pessoas responsáveis e aptas para resolver a situação.

#### 4.3 Compatibilidade da Ação 02 de Recursos Humanos Sustentável com o Processo de Higiene e Segurança do Trabalho desenvolvido pela GERDAU

A tabela a seguir associa a **Ação 2** proposta por D'Amorim (2009) e as ocorrências identificadas na prática do ambiente estrutural seguro.

AÇÃO SUSTENTÁVEL	PRÁTICAS IDENTIFICADAS
2. Manter um ambiente estrutural seguro para o desenvolvimento das atividades da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspeções planejadas</li> <li>- Inspeções de pré-uso</li> <li>- Manutenções preventivas</li> <li>- Relatos de anomalias</li> <li>- Laudos de Condições físicas</li> <li>- Gerenciador de pendências</li> <li>- Investigação dos acidentes</li> <li>- Equipe e Questões de emergência</li> <li>- Estatísticas e estudos de segurança</li> </ul>

Tabela 3 - Práticas de Manutenção para um ambiente estrutural seguro identificadas na

As práticas identificadas na tabela 3, comportam a **Ação 2 de Recursos Humanos Sustentável**, sendo-as compatíveis com a ação proposta para uma GRH sustentável, uma vez que adotam políticas de segurança no ambiente de trabalho. Vale recordar que um ambiente estrutural seguro deve oferecer condições físicas adequadas: ruído, temperatura, ventilação, iluminação e estrutura que auxilie a realização das atividades e certamente evita um grande número de acidentes e doenças ocupacionais. Quanto à formação de comitês formais de segurança e saúde, a unidade pesquisada vive um impasse. Atualmente funcionam no mesmo espaço físico duas empresas do grupo: A Comercial Gerdau e a Gerdau Corte e Dobra (operacional), e apesar de todos os funcionários estarem registrados em um único CNPJ, eles pertencem a empresas e CNPJ diferentes.

*Para a formalização da CIPA, existe uma condição legal por conta da quantidade de funcionários, no nosso caso aqui já teriam funcionários suficientes para fazer uma CIPA, mas está se esperando a questão da divisão, a migração dos funcionários para o outro CNPJ e aí serão duas empresas diferentes dentro da mesma área, por essa razão aqui hoje não têm CIPA, mas o Corte e Dobra vai ter que ter CIPA, a partir de vinte funcionários já se faz necessária a formação desse comitê. Enquanto não houver essa separação, a CIPA não será formalizada, mas se lá na frente não houver essa separação, de qualquer jeito a CIPA terá que ser criada [...] (Respondente A)*

Apesar de não ter CIPA, a unidade possui um comitê interno que responde na filial pela parte de segurança, funciona como uma espécie de CIPA informal dentro da filial. É formal para o sistema (SST) e para a empresa, mas externamente ela não tem tanto valor quanto uma CIPA, esse comitê é formado pelas lideranças da filial: o gestor da filial, o coordenador do SST (que é indicado pelo gestor), o líder administrativo e o líder de vendas, e todos são responsáveis por gerenciar e discutir os problemas ligados à segurança na empresa. Mesmo sem a formação desse comitê formal, como pôde ser observada anteriormente, a empresa se preocupa em cumprir as atribuições que seriam de responsabilidade dessa comissão dentro da unidade, entendendo a importância que elas têm.

#### **4.4 Compatibilidade da Ação 03 de Recursos Humanos Sustentável com o Processo de Higiene e Segurança do Trabalho desenvolvido pela GERDAU**

A tabela a seguir associa a **Ação 3** proposta por D'Amorim (2009) e as ocorrências identificadas na prática participação em comitês formais de segurança.

AÇÃO SUSTENTÁVEL	PRÁTICAS IDENTIFICADAS
3. Facilitar a participação de funcionários nos comitês formais de segurança e saúde	- Não possui a CIPA, mas possui Comitê Interno de segurança

Tabela 4 - Comitês formais de Saúde e Segurança identificados na Comercial Gerdau João Pessoa.

Fonte: Elaboração própria (2018)

As práticas identificadas na tabela 7, são parcialmente compatíveis com a **Ação 3 de Recursos Humanos Sustentável** proposta para uma GRH sustentável. Mesmo a filial não possuindo Comitê Formal de Saúde e Segurança - CIPA (até o momento da conclusão deste trabalho), ela adota um Comitê Interno de Segurança que versa pela participação de colaboradores, formado pelos líderes das diversas áreas e são responsáveis pela questão da segurança dentro da unidade e fazem atividades semelhantes às de responsabilidade da CIPA. Este comitê ajuda no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde. Portanto a ação de RH Sustentável 03 é **parcialmente sustentável** na empresa GERDAU.

Para Medeiros e Rodrigues (2001) afirmam que é através da CIPA que os trabalhadores deveriam ter oportunidade de expor coletivamente e individualmente as queixas quanto à segurança de seu trabalho, participar dos projetos de equipamentos de proteção coletiva e na escolha dos EPIs mais adequados para a realização de suas atividades. A ausência da CIPA pode influenciar na não gestão dos recursos humanos adequada em relação as informações aos colaboradores relativas à higiene, segurança e qualidade de vida.

#### 4.5 Compatibilidade da Ação 04 de Recursos Humanos Sustentável com o Processo de Higiene e Segurança do Trabalho desenvolvido pela GERDAU

A tabela a seguir associa a **Ação 4** proposta por D'Amorim (2009) e as ocorrências identificadas na formalização de acordos com sindicatos relativos à segurança do trabalho.

AÇÃO SUSTENTÁVEL	PRÁTICAS IDENTIFICADAS
4. Formalizar acordos com sindicatos relativos à temática da saúde e segurança	- Nenhuma prática foi identificada

Tabela 5 - Acordos com sindicatos relativos à Saúde e Segurança identificados na Comercial Gerdau João Pessoa.

Fonte: Elaboração própria (2018)

As práticas identificadas na tabela 5, **não** comportam a **Ação 4 de Recursos Humanos Sustentável**, portanto, sendo uma **Ação não Sustentável** para uma GRH sustentável, uma vez que não adotam políticas na formalização de acordos com sindicatos relativos à segurança do trabalho. Não houve a evidência de acordos com sindicatos e negociações coletivas que envolvam temas relativos à segurança e saúde. Através do discurso do coordenador de segurança da unidade ficou claro que a unidade não atende esta prática, pois não demanda nenhum acordo específico relacionado a esta temática.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar o processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa, à luz das ações de Recursos Humanos Sustentável. Pôde-se perceber que a Gerdau João Pessoa não só possui um discurso, políticas, visão, missão e valores voltados para a temática da **Sustentabilidade**, mas que também na prática ela pode ser observada. A mesma emprega uma série de diferentes esforços em busca de combater as diversas condições e atos que possam vir a causar acidentes e doenças ocupacionais. Foi possível perceber a preocupação que ela destina à integridade não só de seus funcionários, como também de seus familiares e de colaboradores de empresas terceiras.

Foram identificadas **02 ações de Recursos Humanos Sustentável** (Ação 01 e 02) no processo de higiene, saúde e segurança no trabalho, sendo-as compatíveis com a proposta para uma GRH sustentável. No entanto, devido à particularidade que a unidade em questão vive em relação à demora da separação dos funcionários das duas empresas que funcionam no mesmo espaço, o que impediu a formação da CIPA e que privou os funcionários da área operacional (Corte e Dobra) de estarem ligados a um sindicato específico, que pela natureza fabril da atividade certamente teriam formalizados acordos específicos dentro da questão da segurança, a **ação 03 foi considerada como parcialmente sustentável**. Por fim, não houve a evidência de acordos com sindicatos e negociações coletivas que envolvam temas relativos à segurança e saúde. Portanto a Ação de RH 04 foi considerada como não-sustentável. Apesar disso acredita-se que ao passo que seja resolvida essa pendência, permitindo assim a criação da CIPA e da migração dos funcionários da área operacional para um sindicato adequado, permitindo a formalização de acordos que contemplem a realidade de risco das atividades desempenhadas dia-a-dia por esses funcionários, essa mesma unidade possa ser caracterizada como totalmente sustentável, tendo em vista esse subprocesso da gestão de pessoas.

Para novas pesquisas sugere-se que as ações dos diferentes processos da gestão de pessoas também sejam validadas, através de pesquisas em diferentes empresas, que utilizem outros instrumentos de pesquisa e que mais pessoas possam

ser ouvidas para que se possa fazer uma comparação entre os discursos e avaliar as diferentes percepções. Pode-se sugerir também a elaboração de trabalhos que desenvolvam políticas de segurança e saúde para empresas que trabalhem com atividades de risco e que ainda não possuam alguma política específica que norteie a questão da segurança dentro da empresa, que funcione como uma espécie de consultoria, uma vez que ficou evidente a importância que esse tipo de prática alcança dentro das empresas e os benefícios que são adquiridos tanto pela empresa quanto pelos funcionários.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos.. Inovação e Sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.50, n. 2, p. 146-154, Abr. /Jun. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um Manual Prático**. Vozes, 2002.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BORGES, Julio Daio. Fator Humano: A confusão das fronteiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.5, n. 4, p. 41-45, Set./Out. 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4563.pdf>>. Acesso em 9 out. 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Conselho Nacional de Saúde**. Resolução nº 510 de 07 de Abril de 2016. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 15 Jan 2018.

D'AMORIM, Amanda Raquel de França Filgueiras. Gestão de Recursos humanos em organizações sustentáveis: análise à luz do Global Reporting Initiative e da Administração Renovada. 2009. **Dissertação** (Mestrado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2009.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GERDAU. **Sobre a Gerdau**. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/sustentabilidade.aspx>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

MAIMON, D. **Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1996.

MEDEIROS, José Alysso Dehon Moraes; RODRIGUES, Celso Luiz Pereira. **A existência de riscos na indústria da construção civil e sua relação com o saber operário**. 9. 9 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba, 2001.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: 2004.

PACHECO JÚNIOR, Waldemar. **Qualidade na Segurança e Higiene do Trabalho: série SHT 9000, normas para a gestão e garantia da segurança e higiene do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.41, n. 2, p. 20-30, Abr. /Jun. 2001.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. Sao Paulo: Atlas, 2010.

QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ARIDE, Sidney da Silva. **Gestão de pessoas**: perspectiva da sustentabilidade humana. *In*: II WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCO E SUSTENTABILIDADE – Centro Universitário Senac. São Paulo, 2006.

WWF BRASIL. **Sustentabilidade**: da teoria à prática. Disponível em: <[http://www.wwf.org.br/empresas\\_meio\\_ambiente/porque\\_participar/sustentabilidade/](http://www.wwf.org.br/empresas_meio_ambiente/porque_participar/sustentabilidade/)>. Acesso em: 03 out. 2010.

## O ENGAJAMENTO COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DOS RESULTADOS NAS EMPRESAS

**Juliano Keller Alvez**

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis – SC

**Vanderlei Luiz Dias**

Centro Universitário Leonardo da Vinci  
Indaial – SC

**Leonard Almeida de Moraes**

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis – SC

**Édis Mafra Lapolli**

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
Florianópolis – SC

**RESUMO:** A busca pelo acréscimo em produtividade em empresas dos mais diversos segmentos é uma prática constante no contexto em que vivemos. A equação de “fazer mais com menos” toma conta dos pensamentos e das ações de gestores e dirigentes das corporações, exigindo destes técnica e criatividade para desenvolver sistemas que assegurem o incremento dos índices de produtividade. Neste sentido, um novo componente vem tomando corpo e ganhando força: a necessidade de gerar engajamento à equipe, no sentido de todos caminharem para um mesmo rumo, com alinhamento de Valores, transparência nas relações e outras práticas. Por meio de pesquisa bibliográfica e utilizações das vivências dos

autores, buscou-se identificar a relevância do engajamento até se chegar em um conjunto de comportamentos gerados nas empresas que utilizam e as que não utilizam o engajamento como ferramenta.

**PALAVRAS-CHAVE:** Engajamento, produtividade, resultados.

### ENGAGEMENT AS A TOOL FOR THE IMPROVEMENT OF PRODUCTIVITY AND RESULTS IN COMPANIES

**ABSTRACT:** The search for the increase in productivity in companies of the most diverse segments is a constant practice in the context in which we live. The equation of “doing more with less” takes account of the thoughts and actions of managers and managers of corporations, requiring these techniques and creativity to develop systems that ensure the increase of productivity rates. In this sense, a new component has been taking shape and gaining strength: the need to generate commitment to the team, in the sense of all moving towards the same direction, with alignment of values, transparency in relationships and other practices. Through bibliographic research and uses of the authors’ experiences, it was sought to identify the relevance of engagement until it reaches a set of behaviors generated in the

companies that use and those that do not use the engagement as a tool.

**KEYWORDS:** Engagement, productivity, results.

## 1 | INTRODUÇÃO

As organizações têm empregado esforços na seleção, desenvolvimento e retenção de profissionais que tenham valores e objetivos congruentes com a instituição, gerando assim uma construção permanente de ações para fomentar profissionais altamente engajados, o que contribui para a elevação da produtividade e, conseqüentemente, da melhoria dos resultados.

O engajamento suplanta conceitos de comprometimento, motivação, envolvimento e outros hipotéticos sinônimos, pois estes, normalmente, são vistos de forma isolada.

Saks (2006), expõe que, na literatura, engajamento é definido como um constructo único e distinto, composto por cognições, emoções e comportamentos associados ao desempenho individual. Já Martinelli et al. (2010) acrescentam que a maioria dos métodos para a identificação do engajamento privilegia os componentes cognitivos, mas a construção de atitudes engajadas ocorre também por meio de componentes afetivos.

Uma das definições de engajamento mais utilizadas na literatura é apresentada por Schaufeli et al. (2002): engajamento é um estado positivo relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Assim, não se trata de um estado momentâneo, mas sim persistente, não sendo focado em nenhum objetivo, comportamento, evento ou indivíduo particularmente.

Trata-se de um sentido genuíno para fazer, realizar, uma vez que os valores e a causa pelas quais o colaborador passa a exercer engajamento, são a ele significativos e grandiosos, fazendo-o produzir mais e melhor, sem que haja o sentimento de exploração ou de que a gangorra da relação “patrão e empregado” esteja desequilibrada.

A geração de maior produtividade por meio de elementos da engenharia, da administração ou do arsenal de ferramentas técnicas existentes e de outras que ainda estão por vir, poderá ser mero esforço em vão se o engajamento das pessoas não for considerado nesta equação.

Faz-se ainda necessário que o engajamento esteja incorporado à cultura da empresa, tendo em vista que o comportamento dos colaboradores é orientado pelos princípios e valores da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a cultura organizacional como formada por crenças e comportamentos compartilhados pelas pessoas dentro da organização. Com isso, percebemos que a cultura organizacional tem um papel importante nos processos de criação e compartilhamento de conhecimento.

Este estudo objetiva trazer à luz a possível relevância do engajamento na melhoria da produtividade das empresas, por meio pesquisa bibliográfica.

Para o alcance dos resultados, será trabalhado o conceito de engajamento, sua



relação com a cultura organizacional e com o aumento da produtividade das pessoas, além da análise de como os resultados empresariais podem ser melhorados com a utilização do engajamento como ferramenta.

Esse trabalho se justifica pela necessidade cada vez mais intensa de geração de resultados nas organizações e, neste sentido, passa a ser importante a escolha de ferramentas que possam gerar aumento de produtividade das pessoas e processos.

## 2 | O ENGAJAMENTO E SEU SIGNIFICADO

As pessoas são vitais para o sucesso da organização. Por meio da promoção do engajamento no trabalho, produziremos as bases iniciais beneficiando não somente o trabalhador, mas também a organização, trazendo uma vantagem competitiva (BAKER; LEITER, 2010).

De acordo com Siqueira et al. (2014), a introdução do conceito de engajamento é atribuída a Kahn (1990). Para o autor, empregados engajados expressariam suas características físicas, emocionais e cognitivas durante a realização de suas tarefas e isso traria benefícios para a organização e para o indivíduo. Um empregado engajado é fisicamente envolvido, cognitivamente vigilante e emocionalmente conectado ao seu trabalho e voltam mais esforços para o trabalho porque com ele se identifica. Dessa forma, engajamento é um estado mental particular capaz de produzir resultados positivos tanto para o indivíduo (crescimento e desenvolvimento pessoais) quanto para as organizações (qualidade do desempenho).

O engajamento pode ser considerado um processo contínuo de estímulo e fortalecimento do sentimento de pertencimento, autoestima e confiança dos colaboradores. Para isso, é necessário que a empresa tenha suas políticas convergindo para este objetivo, onde os colaboradores percebam a importância do engajamento para a organização e direcionem ações para este objetivo comum.

Na perspectiva de Maslach e Leiter (2008), engajamento significa energia, envolvimento e eficácia profissional, resultados baixos em esgotamento emocional, pouca desumanização e resultados altos em eficiência profissional. Neste mesmo sentido, Bakker e Leiter (2010) acreditam que engajamento no trabalho é algo positivo, relacionado ao bem-estar ou satisfação do colaborador, sendo que eles apresentam alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho. A diferença das empresas que têm funcionários engajados e as que não têm está na valorização do profissional.

Segundo Siqueira et al. (2014, p. 150), engajamento no trabalho é definido como “um estado mental positivo assentado em crenças a respeito da intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades profissionais”.

Além disso, conceitos novos na literatura, já têm sido relacionados com

engajamento no trabalho como *job crafting* e florescimento no trabalho.

Demerouti, Bakker e Gervers (2015) verificaram o papel do engajamento e florescimento às ações de *job crafting* e comportamentos extra-papel. *Job crafting* são ações estratégicas que os empregados fazem para alterar suas condições de trabalho, se ajustarem a ele e fazê-lo mais saudável e motivador. Florescimento no trabalho, por sua vez, relaciona-se com a prosperidade, felicidade, engajamento, automotivação, sucesso e aprendizagem, tendo consequências tanto para as organizações como para o indivíduo (BONO; DAVIES; RASCH, 2011).

Colaboradores engajados estão mais dispostos para empregar suas habilidades além do solicitado. Engajamento é, dessa forma, uma motivação intrínseca ao indivíduo, que sente prazer e entusiasmo em suas atividades diárias.

Para Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013) o engajamento no trabalho possui características específicas, que podem ser consideradas como aspectos positivos possuindo três particularidades (dimensões):

- a. Vitalidade: pessoas engajadas se sentem energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho.;
- b. Dedicção: pessoas engajadas se sentem conectadas ao trabalho e são entusiasmadas em suas tarefas;
- c. Concentração: pessoas engajadas se sentem completamente imersas e absorvidas em suas atividades.

O engajamento pode ser considerado um processo contínuo de estímulo para fortalecer e gerar um senso de pertencimento e confiança do colaborador. Sendo assim, é recomendável que a empresa direcione esforços para construir políticas que apontem para este objetivo, onde o engajamento seja percebido pelos colaboradores e os objetivos sejam direcionados para um objetivo comum.

O engajamento, dia após dia, vem firmando sua importância nas organizações, estabelecendo um novo olhar de como devem ser considerados os colaboradores e de que se faz necessário o uso da equidade, respeito, carinho, em um ambiente amistoso e saudável: engajar as pessoas passa a ser uma causa nobre para o alcance da maior produtividade e satisfação dos colaboradores.

Rodrigues (1999) considera o engajamento como elemento integrador do conflito indivíduo-organização. Os esforços organizacionais serão coisas insípidas se não receberem um lapidar humano. Quando não se conhece a direção aceita pelos indivíduos, não se conhece a tendência da integração indivíduo-organização.

Como elemento integrador, o engajamento passa a ser fundamental para o sucesso de um determinado projeto ou programa, pois é a partir dele que se obtém o comprometimento, a paixão pelo que se faz e a geração de atitude em busca de resultados.

Para Breevaart et al. (2015), colaboradores engajados possuem altos níveis de energia, entusiasmo, muita inspiração e orgulho do seu trabalho e sentem que o tempo

passa rapidamente enquanto estão trabalhando.

Chér (2014) afirma que engajar e inspirar dependem, essencialmente, da calibragem entre elementos individuais e coletivos. Vocação, causa, contribuição, relações e domínio são variáveis às quais permanentemente recorrem os líderes que engajam e inspiram. Quanto mais eles vivem estas variáveis em sua própria jornada, tão mais eficazes serão em apoiar seu time no engajamento por meio delas.

Com base nas variáveis apresentadas, Chér (2014) estabelece que estes elementos do engajamento podem ser fomentados nas pessoas de uma ou mais das formas seguintes:

- a. Vocação: apoio às pessoas para que encontrem suas reais qualidades e aquilo que fazem de melhor – seus chamados e propósitos.
- b. Causa: os projetos que são apresentados às pessoas são estimulantes e por eles vale a pena se comprometer em alto nível.
- c. Contribuição: fazer com que cada pessoa de uma equipe consiga visualizar a significativa contribuição que entrega à causa ou ao projeto.
- d. Relações: geração de confiança, colaboração e cooperação entre as pessoas, com qualidade nas relações interpessoais.
- e. Domínio: estímulo às pessoas buscarem mais de si e dos projetos pessoais e profissionais que se envolvem.

Uma recomendação seria no sentido de que, a cada projeto, desafio ou trabalho vivenciado, possamos observar estas variáveis e, à luz delas, traçar a estratégia de engajamento para cada pessoa que compõe o time.

Mas como gerar engajamento? Uma das possíveis ações iniciais pode se constituir na mudança da cultura organizacional, o que não se constitui em tarefa fácil, mas faz-se necessária para um trabalho consistente e eficaz.

### **3 | A CULTURA ORGANIZACIONAL E O ENGAJAMENTO**

Para o engajamento se constituir neste ingrediente para a obtenção de resultados, a adequação da cultura organizacional é um passo essencial a ser priorizado em qualquer programa de mudança em uma empresa.

Chér (2014) afirma que a cultura é a grande “liga” entre indivíduo e organização. Cultura e engajamento são responsabilidades fundamentais da liderança. Com o engajamento interligado à cultura, há com clareza nos valores, o nível de comprometimento dos indivíduos com a organização é ampliado e há combinação da dimensão individual com a coletiva em suas diversas perspectivas.

A cultura organizacional, para Oliveira (1997), exerce o papel de produzir membros organizacionais mais comprometidos, influenciando no comportamento, à medida que se criam padrões e que são internalizados pelos indivíduos.

Faz-se necessário, portanto, a criação de um planejamento de médio e longo prazo, com ações articuladas, para que ocorra a definição ou alteração da cultura organizacional de um negócio ou empresa.

Neste sentido, Schein (1984) propõe um modelo dinâmico para a análise da formação da Cultura, o qual considera algumas definições que as organizações podem executar para manejar os seus ambientes interno e externo, e que incluem:

1. Senso de missão, razão de ser de sua existência;
2. Alguns objetivos concretos derivados da missão;
3. Sentido de realização através de estruturas e processos;
4. Sentido de acompanhamento; e
5. Sentido de reparo.

Ainda segundo Schein (1984), para que essas definições funcionem, todo grupo deve ter:

- a. Linguagem comum e categorias conceituais compartilhadas;
- b. Algum modo de definir suas fronteiras e selecionar seus membros;
- c. Alguma forma de alocar autoridade e *status*;
- d. Normas para lidar com as relações interpessoais e íntimas;
- e. Critérios de recompensas e punições; e
- f. Alguma forma de lidar com o não-administrável.

Trabalhando com a hipótese segundo a qual a cultura é transmitida basicamente a partir dos mecanismos de redução de ansiedade/dor e de reforço/recompensa, Schein acredita que a pergunta sobre se “*toda organização tem uma cultura*” pode ser respondida em termos de oportunidade ou não para que a aprendizagem entre os seus membros ocorra. Ou, ainda, a cultura é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo que ele tem de convivência e à intensidade da aprendizagem gerada.

A formação ou alteração da cultura organizacional pode ser considerada um tema amplo, com diversas vertentes a serem trabalhadas dentro de um plano com várias ações. O sentimento de engajamento poderá ser estabelecido com maior consistência a partir do momento que a cultura for favorável a tal projeto.

#### **4 | A BUSCA PELA PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Seria um equívoco a conclusão de que a produtividade depende apenas da melhoria das máquinas e dos equipamentos e de que esta é uma preocupação apenas técnica. Na verdade, para que haja produtividade, é necessário a união de máquinas adequadas e pessoas capacitadas e engajadas. A produtividade de uma organização

tem uma estreita ligação com o desempenho dos seus colaboradores, que por sua vez, optam ou não por contribuir para o aumento de produtividade. A palavra “produtividade”, para muitos colaboradores, é sinônimo de uma possível melhoria nos rendimentos financeiros no trabalho que, por sua vez, dependerá de uma série de fatores. Contudo, dentre esses fatores, um deles se destaca sobremaneira por sua crescente importância: o grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas (CARVALHO, 2012).

A produtividade carrega um conjunto de fatores necessários para o desempenho organizacional: além da otimização da produção, o conceito da eficácia organizacional se faz presente.

Segundo Morael (2013), uma empresa que produz mais é aquela que respeita, engaja e desenvolve pessoas para que sejam produtivas em qualquer aspecto de suas vidas.

As organizações bem-sucedidas se deram conta que seus colaboradores devem ser vistos como parceiros do negócio e fornecedores de competências, e não mais como simples empregados contratados.

Partindo desta visão, Claro e Nickel, (2002, p. 17):

A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados.

Novas ferramentas de Gestão de Pessoas, aliadas às novas tecnologias, propiciam um olhar mais atento para uma abordagem contemplativa no gerenciamento de desempenho dos colaboradores, buscando o aumento da produtividade e mudando a cultura corporativa. A produtividade é uma forma de avaliação do emprego do sistema de gestão, pois está ligada ao fato de que um negócio cria seu valor em função de suas atividades.

Para Limongi-França (2004), diversos ganhos de produtividade estão relacionados ao melhoramento da gestão empresarial, estando essa gestão focada na produção, no suprimento, na distribuição, na motivação dos funcionários ou na implantação de novas tecnologias. Não dá para associar a produtividade somente a processos de produção, a produtividade é inerente às condições mentais, físicas e ambientais do mundo do trabalho.

Cardoso (2001) preconiza que cada atividade de um negócio representa um processo de agregação (adicionamento) de valor às entradas. Para atingir esse objetivo, a empresa necessitará se concentrar mais profundamente na compreensão da produtividade da força de trabalho.

Para Carvalho e Paladini (2012, p. 63):

As pessoas requerem que as organizações lhes viabilizem condições atuais de trabalho adequadas, retribuição condizente e boas perspectivas de crescimento pessoal e profissional. Isto inclui oportunidades e meios de formação, qualificação

e atualização; meios e ambientes adequados ao desenvolvimento das atividades previstas; processos gerenciais favoráveis à motivação pessoal; objetivos claros, bem definidos, conhecidos e reconhecidamente legítimos; reconhecimento e retribuição compatíveis com as ações técnicas e com as responsabilidades confiadas a cada pessoa e uma visão de médio e longo prazos de desenvolvimento pessoal e profissional.

Já Carvalho (2012) estabelece que as principais causas da baixa produtividade do indivíduo no trabalho podem estar relacionadas a não gostar do trabalho; sentir-se incomodado pelo tratamento recebido dos colegas da organização; entender que suas tarefas não são bem remuneradas; ter dificuldade de relacionamento com algum colega de trabalho e não considerar seu trabalho seja útil.

De acordo com Camargo, Dalbó e Nodari (2010), a satisfação dos funcionários se tornou essencial nas organizações de sucesso. Enquanto os empregados de um lado visam adquirir motivação, satisfação, bem-estar no trabalho, as empresas se interessam em adquirir uma boa produtividade e qualidade nas tarefas desempenhadas por seus colaboradores (CHIAVENATO, 2005).

Percebe-se que o fator humano é determinante no desempenho da produtividade empresarial, pois ainda que se disponha das mais modernas máquinas e novos ciclos produtivos, o ser humano é fundamento para operacionalizá-las. Isto nos levará ao constante estímulo para a manutenção e aumento da produtividade empresarial.

Neste sentido, o engajamento pode se constituir em uma ferramenta de aumento de satisfação das pessoas e, por conseguinte, gerar maior produtividade no trabalho.

## **5 | A BUSCA POR RESULTADOS: UM ANSEIO UNÂNIME**

Sabidamente, as empresas que se encontram em um ambiente de competição e desafios constantes, lutam e desenvolvem estratégias e práticas de gestão visando resultados consistentes.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2011), seu Modelo de Excelência em Gestão (MEG) estabelece que o critério em que há maior valor de pontuação para a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ é o critério “Resultados”. Isso porque um conjunto de práticas apenas se sustentará ao longo do tempo se os resultados forem condizentes ao investimento em tecnologia, pessoas e processos que a organização se propôs a fazer. Assim, um conjunto de boas práticas de gestão que não gera resultados é tido como ineficiente e debilitado no meio empresarial.

O resultado em sua essência, é formado por números, estatísticas, gráficos e relatórios conclusivos. Pode ser considerado frio, objetivo, desprovido de emoção, diferente de todo o esforço por ele dispendido por parte de uma equipe de trabalho. Trata-se do contraponto entre tudo o que é preciso fazer para se chegar a resultados consistentes e o resultado propriamente dito.

Cada esforço ou prática de gestão adotada pelas empresas gera um determinado

resultado. Práticas como produção enxuta, investimento em tecnologia e treinamento podem gerar, respectivamente, flexibilidade, rapidez e confiabilidade (PIANA, J.; ERDMAN, R., 2011).

Neste sentido, o engajamento, que também faz parte do rol das possíveis práticas de gestão instauradas em uma organização, pode significar um salto nos resultados, uma vez que pressupõe a valorização humana, atenção contínua, senso de aproveitamento de tempo, opção pela melhor alternativa na tomada de decisão diária e uso racional das ferramentas de aumento da produtividade que levam a melhores resultados, pois o colaborador está encaixado na organização e luta pelas bandeiras por ela levantadas de tal forma a render mais em seu dia-a-dia.

Com o engajamento, os resultados podem ser gerados com mais facilidade, pois o ambiente organizacional passa a ser colaborativo, respeitoso e aberto a sugestões, melhorias e inovações: a equipe aumenta sua capacidade de pertencer e querer fazer diferença naquele ambiente, exercitando o “senso de dono”.

## 6 | METODOLOGIA

Inicialmente, livros, periódicos e artigos foram consultados para identificar em que contexto o engajamento está inserido e como ele é tratado pelos autores e nas organizações. De igual modo, elementos ligados a produtividade e resultados foram analisados para buscar ligações deles com o engajamento.

Para Godoy (1999), a pesquisa documental é apropriada quando queremos estudar longos períodos de tempo, buscando identificar uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno.

No estudo, três etapas distintas foram realizadas para entender os reflexos do engajamento na produtividade e nos resultados.

Na primeira etapa, foram selecionados livros e artigos de Administração da Produção e temas afins no meio acadêmico. Buscou-se, nessa literatura, com prioridade, encontrar a conceituação e a contextualização de engajamento nas empresas. Para isso, observaram-se, no índice dos livros, títulos que remetiam a temas relacionados ao engajamento, produtividade e resultados organizacionais. Posteriormente, foram lidos os capítulos que tratavam do assunto.

A partir disso, buscou-se também na literatura descobrir métodos e técnicas utilizados pelas organizações para aumentar a produtividade e gerar resultados organizacionais. Tais obras remetiam, de forma prioritária, à técnicas estatísticas, ferramentas da qualidade e outros métodos tecnicistas.

Após esse primeiro levantamento, a segunda etapa constituiu na comparação entre algumas organizações, conhecidas pelos autores, que já têm no engajamento uma prática de gestão e outras que ainda não o valorizam ou não o implementaram. O objetivo desta etapa foi comparar o desempenho destas organizações à luz dos

conceitos inicialmente apreendidos.

A terceira etapa foi no sentido de analisar resultados qualitativos do engajamento nas organizações que já o utilizam, identificando os benefícios desta prática de gestão fomentada pela literatura na rotina das empresas.

## 7 | ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Após a realização deste estudo, é possível considerar que o engajamento pode ser um elemento fundamental para o aumento de produtividade e para a obtenção de melhores resultados das empresas.

A obtenção do engajamento, por outro lado, requer planejamento de ações de longo prazo, ou seja, não será com iniciativas pontuais que a empresa obterá os novos comportamentos pretendidos pelos indivíduos que a compõem, pois já existe uma cultura organizacional estabelecida, que pode ser favorável ou desfavorável ao engajamento.

À luz dos conceitos, algumas organizações que os autores têm conhecimento e vivência profissional, foram observadas e analisadas no que tange à utilização ou não do engajamento como prática de gestão. A vivência dos autores ocorre nas áreas de Planejamento empresarial, Gestão da Produção, Qualidade, Processos e Pessoas.

Com base nesta observação, há possibilidade de que a empresa que não utiliza o engajamento em seu dia-a-dia terá dificuldades na geração de resultados para as partes interessadas, pois nela estão enraizados comportamentos, como os descritos abaixo:

- Baixa intensidade do pensamento sistêmico;
- Falta de entendimento da equipe sobre objetivos e metas traçados;
- Desassociação do esforço necessário ao cumprimento das metas com a sobrevivência da empresa e a manutenção dos postos de trabalho em médio e longo prazos;
- Conceito de trabalho como sustento e não como um objetivo de vida;
- Foco no indivíduo e não nos resultados setoriais ou corporativos.

Já as organizações que têm no engajamento uma ferramenta de utilização contínua e sistemática, possivelmente desenvolvem comportamentos em sua equipe que conduzem a um cenário de aumento de produtividade individual e do grupo e, por conseguinte, geram resultados consistentes e significativos. Os comportamentos acima citados podem ser um ou mais destes que abaixo estão listados:

- Visão aberta de que é agradável e prazeroso fornecer a força de trabalho individual à uma organização a qual o colaborador tem identificação com seus Valores e jeito de ser;
- Entendimento dos objetivos e metas como meio para o sucesso da empresa e satisfação em buscá-los continuamente;



- Aumento significativo da capacidade de inovação e do desejo de colaborar;
- Leveza no ambiente interno, no sentido de desenvolver soluções com criatividade e gerar debates produtivos com a equipe de trabalho com vistas aos resultados;
- Foco no aproveitamento do tempo, na velocidade das operações e na qualidade dos produtos e serviços;
- Aumento do equilíbrio na vida pessoal, uma vez que se pressupõe confiança entre empresa e colaborador.

Ao observar este rol de comportamentos, percebe-se que estes últimos são de grande valor para as empresas que pretendem ascender em sua escalada rumo à excelência na gestão.

Além destes comportamentos citados pelos autores, muitos outros poderão ser identificados em uma pesquisa quantitativa estruturada em novos estudos acerca do tema.

## 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O engajamento pode trazer benefícios que contrapõem totalmente a improdutividade e a baixa incidência de resultados positivos em uma organização.

Colaboradores engajados transmitem aos demais um sentimento de pertencimento e orgulho de fazer parte de uma determinada equipe.

Como já foi dito aqui e por vários autores, são as pessoas que movimentam processos, desenvolvem produtos, serviços e atendem clientes. Desta forma, é possível que as técnicas estatísticas e ferramentas de engenharia, por si só, não sejam suficientes para fazer a diferença na geração de resultados na empresa. Tanto que há organizações que detêm conhecimento em tais ferramentas e, mesmo assim, não conseguem melhorar seu nível de produtividade.

Entre outros fatores, possivelmente, a falta de engajamento da equipe com a organização conduz os colaboradores para um local distante do ideal da produtividade, pois com a ausência da motivação no engajamento, o time passa a ter dificuldades em vislumbrar o cenário como sendo “sua causa pessoal”.

Implantar o engajamento pode não ser uma tarefa fácil no mundo corporativo, pois demanda de uma mudança cultural, ligada à atitude dos empreendedores e das pessoas, e a um conjunto de ações contínuas que favoreçam que o “sentimento de engajamento” esteja presente nas pessoas ao longo do tempo.

Para tanto, faz-se necessário um programa de trabalho de médio prazo, para que o engajamento faça parte do dia-a-dia, não apenas como conceito, mas com uma prática de gestão, implantada em todas as áreas e processos, de forma a perceber o comprometimento das pessoas com cada projeto apresentado.

Como as empresas são diferentes umas das outras, um diagnóstico de

engajamento pode ser necessário e passa a ser uma ferramenta a ser desenvolvida em estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- BAKKER, A.; LEITER, M. **Where to go from here: integration and future research on work engagement.** In: A. B. Bakker & M. P. Leiter (coords.). *Work engagement: a handbook of essential theory and research.* New York: Psychology Press, 2010. Disponível em: <<https://www.taylorfrancis.com/books/9781136980886>> Acesso em 03 de maio de 2018.
- BAKKER A.; SCHAUFELI, W; LEITER, M.; TARIS, T. **Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology.** New York: Work & Stress, 2008. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/ee5a/9f950543f161b939e78d09718c01ae1a85> acesso em 05 de maio de 2018.
- BONO, J.; DAVIES, S.; RASCH, R. **Some traits associated with flourishing at work.** In: K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship.* New York: Oxford University Press, 2011. Disponível em :<<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0010>> Acesso em 03/05/18.
- BREEVART K.; BAKKER, A.; DEMEROUTI, E; HEUVEL, M. **Leader-member exchange, work engagement, and job performance,** *Journal of Managerial Psychology,* Vol. 30 Issue: 7, p.754-770, Bingley: Emerald Publishing Limited, 2015. Disponível em <<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>> Acesso em 02/05/18.
- CAMARGO, M.; DALBÓ; N., NODARI, C. **Turnover e satisfação no trabalho em uma empresa multinacional: um estudo de caso.** *Revista de Administração da Unimep,* v. 8, n. 2, p. 1-16, maio/ago 2010. Disponível: <<http://www.redalyc.org/html/2737/273719799001/index.html>> Acesso em 05/05/18.
- CARDOSO, W. **Metodologia para medição e análise da produtividade a partir do valor agregado.** 2001. 145 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Programa de Pós Graduação em Engenharia, UFSC. Florianópolis, 2001.
- CARVALHO, A. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CARVALHO, M. M; PALADINI, E. **Gestão da Qualidade.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CHÉR, R. **Engajamento: Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CLARO, M.; NICKEL, D. **Gestão do Capital Humano.** p. 17-32, 2002. Disponível em: [http://www.unifae.br/publicações/pdf/cap\\_humano/2pdf](http://www.unifae.br/publicações/pdf/cap_humano/2pdf) Acesso em 03/05/18.
- DEMEROUTI, E.; BAKKER, A.; GEVERS, J. **Job crafting and extra-role behavior: the role of work engagement and flourishing.** *Journal of Vocational Behavior,* 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>> Acesso em 01/05/18.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Cadernos de excelência: introdução ao modelo de excelência da gestão.** 4. ed. São Paulo: FNQ, 2011a. 27 p. (Série Cadernos de Excelência, 1)
- GODOY, A. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** *Revista de Administração de Empresas,* São

Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINELLI, L. A. S., FONSECA, V.S., & SILVA, W. V. **Engajamento profissional em call centers: uma análise baseada na teoria dos eventos afetivos.** XXXIV Encontro da ANPAD – ENANPAD, São Paulo: Brasil, 2010.

MASLACH, C. LEITER, M. **Early predictors of job burnout and engagement.** Journal of Applied Psychology, 93(3), p. 498-512. 2008.

Disponível em:< <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18457483>>Acesso em 01/05/18.

MORAEL, E. **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional como aliado da produtividade.** Disponível em <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/equilibrio-entre-vida-pessoal-e-profissional/> Acesso em 30/04/2018.

OLIVEIRA, A. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização.** 1997. 143 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 1997.

PETROU, P., DEMEROUTI, E., PEETERS, M. C., SCHAUFELI, W. B., & HETLAND, J. **Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement.** Journal of Organizational Behavior, 33(8), 1120–1141. 2012. Disponível em:<<https://doi.org/10.1002/job.1783>>Acesso em 01/05/18.

PIANA, J.; ERDMAN, R. **Fatores geradores de competitividade na manufatura: uma relação entre práticas e resultados.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, 2011.

RODRIGUES, L. **O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento.** 1999. 114 p. Dissertação (Doutorado em Ciência da Computação) - Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, UFSC. Florianópolis, 1999.

RODRIGUES, M. **Ações para a qualidade: gestão estratégica integrada para a melhoria dos processos na busca qualidade e competitividade.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SAKS, A. (2006). **Antecedents and consequences of employee engagement.** Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Issue: 7, p.600-619. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2006.

Disponível em:<<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>>Acesso em 02/05/18.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El engagement en el trabajo.** Madrid: Alianz Editorial, 2009. Disponível em:<<https://doi.org/10.1080/09585190701763982>>. Acesso em 01/05/18.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. **Engajamento no trabalho.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHAUFELI, W.; SALANOVA M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. **The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.** Holanda do Sul: Springer Science & Business Media, 2002.

Disponível em:<<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>> Acesso em 02/05/18.

SCHEIN, E. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture.** Sloan Management Review: Winter, 1984.

SIQUEIRA, M.; MARTINS, M.; ORENGO, V.; SOUZA, W. **Engajamento no trabalho.** In SIQUEIRA M. Novas Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão (p. 147-

155). Porto Alegre: Artmed, 2014

## AS MÚLTIPLAS E INTERLIGADAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER

### **Francynete Silva Portela Brito**

Centro Universitário Augusto Motta – UNISUAM – RJ.

### **Iago Vasconcelos Teixeira**

Centro Universitário Augusto Motta – UNISUAM – RJ.

### **Isabella de Oliveira Tomaz**

Centro Universitário Augusto Motta – UNISUAM – RJ.

**Kátia Lorena das Chagas Wenceslau** Centro Universitário Augusto Motta – UNISUAM – RJ.

### **Martha Pereira Silva**

Centro Universitário Augusto Motta – UNISUAM – RJ.

### **Valeska Moreira Gomes**

Centro Universitário Augusto Motta- UNISUAM – RJ.

### **André Luiz Marques Gomes**

Centro Universitário Augusto Motta – UNISUAM – RJ.

Secretária Municipal do Estado do rio de Janeiro,  
Escola Municipal Ginásio Carioca Aleksander  
Henryk Laks – 7ªCRE.

## INTRODUÇÃO

O tema de liderança é antigo e sempre atual, isto, porque a necessidade de conduzir equipes, ou projetos, está intimamente em todos os momentos dos contextos profissionais e sempre exigindo o aperfeiçoamento pessoal

e principalmente dos líderes que necessitam na atualidade em busca da efetividade. O líder tem competências através dos conhecimentos (C), das habilidades (H) e das atitudes (A) que possui ou adquire com as práticas diferentes. Existem vários tipos de competências a serem adquiridas ao longo da carreira outras simplesmente acompanhada pela personalidade e características de cada líder que além de inspirar e motivar, o líder é uma referência de atitude, disposto a valorizar as habilidades individuais respeitando as dificuldades e trabalhando em conjunto. O Mapa Mental é uma forma de se identificar as competências necessárias para líder e como as competências estão entrelaçadas, como se desenvolve as características e os objetivos que em conjunto formam uma metodologia de trabalho para a liderança. O Mapa Mental da liderança é um facilitador do desenvolvimento das as capacidades dos colaboradores e do senso de equipe, e se aplicado e engajado nos diferentes setores tem demonstrado grande utilidade no entendimento das motivações e limitações das pessoas. Sendo uma técnica que permite ao gestor uma abordagem sistemática da comunicação com os colaboradores, colegas e superiores a um notável aumento de qualidade. É uma ferramenta que interligamos

com as competências pessoas para enxergar a semelhança e traçar estratégias para alcançar os objetivos individuais e de grupo.

## DESENVOLVIMENTO

Competência de um líder segundo BISOGNANO e KENNEY (2015) é ser o integrador das competências de uma equipe, sabendo reconhecer suas limitações e as capacidades de seus comandados, que se interliga com autoconfiança que segundo Lourenço (2014), qualquer um de nós pode se tornar um líder exemplar, mas isso significa, obrigatoriamente, desenvolver a autoconfiança, desafiar crenças limitantes, sair da zona de conforto, assumir a responsabilidade pelos resultados, suspender o julgamento e abrir-se para o aprendizado.

Para Ferreira, (2018) O interpessoal e o autoconhecimento são competências marcantes para o líder facilitando a representação formal e suas atitudes na organização da equipe e nas estratégias de execução das tarefas, o que determina uma aplicabilidade das competências flexibilidade e adaptabilidade, que cria horizontes novos de aprendizados, que contribuirão para importantes perspectivas como: entender qual é o seu propósito de vida e seus objetivos; o que está pretendendo fazer e como se diferenciar; quais são as necessidades que o motivam; quais são suas competências e como elas podem funcionar para alavancar os resultados desejados. Pessoas adaptáveis são receptivas ao ensino, à instrução, à correção. Aceitam a visão do outro como uma possibilidade de um novo caminho, uma nova saída, e estão dispostas a mudar, pois mudar é crescer.

Na visão continuada de competências o ser Multifacetário é aquele indivíduo versátil, com várias facetas ou diferentes aspectos de interação em função das necessidades do setor ou dos ambientes empresariais, o que exige diferentes facetas profissionais, com o mesmo comportamento, integridade e ética.

Comando que para Marques (2016), é o poder que o líder tem desenvolver sua equipe, engajá-la nas rotinas do trabalho, que mesmo em função das diferenças de área é proporcionar uma isonomia de habilidades e atitudes. É válido ressaltar que, um dos facilitadores do comando é uma hierarquia formalizada, bem estruturada, com todos os regulamentos e procedimentos claros e descritos, mostrando respeito para com todos e Interpessoal fixado e sim normatizado. Desta forma facilita a interação e a dedicação por parte de todos os envolvidos, todo esse esforço é importante para fazer valer o compromisso imposto, que se todos conhecem suas funções e seus atributos o líder tem facilidade interligar as pessoas e os setores, propiciando ações mais coerentes para delegar as tarefas em função dos atributos e das competências.

Para Serra (2015), o processo de delegar trabalho a um colaborador pressupõe dar Comando: capacidade que vai fazer com que alguém faça aquilo que deve ser feito naquele momento, seja qual for a influência que a pessoa possui. Ter responsabilidade:

a obrigação de assumir uma tarefa específica na organização que inclui também o poder de decidir, no contexto em que é exercida. A delegação é considerada um dos instrumentos mais importantes de gestão que o líder possui, seja por favorecer o desenvolvimento e a motivação de seus colaboradores, seja para reforçar a produtividade da sua equipe.

A empatia significa o ato de uma pessoa conseguir se colocar no lugar de outra e entender o que essa está passando (MARQUES, 2017). A capacidade psicológica que a empatia propõe é muito importante para fazer com que diferentes pessoas compreendam o que a outra está vivendo e por isso, sintam-se mais solidárias e compassivas. Só que esse sentimento não acontece somente no âmbito pessoal, pois o ambiente profissional também exige muita empatia para que as relações de trabalho sejam mais leves, respeitadas, congruentes e produtivas, que se interliga com Ser Exemplo, que segundo Sá (2015), uma conduta ética no trabalho, seguindo padrões e valores, tanto da sociedade quanto da empresa, é fundamental para o alcance da excelência em qualquer área de trabalho, que se interliga com Caráter que para Leonnardo (2008), o conjunto de formas comportamentais mais elaboradas e determinadas pelas influências ambientais, sociais e culturais, que o indivíduo usa para adaptar-se ao meio. Ao contrário do temperamento, o caráter é predominante volitivo (depende da vontade) e intencional. De modo geral temperamento e caráter estão intimamente associados. Dessa forma podemos dizer que Personalidade é a interação dos aspectos físicos, temperamentais e caracterológico, que se interliga com Relacionamento de controle que de acordo com Colamego (2014), portanto, sua liderança precisa ser presente, precisa focar nas pessoas, precisa mostrar compromisso com elas, é com essa disposição que os laços se fazem, se fortalecem e os sólidos resultados acontecem.

Importante frisar que para Veronesi (2014), aconteça o que acontecer, o líder tem que assumir a responsabilidade pelos resultados. No momento de sucesso o líder deve parabenizar a equipe por esta conquista, e em um eventual fracasso ele deve instigar a todos a pensarem em possíveis aprendizados com aquela situação, que se interliga com não ser negligente que segundo BISOGNANO e KENNEY (2015) a integridade é a qualidade mais valiosa e respeitada da liderança. Mantenha sempre a sua palavra, assumir os compromissos realizados, mesmo com positividade ou negatividade de resultados. Trazer o colaborador para o jogo é mais fácil quando aplicamos com responsabilidade e não negligenciando seus comandos com um olhar, imprescindível, para entender as particularidades e necessidades de cada pessoa de sua equipe, criando uma relação de valor entre os colaboradores, bem como saber como motivá-los e extrair de cada um seu melhor potencial. Sendo um verdadeiro parceiro que de acordo com Ilharco, Mourinho e Lourenço (2007), “eu não mando, eu guio. Pretendo prepará-los para a autonomia e dar condições para desenvolverem as suas capacidades”, pois para estes autores é importante que o líder venha a que se interliga com Somar em sua equipe e não estabelecer ordens e sim levar as pessoas

a realizarem suas tarefas, é influenciá-las, mostrar boa vontade em favor do coletivo.

Para Saraiva (2016), “Um líder é sobretudo um farol que orienta comportamentos, atitudes e motivação naqueles que lidera.” Motivador de acordo com Bortotto (2012), as pessoas precisam de doses extras de motivação, por mais que, muitas vezes, a motivação seja intrínseca. É claro que as pessoas motivam-se por estímulos diferentes, dependendo do nível, idade, aspiração, dentre outros fatores. Às vezes, para uma pessoa, o mais importante é um feedback; para outra, um reconhecimento em público; para outra, um prêmio. As pessoas têm motivações diferentes. Descobrir a motivação de cada membro e trabalhar para que se sintam estimulados é uma das tarefas do bom líder, sendo assim, ser companheiro na visão de Antunes, Stefano e Berlato, (2013), é estar ao lado do seu grupo em todas as circunstâncias, onde a equipe possa olhar o líder e se sentir segura, desta forma, é necessário tomar posição e se tornar referência, no processo constante de desenvolvimento dos seus liderados, tanto na hora de cobrar quanto de agradecer pelos bons feitos, é importante saber ouvir, competência facilitadora da relação entre a liderança e o liderado, sendo um super motivador, pois o liderado se sente acreditado, apoiado em todos os momentos, na dificuldades se sente seguro e tranquilo para tomar uma decisão inteligente para o quadro atual da empresa.

A habilidade de ouvir abrange a capacidade de evitar em fazer pressupostos do que será dito, disposição de parar, limpar a mente e deixa-la aberta para novos pensamentos e ideias, ouvir com atenção. Para os que assumem uma posição de liderança, saber ouvir é um desafio. Isto porque os líderes focam em resultados, e geralmente são impacientes, não muito dispostos a ouvir, mas para os que contemplam essa característica podem obter alguns benefícios se apresenta como uma posição de humildade que, de acordo com Andriolo (2017), é uma competência em que esta diretamente ligada em saber se colocar no lugar do outro e não projetar todas as suas habilidades sobre ele, é enxergar o liderado de acordo com suas habilidades e limitações, sem se colocar em um nível superior, ou como profundo conhecedor das tarefas diárias os das formulações de decisões para os melhores resultados. Para que o líder desenvolva todas as suas competências e de seus comandados é necessário se conectar as pessoas, pois para Varella e Moura (2013) é estar ao lado, acompanhado as tarefas difíceis e fáceis, estar junto aos resultados, apresentando que os mesmos são conquistados por meio do esforço coletivo do trabalho em equipe, o bom funcionamento do grupo depende do relacionamento construtivo que o líder cria, propiciando um ambiente em que os integrantes podem complementar suas habilidades e saibam trabalhar com as diferenças, que se interligar com Influenciador para Iharco, Mourinho e Lourenço (2007) o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas. Ao contrário, precisa utilizar vários estilos de liderança, conforme as diferentes necessidades dos seus colaboradores. Logo, a crença é de que não existe um método único e superior para a gestão das pessoas. A ideia é que os gerentes devem adaptar seu estilo de liderança



ao nível de desenvolvimento dos empregados em cada tarefa específica.

Agregador é uma competência que para Torres e Torres (2014) é essencial para o desenvolvimento das estratégias empresariais, pois cria um ambiente favorável para a conquista de resultados sustentáveis, sempre acrescenta propostas de forma positiva e contribui de forma significativa para o direcionamento e a cultura da empresa, facilita a flexibilidade, a ética e o respeito entre as pessoas, demonstra experiência e segurança para as tomadas de decisões, pois o líder tem necessidade de tomar decisão de alguma forma distinta. Varella e Moura (2013), a capacidade de tomar decisões e a experiência, as habilidades apresentadas na prática diária, estão estreitamente relacionadas na operação de uma competência. Tomar uma decisão, muitas vezes, implica certo grau de improvisação, mas uma improvisação orientada pelos resultados anteriores, não é por outro motivo que um piloto treina centenas de horas de voo antes de ser considerado apto a comandar um grande avião, é a experiência que dá ao piloto condições de tomar a decisão correta para determinada situação.

Torres e Torres, (2014) entender o conceito de organização tem como propósito conduzir seus negócios, relacionando a alocação de insumos e as competências de seus colaboradores, Deve destacar não apenas a importância de servir aos clientes ou entender suas necessidades, mas sim de se colocar no lugar deles. O propósito certamente é um fator motivacional, pois ele conecta não apenas as mentes das pessoas, mas também suas emoções. Ele inspira todos os colaboradores a fazerem um bom trabalho, pois deixa claro qual o impacto do trabalho deles nas vidas de outras pessoas. Drucker (2011) descreve que se ter a vontade de saber o que uma empresa é, ter que começar com o seu propósito. E o propósito deve estar fora do negócio em si, ele deve estar na sociedade, já que uma organização é parte da sociedade. A partir deste pensamento a competência Ser Culto, que está ligado a cultura geral é uma ferramenta que desenvolve qualquer tipo de metodologia de trabalho, facilita as relações e as capacidades de interação social, esta competência gera um líder com facilidade de articular entre os comandados como também elevar seu poder de argumentação, ou seja, proporcionar sempre valor nas argumentações tanto para ele, para o liderado e para empresa. Para Varella e Moura (2013) um engajamento com propósito acompanha grandiosidade em tudo e é altamente responsável pelo entusiasmo das pessoas com elevado nível de desempenho.

Responsabilidade social, que na visão de Cardozo e Silva (2014), significa o grau de obrigações que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade, comunidade e dos próprios colaboradores, à medida que procura atingir seus próprios interesses, sem olhar para o todo, a visão de qualidade se perde, pois para Bisognano e Kenney (2015) qualidade é atender de forma efetiva necessidade do cliente, sem esquecer das capacidades dos colaboradores na aplicação dos conhecimentos. Para Espíndola a capacidade de controlar é uma competência essencial, pois junto a esta competência se agregam mais duas delegar e priorizar, as três juntas proporcionam uma performance de produtividade impulsionadora da

qualidade, pois qualidade depende do tratamento dos insumos por pessoas altamente capacidade em resolver os problemas do setor ou das tarefas (CAMPOS, 2013). Para Campos, (2013) atingir metas é a maneira mais objetiva do líder tirar o colaborador da subjetividade e indicar-lhe o foco de uma ação, além de cuidar da produção e de todas as suas fases. Assim entendendo as engrenagens da empresa, os objetivos e as metas da empresa necessitam saber analisar as necessidades atrelado com as capacidades da empresa, é tomar o todo e dividi-lo em partes menores até que se chegue a uma descrição clara e sucinta de cada uma das partes e possa se ter uma ideia fiel do todo. Analisar o mercado é um dos conceitos mais amplos e plurais que existem, sendo uma competência de saber usar os dados para ter informações pertinentes para a utilizá-las nas estratégias até a execução das tarefas. Para Torres e Torres (2014) a competência analisar pode ser utilizado em diferentes circunstâncias, quando o líder precisa alcançar resultados rápidos em cenários de grandes transformações, como, por exemplo, na implementação de novos sistemas.

Liderar sob pressão pode gerar reações de medo e revolta em decorrência da necessidade de se obedecer os procedimentos e os distintos comandos, os quais são impostos severamente por este estilo de liderança, que tem um caráter controlador, com apenas foco nas orientações das tarefas, Este trabalho se trona cada vez mais importante pois no momento em que se interliga as competências do líder, e assim utilizadas e aplicadas na rotina da empresa, a pressão não será um fator estressante e sim uma ferramenta de se manter o olhar e o foco. Utilizando este momento para ampliar a competência desejo de aprender, que segundo Paro, Speretta e Dellalibera-Joviliano (2015), o líder sabe que sempre pode aprender mais e que o conhecimento o ajudará em várias áreas empresariais e conseqüentemente da vida. O líder competente é aquele que aprende com as demais pessoas e com as experiências do dia a dia e vai em busca do conhecimento que gerem resultados para a empresa e para os liderados, desta forma estão sempre dispostos a avançar e crescer, o que pode gerar uma competência conhecida como convicção que para Paro, Speretta e Dellalibera-Joviliano (2015), é ter claro posicionamento sobre as suas escolhas e opiniões, sendo sempre positivo para trilhar caminho profissional com firmeza e transparecer confiança para todos dentro da empresa, facilitando poder de persuasão (CAMPOS, 2014), que é uma competência utilizada na capacidade de convencer que são realmente importantes, são a base da atual evolução para um futuro crescente para empresa e conseqüentemente na sua carreira, se tronando eficaz, que na visão de Varella e Moura (2013), é aquele que consegue aplicar energia em sua equipe, motivando-a e direcionando-a. Todos nós somos líderes em alguma área da nossa vida. Seja no âmbito pessoal ou profissional, sempre há um momento que nossa liderança pode fazer a diferença. E ser um líder eficaz é fundamental não só para alcançar os resultados que buscamos, mas para realizar as metas da equipe, mantê-la motivada e satisfeita com seus propósitos. Um líder eficaz precisa saber estimular a criatividade de seus colaboradores, potencializando suas competências em direção aos objetivos

da empresa.

A liderança é como a força que move uma organização para estar alinhada ao seu direcionamento estratégico, desta forma em todos os momentos o Líder terá que tomar diferentes posições, Tomar decisões (CAMPOS, 2014) exige muito de um líder, sendo necessário bastante atenção aos fatos e como lidar com os mesmos para determinar o que fazer, e ter uma inteligência emocional (JUNQUEIRA, COUTO, PEREIRA, 2011) que é uma competência de continuidade que auxilia no processo de comunicação e identidade da decisão feita pelo líder. Tomar decisões nunca é um ato simples e sim complexo, envolve a identificação do problema, bem como definir os critérios, analisar, escolher alternativas e verificar a eficácia da decisão e não só esquecer de como cada indivíduo deve se comunicar para se ter o resultados das tarefas e as decisões se mostrarem efetivas. O líder dentro do ambiente corporativo administra os demais colaboradores, garantindo que os processos estejam sendo feitos de maneira assertiva e com os resultados planejados dentro dos prazos definidos, que acaba gerando bons relacionamentos, esta competência está diretamente ligada a capacidade de ouvir, ser um bom ouvinte, e não apenas escutar, pois as pessoas que outros as escutem, e se o líder for um bom ouvinte, ele gera um relacionamento positivo, neste momento o liderado é acolhido e se trona mais integrado e assim mais disponível para os resultados, pois o relacionamento significativo e de confiança, permitindo que as pessoas sempre o procurem, possibilitando que as influenciem. Desta forma você empodera os liderados. O líder que tem a capacidade de relacionamento é um líder que consegue ao longo do tempo um ter um olhar diferenciado, para Minicucci, (2002) e Loureiro (2007), é ter uma visão muito abrangente da empresa, do mercado e, além de trabalhar nas metas formais da organização, e principalmente que todos os critérios, objetivos e metas passam pelos colaboradores e desta forma as relações olhar as habilidades e as atitudes de cada colaborador é o foco da aplicação do olhar diferenciado, mas não esquecer que é o objetivo fim de seu trabalho, e que auxilia neste processo é lembrar ao colaborador que tem suas próprias metas e convicções pessoais e que se deve ser aplicada e o facilitador é estar alinhada às da empresa, o impulse permanentemente em direção ao alvo.

Um líder determinado de acordo com (JUNQUEIRA, COUTO, PEREIRA, 2011), não tem e não dá desculpas, toma se decisões determinadas para o crescimento e desenvolvimento da empresa como um todo, mesmo em situações complicadas ou sem informações suficientes. O que fortalece esta competência é a disposição mental que imprimem nos seus pensamentos e atitudes, sendo um facilitador para o próprio desenvolvimento da carreira e de atitudes positivas para todos os liderados, a atitude mental do líder determinado, gera uma competência de grande importância, que é a de ser dedicado (DRUCKER, 2014), sendo aquele que se orienta mais para as diferentes tarefas, o mesmo para os relacionamentos, ou seja, é uma pessoa mais voltada para os detalhes que são necessários para finalizar as tarefas com total êxito, o que leva a competência esforçado que segundo Campos, (2014), é um legado para

o líder, pois é um exemplo bem percebido para suas equipes. Porque o líder, não pode se esquecer que ele parte da equipe e apenas que comanda pessoas. Ser assertivo começa sabendo que é parte da equipe, e como todos tem papel importante na entrega dos resultados, que estão intimamente ligadas a performance de cada colaborador. Se incluindo na equipe facilita a competência observador, que de acordo com Dino (2016), ser um bom observador, é estar atento a tudo o que está ao seu redor, pois observar gera um aprendizado, com várias informações da observação chegasse a capacidade de discutir. Através das discussões o líder ajuda os seus colaboradores a encontrarem uma solução eficaz para resolver qualquer problema, caso encontre dificuldades, tenha a humildade de querer aprender junto com a sua equipe, ou escutar alguém como uma solução mais apropriada, neste momento a competência criatividade, pode aflorar, pois para ser criativo necessita conhecer bem o negócio, ter informações e vivenciar bem, de acordo com Veronesi 2014, é importante aprender a ter decisões rápidas e lidar com imprevistos, e neste momento abusar da criatividade ajuda a concluir os desafios imbricados na condição de líder. Para facilitar a criatividade é necessário ser focado, (VARELLA e MOURA 2013) espera-se de um líder a capacidade de manter o foco e estar sempre concentrado nas decisões que ele terá que tomar, desta forma ser resiliente facilita o sucesso nas ações, na sua valorização pessoal, organizado, sendo o líder resiliente o que lida melhor com adversidades, pressões, estresse, sendo capaz de atravessar situações de crise tendo em vista sempre o cunho analítico para tomadas de decisões assertivas.

O líder tem a necessidade de ser comunicativo, usar bem e de forma assertiva as palavras para assim cativar sua equipe, uma boa comunicação é motivante, e facilitadora para conseguir com que a equipe alcance as metas, os objetivos da empresa, outro agregador é a competência carismático que consegue persuadir e convencer com maior facilidade os seus liderados. O líder carismático tem facilidade para motivar e contagiar as pessoas, pois são pessoas dotadas de entusiasmo e autoconfiança. O carisma contribui para que estes líderes consigam persuadir outros líderes e até mesmo seus superiores, sendo um transmissor de conhecimento, segundo Bravin (2013), para que o líder desenvolva esta competência, ele, precisa dominar o conhecimento e a forma de conhecimento deve ser aplicado e como o seu liderado entende o conhecimento e a relação com sua tarefa, objetivo e meta da empresa, sendo de suma importância dominar formas de passar as informações, como preparar a informação para ser transmitida, com o tempo, o líder, desenvolvem o dom de tornar as coisas mais claras e objetivas só e principalmente, com facilidade de transmitir as informações, tarefas e, até mesmo, o feedback, ferramenta tão necessária para o processo de relacionamento entre Líder, liderado e os processos organizacionais.

A competência coragem segundo Varella e Moura (2013), Implica em sair do lugar, arriscar, tentar, se mexer e não se acomodar. O líder é exatamente aquele que desacomoda, que interfere positivamente na rotina diária, que mobiliza as pessoas a seu favor, que define as metas, mostra os caminhos e faz com que todos tenham

vontade e orgulho de caminhar a seu lado.

## CONCLUSÃO

Concluí se que as competências não estão isoladas, em sua maioria estão imbricadas entre elas, desta forma ser observador, empático, humilde, ouvinte, comunicador, sabem delegar, agregar, demonstram a para equipe serem esforçados, Influenciadores, apresentam um alto poder de persuasão e muita responsabilidade no seu cotidiano. De forma positiva são invejados, de forma saudável, querer ser idêntico ao líder, para auxiliar no processo de transformação da empresa. É necessário que saibam analisar o mercado, sejam exemplo, tenham um relacionamento de controle, tenham um bom relacionamento interpessoal, autocrítico, resiliente, criativo, tenham um propósito de atuação, tenham desejo de aprender, saibam conectar pessoas, somar, comandar, controlar, ser eficaz, atingir metas, ser dedicado.

Muitas organizações acreditam que como competência essencial, o líder, necessita saber transmitir conhecimento, pois é um sinal de maturidade do líder com o perfil de mercado, além de saber usar inteligentemente a coragem. O líder necessita também ser auto motivador, carismático, ter convicções, ser ético, entender o conceito de organização, liderar, e que tais competências vem com a experiência para atuar como um líder, porque tem muitas pessoas que têm experiência técnica, porém não sabem ser um bom líder, pois não possuem a experiência comportamental para a função. Além de ser auto confiante, saber ouvir, ser flexível e adaptável, parceiro, companheiro, ser culto e ter objetivos culturais e sociais, saber tomar decisão, e com isso saber trazer os colaboradores para o jogo, ser multifacetário, além de um olhar diferenciado, o que gera naturalmente a responsabilidade social, responsabilidade ambiental, pois, ser negligente nestas competências, geram desconfiança do grupo, e conseqüentemente perde a visibilidade sobre as competências anteriores. Ser persistente, sabendo a hora de continuar e parar, mudar para crescer e acertar e não persistir no erro. Ser determinado, focado e muito motivador. Para os colaboradores motivação é um fato que muda toda a estrutura da organização, pois tem grande facilidade para se conectar a equipe, sem ser desagradável ou até mesmo insistente de forma equivocada, sendo motivador o líder aprende todos os dias.

## REFERÊNCIAS

ANDRIOLO, Felipe; 8 principais competências de um líder. Disponível em: [www.administradores.com.br/artigos/carreira/8-principais-competencias-de-umlider/103777/](http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/8-principais-competencias-de-umlider/103777/) 4 de Abril de 2017.

ANTUNES, Enéia Viviane; STEFANO, Silvio Roberto; BERLATO, Heliani. A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: Análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de auto peças e serviços. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília/DF. Nov. 2013.

BISOGNANO, M.; KENNEY, C. Buscando o Triple AIM na saúde. Editora Atheneu, São Paulo, 2015.

BORTOTTO, Cíntia; As doze competências da liderança. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/8266/as-doze-competencias-dalideranca.html> 27 de Dezembro de 2012.

BRAVIN, Pablo; 20 atributos de um bom líder. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/20-atributos-de-um-bomlider/68560/> 30 de Janeiro de 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 9ª edição, Editora Falconi. 2013.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVIA, Leiticia Oliveira. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Interbio 8(2) jul-dez. 2014.

COLAMEGO, Eduardo; Liderança: a importância do relacionamento com os liderados. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/lideranca-aimportancia-do-relacionamento-com-os-liderados/83080/> 1 de Dezembro de 2014.

DINO; Características do novo líder nos dias atuais. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/caracteristicas-do-novo-lider-nos-dias-atuaisdino89076481131/> 7 de Abril de 2016.  
DRUCKER, Peter F.. O gestor eficaz, editora Gen LTC, 2011.

ESPÍNDOLA, Rafaela; Tipos de liderança: quais os tipos e como funcionam. Disponível em: <https://www.edools.com/tipos-de-lideranca/> 24 de Março de 2017.

FERREIRA, Bruno; Líder com Propósito: Uma necessidade crescente. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lider-com-proposito-uma-necessidadecrescente/111123/> 25 de Junho de 2018.

FONSECA, Mariana; 7 sinais de que você é um péssimo líder. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/7-sinais-de-que-voce-e-um-pessimo-lider/> 29 de Novembro de 2017.

ILHARCO, F.; MOURINHO, J.; LOURENÇO, Liderança - As lições de José Mourinho. Editora Booknomics, Espanha, 2007.

JUNQUEIRA, Fernanda Campos; COUTO, Elisama de Souza; PEREIRA, Marlon Kenupp da Silva. A importância da Inteligência emocional na atuação de um líder. VIII simpósio de excelência em Gestão é tecnologia. 2011.

LEONNARDO, Hugo; O comportamento na organização. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-comportamento-naorganizacao/23423/> 12 de Junho de 2008.

LOURENÇO, Levi; AUTOCONFIANÇA: O PRIMEIRO PASSO RUMO À LIDERANÇA. Disponível em: <https://opiniaorh.com/2014/12/03/autoconfianca-o-primeiro-passo-rumo-alideranca/amp/> 03 de Dezembro de 2014.

LOUREIRO, Eduardo; Liderança, Uma Visão Humanista. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/lideranca-uma-visaohumanista/14531/> 18 de Setembro de 2007.

MARQUES, José; UNIDADE DE COMANDO NA ADMINISTRAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA HIERARQUIA EM UMA EMPRESA. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/unidade-de-comando-na-administracao-importanciada-hierarquia-em-uma-empresa/> 30 de Julho de 2016.

MARQUES, Marcus; Empatia nas relações de trabalho – Como ela ajuda líderes e colaboradores. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/comportamento/empatia-relacoes-trabalho-como-ela-ajuda-lideres-colaboradores/> 11 de Janeiro de 2017.

MINICUCCI, A. Teste de Liderança Situacional (TLS): manual. São Paulo: Vetor, 2002.

PARO, Débora Silva; SPERETTA, Janaina Aparecida; DELIBERA-JOVILIANO, Renata. A influência da liderança na motivação. Revista Fafibe on-line, bebedouro, São Paulo 8(1):441-450. 2015.

SÁ, Ludymilla; Entenda a importância de ser um exemplo de conduta no trabalho. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2015/05/03/interna\\_nacional,643558/entenda-a-importancia-de-ser-um-exemplo-de-conduta-no-trabalho.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2015/05/03/interna_nacional,643558/entenda-a-importancia-de-ser-um-exemplo-de-conduta-no-trabalho.shtml) 03 de Maio de 2015.

SARAIVA, António;: Mais que ter competências específicas, é a gestão de afetos que importa. Disponível em: <https://www.portaldalideranca.pt/videos/5031-antoniosaraiva-mais-que-ter-competencias-especificas-e-a-gestao-de-afetos-que-importa> 27 de Abril de 2016.

SERRA, Farah; Líderes devem saber delegar. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideres-devem-saber-delegar/90726/> 16 de Outubro de 2015.

TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Candida. Coleção Gestão Empresarial – Balanced Scorecard. Editora FGV, 2014.

VARELA, Lélío; MOURA, Graciele. Aprimorando competências de gerente de projetos, volume 2, editora Bransport, 2013.

VERONESI, Luiza; 10 qualidades que todo bom líder deve ter. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/gestao-e-lideranca/noticia/3204345/qualidades-quetodo-bom-lider-deve-ter> 21 de Fevereiro de 2014.

## O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DO TURNOVER

### Daniel Melanda Signorini

Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente  
- FATEC

Presidente Prudente – SP

### Jerson Joaquim da Silva

Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente  
- FATEC

Presidente Prudente – SP

### Lucas Bertasso Martos

Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente  
- FATEC

Presidente Prudente – SP

**RESUMO:** O mercado de trabalho tem passado por intensas mudanças, principalmente com relação à competitividade, que aumentou de forma considerável e significativa dentro do cenário econômico. Diante desse avanço, as organizações tiveram de mudar estrategicamente e constataram um enorme diferencial competitivo em seus colaboradores, sendo eles peças-chave para o atingimento dos resultados. Manter esses colaboradores nas organizações, evitando sua saída para buscar outras oportunidades, tornou-se um desafio. Portanto, atuar de forma preventiva e no controle do *turnover* é um tema de extrema relevância para o cenário organizacional. Os objetivos desse estudo foi demonstrar alternativas para o líder atuar, preventivamente, na administração

do *turnover* dentro das organizações, desempenhando seu papel no monitoramento e prevenção desse índice e identificar quais fatores possuem maior influência para o aumento do *turnover* nas organizações. Para alcançar esse objetivo, foram realizadas pesquisas bibliográficas por meio de livros, sites e artigos de forma exploratória. Os resultados da pesquisa sugerem que o papel eficaz do líder é fundamental, pois por meio de sua gestão, é capaz de diagnosticar o comportamento dos colaboradores, avaliando o nível de satisfação e atuando, preventivamente, com a implantação de melhorias, e dessa forma sustentando a permanência e o engajamento dos mesmos na organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Líder; *Turnover*; Prevenção; Controle.

**ABSTRACT:** The labor market has undergone intense changes, especially in relation to competitiveness, which has increased considerably and significantly within the economic scenario. Faced with this advance, organizations had to change strategically and found a huge competitive differential in their employees, being key to achieving their results. Keeping these employees in organizations, avoiding their exit to pursue other opportunities, has become a challenge. Therefore, preventive action and control of turnover is an extremely



important issue for the organizational scenario. The objectives of this study were to demonstrate alternatives for the leader to act preventively in the management of turnover with in organizations, playing their role in monitoring and preventing this index and to identify which factors have the greatest influence on the increase of turnover in organizations. To achieve this goal, bibliographical research was conducted through books, websites and articles in an exploratory way. The results of there search suggest that the effective role of the leader is fundamental, because through its management, it is able to diagnose the behavior of the employees, evaluating the level of satisfaction and acting, preventively, with the implementation of improvements, and thus sustaining the permanence and the engagement of them in the organization.

**KEYWORDS:** Leader; Turnover; Preventing; Control.

## 1 | INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa mostrar como um gestor-líder pode atuar junto a sua equipe afim de amenizar o *turnover*. Por muito tempo, na administração das organizações, deu-se mais importância às máquinas e ao processo produtivo, pois acreditava-se que só dependia de tal para obtenção de uma maior produção, sinalizando grandes lucros.

Atualmente, a realidade é outra! Sabe-se que para obter os resultados esperados, as organizações, além de terem uma tecnologia de ponta, precisam ter profissionais capacitados e motivados para exercer as funções que a cada dia se configuram mais complexas, procurando mantê-los em seu cargo, criando uma empregabilidade sustentável.

Entende-se que as organizações são feitas de pessoas, e que tais são compostas de sentimentos, valores e problemas e isso precisa ser administrado de uma forma inovadora por seus gestores que necessitam usar a liderança como uma ferramenta eficaz, no sentido de criar condições favoráveis para que seus liderados se mantenham motivados a produzir e firmarem-se em seus cargos.

Para as organizações, de modo geral, essa nova configuração do cenário empresarial traz ainda, outros obstáculos, pois pelo fato das mesmas terem como uma de suas características a rigidez às mudanças, pode resultar em uma alta rotatividade de colaboradores, conseqüentemente elevando os gastos com investimentos em recrutamento, seleção e treinamento constantes.

Considera-se que a busca da empregabilidade, por parte dos profissionais ea contratação por parte dos empregadores é o ponto decisivo para os mesmos se manterem atuantes no mercado. Ao se tratar de organizações, sabe-se ainda, que os colaboradores são detentores do capital intelectual, (considerado hoje o bem mais precioso da organização) e que colaboradores motivados produzem mais, buscam aperfeiçoamento para suas funções e se fidelizam por mais tempo.

Desde a globalização que intensificou as relações econômicas e com a

implantação de novas tecnologias, o mercado passou por intensas mudanças, principalmente, relacionadas à competitividade, que aumentou de forma considerável e significativa dentro do cenário econômico. Diante desse avanço, as organizações tiveram de mudar, estrategicamente, a sua forma de atuação e constataram um diferencial competitivo nos colaboradores, que a princípio eram tratados apenas como mão de obra padronizada e de maneira alienada.

Nesse contexto, enxergou-se cada vez mais a necessidade de investir no capital humano, aumentando o nível de conhecimento ou aplicando políticas de incentivos para manter esses colaboradores motivados e evitando a sua saída da organização em busca de outras oportunidades.

Surge então, o termo inglês *turnover*, um conceito utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos (espontâneos ou provocados), de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período; sendo possível avaliar através desse índice o ambiente e o clima organizacional.

Supõe-se que a falta de condições ideais para a execução das atividades, falta de motivação e incentivos, acarreta a saída do colaborador em busca de novas oportunidades que ofereçam maior reconhecimento pelos seus serviços.

Dessa forma, considera-se papel fundamental do líder saber diagnosticar o comportamento dos colaboradores, pesquisar o nível de satisfação e atuar preventivamente com a implantação de melhorias, para sustentar a permanência e o engajamento das pessoas na organização.

A abordagem exploratória justifica a importância desse estudo, visto que o *turnover* trata-se de uma realidade presente em muitas organizações e que o mesmo afeta expressivamente os resultados, pois são as pessoas que desempenham e influenciam os negócios da empresa de maneira positiva ou negativa.

A forma com que as pessoas atuam e executam as suas atividades, está inteiramente relacionado com o papel do líder. Portanto, identificar os motivos pelos quais elas se sentem desmotivadas e realizar uma análise aprofundada do assunto, contribuirá para que a área de gestão e liderança atue de forma mais assertiva no controle e prevenção do índice de *turnover*, evitando o aumento dos custos com recrutamento e treinamento de novos colaboradores, e em decorrência disso, manter uma equipe motivada e produtiva.

Os objetivos gerais deste estudo foi identificar os motivos do alto índice de *turnover* dentro das organizações e de que forma o líder pode administrar esse acontecimento ao desempenhar o seu papel de forma efetiva.

## 2 | METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e abordagem qualitativa, buscou-se aprofundar o conhecimento sobre o tema por meio de pesquisa

bibliográfica, levantamento de dados e de forma exploratória, visto que ao longo da pesquisa, o tema foi desenvolvido e explanado com base no conteúdo estudado, com livros, sites e artigos acerca do tema.

Por tratar-se de um estudo bibliográfico, com objetivos qualitativos, foram utilizados artigos científicos e monografias publicadas e livros com abordagem sobre o tema proposto, que nortearam a pesquisa e fundamentamos resultados obtidos.

### 3 | LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER

A temática acerca do gerenciamento de pessoas tem sido muito constante dentro das organizações, visto se tratar de um assunto de extrema relevância no mundo dos negócios, já que toda a base da organização e seus resultados tanto negativos, quanto positivos, dependem não somente de planejamento estratégico, mas também passa pelo desempenho do capital humano.

Portanto, um dos desafios da gestão de pessoas e líderes é atuar preventivamente para manter o colaborador na organização, oferecendo condições favoráveis de atuação e, conseqüentemente, evitando sua saída em busca de outras oportunidades.

A organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização. Conquistar, desenvolver, aplicar e reter talentos é hoje um enorme desafio para as organizações. Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização. (CHIAVENATO, 2014, p.373)

Em conjunto com a gestão, o conceito de liderança tem sido trabalhado amplamente, já que um líder eficaz à frente de uma equipe promove melhorias e assegura, muitas vezes, o comprometimento dos mesmos na execução das suas atividades.

Segundo Jones e George (2008, p. 116), “liderança é o processo pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outras pessoas e inspira, motiva e dirige suas atividades para ajudar a atingir os objetivos de grupo e organizacionais”.

Portanto, a importância do papel do líder no gerenciamento de pessoas, pois ele lida diretamente com o capital humano e com suas habilidades, dificuldades, desempenho e desafios, contribuindo para melhorias, motivação e superação constante do colaborador.

Supõe-se que os líderes olham para o futuro, traçam um curso para a organização e atraem, retêm, motivam, inspiram e desenvolvem relações com os colaboradores baseadas na confiança e no respeito mútuo. (JONES E GEORGE, 2008, p. 118)

O principal papel do líder nas organizações é incentivar, oferecer condições favoráveis para o desempenho e desenvolvimento de pessoas, para que as mesmas se sintam seguras em permanecer na empresa a longo prazo, evitando gerar custos para a empresa devido a rotatividade de funcionários e despesas com rescisões, contratação de novos funcionários e treinamento dos mesmos.

Conseguir resultados, atingir metas, superar desafios, tudo isso sem gerar custos ou prejuízos para a empresa e sem causar danos pessoais, esse é o grande desafio da liderança. Portanto tem uma equipe motivada, que trabalha em conjunto e em sintonia, é o grande trunfo de uma excelente gestão, é fator decisivo para uma empresa progressista, apta para superar os desafios do mundo moderno. Fernandes, (2010, p. 14).

Segundo Drucker (2006, p.56), “o requisito final da liderança eficaz é ganhar confiança. De outro modo, não haverá seguidores – a única definição de um líder é alguém que tem seguidores.”. Portanto, ser um líder consistente, íntegro e capaz de compreender e estar lado a lado com os seus colaboradores para contribuir com os mesmos, permite que haja confiança em seu papel e conseqüentemente haja desenvolvimento por parte dos seus liderados.

Compreende-se com essa definição, que um líder eficaz influencia e serve de inspiração para os seus subordinados, modificando sua forma de atuar dentro da organização e potencializando suas habilidades para contribuir de forma mais eficiente na execução das suas tarefas.

Considerando que, cada líder possui uma característica que o destaca dentre outros líderes, existem algumas características que espera-se encontrar de forma geral em todo profissional que ocupa um papel de liderança. Pode-se elencar algumas delas, tais quais: ética, caráter, boa comunicação, transparência, foco, comprometimento, iniciativa, responsabilidade, carisma, autoestima elevada, versatilidade, resiliência, empatia, proatividade, grande poder de retórica, compreensão, engenhosidade, (BENNIS, 1996).

Essas características são pré-requisitos fundamentais que aliados ao conhecimento e habilidades, o transforma em um líder competente para gerir e incentivar sua equipe, conseqüentemente proporcionando um ambiente de trabalho capaz de satisfazer muitas das necessidades de seus colaboradores.

Um dos papéis principais do líder, também consiste em descobrir o que os seus liderados têm de melhor e aproveitar isso no ambiente da organização, proporcionando um clima organizacional favorável, gerando comprometimento por parte do colaborador e muitas vezes, contribuindo para sua permanência e impacto direto no controle do *turnover*.

No subcapítulo seguinte faz-se uma interlace entre o papel do líder e seu papel na administração do *turnover*.

## 4 | OTURNOVER E SUAS PRINCIPAIS CAUSAS

Um índice muito abordado no cenário organizacional atualmente, o *turnover*, pode ser definido como a entrada e saída de pessoas em uma organização, chamado também de rotatividade de pessoal e se expressa através de índices mensais ou anuais.

Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo (CHIAVENATO, 2014, p.178).

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2014. p. 90)

No Brasil, as taxas de rotatividade de pessoal são muito altas, foi registrado um aumento de 52% para 64% nos últimos 10 anos (FIESP, 2013) e demonstra que o colaborador está saindo das empresas em busca de melhores condições e colocações no mercado, o que poderia estar sendo evitado se dentro das organizações fosse realizada uma análise mais criteriosa de levantamento de necessidades e satisfação dos mesmos, para identificar possibilidades de oferecer um ambiente mais favorável, seguro e com mais oportunidades.

A saída dos colaboradores voluntariamente, ou seja, por sua vontade e não por decisão da organização acarreta aumento das despesas com recursos humanos, potenciais perdas na produção das atividades executadas pelo colaborador até a reposição da sua vaga e conseqüente prejuízo para a mesma, que além de perder um profissional muitas vezes engajado, perde por sua vez, todo investimento feito nele, seja ele financeiro ou intelectual.

Nesse sentido, entende-se que algumas causas principais do *turnover*, além da busca de melhores salários e benefícios, são problemas de relacionamento com líderes devido à falha de comunicação, pouco reconhecimento financeiro e planos de carreira, cultura organizacional indefinida, tratamento diferenciado entre funcionários, falta de equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

Há um desafio enorme nesse contexto, que é como o papel do líder influencia na entrada e saída de colaboradores, uma vez que o ser humano é muito complexo, o que determina que o líder esteja sempre pronto a ouvi-lo, a superar suas expectativas e o mais importante, mantê-lo engajado e permaneça na organização.

## 4.1 O monitoramento e controle do *turnover* sob a perspectiva de um líder

A partir do levantamento desses dados acerca das causas do *turnover*, conclui-se que o papel do líder no diagnóstico e monitoramento é fundamental. O líder deve ser capaz de identificar os fatores que desencadeiam o *turnover* em sua organização; deve avaliar quais as consequências desse índice; reestruturar e desenhar programas de relações com os colaboradores e se prevenir quanto as mudanças necessárias para gerenciar o efetivo controle, (VIANA, 2009).

É papel do líder delegar e atribuir funções a cada integrante da equipe avaliando, orientando e corrigindo o desempenho de cada um quando for necessário, aplicar planos de carreiras na área de atuação de cada um, estruturar ferramentas de avaliação, treinar e acompanhar constantemente os seus liderados e orientá-los para que os resultados sejam atingidos, (CONGER, 2011).

Um líder precisa entender que as pessoas têm papel fundamental dentro da organização e que elas possuem a capacidade de levar a organização ao sucesso ou ao fracasso, que cada um tem suas emoções, anseios, expectativas e medos. Ter uma comunicação transparente permite que muitas barreiras sejam eliminadas e que diversos obstáculos nos relacionamentos sejam superados.

Por isso, é necessário enxergar que as pessoas precisam associar os seus sonhos aos objetivos da organização, ter seus talentos destacados ao encontrar um ambiente favorável e uma visão macro, no qual todos ganham.

Portanto, alguns aspectos devem ser considerados para oferecer aos colaboradores um ambiente favorável e com o objetivo de aumentar o seu comprometimento e em decorrência disso, o seu nível de satisfação. Dentre eles, segundo Botelho (2013), estão:

*-Comunicação:* O desenho de um programa de relação com seus colaboradores deve ser baseado em uma comunicação de via dupla, no qual deve estar claro quais os objetivos da organização e em contrapartida deve-se permitir ao colaborador que exponha as suas opiniões.

*-Cooperação:* O processo decisório deve ser compartilhado gerando a cooperação e o comprometimento por parte dos colaboradores, criando o sentimento de pertencer e ser importante dentro da organização.

*-Proteção:* O local de trabalho deve oferecer segurança e bem-estar físico e psicológico para o colaborador.

*-Assistência:* deve-se oferecer suporte e apoio às pessoas, de forma a buscar atender às necessidades e expectativas individualmente.

*-Disciplina e conflito:* a organização deve ter regras claras para lidar com a resolução de possíveis conflitos.

Os colaboradores necessitam receber e ter acesso a informações a respeito do seu desempenho, por meio de *feedbacks* constantes nos quais é possível monitorar suas ações assim como corrigir rotas e para saber se está atuando de maneira

adequada; precisam ter acesso á informações sobre sua organização, qual a sua colocação no mercado, tais quais ofertas de cargos e novas oportunidades, programas de treinamento e qualificação profissional.

Esse cuidado com o esclarecimento e retorno das informações, permite alinhar as expectativas dos colaboradores em contrapartida aos objetivos da organização, contribuindo para a evolução da mesma e alcançando maior comprometimento por parte dos liderados.

Essa visão permite ao colaboradores entender de maneira clara qual a sua posição dentro da organização, criando um ambiente motivador e manterão um nível de produção consistente, pois perceberão os resultados dos seus esforços e o reconhecimento dos mesmos.

Quando cita-se o que motiva o profissional, encontra-se não somente remuneração e clima organizacional adequados como foi destacado, mas também atitudes eficientes por parte do líder. É necessário que exista um discurso coeso com suas ações concretas, que exista de fato o interesse genuíno e reconhecimento no desenvolvimento do colaborador.

Com isso, entende-se que o papel do líder também é desenvolver a confiança, atuar de forma a resolver problemas, o que só é possível se as pessoas confiarem nele. Os liderados que depositam confiança em seu líder, sentem-se seguros que seus direitos e interesses não serão em nenhum momento prejudicados.

A confiança encoraja os colaboradores a enfrentar mais riscos, facilita que a comunicação flua e aumenta a produtividade, conseqüentemente gerando a satisfação e a sua segurança em manter-se em uma organização por mais tempo.

## 5 | CONCLUSÃO

A pesquisa revelou que os resultados de um alto índice de *turnover* percebido nas organizações podem ser preocupantes para as mesmas, além dos fatores negativos intangíveis existem os fatores econômicos.

Revelou que os custos com o *turnover* pode ser preocupante atingindo vários tipos de custos como custos primários da rotatividade de pessoal: diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro.

Custo secundário da rotatividade de pessoal: envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de características predominantes qualitativas (reflexo na produção, na atitude do pessoal, custo extra laboral, custo extraoperacional) e custos terciários da rotatividade de pessoal: estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade.

Nota-se que são claros os prejuízos e perdas de valores que um *turnover* mal administrado pode ocasionar a uma organização, prejuízos estes que veem desde os gastos desnecessários à queda na produção e atendimento, daí a necessidade de se

identificar as causas do *turnover*.

Existem as chamadas entrevistas de desligamento, nelas podem ser tiradas informações objetivas dos motivos que levaram a decisão do trabalhador em se desligar da organização. Devem ser abordadas questões como opinião do trabalhador em relação à política dela, opinião sobre salário, opinião sobre seu chefe direto e motivo do desligamento.

Sabe-se que selecionar uma equipe que realmente se interesse pelo sucesso da organização não é uma missão fácil e manter essa equipe motivada e fiel à organização é ainda mais difícil. É essencial, porém, encontrar uma estratégia que permita a satisfação tanto do empregado quanto do empregador.

Se as necessidades dos trabalhadores forem bem esclarecidas e desenvolvidas esses podem estabelecer uma melhoria no próprio desempenho, da mesma forma que podem sofrer uma queda se suas necessidades não forem bem atendidas ou compreendidas.

Um artigo produzido pelo Sebrae-SP (2016) aponta que: “o colaborador espera que haja uma liderança que conduza o grupo a ações e esforços, que promova resultados a favor de todos - empresa, empresário e seus funcionários.”

Anseia-se que o líder seja um facilitador, que os ajude no cumprimento das tarefas, que os estimule para alcançarem os objetivos de todos e que seja o grande exemplo a ser seguido. E esse exemplo passa pela ética, pelo respeito às pessoas, por um tratamento baseado na justiça e na igualdade, sem diferenciar ninguém. Todos são iguais e merecem tratamento igual. Todos são importantes e merecem participar. Podem opinar; podem sugerir.

O mesmo artigo apresenta algumas sugestões aos gestores, como: “pense que o seu colaborador, como qualquer ser humano inclusive você, gosta de ser reconhecido, de ser elogiado, de ser recompensado.”

Procurar criar estímulos para que os colaboradores mantenham-se motivados o tempo todo. Possibilitar o desenvolvimento profissional de cada um deles. Saber que a organização também vai ganhar com isso. Investir na capacitação dos colaboradores. Melhorar a inteligência competitiva da organização. Promover reuniões periódicas, debatendo a produtividade e o desempenho da equipe. Dar o *feedback* para cada um. Avaliar cada um dos colaboradores.

Este trabalho foi pautado sobre o papel que o líder precisa engendrar a fim de criar condições para que seus liderados mantenham-se motivados e comprometidos com o trabalho, evitando, assim, um *turnover* acentuado.

Alicerçados por conceitos bibliográficos que foram base para entendimentos próprios, obtiveram-se alguns conhecimentos necessários que poderão auxiliar em uma análise em uma análise mais acurada do ambiente de trabalho, onde detectam-se um possível problema de *turnover* por parte de alguns colaboradores.

O atual cenário econômico mundial, no que diz respeito à gestão de pessoas e a um novo modelo de liderança, traz à tona discussões importantes. Uma dessas



envolve o número elevado de *turnover* em equipes de trabalho, que trouxeram base para o desencadeamento da pesquisa em questão.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **A Formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, W. C. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOTELHO, E.F. **Do gerente ao líder: a evolução do profissional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2014. 3. ed.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009. 4. ed.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: ed. Compacta**, 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CONGER, A. J. **Líder carismático: o segredo da liderança**. Como aumentar a produtividade de sua empresa, tornando seus funcionários mais confiantes e dispostos assumir riscos. São Paulo: Campus, 2011.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 2006.

ESCORSIN, A. P. **Liderança e desenvolvimento de equipes** [livro eletrônico] Curitiba, 2017. 1. ed.

FERNANDES, W. **Liderança: a conquista necessária**. São Paulo: Salto, 2010. 1. ed.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012. 4. ed.

JAMES, M. KOUZES & BARRY, Z, POSNER: **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

JONES, G. ; GEORGE, J. **Administração Contemporânea**, tradução: Maria Lucia G. L. Rosa; revisão técnica: Alexandre Faria. Porto Alegre, 2008. 4. ed.

LAKATOS, E ; MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2013. 5. ed.

RICHARD, E. **Líderes em transição: assumam suas funções com segurança e minimize as tensões da mudança**. 1ª ed. São Paulo: Elsevier Campus, 2013.

SILVA, J. J. da. (Coord). **Liderança do comportamento à atitude**. Presidente Prudente: Unoeste, 2015.

ULRICH, D. **O Código da liderança: cinco regras para fazer a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2015.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 2009.

## O PERFIL DO GESTOR DO MUNICÍPIO DE CRAVOLÂNDIA NA ESCOLA ÁUREA CRAVO

### **Claudemir Nascimento Araujo Santos**

F Baiano - Santa Inês – BA  
Cravolândia-Bahia

### **Alexandro Santos Barros**

VAC - Jaguaquara – BA  
Cravolândia-Bahia

**RESUMO:** A gestão é um ramo das ciências humanas porque tratam com grupo de pessoas, procurando manter a sinergia entre elas. O papel do gestor escolar não se resume meramente à administração do estabelecimento de ensino, mas a de um agente responsável por mudanças. O gestor também é muito importante para esse aprimoramento da participação da família. Portanto o gestor tem que desenvolver junto a toda a equipe escolar o espírito de liderança para produzir motivação a todos para atender as exigências do desenvolvimento de uma escola. Portanto o mesmo é um componente importante para uma instituição com isso leva ao sucesso de toda a sua equipe. Este artigo tem como objetivo principal abordar como está o papel do gestor escolar e propor uma reflexão sobre essa gestão. Considerando que ele é essencial para um bom funcionamento de uma escola.

**PALAVRAS- CHAVE:** Gestor; Escola; Perfil; Competência.

**ABSTRACT:** Management is a branch of the humanities because they deal with a group of people, trying to maintain the synergy between them. The role of the school manager is not merely the administration of the school, but that of an agent responsible for change. The manager is also very important for this enhancement of family involvement. Therefore, the manager has to develop with the whole school team the spirit of leadership to produce motivation for all to meet the requirements of the development of a school. Therefore the same is an important component for an institution with this leads to the success of your entire team. This article has as main objective to address how is the role of the school manager and propose a reflection on this management. Considering that it is essential for a proper functioning of a school.

**KEYWORDS:** Manager; School; Profile; Competence

### 1 | INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda a importância do gestor e o seu papel no seu ambiente de trabalho proporcionando aos seus companheiros função e atribuições enfrentando vários desafios. Na condução do seu fazer pedagógico.

O Gestor Educacional é um profissional que tem suas atribuições na escola focadas

no ambiente administrativo, pedagógico e financeiro, sendo necessária a articulação destas áreas para o sucesso da sua atuação. Um dos principais desafios do gestor é envolver toda a equipe da escola com os objetivos a ser alcançados. Há várias diversidades dentro do ambiente, sendo necessário estar atento sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho ouvindo promovendo a equipe oportunidades de discussão dando espaço de expressar suas ideias o que facilitará o trabalho do grupo, chegando a um objetivo comum transmitindo confiança para a equipe.

Hoje percebemos que o ambiente é mais prazeroso quando acontece de forma democrática reconhecendo seus direitos e deveres. A participação de todos é fundamental para o bom desempenho do trabalho do gestor sendo necessária a parceria entre professor, aluno, funcionário e toda comunidade para que o trabalho possa ter um bom rendimento. A contribuição da equipe é essencial, pois cada um tem a contribuir com sua atuação como profissional no sucesso da unidade escolar.

## **2 | O PERFIL DO GESTOR NA ESCOLA**

Hoje o perfil do gestor é de suma importância não só na vida profissional, mas na visão da sociedade e no meio social em que ele atua. Com base na pesquisa de Campo, em entrevista com a professora RLS foi relatado que o gestor deve ter um olhar de observador percebendo as necessidades de intervir de forma positiva para dar a todos os segmentos da escola condições de trabalho. É ter consciência que sua autoridade não permite ditar regras de forma autoritária e se achando detentor do poder de decisão.

O grande papel do gestor é fazer de sua gestão um ato democrático tendo suas decisões pautadas no ouvir a todos da comunidade escolar reforçando a ideia de que não há espaço para um que atua de forma não democrática. Mantendo relacionamento harmonioso com sua equipe sendo necessário intermediar promovendo assim um ambiente de trabalho prazeroso. Com isso na pesquisa feita e pela coordenadora ASO a mesma relata que o gestor deve ser um profissional com postura democrática, estabelecendo constantemente o diálogo entre a equipe, deve saber ouvir, tendo clareza nas suas atitudes e ações. Ser presente na vida de instituição, sendo criativo, dinâmico, responsável, com visão de futuro, capaz de cumprir a sua função e ao mesmo tempo sendo capaz de delegar atribuições para sua equipe.

## **3 | DESAFIOS DO GESTOR NA ESCOLA**

Atuação do gestor escolar na unidade de ensino é de grande importância para a mudança na prática do cotidiano escolar passando de uma gestão conservadora, autoritária e centralizada de algumas escolas, para a construção coletiva de uma gestão democrática e participativa, busca de soluções para os problemas encontrados na

escola. Essa construção coletiva tão importante na gestão democrática e participativa não se faz de uma hora para outra, é um processo contínuo vivenciando e aprendido por todos os envolvidos no processo educacional.

Esse artigo surgiu do interesse em refletir sobre as dificuldades e desafios do gestor no ambiente escolar, para gerar um processo de mudanças nas organizações escolares, é preciso adequação aos novos padrões da sociedade atual, e por meio da inovação e da prática de uma gestão participativa. Então na visão como gestor nos deparamos com várias situações como: a vida do educando, a família, problemas da sociedade e outros.

Para que o gestor escolar consiga enfrentar mudanças significativas que elevem o padrão da escola, é preciso que ocorra quebra de paradigmas que todos os envolvidos possam ter visão de que a escola precisa dessas parcerias e que a mesma passe a encerrar a inovação como desafio e sintam-se estimuladas pela inovação pessoal e, assim, se tornem capazes de ir além dos seus próprios limites.

Outro fator também considerado importante para conseguir alcançar uma gestão democrática, participativa e autônoma, deve ser criado dentro de cada espaço, aberto para a formação do diálogo levando em consideração o contexto, as necessidades as condições em que cada escola está inserida, tentando buscar suas próprias regras.

Para que de fato ocorra à gestão democrática nas instituições escolares se faz necessário que questões não tomem um tempo excessivo do gestor, além disso, o mesmo deve ter consciência de que sozinho ele não consegue resolver todos os problemas e sendo assim, ele precisará compartilhar as responsabilidades e compromisso os diversos segmentos da instituição escolar, ou seja, buscar ajuda do coletivo.

O gestor escolar deve atuar como líder, promovendo a formação de pessoas que o acompanhem em suas atribuições e prepará-las para serem abertas às transformações. Nesse sentido buscar-se motivação, responsabilidade, dinamismo, criatividade e capacidade de atender às necessidades mais urgentes. Isso requer um constante aprendizado, para atualizar-se e conhecer as mais recentes contribuições dos educandos sobre os processos de capacitação de lideranças educacionais. Neste sentido Paulo Freire (2002) afirma,

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente (In BRASIL, 2004)

Neste estudo foi possível compreender que a comunidade escolar precisa se empenhar para elevar o nível de qualidade educacional na instituição, por meio da gestão participativa e pela inovação do ambiente escolar em todos os aspectos. Para isso, o gestor que exerce importante atribuição deve gerar um clima de transformação de atitudes e estimular os integrantes da organização escolar para o seguirem em

direção a uma escola reflexiva.

#### 4 | A RELAÇÃO GESTOR E FAMÍLIA.

As instituições família e escola constituem-se em ambientes necessárias para a vida da criança, podendo buscar melhores condições de comunicação e de entendimento na interação entre si, como forma de contribuição e de corresponsabilidade pelo desenvolvimento social do aluno e do contexto escolar. Educação é um projeto que não se desenvolve sozinho, é necessário o envolvimento de vários setores da sociedade civil, de forma a promover um melhor gerenciamento das fases do ensino e assim alcançar êxito no processo educativo. Assim, a família é convidada a estar presente e inserida no contexto das instituições de ensino, pois se constitui de uma representação fundamental dessa participação da sociedade civil.

Com base na (LDB) Lei 9.394/96 Diretrizes e Bases da Educação, observando a importância dessa correlação família e escola, já prevê em seu artigo 2º que a educação, dever da família do estado tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando e sua qualificação para o trabalho, ou seja, os objetivos e finalidades da educação passam necessariamente pela presença e participação da instituição.

Para Libanêo (2004) a participação dos pais na escola se dá através da inserção necessária dos mesmos, nos movimentos orgânicos e de legitimidade legais da comunidade escolar, como os conselhos escolares ou associações de pais.

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do conselho da escola, da associação de pais e mestre (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (LIBANÊO, 2004 pag.144)

Com isso, no pensamento de Libanêo acrescenta outros elementos à discussão acerca da participação familiar na escola para o autor além do suporte no auxílio e desenvolvimento do ensino, os pais também são chamados a contribuir na construção de uma proposta pedagógica, no acompanhamento e na avaliação das ações desenvolvidas na unidade escolar.

O papel da família é importante e relevante no cenário educacional, pois a escola precisa dessa parceria para melhoria do ensino. Sendo assim, a educação não se faz apenas por alunos, professores, gestores e funcionários a família é a peça principal nesse quebra cabeça. Além disso, a participação familiar corresponde aos ideais pedagógicos da gestão democrática participativa e na compreensão que o trabalho coletivo, especialmente na unidade escolar, tende a ser muito proveitoso, pois resulta de uma reflexão conjunta, onde, a possibilidade de errar é muito menos se comparada à escola quando trabalha sozinha.

Desta forma, os conselhos escolares, bem como as associações de pais e mestre ou outras organizações equivalentes, representam a garantia prática pedagógica que

tem a capacidade de realizar um bom processo de ensino e de aprendizagem.

Família e escola deveriam e têm que ser ponto de apoio e sustentação ao ser humano, sendo marcos de referência existencial. Quanto melhor for a parceria entre ambas, mais positivos e significativos serão os resultados na formação do cidadão. A educação é tarefa de todos, ou seja, governo, família, sociedade e é necessária a presença da sociedade organizada na escola, participando e acompanhando seus resultados.

## **5 | A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR**

A democracia da gestão é defendida enquanto possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica do processo educacional das escolas, na construção de um currículo pautado na realidade local, na maior integração entre os agentes envolvidos na escola como professores, diretor, estudantes, coordenadores, agente-administrativos, vigias, auxiliares de serviços no apoio efetivo da comunidade às escolas, como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

O gestor democrático deve desempenhar uma liderança que impulse a autoconstrução, compromisso, responsabilidade e qualidade de forma criativa no processo educacional. Compete a ela a ação de coordenar as relações entre todos os profissionais, alunos e a comunidade escolar, enfocando uma educação que permita uma relação democrática e participativa entre ambos. O diretor que é o dirigente fundamental, responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e unifica os diferentes segmentos. Um dos pontos mais importantes para a ocorrência da gestão Democrática na Educação é o gestor. Ser carismático, capaz, aberto e com iniciativa que são características de um líder em potencial, o que nos leva a perceber que o gestor ideal é aquele com perfil de líder democrático.

Assim, a gestão da escola configura-se em ato político, pois requer sempre uma tomada de posição política. A gestão escolar não é neutra, pois todas as ações desenvolvidas na escola envolvem atores e tomadas de decisões. Nesse sentido, ações simples, como a limpeza e a conservação do prédio escolar, até ações mais complexas, como as definições pedagógicas o trato com situações de violência, entre outras, indicam uma determinada lógica e horizonte de gestão, pois são ações que expressam interesses, princípios e compromissos que permeiam as escolhas e os ramos tomados pela escola.

A participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que regem as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e principalmente, se estiverem engajadas na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente. Assim entendemos que a democratização começa, no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos, etc. possam

discutir criticamente o cotidiano escolar.

Apesar da superficialidade com que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Lei 9394/96 trata da questão da gestão da educação, ao determinar os princípios que devem reger o ensino, indica que um deles é a gestão democrática. Mais adiante a referida lei define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola, além da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares. Nesse sentido, a função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos, com condições de participar criticamente do mundo do trabalho e de lutar pela democratização da educação em nosso país.

## **6 | MINHAS EXPECTATIVAS NA FUNÇÃO DE GESTOR**

Diante das mudanças no sistema educacional como gestor tenho percebido que as expectativas são muitas e o pensamento de alguns gestores é de fazer o melhor pela sua unidade. Com isso, a escola precisa estar sempre renovada, mas a participação do gestor é de grande importância ele é a pessoa que está sempre no caminho de novas mudanças principalmente quando se tem uma equipe que busca ajudar nas atividades propostas e está ali sempre pra somar então o gestor quanto atuante tem que perceber que suas expectativas é buscar juntamente com a equipe melhorias coisas novas com o objetivo de fazer da escola um ambiente atrativo acolhedor em que todos e todas se sintam bem dentro e fora do estabelecimento.

Como gestor sempre o novo é desafio, mas quando passamos a desenvolver o nosso trabalho vem nos mostrando que precisamos vencer esse desafio, mas também não é fácil mediar um estabelecimento sabemos que problemas sempre irão surgir, mas basta ir ao encontro das soluções para resolver os problemas.

Então, na minha visão como gestor e diante das mudanças na educação e com o apoio da secretaria de educação colegas de trabalho quero dar o melhor de mim para que o meu estabelecimento de trabalho seja sempre o ambiente onde educandos, o pessoal de apoio, serventes, porteiro, coordenadores, professores e comunidade depositem em mim e na própria escola confiança e respeito dando credibilidade ao trabalho desenvolvido para que todos possam ter uma visão que a escola juntamente com o apoio de cada um seja uma escola de referência de qualidade e conhecimento para seus filhos e futuramente para aqueles que virão a caminho.

## **7 | CONCLUSÃO**

O artigo 26 de Declaração Universal dos direitos do homem diz que: “Todo homem tem direito a educação. A instrução elementar será obrigatória, gratuita,

acessível a todos” não se refere apenas ao direito a uma vaga na escola, mas a um ensino de qualidade, que respeite as diferenças culturais e individuais e o direito a justa distribuição dos bens culturais e matérias, conforme o artigo 27 da mesma Declaração:” Todo homem tem direito de participar livremente da vida cultural da comunidade, progresso científico e de seus benefícios e de fruir as artes”.

Tudo isso será viabilizado pelo desenvolvimento das competências que possibilitam a inclusão do sujeito na sociedade letrada e na era da informação do mundo pós-moderno como cidadão, consciente de seu compromisso com a coletividade, disposto a lutar por direitos e deveres iguais para todos.

É esse conceito de ensino, como forma fundamental de integração do homem na sociedade, que se quer tornar acessível a todos na escola. E este é o compromisso e a função da escola eficaz: garantir que os alunos aprendam a pensar, a fazer, a ser e a conviver, tendo acesso a todo tipo de informação e conhecimento, no momento certo, com prazer e facilidade. Para isso, é preciso rever a dinâmica da escola, de sua gestão aos currículos, as práticas pedagógicas e aos diversos personagens que compõem o ambiente educativo, visando uma escola de qualidade, alegre e democrática.

É importante enfatizar, que, cabe ao gestor, um longo processo de preparar a escola e os professores para receberem, acolherem e dialogarem com os pais e a comunidade de forma compreensível, respeitosa e produtiva, para que se possa, assim, estabelecer novas relações entre a escola, família e a comunidade.

Por último, cabe lembrar, a presença de um elemento essencial na promoção dessa integração dos diversos segmentos sociais em prol do sucesso educacional, sem o qual não lograremos êxito, qual seja enorme disposição para a mudança, disposição esta que se assenta na compreensão de que o direito a escolaridade é um bem, um legítimo patrimônio da humanidade, que de forma alguma pode ser ameaçada por situações de negligência em escolas, que devem promover:

Transformar a realidade é cada vez mais urgente. “Na medida em que O desenvolvimento de uma consciência crítica que permita ao homem os homens, dentro de sua sociedade, vão respondendo aos desafios do mundo, vão também fazendo história, por sua própria atividade criadora.” (FREIRE, 1970, p.63).

Seguindo uma visão semelhante, Freire, (1977), ressalta a importância da perspectiva de modernizar e democratizar a educação, aproximando-a das pessoas e das necessidades da sociedade.

Cooperação, livre expressão, responsabilidade, solidariedade, comunicação e documentação são palavras-chave para entender a escola. Educação e trabalho adquirem conotações mais próximas, no sentido de experiencial, fazer, interagir e enfrentar os problemas de vida cotidiana.

Essa complexidade, que requer autonomia e participação, exige do gestor escolar uma participação efetiva no sentido de incentivar e articular a parceria, escola, família e comunidade tendo como eixo principal da sua atuação entre outros princípios, a cooperação e o desejo de ser um colaborador na formação de umas sociedades com



verdadeiros cidadãos, conscientes tanto dos seus direitos e deveres quanto das suas ações no meio em que vive.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394. **Lei das Diretrizes e Bases da Educação**. Brasília: 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro; Paz e Terra, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. São Paulo: Alternativa, 2008.

LÜCK, Heloísa ET al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. Rio de Janeiro, DP&A, 4ª edição 2000.

PARO Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

## A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MEIO PARA OBTENÇÃO E PROTEÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA DA FIRMA

**Jorge Ivan Correa Junior**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

**RESUMO:** Há décadas os estudos em estratégia buscam estudar as diferenças de desempenho entre as firmas, sendo a Vantagem Competitiva um conceito explicativo amplamente aceito, independentemente do paradigma estratégico adotado. Entretanto parece haver dois desafios permanentes na literatura de estratégia: como a firma pode obter Vantagem Competitiva e como sustentar tal vantagem ao longo do tempo? Para superar esses desafios, os estudos focam as análises da firma ora no seu ambiente interno, ora no ambiente externo, como um movimento pendular. Porém, a dificuldade em lidar com tais análises de maneira simultânea pode ficar comprometida, por conta da dinâmica do ambiente competitivo no qual a firma está inserida. Para superar isso, o presente ensaio teórico propõe avaliar como o conceito de Inteligência Competitiva poderia se configurar como meio de obtenção e proteção da Vantagem Competitiva da firma, propondo um *framework* de pesquisa relacionando os dois constructos a partir de revisão bibliográfica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Competitiva; Vantagem Competitiva; Ensaio Teórico;

### 1 | INTRODUÇÃO

A literatura de estratégia normalmente trafega entre a análise dos ambientes interno e externo da firma (HOSKISSON, et al., 1999) na busca de Vantagem Competitiva (GHEMAWAT, 2002), e uma revisão teórica dos estudos em estratégia encontrará trabalhos com ênfase em algum destes ambientes, por vezes nos dois simultaneamente (BARNEY, 1995). Assim, se a estratégia de uma firma direcionar suas ações competitivas em busca de Vantagem Competitiva, sugere-se que sejam considerados, de alguma forma, seus ambientes interno e externo.

Com raízes na literatura de estratégia e na prática empresarial, estudos de Inteligência Competitiva começaram a ganhar relevância na década de 1980, com o propósito de fornecer técnicas e informações para obtenção de vantagem competitiva da firma (BRODY, 2008; GHANNAY; MAMLOUK, 2015). Podendo ser entendida como um sistema (CALOF & WRIGHT, 2008) ou como processo (BRODY, 2008; PRESCOTT, 1999), a Inteligência Competitiva deve prover informações e análises para que a firma seja capaz de tomar decisões que levem a aplicação da capacidade da firma em competir no seu mercado (SHARP, 2009).

Entretanto, os trabalhos realizados em

Inteligência Competitiva, tanto os acadêmicos como os práticos, parecem dar mais ênfase às atividades relacionadas à análises do ambiente externo às organizações, principalmente com relação à concorrência, e uma revisão teórica dos estudos em estratégia sugere que caso os aspectos internos da firma não sejam devidamente considerados e alinhados estrategicamente às oportunidades e restrições do ambiente externo, talvez nem todas as informações e análises sejam suficientes para obtenção e proteção de Vantagem Competitiva.

Por meio de um ensaio teórico, a proposição deste trabalho é fundamentar que a Inteligência Competitiva possa efetivamente ponderar estrategicamente os ambientes interno e externo da firma com vistas à sua atuação, para que esta seja capaz de estabelecer Vantagem Competitiva e sustenta-la pelo maior tempo possível. Ao estabelecer a relação teórica entre Vantagem Competitiva e Inteligência Competitiva, deseja-se posicionar a Inteligência Competitiva como elemento capaz de articular as análises dos ambientes externo e interno da firma. A partir deste trabalho, espera-se que sejam realizados estudos empíricos capazes de dar a sustentação teórica e empírica necessárias ao *framework* aqui proposto.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Estratégia & Vantagem Competitiva

Desde a década de 1950, os estudos em estratégia buscam, de alguma forma, explicar como uma organização pode alcançar desempenho superior ao setor no qual atua (GHEMAWAT, 2002), ora com ênfase nas análises do seu ambiente interno, ora com ênfase nas análises do ambiente externo (HOSKISSON et al., 1999), como ilustrado na Figura 1:

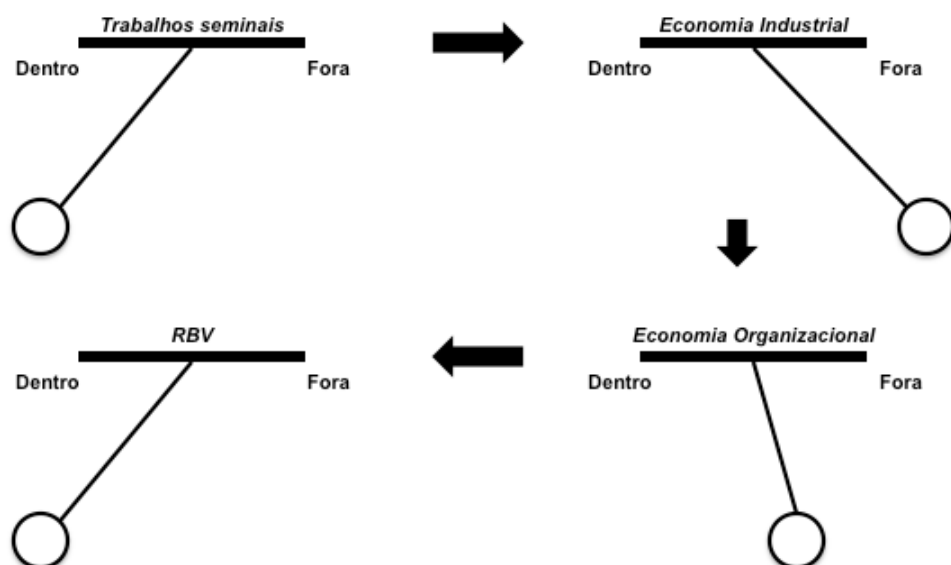


FIGURA 1 - Movimentos pendulares: diferentes fases dos estudos em estratégia. Fonte:

Para explicar como organizações podem alcançar e manter desempenho superior ao longo do tempo, o conceito de vantagem competitiva tem sido amplamente aceito não apenas nos estudos em estratégia, mas também na sua prática e no seu ensino, considerando-a como hipótese dominante na teoria para sustentação de desempenho superior (POWELL, 2001), assumindo que tal sustentação não seria permanente, mas sim por um período de tempo indeterminado (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

É importante observar que no início o conceito de vantagem competitiva estava associado a aspectos práticos (SOUTH, 1980), e mesmo após o conceito de vantagem competitiva ser amplamente divulgado por meio dos trabalhos como os de Michael Porter (1986; 1989; 1991; 1996) consultores seguiram publicando materiais sobre o tema. Ainda que amparados mais pela experiência prática que pela metodologia científica, o premiado artigo do Vice-Presidente do Boston Consulting Group, George Stalk, em 1988, apontava o tempo como a futura fonte de vantagem competitiva, em artigo na Harvard Business Review.

Segundo Porter (1989, p.2), a vantagem competitiva surge do “[...] valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa”, tendo a obtenção de retornos acima do normal como principal foco de análise da vantagem competitiva (PORTER, 1989). Assim, a ênfase da vantagem competitiva de Porter (1986; 1989) está nos produtos, e não nos recursos da firma, que são a base da perspectiva RBV (*Resource Based View*) (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Essa diferença não é excludente, pois o mercado de produtos, base das análises da economia industrial adotada por Porter, e o mercado de recursos, base da RBV, são “dois lados da mesma moeda” (WERNERFELT, 1984, p.171), dado que ambos buscam compreender as fontes de vantagem competitiva e suas formas de sustentação.

Entretanto, os estudos sob a ótica da RBV focam suas análises nas idiossincrasias de cada firma (MAHONEY & PANDIAN, 1992), e indicam que os efeitos da firma influenciam entre de 44% a 46% da sua lucratividade, enquanto os efeitos provenientes da heterogeneidade da indústria na qual está inserida explicariam de 9% a 16% (RUMELT, 1991). Posteriormente, McGahan & Porter (1997) avaliaram que a influência da indústria seria maior do que encontrado por Rumelt (1991), além de variar significativamente entre indústrias e ser maior ainda no setor de serviços. De qualquer forma, um aspecto recorrente nos estudos em estratégia é que a obtenção de retornos acima do normal é o principal foco de análise da vantagem competitiva (GHEMAWAT, 2002; HOSKISSON ET AL., 1999; MAHONEY & PANDIAN, 1992; PORTER, 1996; POWELL, 2001).

Desde a década de 1960, quando E. Leonard, C. Christiansen, K. Andrews e W. Guth propuseram a matriz SWOT, acrônimo do inglês: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (BARNEY, 1995),

os estudos em estratégia têm, de alguma forma, buscado compreender como a combinação entre os ambientes interno e externo das organizações podem proporcionar desempenho superior. Similarmente à matriz SWOT, o modelo teórico para estudo da sustentação da vantagem competitiva tem sido a combinação da análise interna da firma, com suas forças e fraquezas, com a análise do ambiente externo à firma, considerando suas ameaças e oportunidades (BARNEY, 1991; HOSKISSON et al., 1999), conforme esquematizado na Figura 2:

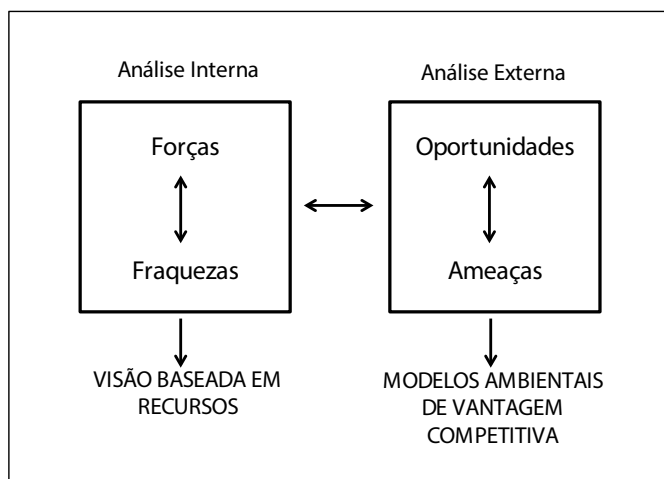


FIGURA 2 - Modelo de análises interna e externa da firma.

Fonte: Barney (1991, p. 100).

A ideia do movimento pendular dos estudos sobre estratégia (HOSKISSON et al., 1999) parece não refletir as tentativas de combinar as análises internas e externas encontradas na literatura. Por exemplo, mesmo tendo como ênfase a análise da indústria na qual a firma está inserida, Porter (1986) propõe uma “cadeia genérica de atividades”, ou “cadeia de valor”, como um modelo que rege a integração entre as diferentes atividades de uma firma para entregar valor ao cliente. O “*Fit*” (ajuste) interno das atividades é um dos principais fatores de sustentação da vantagem competitiva (PORTER, 1996, p. 70). Entretanto, Porter (1989) não detalha como a cadeia genérica de atividades se ajusta ou é ajustada para a obtenção e sustentação da vantagem competitiva. Nem mesmo eventuais fatores-chave ou processos internos associados são detalhados em sua literatura, talvez pela ênfase no ambiente externo. Mesmo trabalhos como Venkatraman (1989) e Siggelkow (2002), que abordam o alinhamento estratégico das atividades da firma, acabam não capturando os efeitos desse alinhamento no desempenho da organização em relação ao ambiente externo.

Já na RBV os recursos são potenciais fontes de vantagem competitiva, e suas características podem tornar tais vantagens mais duradouras. Segundo Barney (1991), as condições para existência de vantagem competitiva são que os recursos sejam raros e valiosos, e que, além disso, sejam inimitáveis e não-substituíveis, características também conhecidas pela sigla VRIN, acrônimo do inglês: *value* (valioso), *rare* (raro),

*ininmitable* (não imitável), *nontradeble* (não substituível). Um recurso possui valor se for capaz de gerar renda; é raro se não for suficiente para atender à demanda, pelo menos no curto prazo; inimitável devido à mecanismos de proteção à imitação; e não-negociável (ou não-substituível) se ele pode ser acumulado mas não pode ser negociado pela sua natureza tácita e complexidade de uso (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

## 2.2 Sustentando a Vantagem Competitiva

Independentemente de adotar-se ênfase no ambiente interno ou de mercado, um desafio comum aos dois ambientes é proteger uma Vantagem Competitiva eventualmente obtida. Na visão porteriana, uma das principais ameaças seria a imitação da estratégia por parte dos concorrentes (imitação interorganizacional), que pode erodir a vantagem competitiva obtida pelo posicionamento de mercado da firma ao longo do tempo (PORTER, 1989). Já para Peteraf (1993), a sustentação da vantagem competitiva se dá pela heterogeneidade de recursos, pelos limites *ex post* e *ex ante* da competição e pela imperfeita mobilidade dos recursos. A manutenção da heterogeneidade é condição para gerar os ganhos, sejam ricardianos ou de monopólio; os limites *ex post* sustentam esses ganhos, seja por insubstitubilidade, seja por inimitabilidade; os limites *ex ante* mantêm os ganhos dentro da firma, principalmente devido à baixa mobilidade de recursos; e os limites *ex ante* tratam da incerteza sobre os retornos a serem obtidos com os recursos (PETERAF, 1993). Quando a firma obtém recursos raros e valiosos por conta de suas condições históricas, é possível explorar tais recursos com estratégias de valor que dificilmente poderiam ser copiadas pelos concorrentes que não compartilharam das mesmas condições históricas (BARNEY, 1991), além de utilizar elementos como investimentos de longo prazo realizados em ativos (Wernerfelt, 1984) e eventuais conexões entre ativos ao longo do tempo (DIERICKX *et al.*, 1989).

Entretanto, a simples posse e acumulação dos recursos não asseguram à firma desempenho superior, sendo necessário compreender as propriedades que fazem com que tais recursos impactam seu desempenho (DURAND & VAARA, 2009). Como a RBV tem o enfoque de acumulação e defesa dos recursos, pode passar a ideia de que a firma teria atuação passiva ou reativa frente ao mercado. Assim, se uma das definições de estratégia é fazer com que a firma aproveite os recursos de maneira a tornar mais difícil aos competidores alcançá-la (WERNERFELT, 1984), os estudos em estratégia retornaram seu *locus* de análise para o interior da organização. Os estudos de RBV podem confundir os recursos com as suas propriedades (DURAND & VAARA, 2009), para imprimir a dinâmica necessária para o efetiva conversão dos recursos em vantagem competitiva a RBV se desdobrou em outras abordagens como a *Knowledge-Based View* (KBV) e as Capacidades Dinâmicas (HOSKISSON *et al.*, 1999).

ARBV trabalha o conceito de imitabilidade imperfeita dos recursos para sustentação da vantagem competitiva (PETERAF, 1993), sustentação essa que dependeria de

mecanismos de isolamento capazes de inibir a imitação por parte dos competidores (RUMELT, 1984). Trata-se de um conceito de proteção emprestado da biologia, e os principais mecanismos de isolamento têm como base a ambiguidade causal, a complexidade social e a dependência de trajetória (RUMELT, 1984). Similarmente aos conceitos de barreiras de entrada de Bain (1956) e das barreiras de mobilidade entre grupos estratégicos propostas por Caves e Porter (1977), os mecanismos de isolamento à imitação pretendem proteger a posição vantajosa que a firma possui no mercado. Entretanto, os mecanismos de isolamento atuam especificamente na firma, diferentemente das barreiras de entrada, que tratam da proteção de grupos em um determinado setor, e das barreiras de mobilidade, que visam a proteção quanto aos potenciais entrantes (PETERAF, 1993).

Como um dos meios para a firma proteger sua Vantagem Competitiva é fazer uso de mecanismos de isolamento (VASCONCELOS & CYRINO, 2000), estes podem antecipar movimentos no sentido de defesa. Diversos autores têm pesquisado a respeito, como sintetizado na Figura 3:

Quadro 1 – Mecanismos de isolamento	
MECANISMO	REFERÊNCIA
Recursos únicos/raros e imperfeitamente móveis	Wernerfelt, 1984; Barney, 1991
Talentos pessoais dos administradores	Penrose, 1959/1963
Recursos não disponíveis no mercado	Barney, 1991
Competências fundamentais de difícil reprodução	Andrews, 1980; Hamel e Prahalad, 1994
Combinações únicas de experiências	Prahalad e Bettis, 1986; Spender, 1989
Culturas organizacionais, conhecimentos tácitos	Barney, 1986
Ativos invisíveis de imitação difícil	Itami e Roehl, 1987
Heurísticas e processos não facilmente imitáveis	Schoemaker, 1990
Economias ligadas ao tempo	Dierickx e Cool, 1989
Combinação de fatores de produção	Schumpeter, 1934
Capacidades gerenciais e de trabalho em equipe	Nelson e Winter, 1982
Dependência de trajeto ( <i>path dependency</i> )	Arthur, 1989; Barney, 1991
Ambiguidade causal e racionalidade limitada	Simon, 1987; Lippman e Rumelt, 1982
Ativos idiossincráticos	Williamson, 1989
Ativos co-especializados (interconexão elevada)	Teece, 1988, 1994, 1997; Dierickx e Cool, 1989
Informação assimétrica, conhecimentos específicos	Barney, 1986; Winter, 1988
Irreversibilidade, engajamento de recursos	Ghemawat, 1991
Mercados imperfeitos de fatores	Barney, 1986; Rumelt, 1987
Barreiras de saída e " <i>switching costs</i> "	Porter, 1980

FIGURA 3 - Mecanismos de Isolamento e principais autores.

Fonte: Vasconcelos & Cyrino (2000).

Tais mecanismos de isolamento podem proporcionar maior longevidade à Vantagem Competitiva, sendo elementos passíveis de serem incorporados às orientações estratégicas da firma. Assim, após obter Vantagem Competitiva, permanece o desafio da firma avaliar continuamente o quanto tal vantagem ainda está sendo efetiva frente ao mercado. Além disso, o cenário competitivo no qual a firma estiver

inserida pode exigir um dinamismo para o qual talvez ela não esteja adequadamente preparada para lidar. Esse dinamismo poderia ser trabalhado por meio da Inteligência Competitiva.

## 2.3 Inteligência Competitiva

Embora seu conceito possa considerar bases de 5.000 anos atrás, na China antiga e no militarismo (CALOF & WRIGHT, 2008), até a década de 1970 a Inteligência Competitiva (IC) no âmbito empresarial praticamente se resumia à coleta de dados sobre os concorrentes. Somente nas décadas de 1980 e 1990 é que parece ter ocorrido o amadurecimento das práticas relativas à IC nas empresas, tanto em técnicas como em escopo (PRESCOTT, 1999). Segundo Sharp (2009), a Inteligência Competitiva (IC) é o **“conhecimento e conhecimento prévio sobre o ambiente completo de negócios que resultam em ação”** (p. 31). Entretanto, ainda persistem questionamentos quanto à definição e abrangência do termo Inteligência Competitiva.

Sendo a IC passível de ser entendida como um sistema (CALOF & WRIGHT, 2008) ou como processo (BRODY, 2008; PRESCOTT, 1999), é natural que, ainda hoje persista esse tipo de questionamento, pois as abordagens diferem inclusive quanto ao grau de dinamismo da IC. Além disso, esse campo de estudo pode ser abordado tanto sob a ótica dos praticantes (empresas, consultorias etc) como pela ótica da academia (pesquisa científica). A combinação dessas duas óticas é a ênfase que Calof e Wright (2008) propõem, em uma abordagem interdisciplinar da IC.

É possível, porém, encontrar pelo menos três pontos de convergência entre os diversos autores de IC:

- A IC não pode desconsiderar aspectos éticos em sua atuação;
- Deve ser orientada à tomada de decisão estratégica e à ação;
- Embora seja citado o “ambiente completo” da firma, parece haver maior ênfase no ambiente de mercado.

Se ainda é desafiador definir claramente o termo Inteligência Competitiva (IC) tanto na academia como na prática empresarial (BRODY, 2008), o desafio de identificar e avaliar os elementos que a compõe não parece ser menor. E com a grande pressão competitiva (GHANNAY; MAMLOUK, 2015) e a volatilidade dos ambientes (DU TOIT, 2013) tais desafios parecem ganhar ainda mais corpo, transformando a IC em um campo de estudo crescente (GHANNAY; MAMLOUK, 2015). Ao facilitar a identificação tanto de oportunidades como de ameaças e aprimorar o processo de tomada de decisão (DU TOIT, 2013), pode ser capaz de fornecer técnicas para obtenção de vantagem competitiva, um elemento fundamental na gestão estratégica empresarial (GHANNAY; MAMLOUK, 2015).

As pressões competitivas e a volatilidade podem gerar algum ruído na estruturação da IC nas organizações. Por exemplo, na prática empresarial parecem ocorrer confusões entre a IC (escopo mais amplo de análises) e a inteligência concorrencial



(escopo mais estreito de análises), esta última sendo inclusive um dos elementos que compõem a IC (SHARP, 2009). Para contribuir na composição dos elementos da IC, Sharp (2009) propõe um *framework* como modelo de análise do ambiente competitivo, no qual os elementos que o compõe são ponderados, conectados e interdependentes, como exemplificado na Figura 4:

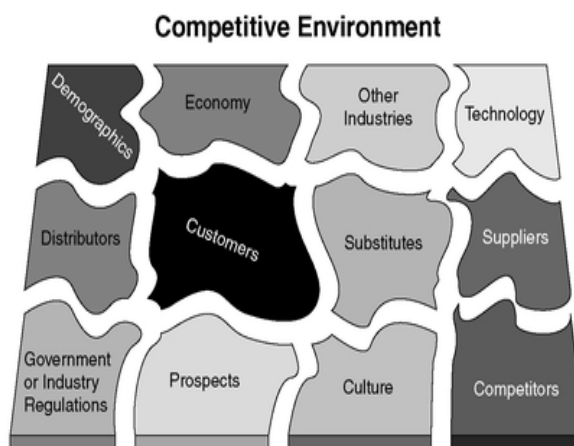


FIGURA 4 - O Ambiente Competitivo Completo.

Fonte: Sharp (2009; p. 76).

Uma vez identificados os elementos da IC, como sugerido por Sharp (2009), como lidar adequadamente com tais elementos? Analisando mais detidamente o *framework* exemplificado na Fig.4, observa-se que vários dos elementos ali propostos podem ser endereçados por técnicas clássicas de planejamento estratégico, como a Análise SWOT, de Keneth Andrews (década de 1960); Análise de Cenários, de Pierre Wack (década de 1970) e a Análise da Indústria, de Porter (década de 1980) (GHEMAWAT, 2000). Assim, no exemplo da Fig. 4 os elementos que tendem a não ser diretamente endereçados por essas técnicas clássicas seriam os clientes e a cultura. Além disso, observa-se que todos os elementos propostos no *framework* são externos à firma, embora 80% das informações necessárias à IC já estejam dentro da firma (REGINATO & GRACIOLI, 2012).

Talvez para reforçar a diferença entre IC e inteligência concorrencial, Sharp (2009) sugere que as análises comecem pelos clientes e não pelos concorrentes propriamente ditos, por mais desafiador que possa ser entregar aquilo que o cliente deseja. Mas apesar de indicar exemplos interessantes, Sharp (2009) não fornece muitos elementos sobre como conduzir tais análises, talvez porque é na literatura de Marketing que se encontra mais detidamente conceitos e técnicas para a análise de clientes, como segmentação, público-alvo, posicionamento mental, proposta de valor etc.

O outro elemento, a cultura, pode ser analisado em pelo menos duas perspectivas:

a cultura organizacional (interna) e a cultura ambiental (externa). E como esse *framework* busca combinar aspectos internos e externos das organizações, talvez fosse o caso de considerar como um dos componentes da IC não apenas aspectos culturais do país ou do mercado no qual a organização opera, como sugere Shap (2009) e é considerado em Du Toit (2013), mas também a cultura organizacional, pois esta parece ser decisiva para o sucesso da IC em uma organização (GHANNAY; MAMLOUK, 2015). Porém, por ser um construto multidimensional, a cultura organizacional padece do mesmo desafio da própria IC: uma definição que a estabilize como conceito, pois já foram identificadas mais de 160 definições diferentes de cultura organizacional na literatura (GHANNAY; MAMLOUK, 2015). Mas independentemente de definições ou terminologias, atuar com IC tende a trazer melhores resultados para, pois ajuda a ter as informações certas para tomar decisões inteligentes para levar a firma adiante (SHARP, 2009).

Se a cultura organizacional for considerada como orientadora das ações e comportamentos de uma organização no sentido de resoluções de problemas (SCHEIN, 1985), é razoável então considerar que tal cultura influencie também a ênfase das definições estratégicas da organização: ambiente interno *versus* ambiente externo. Tomando com base o modelo competitivo de Cameron e Quinn, Ghannay e Mamlouk (2015) propuseram um modelo conceitual integrativo da relação entre a IC e a cultura organizacional, com suas diferentes nuances. Nessa interação, por exemplo, organizações que trabalham com exportação e interagem com mercados internacionais tendem a adotar a IC como ferramenta de gestão competitiva (DU TOIT, 2013). Assim, considerando que o ambiente completo de negócios (SHARP, 2009) envolve o interno e o externo à firma, como viabilizar a IC para gerar ação estratégica?

### 2.3.1 Fundamentos da IC na firma

A abordagem de Sharp (2009) pode sugerir algo estático, como uma fotografia que analisa os ambientes. Mas isso seria a antítese da IC como um processo ou como um sistema, e a autora sugere que em função da indústria ou mesmo do momento da análise o *framework* pode ter outra configuração, com diferentes elementos e/ou diferentes pesos para cada um. O que a autora não deixa claro é como fazer isso, ou seja, como dinamizar o *framework*. Por conseguinte, em seu texto não temos claramente elencadas as alternativas para lidar com as análises: são muitos exemplos com pouca fundamentação, que ajudem a endereçar as diferentes circunstâncias capazes de influenciar esse *framework*. Por exemplo, os estudos em IC parecem ter alcançado mais intensamente os mercados de países desenvolvidos que o de países em desenvolvimento (DU TOIT, 2013), com possíveis desdobramentos específicos. Em um estudo com executivos de duas empresas do setor bancário de dois países em desenvolvimento, a Análise Swot aparece como sendo uma das principais técnicas de IC, em detrimento de técnicas mais sofisticadas, como Análise de Cenários (DU TOIT, 2013).

Similarmente ao conceito de Inteligência Competitiva (BRODY, 2008), a Inteligência Coletiva também possui diferentes definições, talvez pelo fato de abarcar diferentes termos, como Inovação Aberta, *Crowdsourcing*, Sabedoria das Massas e Wiknomics, dentre outros (WISE; PATON & GEGENHUBER, 2012), sendo um campo da área de Gestão do Conhecimento que vem ganhando relevância nos últimos vinte anos (Elia *et al.*, 2014). Cada um desses termos possui princípios e finalidades distintas, e a definição de Inteligência Coletiva possivelmente mais adequada seria a de Malone *et al.* (2010, p.2, *apud* WISE; PATON & GEGENHUBER, 2012): “Inteligência Coletiva são grupos de indivíduos fazendo coletivamente coisas que parecem inteligentes”.

A definição adotada por Wise, Paton e Gegenhuber (2012) talvez pareça um pouco vaga, se comparada à definição adotada por Elia *et al.* (2014) que evolui a expressão “harmonização de conceitos”, sugerindo que a Inteligência Coletiva envolve também o objetivo de gerar ações mais inteligentes do que qualquer indivíduo, grupo ou computador isoladamente o fariam. Entretanto, nenhum desses dois artigos detalham o que seria agir de forma mais inteligente, considerando que podem haver diferentes tipos de inteligência (GARDNER, 1995). Além disso, a proposta de capturar o valor da co-criação traria os efeitos da Inteligência Coletiva com seus diferentes termos (WISE; PATON & GEGENHUBER, 2012), mas sem necessariamente comparar com possíveis ações individuais talvez não nos ajudem a fazer as necessárias conexões internas nas organizações.

A prática de Inteligência Coletiva com a interação entre pessoas (competências), processos (serviços) e propósitos (desafios/oportunidades) (ELIA *et al.*, 2014), remete ao desafio de lidar com as pressões competitivas e a volatilidade dos ambientes de negócios, que podem gerar ruídos na estruturação da Inteligência Competitiva nas organizações, indicados em Sharp e representados pela imagem de um *framework* (2009).

Outro aspecto fundamental na IC é a estrutura de Tecnologia da Informação (TI) a ela associada. No trabalho de Oliveira, Maçada e Oliveira (2015), busca-se avaliar, por meio de dados secundários e análise quantitativa, a captura de valor pelas empresas a partir das capacidades de TI, entendidas como “habilidades da firma de ‘mobilizar e desenvolver recursos baseados em TI, em combinação ou co-presença com outros recursos e capacidades’ (BHARADWAJ, 2000, p. 2).” O resultado é que, considerando como variáveis dependentes a rentabilidade e a eficiência no nível da firma, o impacto das capacidades de TI se mostrou nulo, como estudos anteriores já haviam demonstrado.

Uma hipótese seria que tais variáveis poderiam ser impactadas não diretamente pela capacidade de TI, mas sim pelo que a firma é capaz de fazer com tal capacidade, gerando conhecimento. É o que sugere o estudo de Wright, Bisson e Duffy (2013) em pequenas e médias empresas da Turquia, indicando a necessidade de investimentos não apenas em TI e Sistemas de Informação (SI), mas também em Inteligência Competitiva, para gerar e reter conhecimento na firma que amplie sua competitividade.

Assim, a definição de capacidade adotada em Oliveira, Maçada e Oliveira (2015) talvez não reflita, de fato, o que uma firma é capaz de fazer com seus recursos, dado que ainda parece ser baixo o número de empresas que fazem uso da IC para antecipar e planejar movimentos, especialmente as de menor porte (REGINATO; GRACIOLI, 2012).

### 3 | ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

A adoção do ensaio teórico na elaboração deste artigo decorreu por entender-se que ele é o mais aderente para o atingimento dos objetivos propostos. Levou-se em conta que o ensaio teórico exige uma exposição profunda dos temas pesquisados, com originalidade na abordagem e conclusões, preservando capacidade crítica dos autores (MEDEIROS, 2014). Deve haver reflexão analítica e crítica na construção do ensaio teórico, estabelecendo relação dialógica dos temas pesquisados, como forma intencional de proporcionar o entendimento de algo (MENEGHETTI, 2011). Trata-se, assim, de procedimento qualitativo de revisão da literatura, considerando método de leitura científica (CERVO; BERVIAN, 2002), compreendendo as seguintes etapas:

- Leitura de reconhecimento: abordagem inicial para identificar seletivamente informações relevantes ao estudo;
- Leitura crítico-reflexiva: busca os significados e as principais ideias dos textos;
- Leitura interpretativa: sintetiza de forma estruturada as leituras anteriores, dando forma ao ensaio;

Além disso, um ensaio teórico deve combinar dois constructos que ainda não foram relacionados adequadamente entre si (ALVESSON; KARREMAN, 2000), privilegiando mais o conteúdo reflexivo do que a forma objetiva da pesquisa (MENEGHETTI, 2011). Trata-se exatamente do que se buscou neste artigo, ao propor as possíveis relações entre Inteligência Competitiva e Vantagem Competitiva. Com base nisto, com este artigo buscou tratar não apenas da relação entre Inteligência Competitiva e Vantagem Competitiva, mas também da incorporação da análise crítica do ambiente interno da firma como elemento fundamental para a obtenção e sustentação da Vantagem Competitiva no contexto dos estudos em Inteligência Competitiva.

### 4 | PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E VANTAGEM COMPETITIVA

A ideia central deste trabalho é que a IC seja capaz de apoiar a firma a obter e proteger sua Vantagem Competitiva, ao mediar as análises dos ambientes interno e externo para as definições estratégicas. Para isso, propõe-se um *framework* integrativo para pesquisar a IC no contexto estratégico da firma, com as relações de influência

entre os construtos, como proposto na Figura 5:

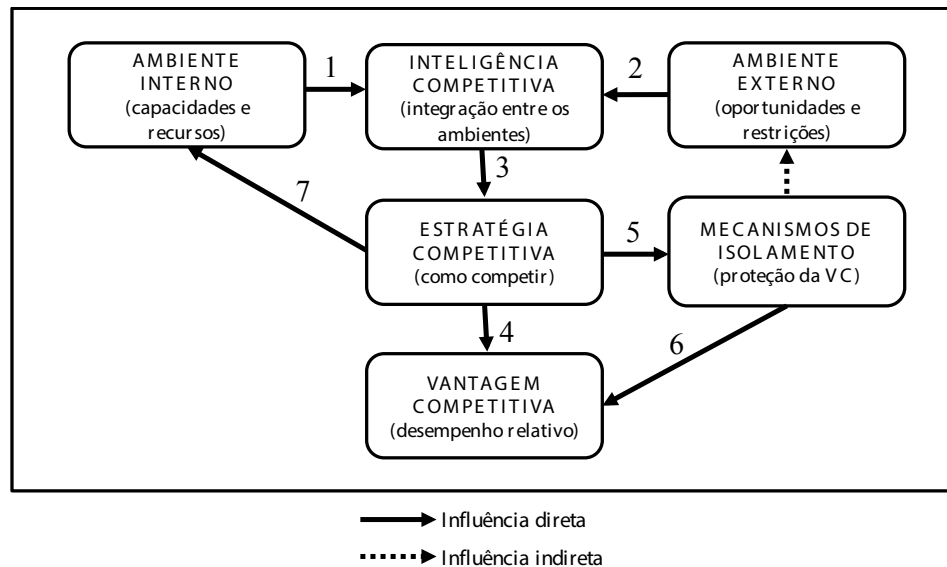


FIGURA 5: *Framework* de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tomando como base o *framework* da Figura 5, pode-se formular algumas hipóteses de estudo, configurando-se abordagens para futuros trabalhos de pesquisa, seja qual for a metodologia adotada.

Considerando que os elementos da IC podem apoiar na estruturação das informações necessárias à tomada de decisão do ambiente completo da firma (SHARP, 2009), formula-se a primeira hipótese de estudo (relações 1, 2 e 3 da Figura 5):

**Abordagem 1** – Como as firmas que possuem IC estruturada e atuante conseguem avaliar consistentemente os ambientes interno e de mercado, no sentido de fornecer informações adequadas para a definição da estratégia competitiva?

Ao obter informações adequadas sobre a dinâmica do ambiente completo de negócios, a firma poderia ser capaz de obter vantagem competitiva e ajustar qual o mecanismo de isolamento mais adequado para sua proteção (relações 4, 5 e 6 da Figura 5). Assim, a segunda hipótese de estudo seria:

**Abordagem 2** – Como as firmas que possuem IC estruturada e atuante conseguem obter Vantagem Competitiva e protege-la da concorrência?

Consolidando as análises do ambiente interno em relação às demandas decorrentes da estratégia competitiva adotada, a firma poderia ser capaz de reconfigurar seus recursos e capacidades conforme a necessidade para obter e sustentar a Vantagem Competitiva (relação 7 da Figura 5). Logo, a terceira hipótese de pesquisa seria:

**Abordagem 3** – Como as firmas que possuem IC estruturada e atuante são capazes de reconfigurar seu ambiente interno no sentido de suportar a estratégia competitiva mais adequada à obtenção de Vantagem Competitiva?

Espera-se que responder estas questões empiricamente ajude a iluminar o quanto a IC pode se configurar como elemento para articular e proteger a Vantagem Competitiva da firma.

## 5 | CONCLUSÕES

Embora a literatura de Vantagem Competitiva já possua robusto corpo teórico, a literatura de IC parece ainda buscar seu espaço na academia. Aprofundar um estudo na linha do proposto por este ensaio teórico pode contribuir para a consolidação do potencial papel estratégico da IC na evolução das firmas. Além disso, a IC pode ajudar a explicar como as firmas poderiam melhor incorporar a dinâmica competitiva e reconfigurar seu ambiente interno para obter e proteger sua Vantagem Competitiva, seja por meio de ajustes de suas atividades (na perspectiva da literatura de Porter), seja pela melhor configuração de recursos e capacidades (na perspectiva da literatura da RBV).

As contribuições deste trabalho se configuram do ponto de vista acadêmico, ao embasar o relacionamento de diferentes correntes de estudo ligadas a literatura de Inteligência Competitiva para estender sua base teórica por meio de um *framework* e hipóteses capazes de apoiar futuros trabalhos de pesquisa, e do ponto de vista prático, para apoiar os profissionais da área de Inteligência Competitiva a ampliar o entendimento dos efeitos das suas atividades, traduzidas por meio da obtenção e/ou sustentação da Vantagem Competitiva da firma.

A revisão teórica e ensaio aqui realizados sugerem que avanços em tais estudos poderiam ser feitos com caráter exploratório e descritivo, dada a não observância de *framework* similar na literatura (MARSHALL E ROSSMAN, 1999). Sendo assim, talvez o mais recomendado fosse realizar estudos de caso, pois conduzir estudos empíricos tomando como base o *framework* aqui proposto poderia demandar desafios complementares como definir constitutivamente e operacionalmente as variáveis de cada construto. O estudo de caso é considerado adequado para responder questões do tipo ‘comos’ e ‘porquês’ ampliando o entendimento dos fenômenos em estudo (YIN, 2003), construindo as bases necessárias para melhor viabilização de futuros trabalhos.

## REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; KARREMAN, D. *Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis*. Human relations, v. 53, n. 9, p. 1125-1149, 2000.

BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.

BARNEY, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.

- BRODY, R. (2008) Issues in Defining Competitive Intelligence: An Exploration. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 3, p. 3-16.
- CERVO, A. I.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CALOF, J. L.; WRIGHT, S. (2008) Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective, **European Journal of Marketing**, v. 42, p. 717-730.
- DURAND, R., & VAARA, E. (2009). Causation, counterfactuals, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 30(12), 1245–1264.
- DU TOIT, A. S. A. (2013) Comparative Study of Competitive Intelligence Practices between Two Retail Banks in Brazil and South Africa. **Journal of Intelligence Studies in Business**. Vol. 3, n.2, p. 30-39.
- ELIA, G.; MARGHERITA, A.; VELLA, G.; GRIPPA, F.; CAPPILLI, A. A. (2014) Conceptual Model to Design a Collective Intelligence System Supporting Technology Entrepreneurship. **Proceedings of the European Conference on Knowledge Management 2014**, Vol. 1, p297.
- GARDNER, H. (1995) **Inteligências Múltiplas. A Teoria na Prática**. Rio de Janeiro: Ed. Artmed.
- GHANNAY, J. C.; MAMLOUK, Z. B. A. (2015) Influence of Organizational Culture on Competitive Intelligence Practice: A Conceptual Framework. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, Vol. 6, No. 1, February.
- GHEMAWAT, P. (2000) **A Estratégia e o Cenário Dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman.
- GHEMAWAT, P. (2002) **Competition and business strategy in historical perspective**. Business History Review, v.76, n.1, p.37-74.
- HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., & YIU, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, 25(3), 417–456.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. (1999) **Designing qualitative research**. 3rd. ed. Newbury Park, CA: Sage.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. Atlas, 2014.
- MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **O que é um ensaio teórico**. Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.
- MILES, R. E., & SNOW, C. C. (1978). **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill.
- MAHONEY, J. T., & PANDIAN, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, 13(5), 363–380.
- OLIVEIRA, D. DE L.; MAÇADA, A. C. G.; OLIVEIRA, G. D. (2015) Valor da Tecnologia da Informação na Firma: Estudo com Empresas Brasileiras. RAC - **Revista de Administração Contemporânea**. v. 19, n. 2, pp. 170-192.
- PETERAF, M. A. (1993). The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, 14(3), 179–191
- PORTER, M. (1986) **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.

- PORTER, M. (1989) **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. (1996) What is strategy? **Harvard Business Review**, Nov.-Dec., p. 61-78.
- POWELL, T. C. (1996). How Much Does Industry Matter? an Alternative Empirical Test. **Strategic Management Journal**, 17(4), 323–334.
- POWELL, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, 22(9), 875–888. doi:10.1002/smj.173
- PRESCOTT, J. E. (1999) The evolution of competitive intelligence. **Journal of the Association of Proposal Management Professionals**.
- REGINATO, C. E. R.; GRACIOLI, O. D. (2012) Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento – um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 705-716.
- RUMELT, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? **Strategic Management Journal**, 12(3), 167–185.
- SHARP, S. (2009) Competitive Intelligence: What You Don't Know Will Hurt You. In: **Competitive Intelligence Advantage: How to minimize risk, avoid surprises, and grow your business in a changing world**. John Wiley & Sons, Inc. Cap 3 p. 35-56.
- SIGGLELKOW, N. (2002) Evolution toward Fit. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, p. 125-159.
- SOUTH, S. E. (1981) Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**, Vol. 1, Issue 4, p. 15-25.
- VASCONCELOS, F.; BRITO, L. (2004) Vantagem Competitiva: O Construto e a Métrica. **Revista de Administração de Empresa (RAE)**, Vol. 44, V. 44, p. 70-82.
- VENKATRAMAN, N. (1989) Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v.35, n.8.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2), 171–180.
- WISE, S., PATON, R. A, GEGENHUBER, T. (2012) Value co-creation through collective intelligence in the public sector: A review of US and European initiatives, **VINE**, v.42, n. 2, p. 251 – 276.
- WHITTINGTON, R. (2006). **O que é Estratégia**. Cengage Learning Editores.
- WRIGHT, S.; BISSON, C.; DUFFY, A. (2013) Competitive Intelligence and Information Technology Adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing Current Performance and Identifying Barriers. **Journal of Intelligence Studies in Business**. Vol. 3, n. 2, p. 5-29.
- YIN, R. (2003) **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.



## DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COM APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

**Antonio Guerra Junior**

profaguerra@yahoo.com.br , aguerrajr@terra.com.br

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO  
- USCS

**Francisco Alexandre Regina**

alechico6@gmail.com

UNIVERSIDADE PAULISTA DE ENSINO - UNIP

**RESUMO:** Este artigo investigou a convergência de fins e meios entre os enfoques de Gestão do Desempenho Estratégico, Gestão da Competitividade em micro e pequenas empresas. Partindo da hipótese de que as empresas não têm definidas suas metas ela se perderá no caminho. Este estudo se justifica e se faz relevante visto a necessidade de alertar para necessidade das micro e pequenas empresas, adotarem um sistema de gestão da sua estratégia. Concluiu-se que as micro e pequenas empresas ainda necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para se tornarem competitivas e que grande parte dos problemas que enfrentam deriva de questões estratégicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Micro e pequenas empresas; Estratégias; Balanced Scorecard; Diagnóstico do Desempenho Estratégico.

### 1 | INTRODUÇÃO

A busca de métodos e técnicas para cobrir o hiato entre o processo de planejamento estratégico e o acompanhamento de sua implementação é de grande importância, tanto para acadêmicos, quanto para profissionais da área. Apesar de reconhecerem a importância dos processos de mensuração para a grande maioria dos sistemas administrativos, poucas são as micro e pequenas empresas que desenvolvem processos que possibilitem, de uma forma contínua e integrada contar a história de suas estratégias. Mais importante do que apenas formular e implementar estratégias, a capacidade de monitorar e fazer ajustes tornou-se crítica hoje em dia em função de um cenário geral mais turbulento, carregado de incertezas e com níveis crescentes de competitividade. Nesse sentido, modelos de mensuração de desempenho que não sejam projetados para comunicar, promover e acompanhar a materialização das aspirações apontadas durante a formulação de estratégias tende a ser rapidamente descartados. O estudo aqui desenvolvido investiga a convergência de fins e meios entre os enfoques de Gestão do Desempenho Estratégico, Gestão da Competitividade em micro e pequenas empresas.

Feitas estas considerações iniciais, pretende-se com este estudo analisar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas. Para a gestão estratégica capacitar os empresários, executivos e colaboradores a atingirem os resultados desejados, num cenário de negócios imprevisível, ela precisa responder às seguintes questões:

- a. Qual o significado de estratégia? A resposta deve possibilitar verificar se a empresa realmente possui uma estratégia e como ela se diferencia de seus concorrentes.
- b. Que conhecimentos sobre a empresa - ambiente dos negócios, clientes e concorrentes - devem estar disponíveis para a formulação de uma consistente estratégia competitiva? A resposta deve indicar que análises serão necessárias e qual a metodologia a ser utilizada no processo.
- c. Que cuidados devemos tomar para a implementação eficaz da estratégia? A resposta deve detalhar os passos necessários para converter a estratégia em ação, comunicando, educando, treinando e envolvendo os colaboradores, visando alcançar os resultados esperados.

A abordagem de *Balanced Scorecard* e a Gestão Estratégica ajudará a responder a essas questões. Assim, a questão que norteou este estudo é: quais os benefícios da aplicação do *Balanced Scorecard* em Micro e Pequenas Empresas?

Feitas estas considerações iniciais, o presente estudo objetivou analisar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas.

Em diferentes regiões do mundo, empresários, executivos, professores e consultores estão reconhecendo que o *Balanced Scorecard* está se transformando em um novo paradigma da gestão empresarial.

O desempenho de uma empresa, em um determinado mercado, é fortemente influenciado pela capacidade de criar e sustentar uma vantagem competitiva. Isso representa um grande alerta para as pessoas que pretendem implementar rapidamente o *Balanced Scorecard* e se concentram na seleção dos indicadores de performance, negligenciando as fontes da vantagem competitiva da empresa. De acordo com Porter (1996 *apud* HERRERO FILHO, 2005), o fracasso da estratégia de muitas empresas deve-se à sua incapacidade de traduzir em planos de ação as iniciativas que lhes permitirão o desenvolvimento ou a consolidação de suas vantagens competitivas. Faz-se necessário que os empresários de Pequenas Empresas se conscientizem da necessidade de implementar melhorias em seus processos gerenciais objetivando desenvolver competências para elevar suas chances de competir na era do capital intelectual.

Partindo da hipótese de que se a empresa não tem definidas suas metas ela se perderá no caminho. Este estudo se justifica e se faz relevante haja vista a necessidade de alertar para a necessidade de as pequenas empresas, adotarem um sistema de gestão da sua estratégia. A fim de que este processo de gestão seja uma

atividade rotineira na organização, sugere-se que seja adotado o *Balanced Scorecard*, sistema este idealizado por Kaplan e Norton nos anos 90. Com este estudo, pretende-se colaborar para diminuir a lacuna existente sobre gestão estratégica das pequenas empresas, à medida que se propõe considerar as especificidades do segmento no processo de criação de estratégias. Em outras palavras, por meio da identificação, análise e sistematização das variáveis relevantes neste processo, espera-se chegar a compreender como as micro e pequenas empresas podem ter condições de adotar uma postura pró-ativa de gestão, tornando-se mais competitiva, ágil e adaptativa frente às mudanças e aos acontecimentos de seu ambiente.

Para a realização desta pesquisa, optou-se pela pesquisa bibliográfica em livros, artigos e dissertações pertinentes à temática abordada. Foram pesquisadas as bibliografias e as fontes. As fontes referem-se a textos originais relacionados a um determinado assunto. A bibliografia diz respeito aos esclarecimentos referentes às fontes; é toda a literatura originária de determinada fonte ou de determinado assunto. A leitura exploratória e interpretativa favoreceu a construção dos argumentos por progressão ou por oposição.

## 2 | BALANCED SCORECARD

### 2.1 O conceito de estratégia

Dado o fato de o BSC estar relacionado com estratégia, torna-se necessária uma pequena discussão sobre este conceito. Markides (1999) entende que a essência da estratégia está na empresa selecionar uma posição que possa sustentar como sua. Idéia similar é defendida por Porter (1980). Além disso, Markides (1999) entende que desenvolver a estratégia é um processo de elaborar questões, gerar alternativas e fazer escolhas. Carvalho e Laurindo (2003) afirmam que definir uma estratégia competitiva visa estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Segundo Porter (1980), há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados:

- liderança em custos, através da economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade entre outras;
- diferenciação através da criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como exclusivo como, por exemplo, projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao consumidor, rede de distribuição, entre outros;
- foco, através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido.

	Vantagem Estratégica	
	Baixo custo	Singularidade
Mercado Interno	Liderança global em custos	Diferenciação
Segmento de mercado	Focalização	

Figura 1 - Posição de mercado das estratégias genéricas (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000)

Não fazer um posicionamento claro em nenhuma dessas estratégias pode implicar em um desempenho inferior, apresentando grande risco de a empresa tornar-se meio termo nas diferentes estratégias. Além disso, a empresa tem de optar quanto a um de dois tipos distintos de pacote de valor para o cliente (custo e diferenciação), caso contrário, oscilar entre eles ao longo do tempo, pode confundir sua imagem perante seus clientes, fazendo com que perca credibilidade e reputação (CARVALHO e LAURINDO, 2003). Uma observação importante feita por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) é a de que a adoção da estratégia de diferenciação não ignora custos, mas sua característica principal consiste em criar lealdade do cliente. A diferenciação tem algum custo, que o cliente visado está disposto a pagar.

## 2.2 Os conceitos relacionados ao *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1996), a idéia principal do *Balanced Scorecard* é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Por ser o BSC considerado um conjunto de medidas de desempenho, uma maior compreensão sobre este conceito é necessária. Bourne et al (2003) fizeram uma revisão da literatura sobre este tema e apresentaram os principais tópicos sobre a medição do desempenho:

- Refere-se ao uso de um conjunto multidimensional de medidas de desempenho, incluindo medidas financeiras e não-financeiras, internas e externas, que quantificam o que deve ser alcançado assim como medidas que ajudam a prever o futuro;
- Não pode ser feita isoladamente, somente sendo relevante quando utilizada para julgar a eficiência e eficácia da ação. Atualmente, acredita-se que as medidas de desempenho devem derivar da estratégia;
- Causa um impacto no ambiente onde opera. As decisões acerca do que medir, como medir, quais metas atingir e o início da medição influenciam os indivíduos e grupos dentro da organização;
- Está atualmente sendo utilizada para avaliar o impacto das ações dos *stakeholders* (tais como satisfação dos clientes e satisfação dos funcioná-

rios) e da organização cujo desempenho está sendo medido.

No *Balanced Scorecard*, a medição do desempenho organizacional é feita sob quatro perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento.

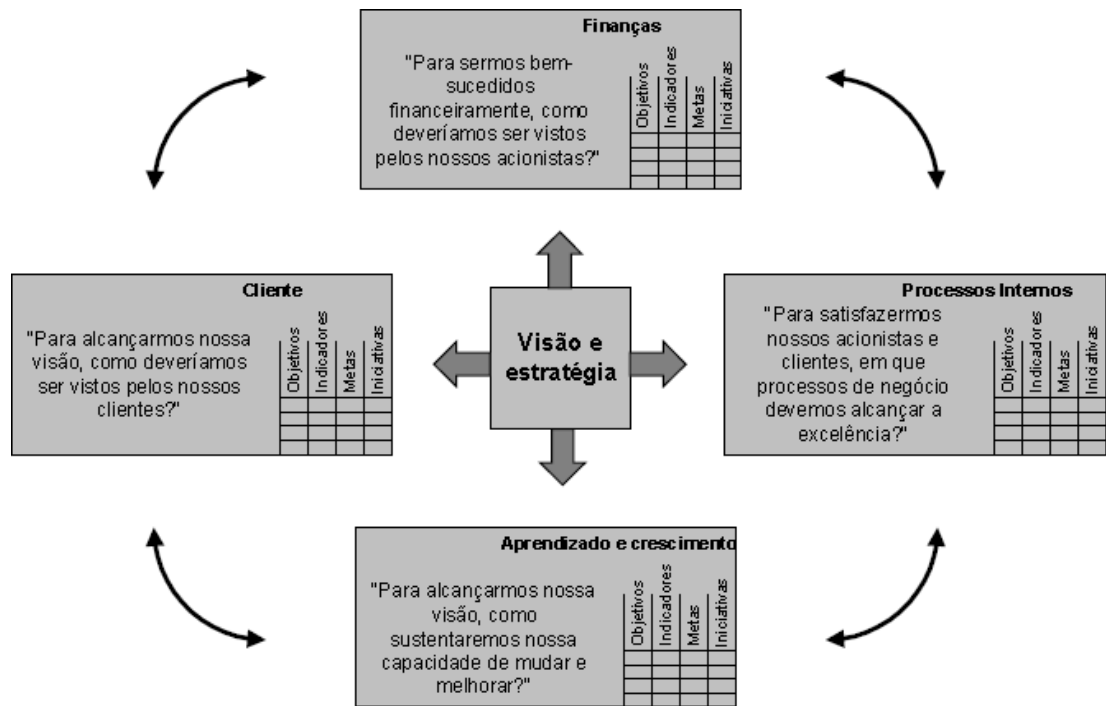


Figura 2 - As quatro perspectivas para medição do desempenho (KAPLAN E NORTON, 1997)

**Perspectiva Financeira:** possui indicadores que sintetizam as conseqüências econômicas imediatas de ações realizadas pela empresa. Os objetivos e medidas financeiras têm um duplo papel a desempenhar: o primeiro é definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e o segundo é servir como meta principal (orientação) para os objetivos e medidas das outras perspectivas.

**Perspectiva dos Clientes:** permite a identificação de segmentos de clientes e mercados em que a empresa planeja competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Também permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado.

**Perspectiva dos Processos Internos:** identifica e mede os processos críticos, nos quais a empresa deve alcançar a excelência nas propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes, em segmentos alvo de mercado, e satisfazer às expectativas que os acionistas têm de retornos financeiros. Propostas de valor são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos alvo.

**Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** desenvolve objetivos e medidas que identificam a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento,

melhoria e aprendizado organizacional a longo prazo, dentro de três categorias principais: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, e motivação, iniciativa e alinhamento. Para cada uma das perspectivas são definidos objetivos de acordo com a estratégia da empresa. Uma vez definidos os objetivos estratégicos associados a cada uma das perspectivas, é necessário ter elementos concretos associados a cada um deles. A partir do momento em que os objetivos podem ser medidos, podem ser gerenciados. Indicadores, para o BSC, são variáveis correlatas aos objetivos estratégicos da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1996), para traduzir a estratégia em indicadores deve-se pensar nas relações de causa e efeito. Pode-se concluir, então, que o BSC resulta em um sistema de indicadores, relacionados uns com outros, que englobam as quatro perspectivas e estão associados com os objetivos estratégicos, levando a visão estratégica até o nível operacional. Desta forma, os indicadores permitem que a visão e a estratégia da empresa seja comunicada e compreendida por pessoas de todos os níveis hierárquicos da organização. Entretanto, para Kaplan e Norton (1997), o *Balance Scorecard* é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de indicadores e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda empresa; alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. Segundo Kaplan e Norton (2000), o *Balanced Scorecard* capacitou as primeiras adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização. Olve et al (2001) também reforçam que é fundamental que o BSC esteja baseado na visão abrangente da companhia e nos objetivos estratégicos gerais. Antes que um processo de BSC possa prosseguir, a estratégia da companhia deve ser dividida em medidas e objetivos consistentes com ela. Se o *scorecard* não estiver baseado na estratégia, haverá um sério perigo de sub-otimização, com diferentes partes da organização trabalhando com propósitos cruzados. O principal desafio é alcançar um equilíbrio entre a participação máxima no processo de formulação da estratégia e manter o foco nas operações.

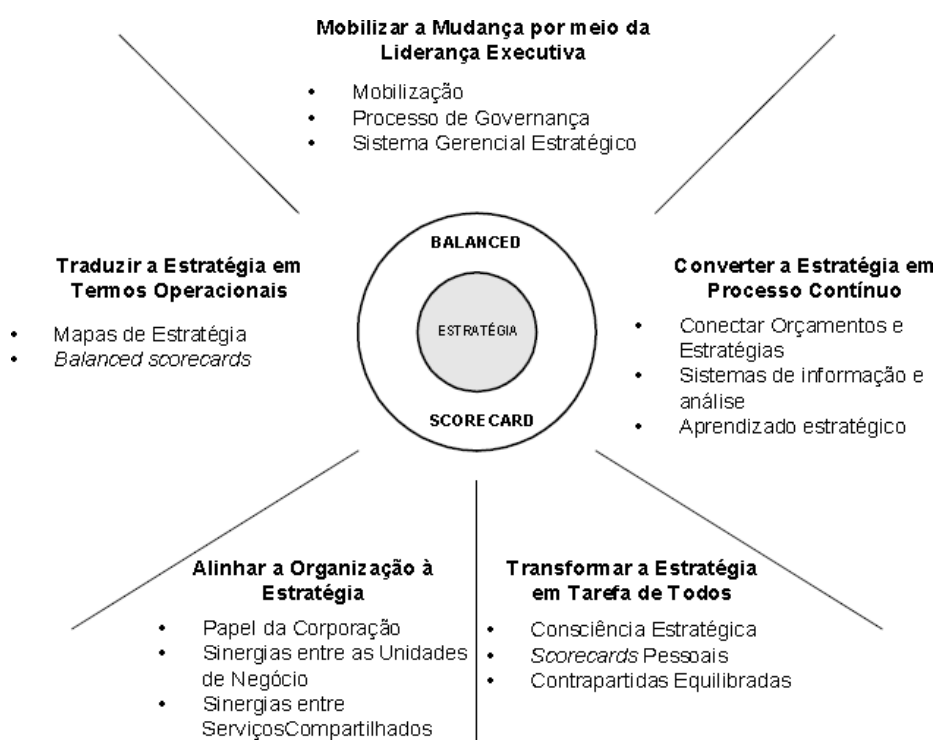
### 2.3 Princípios da organização focada na estratégia

De acordo com Kaplan e Norton (1997), uma organização focada na estratégia segue cinco princípios. São eles:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais: as necessidades e as dificuldades associadas à tarefa de inserir a estratégia no centro do processo

gerencial. Isto é, a descrição da estratégia e do processo de criação de valor para os clientes através dos mapas estratégicos;

2. Alinhar a organização à estratégia: para que o desempenho da organização seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas;
3. Transformar a estratégia em tarefa de todos;
4. Converter a estratégia em processo contínuo: necessidade de se discutir estratégia, conectá-la ao processo orçamentário e implementação de reuniões gerenciais simples para a avaliá-la;
5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: a primeira tarefa da liderança executiva é tornar a necessidade de mudança óbvia para todos.



**Figura 3** – Princípios da Organização Focada na Estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000)

## 2.4 As causas do fracasso das pequenas empresas

A situação econômico-financeira do mundo atual anda muito instável. As empresas não conseguem prever as mudanças que ocorrem, o imediatismo impulsionado pela Globalização, as guerras no oriente médio e as inesperadas condições climáticas, tem causado uma significativa instabilidade.

De acordo com Leite (2002, p.89), “a maior parte das empresas que são abertas no Brasil, encerram suas atividades antes de completarem cinco anos de exercício, e supõe-se que este desordenado insucesso no mundo organizacional deve-se à falta de orientação contábil”.

Segundo Shank e Govindarajan Leite (2001, p.119): “Ao processo de administração empresarial estão sendo impostos novos desafios e os gestores passam a trabalhar com novos modelos de decisão, e passa-se a tomar a contabilidade como a principal

ferramenta de gestão empresarial.”

As recentes transformações no cenário político-econômico provocados em grande parte pelo efeito da globalização têm mostrado a necessidade de uma nova estratégia de atuação por parte de micro e pequenas empresas. Dentre as principais modificações, pode-se citar a incorporação de novas técnicas de gestão pelas empresas visando ao aumento da concentração de capital. As grandes empresas, por comprarem maiores volumes de produtos, acabam tendo um maior poder de barganha na negociação e, conseqüentemente, têm condições de vender ao consumidor produtos a um preço mais competitivo. Essas dificuldades fazem com que as pequenas empresas já existentes no mercado tenham pequenas chances de crescimento e sobrevivência. Diante desse cenário, muitas empresas de menor porte acabam fechando seus estabelecimentos devido à dificuldade de encontrar alternativas viáveis que assegurem seu desenvolvimento. A grande questão é como as micro e pequenas empresas, sem poder de negociação junto a fornecedores, com grandes dificuldades de divulgação podem criar uma vantagem competitiva em relação às grandes empresas.

Segundo Lopes (2004, p. 03),

[...] a pequena empresa, seja qual for o setor, encontra-se em uma competição desigual, tenta disputar o mercado com as grandes redes, onde as quais possuem forte estrutura administrativa, condições financeiras para investir em tecnologia, capacitação dos colaboradores e forte poder de negociação com os fornecedores podendo assim oferecer produtos a baixos preços.

Porter (1989, p.292) afirma que:

[...] as empresas devem reexaminar sua atitude com respeito à sinergia. Desenvolvimentos econômicos, tecnológicos e competitivos estão aumentando a vantagem competitiva a ser ganha pelas empresas capazes de identificar e explorar inter-relações [...].

Baseando-se nesta afirmativa tende-se a compreender que o mercado caminha para um ambiente onde pequenas empresas precisam cada vez mais de uma gestão eficaz. Observa-se com certa freqüência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouve-se empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores esses que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa.

Entretanto, fazendo-se uma análise mais profunda, constata-se que, muitas vezes,

[...] a “célula cancerosa” não repousa nessas críticas, mas na má- gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observa-se, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em conseqüência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais (PADOVEZE, 2000, p.90).

Vive-se um momento em que aplicar os recursos escassos disponíveis com a máxima eficiência tornou-se, dadas às dificuldades econômicas (concorrência etc.), uma tarefa difícil. A crescente participação das Micro e Pequenas e Médias Empresas



(PME's) na economia mundial e, principalmente, sua importância na economia brasileira, é hoje uma realidade incontestável. O aumento da concorrência, a escassez de recursos disponíveis, as novas tecnologias e a globalização têm contribuído para as constantes mudanças na gestão dessas empresas, forçando-as na busca da competitividade e da modernização, permitindo o crescimento. Para apoiá-las nesta modernização, essas empresas vão, com frequência, buscar fora as competências que lhes faltam, principalmente buscando informações que auxiliem seus gestores nas tomadas de decisão.

#### 2.4.1 *Relações de causa e efeito*

Para Kaplan e Norton (1997) a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*. Por exemplo, o retorno sobre o capital empregado (ROCE) pode ser uma medida do *scorecard* na perspectiva financeira. O vetor dessa medida poderia ser a repetição e a ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade entre esses clientes. Portanto, a lealdade dos clientes está inclusa no *scorecard* (na perspectiva do cliente) porque a expectativa é de que ela exerça forte influência sobre o ROCE. Mas como a empresa conquistará a lealdade dos clientes?

A análise das preferências dos clientes pode revelar que a entrega pontual de pedidos é altamente valorizada, o que, por sua vez, deve levar a um melhor desempenho financeiro. Portanto, tanto a lealdade dos clientes quanto a entrega pontual são incorporadas à perspectiva do cliente no *scorecard*. Em seguida, pergunta-se em que processos internos a empresa deve alcançar excelência para se destacar na pontualidade das entregas. Para melhorar a pontualidade, a empresa pode precisar reduzir os ciclos dos processos operacionais e aumentar significativamente a qualidade dos processos internos. Mas como será possível melhorar a qualidade e reduzir os ciclos dos processos internos? Treinando e melhorando a capacitação dos funcionários operacionais – um objetivo que seria candidato para a perspectiva do aprendizado e crescimento. Assim, vemos como toda uma cadeia de relações de causa e efeito podem ser criadas como uma reta que atravessa quatro perspectivas do BSC:

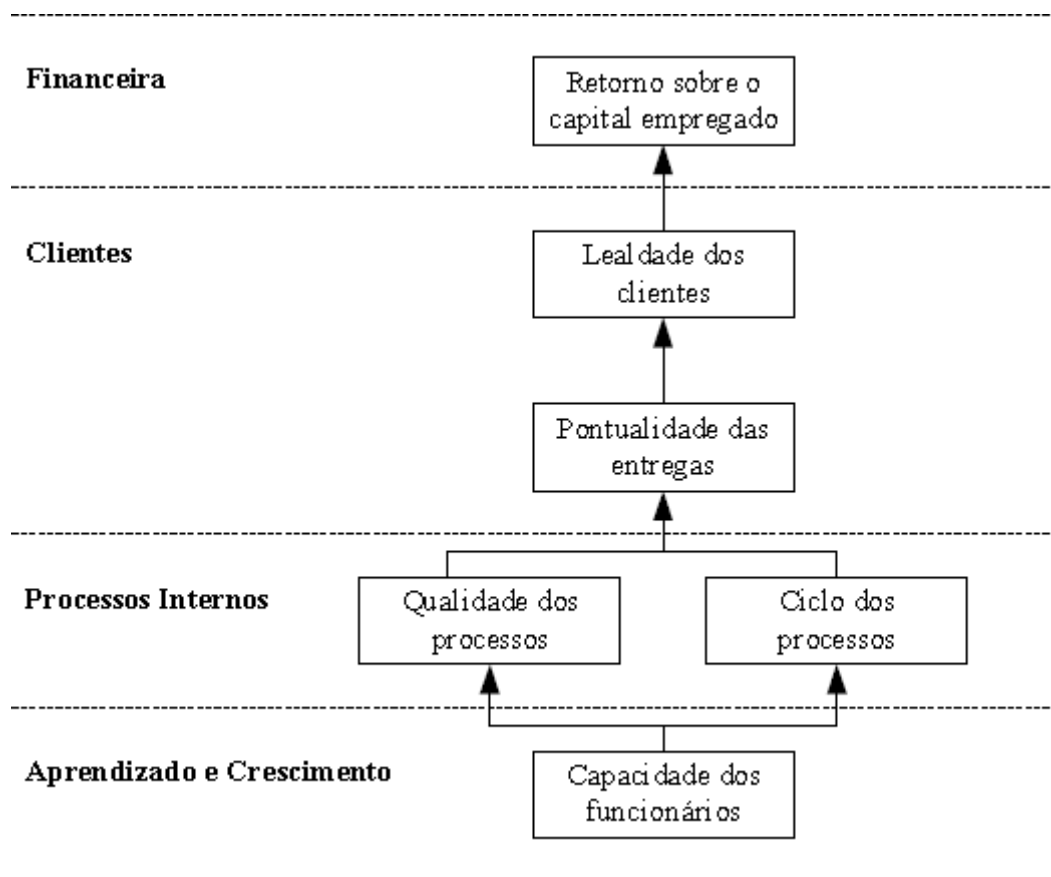


Figura 4 - Representação das causas e efeitos no BSC (KAPLAN E NORTON, 1997)

Uma observação importante a ser feita é a de que, no final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira. A relação com os objetivos financeiros reconhece explicitamente que a meta de longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para os investidores, e que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.4.2 Perspectivas Balanceadas

Os objetivos e as medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. As medidas devem representar o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Olve et al (2001) ressaltam que as medidas devem ser escolhidas com certo cuidado, pois, enquanto uma quantidade muito pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada da organização, uma grande quantidade de medidas pode tornar

muito complexa a tarefa de colher e interpretar os dados relacionados com essas medidas. Os autores também sugerem alguns critérios para o processo de escolha das medidas para cada uma das perspectivas:

- As medidas não devem apresentar ambigüidades e devem ser entendidas de forma uniforme através da organização;
- Quando associadas, as medidas devem cobrir de forma satisfatória os vários aspectos do negócio relacionados com a estratégia e os fatores críticos de sucesso;
- As medidas utilizadas nas diferentes perspectivas devem estar claramente conectadas. Um BSC deve ser capaz de retratar a empresa como esta é ou deveria ser. Tal retrato deve ser interpretado como um relatório coerente e convincente, que mostra claramente como os esforços descritos nos níveis mais baixos do BSC são plenamente justificáveis em busca de se atingir os objetivos dos níveis mais altos;
- O processo de mensuração deve ser fácil e descomplicado, se possível, deve utilizar sistemas de medição já existentes;
- Deve ser evitada a combinação de medidas que tenham desenvolvimento incompatível ou conflitante.

Desta forma, o objetivo geral de um sistema de medição de desempenho é conduzir a empresa à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente atual da companhia e os objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir estes objetivos. Estas medidas podem ser vistas como a essência da melhoria do desempenho.

### 2.4.3 Criação de um *Balanced Scorecard*

O primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais. O projeto exige um arquiteto capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do *scorecard*. Mas o *scorecard* deve representar o pensamento e as energias dos administradores. A menos que esses administradores estejam totalmente engajados no processo, é improvável um resultado bem-sucedido. Sem o apoio e a participação ativa de todos os administradores, o projeto do *scorecard* não deve ser iniciado. Sem este comprometimento, o fracasso será inevitável (KAPLAN; NORTON, 1997).

Mooraj et al (1999) reforçam que o BSC é um bem necessário para as organizações de hoje, sendo uma ferramenta que adiciona valor pela: geração de informação relevante e balanceada de maneira concisa para gerentes; criação de um ambiente que conduz a empresa ao aprendizado; e eliminação da necessidade de gerentes escolherem que tipo de sistema de controle irão utilizar em determinado momento.

Entretanto, os autores também focam o fato de que o processo de implementação

do BSC está baseado em processos formais e informais e que há regras escritas e não-escritas que devem ser consideradas para o processo ser implementado com sucesso. O processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* (BSC) deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização. Não existe uma seqüência padrão de passos a cumprir, devendo ser adaptada conforme a aplicação. Finalmente, o *Balanced Scorecard*, é um caminho para a resposta aos vários questionamentos e necessidades das pequenas empresas. É importante lembrar que neste momento, busca-se preencher as lacunas com explicações econômicas, mas outras perspectivas, tais como: do cliente, do processo interno, aprendizado e crescimento, devem ser visualizadas em conjunto para uma compreensão da real situação como um todo, permitindo ao pequeno empresário uma visão sistêmica da empresa e do meio ambiente em que ela opera. Os indicadores econômicos são os mais adequados para traduzir em termos tangíveis as conquistas da empresa, mas, devem refletir tanto as conquistas na perspectiva econômico-financeira, quanto na dos clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem que em conjunto refletem o quanto foi, ou não, agregado de riqueza, a montagem destas perspectivas na pequena empresa para o acompanhamento estratégico, possibilita identificar novos caminhos e oportunidades para o desenvolvimento empresarial. Porém, não se deve esquecer que as três outras perspectivas, além de conduzirem para um desempenho financeiro superior, também são necessárias como indicadores de tendência, uma vez que permitem a identificação de variações indesejáveis que só apareceriam nos indicadores financeiros de forma tardia.

### 3 | CONCLUSÃO

Para qualquer empresa, independentemente do seu porte e setor de atuação, a estratégia é uma necessidade. De certa forma, talvez seja mais relevante para as pequenas organizações, que possuem recursos escassos e cuja sobrevivência depende, em grande parte, da noção clara do nicho de mercado em que atuam e das maneiras de se diferenciarem. Tais empresas não precisam adotar um processo oneroso, mas desenvolver estratégias que englobem um sistema de atividades exclusivo. Seus dirigentes e demais membros devem encarar o processo estratégico como um contínuo aprendizado, de modo que, com o passar do tempo, passem a conhecer cada vez mais não só as capacidades, limitações e possibilidades de seu ambiente como o próprio processo. Em geral, nas pequenas empresas, estabelecem-se estratégias de forma intuitiva, a partir daquilo que o principal executivo, normalmente o proprietário, considera indispensável. Devido às suas características, não se costuma desenvolver um planejamento passo a passo, em longo prazo, utilizando-se a imaginação e a intuição para a tomada de decisões estratégicas. O mapa estratégico destaca os seguintes aspectos do processo de criação de estratégias nas pequenas empresas, denominados elementos estruturais: a percepção estratégica do dirigente; a

sua própria composição, que reúne características deliberadas e emergentes de forma simultânea e integrada; o seu desenvolvimento, relacionado com as fases evolutivas do processo de criação de estratégias, a formação contínua de estratégia, a criação quântica da estratégia e a influência das especificidades de gestão das pequenas empresas. A análise do processo de criação de estratégias por meio de um mapa, não de um modelo, atende ao propósito de oferecer um esquema de orientação, que precisa ser interpretado, para se chegar à compreensão desejada.

Em seus diversos aspectos – conceituação, desenvolvimento, processo e implantação – temas extensivamente discutidos e pesquisados na literatura administrativa recente, a estratégia fundamenta-se em propósitos coerentes com necessidades, características e desafios das grandes corporações, abrangendo questões próprias de tais empresas, como administração profissional, impessoalidade e racionalidade, entre outras. Apesar de alguns autores afirmarem que as mudanças no ambiente de negócios sugerem o desenvolvimento das pequenas empresas, estas apresentam uma série de problemas que resulta, muitas vezes, em alta taxa de mortalidade. Constata-se que as pequenas empresas ainda necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para se tornarem competitivas e que grande parte dos problemas que enfrentam deriva de questões estratégicas – contextuais e de gestão – que, por sua vez, acarretam outros problemas. Portanto, o BSC, no segmento das pequenas empresas, é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar sua competitividade e identificar novos negócios.

## REFERÊNCIAS

BOURNE, M; NEELY, A; MILLS, J; PLATTS, K. Implementing performance measurement systems: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**. v.5, n.1, 2003.

CARVALHO, M.M; LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Editora Futura, 2003.

FITZSIMMONS, J; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

LEITE, Joubert da Silva Gerônimo. Normas Contábeis Internacionais – uma visão para o futuro. **Revista Brasileira de Contabilidade**, nº 136. Brasília, jul/ago 2002.

LOPES, Frederico F. **Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar**. FEARP – PENSA, Universidade de São Paulo, 2004.

MARKIDES, C.C. A dynamic view of strategy. **Sloan Management Review**, v.40 n.3, p. 55- 63, spring

1999.

MOORAJ, S; OYON, D; HOSTETTLER, D. The Balanced Scorecard: Necessary Good or Unnecessary Evil. **European Management Journal**, 1999.

OLVE, N.G; ROY, J; WETTER, M. **Condutores da Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M.E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**". New York: The Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

## PROCESSO DECISÓRIO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### **Fabília Cândida Aparecida de Paula Raggi**

Faculdade UNA – Sete Lagoas

Sete Lagoas – MG

### **Ana Cristina Mende Muchon**

Centro Universitário UNA – Bom Despacho

Sete Lagoas – MG

### **Daniela Vasconcelos Cardoso de Assunção**

Centro Universitário UNA – Bom Despacho

Bom Despacho – MG

### **Evelyne Lopes Ferreira**

Faculdade UNA – Sete Lagoas

Sete Lagoas – MG

### **Wagner Cardoso Silva**

Faculdade UNA – Sete Lagoas

Sete Lagoas – MG

**RESUMO:** O tema do presente artigo tem por finalidade discutir o desenvolvimento do processo decisório em ambientes organizacionais. Os objetivos desta pesquisa foram: estudar os conceitos dos processos decisórios; discutir as relações entre a tomada de decisão e o processo decisório no contexto organizacional. Este estudo evidenciou o processo decisório no contexto organizacional, pois esta pode ser considerada um aspecto facilitador e favorável para o desenvolvimento e permanência de uma organização no mercado. Esse trabalho foi desenvolvido através de

pesquisa bibliográfica de artigos científicos publicados no scielo, revisão de literaturas das temáticas, informações publicadas em livros e/ou artigos eletrônicos sobre o referido tema.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo decisório, Organização e Tomada de decisão.

**ABSTRACT:** The main theme is the sample article for the development of the decision-making process in organizational environments. The objectives of this research were: To study the concepts of decision-making processes; ... This study evidence for the decision has been considered the decision is the decision of the development and sustainable status. This work was developed through the bibliographic research of scientific articles published in the scielo, literature review of thematic, information published in books and / or the article analyzed on the subject.

**KEYWORDS:** Decision making and Decision making

### 1 | INTRODUÇÃO

Esse artigo tem como tema processo decisório em ambientes organizacionais. Os objetivos desta pesquisa foram: estudar os conceitos do processo decisório e tomadas de decisões e suas interações em ambientes

organizacionais.

Para a realização deste estudo, a metodologia utilizada quanto aos fins foi caracterizada como pesquisa bibliográfica, e quanto aos meios, qualitativa. Iniciou-se com as fases teóricas de seu desenvolvimento, onde foram analisadas informações publicadas em livros, revistas, sites, teses e artigos que sejam relevantes e que trouxeram uma boa interação com o tema escolhido.

Como eixo norteador da pesquisa foi realizado uma busca bibliográfica que propiciou uma fundamentação teórica consistente. A revisão bibliográfica é, segundo Gil (2010), constituinte de todas as modalidades de pesquisa. Esta é caracterizada pelo levantamento de informações já publicadas sobre o tema escolhido, sejam em forma de artigos científicos, livros, entre outros, como forma de suprir a necessidade de conhecimentos sobre o tema e, não tem finalidade de produzir novo conhecimento.

Foram utilizados livros da biblioteca da Fundação Pedro Leopoldo (FPL), UNIFEMM - Centro Universitário de Sete Lagoas e do acervo dos próprios autores com assuntos relacionados ao tema e que compõe a metodologia deste trabalho. Dessa forma, todas as bibliografias encontradas e inclusas neste artigo têm como único intuito o de responder aos objetivos propostos.

## **2 | DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Processo decisório**

Bispo e Cazarini (1998) relatam que a decisão é uma atividade que faz parte das rotinas cotidianas de um indivíduo e em muitos casos não há visualização com a devida importância. O mundo passa por mudanças em todos os âmbitos e a todo o momento de forma constante, gradual e efetiva, tornando-o cada vez mais complexo. As mudanças podem ser observadas de forma radical nos conceitos administrativos, nos adventos da globalização, da competitividade e na maior exigência do comportamento dos clientes e entre outras. Com a complexibilidade do mundo, os processos decisórios necessitaram de ferramentas computacionais para auxiliar nos processos de tomadas de decisão, sendo necessário desenvolver sistemas que adequassem as necessidades dos gerentes para enfrentar os desafios das novas mudanças.

Segundo Moritz e Pereira (2006) o planejamento está completamente vinculado ao desenvolvimento do processo decisório, que está inserido nas práticas da Ciência da Administração. Pode-se considerar a essência da gestão ou o caminho que induz os gestores a tomarem uma decisão, tanto em empresas privadas, quanto em órgãos públicos ou vida pessoal.

De acordo com Caravantes, Caravantes, Kloeckner (2010) o processo de tomada de decisão está ligado diretamente com o planejamento que envolve as tomadas de decisões, considera-se que só ocorre o planejamento, quando irá aprimorar o processo decisório. A tomada de decisão é uma escolha que temos que fazer quando



nos defrontamos com múltiplas alternativas, ou diversas opções num curso de ação.

Para Porto e Bandeira (2006) nas organizações administrativas, o processo decisório é um tema bastante relevante e de grande interessa para o desenvolvimento das tomadas de decisão. É importante considerar, que a sociedade de forma geral, passa por mudanças constantes, as quais podem considerar de forma econômica, cultural e social, por isso é muito importante que os gestores que estão envolvidos no processo de tomada de decisão, façam as suas escolhas de acordo com a realidade da organização, não se esquecendo das habilidades favoráveis e dificuldades que irão encontrar ao longo do caminho. As tomadas de decisões são de essência das habilidades gerenciais, na qual o gestor é o responsável para escolher as melhores alternativas para cada momento que a empresa se encontra e garantir os resultados esperados.

Com o desenvolvimento das organizações, houve a necessidade de aumentar as questões relacionadas aos níveis gerenciais, dividir tarefas e responsabilidades, para que o gestor pudesse ficar responsável apenas com questões gerencias. Em um processo decisório na organização é criado vários níveis divisórios relacionados aos níveis gerenciais. Desta forma, surge o conceito de decisão interdepartamental, ou seja, decisões que devem ser tomadas e as conseqüências assumidas por vários departamentos da empresa. Também surge o conceito de decisão nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, de acordo com o nível do decisor que a toma (BISPO e CAZARINI, 1998).

Moritz e Pereira (2006) relatam que o processo decisório começou a sua evolução na década de 40, devido o crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e à absorção de novos procedimentos quantitativos de origem dos estudos da Matemática e da Pesquisa Operacional.

Para Ciampone (1991) as fases do processo decisório são: diferenciar a causa e o sintoma, definindo assim um problema a ser resolvido; ouvir todos os envolvidos, através da coleta de dados; verificar as causas e os fatores, com a ajuda da análise de dados; a partir da análise, redefinir o problema; buscar as alternativas e as conseqüências para tentar solucioná-las; escolher ou decidir com ajuda de controles e implementação; implementação e avaliação.

Para Guimarães e Évora (2004), nos vários modelos de decisão estudados é possível reconhecer que a decisão nem sempre é resultado de um processo sequencial, estruturado e dirigido para uma única solução. Mas é possível afirmar que a informação é um recurso primordial para a tomada de decisão e que, quanto mais estruturado for este processo, como no caso dos modelos racionais e de processo, mais indicado se faz o uso de sistemas de informação que possam responder às demandas e necessidades informacionais do decisor.

O processo de tomada de decisão para Oliveira (2004) é a conversão das informações das informações que estão sendo analisadas em execução. Os gestores

buscam informações constantes para enfrentar os desafios impostos ao longo do cotidiano de uma organização, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz para alcanças os objetivos pretendidos. As decisões devem ser tomadas de forma ágil e corretas, para manter a qualidade gerencial da instituição.

O processo de decisão para Chiavenato (2003, p.348) se envolve em seis elementos: o tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação; os objetivos: são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações; as preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha; a estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor; a situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha e o resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

A globalização, o avanço tecnológico, o desenvolvimento das telecomunicações, como internet, rádio e televisão e a diminuição do tempo necessário para processamento das informações, facilitam para o ambiente organizacional se tornarem cada vez mais complexo e levar que os administrados reavaliarem constantemente o processo decisório, para isso é necessário que eles tenham uma visão sistêmica e cautelosa nas tomadas de decisão, pois esse tipo de processo administrativo, envolve risco. Nesse sentido, podemos considerar que esse processo não é uma tarefa fácil para os administradores, devido às conseqüências que podem ser causadas, nos resultados das escolhas (PORTO & BANDEIRA, 2006).

Um sistema de comunicação eficiente nas organizações é suma importância para que as decisões possam ser tomadas com rapidez e qualidade, permitindo assim, uma rápida disseminação de informações e de conhecimento, o que é indispensável para o alcance de novas tecnologias. A informação pode ser considerada como recurso primordial e principal para o processo de tomada de decisão, sendo assim, quanto mais estruturado for esse processo, mais indicadores serão utilizados para um sistema de informação que irá responder as demandas de acordo com as necessidades do processo decisório (ANGELONI, 2003).

Guimarães e Évora (2004) relatam que a tomada de decisão é analisada como a função que caracteriza a atuação da gerência. Independentemente do aspecto da decisão, este modo deve ser produto de um processo sistematizado, que abrange o estudo do problema a partir de um levantamento de dados, produção de informação, estabelecimento de propostas de soluções, escolha da decisão, viabilização e implementação da decisão e análise dos resultados obtidos. Para que o processo de tomada de decisão seja utilizado da melhor forma, com mais aproveitamento e resultado é necessário determinar metas, os objetivos a serem alcançados e depois as ações relevantes para quem tomará a decisão.

Nessa mesma vertente, Moritz e Pereira (2006) afirmam que as decisões que são baseadas em informações podem ser consideradas muito boas, pois os computadores conseguem produzir uma quantidade muito grande de informações nas quais estão

sendo baseadas as informações. As tomadas de decisões em uma organização se tornou dependente das informações, dos computadores e de todas as outras formas, na qual a informação consegue se expressar, na qual auxilia que as informações se tornem rotineiras no cotidiano das organizações.

“O estudo da estrutura da organização permite conhecer o processo de comunicação formal e informal, reconhecendo-o como meio pelo qual os indivíduos se relacionam dentro da organização e como é empregado para apoiar as decisões, visando ao alcance dos objetivos institucionais. Nestes ambientes, valores são agregados à informação, transformando-a em matéria-prima para o desenvolvimento do produto da instituição. Seu objetivo principal é a busca da tomada de decisão certa, no momento oportuno, com as pessoas apropriadas, a partir da informação adequada, com o menor custo possível” (GUIMARÃES e ÉVORA, 2004: p. 75).

A decisão pode ser considerada um processo sistêmico, paradoxal e contextual, a mesma não pode e não deve ser analisada separadamente das circunstâncias que estão inseridas, para não perderem o foco de atuação. O conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios (PEREIRA & FONSECA, 1997).

As tomadas de decisões são de nível estratégico, tático e operacional. De acordo com Moritz e Pereira (2006, p. 42):

As decisões estratégicas são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. A direção da empresa tem o “quadro geral” de todos os elementos de seu negócio e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a empresa se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam a empresa como um todo, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. As decisões táticas (ou administrativas), elas são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. Decisões táticas são mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. E por último, as decisões operacionais, que são tomadas no nível mais baixo da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma empresa, e se referem ao curso de operações diárias. Essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas – operações desenhadas a partir de decisões táticas tomadas pela gerência intermediária – e referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível médio.

Segundo Chiavenato (2003) a organização é um sistema de decisões que os indivíduos participam consciente e racionalmente com participação de pessoas conscientes e racionais que escolhem e decidem entre as alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com a personalidade, motivação e atitudes de cada pessoa. As pessoas são processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão (Chiavenato, 2003, p.348).

Para Maximiano (2000) uma decisão é uma escolha que os indivíduos fazem para enfrentar e aproveitar as oportunidades e consideram um problema como uma situação que provoca a frustração, irritação, estresse, desafio e oportunidade, em

uma situação que se tenha interesse e sensação desafiadora devido as causas de expectativas de recompensa.

Nessa mesma vertente, Heller (1999) relata que decidir é julgar ou fazer uma determinada escolha que pode envolver problemas corriqueiros do cotidiano ou até decisões de altíssimo rigor, como por exemplo, a implantação de um plano de ação, que possui o gerente, como pessoa que irá decidir a questão, de realizar ou não a ação.

Lousada e Valentim (2011) os modelos de tomada de decisão que podem ser utilizados nas organizações, permitem que os gestores compreendam a estrutura organizacional e as relações e desafios mais complexos que são executados no âmbito institucional.

Marquis e Huston (2010, p. 25) consideram alguns pontos relevantes sobre o processo de tomada de decisão organizacionais, são eles:

Uma abordagem estruturada à solução de problemas e à tomada de decisão aumenta o raciocínio crítico; o cultivo de uma abordagem científica possibilita um aperfeiçoamento considerável da qualidade da solução de problemas e da tomada de decisão do administrador/líder; quando se decide sem objetivos claros ou quando um objetivo não é coerente com a filosofia individual ou organizacional conhecida, existe a possibilidade de se tomar uma decisão insatisfatória; jamais se esquecer que os fatos podem enganar quando apresentados de maneira sedutora, entendidos fora de um contexto ou voltados para o passado; o fato de tomar decisões com base em evidências e exercer uma prática baseada em evidências deve ser entendido como imperativo a todos os enfermeiros de hoje, bem como à profissão como um todo; quanto maior a quantidade de alternativas geradas, maior a possibilidade de uma tomada de decisão consciente e por último não importa a objetividade dos critérios, os juízos de valor sempre terão um papel no processo decisório da pessoa, consciente ou inconscientemente.

Beuren (2000, p. 18) enuncia as vantagens dos modelos aplicados ao processo decisório: simplifica a visualização geral das variáveis sem alterar a essência; simplifica a visualização da amplitude das variáveis sem alterar a essência; auxilia na identificação de possíveis relações entre os elementos; permite compreender relações complexas; serve como base para estabelecer e aprimorar parâmetros.

A tomada de decisão é um processo de grande importância seja ela para qualquer tipo de atividades e indivíduo. Os gestores utilizam a tomada de decisão faz parte de suas funções, sendo tão importante quanto qualquer outro tipo de atividade de sua responsabilidade (LOUSADA & VALENTIM, 2011). No processo decisório, para se fazer uma escolha totalmente racional, o indivíduo teria que identificar todas as alternativas existentes, prever as consequências de cada alternativa e avaliá-las de acordo com os objetivos e preferências (CHOO, 2003, p. 265).

De acordo com Maximiano (2009) as decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar alguma oportunidade de acordo com o interesse de cada finalidade, sendo assim, podemos considerar que o processo decisório começa com uma situação frustrante, interesse, desafio, curiosidade ou irritabilidade.

Moritz e Pereira (2006) ressalta que o processo decisório é apenas uma etapa do

processo de desenvolvimento que uma organização necessita passar, tanto em níveis intermediários como finais, sendo que quando uma decisão é colocada em prática cria uma nova situação que pode gerar outra decisão ou um processo de resolução de problemas. Um gestor não enfrenta e resolve apenas problemas, mas sim criar, inovar e atentar ao desenvolvimento da organização.

Segundo Moritz e Pereira (2006, p. 5) com o crescimento das organizações e a necessidade de se aumentar e se ajustar os níveis gerenciais, também faz-se necessário a divisão de tarefas e responsabilidades. E, evidentemente, a divisão do processo decisório da empresa cria vários níveis de decisões que estão relacionados com os níveis gerenciais. Desta forma, surge o conceito de decisão interdepartamental, ou seja, decisões que devem ser tomadas e as conseqüências assumidas por vários departamentos da empresa. Também surge o conceito de decisão nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, de acordo com o nível do decisor que a toma.

Para Pereira e Fonseca (1997) todo processo de tomada de decisão envolve conseqüências e riscos, pois depois da ação processadas, não tem como voltar atrás e começar o processo novamente. O processo de decisão deve ser sempre constante e em alguns casos estressantes, em alguns casos, os profissionais envolvidos nesse processo, desenvolvem alguns sintomas psicossomáticos como dores de cabeça, sono, perturbação gástrica e outros.

De acordo com Ciampone (1991, p. 192) Decidir significa ir além do momento da escolha, da decisão em si; decidir significa necessariamente escolher entre uma ou mais alternativas ou opções, com vistas a alcançar um resultado desejado. Aspectos importantes revestem esse fenômeno: decisões tomadas individualmente podem ser influenciadas pelas expectativas de outros ou pelas conseqüências que terão; decisões tomadas individualmente diferem das decisões tomadas em grupo. Assim, a tomada de decisão é um processo que envolve fenômenos tanto individuais como sociais, baseado em premissas de fatos e de valores, que inclui a escolha de um comportamento, dentre uma ou mais alternativas, com a intenção de aproximar-se de algum objetivo desejado. Dessa forma podemos afirmar que o processo decisório começa antes do momento de decisão e estende-se para além deste (CIAMPONE, 1991: p. 192).

Marquis e Huston (2010) relatam que as organizações são compostas de pessoas com uma bagagem de conhecimentos, conceitos culturais e emocionais, preferências, conflitos e entre outros aspectos interligados ao desenvolvimento do ser humano, que interferem diretamente com o processo de tomada de decisão. Os gestores que ocupam um nível hierárquico mais elevado possuem decisões coerentes em suas próprias preferências e valores, já aqueles que se encontram em situações de subordinação organizacional, consideram os valores organizacionais para manter o seu cargo, através da busca de equilíbrio.

### 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como tema o processo decisório e o seu objetivo é estudar os conceitos do processo decisório e a tomada de decisão nas organizações.

O tema é de suma importância, pois faz parte de todos os processos decisórios do nosso cotidiano, não sendo diferente nas organizações, que necessitam de forma efetiva desse processo, pois interfere de forma constante nos resultados esperados da organização.

O processo decisório e a tomada de decisão deve ser um tema discutido e aplicado em todas as áreas organizacionais, pois faz parte do desenvolvimento gerencial de todo processo executado na organização.

Esse trabalho não se acaba aqui, muitos artigos, livros e textos fazem parte do acervo científico desse tema e merecem ser estudados de forma mais efetiva. Uma pesquisa aplicada em organização, também cabem para realização de futuros trabalhos sobre o tema, que é de suma importância, para os processos desenvolvidos nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (2003). *Elementos intervenientes na tomada de decisão*. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan/abr.

BEUREN, I. M. (2000). *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 104p.

BISPO, C. A. F.; CAZARINI, E. W. (1998). *A evolução do processo decisório*. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1998\\_ART094.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1998_ART094.pdf). Acesso em: 25 de maio de 2017.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. (2010). *Administração: teorias e práticas*. São Paulo: Pearson.

CIAMPONI, M. H. T. (1991). *Tomada de Decisão em Enfermagem*. In: KURCGANT, P. (coord.). *Administração em Enfermagem*. São Paulo: EPU.

CHIAVENATO, I. (2006). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 630 p.

CHOO, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 425p.

GUIMARÃES, E. M. P.; ÉVORA, Y. D. M. (2004). *Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência*. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abril.

HELLER, R. (1999). *Como Tomar Decisões – Série Sucesso Profissional: Seu Guia de Estratégia Pessoal*. São Paulo: Publifolha.

LOUSADA, M. VALENTIM, M. L. P. (2011). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16 (1), jan./mar., 147-164.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. (2010). *Administração e Liderança em Enfermagem*. 6ª ed. Porto Alegre: Artmed.

MAXIMIANO, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração*. 5ª Ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. (2006). *Processo decisório Florianópolis*: SEAD/UFSC,168p.

OLIVEIRA, P. R. de. (2004). *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais*. 9 ed São Paulo: Atlas.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. (1997). *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books.

PORTO, M. A. G.; BANDEIRA, A. A. (2006). *O processo decisório nas organizações*. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro.

## GOVERNANÇA NUM LATICÍNIO DO SUL GOIANO SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

**Maryele Lázara Rezende**

Instituto Federal Goiano, Campus Posse – GO

**Vagner Rosalem**

Universidade Federal de Goiás, Programa de  
Pós-Graduação em Gestão Organizacional – GO

**Cássia da Silva Castro Arantes**

Instituto Federal Goiano, Campus Posse – GO

**RESUMO:** A divulgação da instrução normativa nº 62 provocou mudanças significativas no ambiente institucional dos laticínios e pecuaristas de leite, ao exigir o atendimento de critérios de qualidade específico e adoção de comportamentos padronizados. Estas exigências provocaram mudanças na estrutura de governança do laticínio e das unidades rurais fornecedoras de leite, sendo necessária a aproximação dos agentes e desenvolvimento de estratégias conjuntas para atender aos critérios de qualidade da IN62. Logo, o objetivo desta pesquisa foi caracterizar e analisar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação. A pesquisa foi realizada em estudo de caso, de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados em questionários semi-estruturados direcionados aos funcionários do laticínio e aos pecuaristas de leite fornecedores do laticínio estudado. A análise e interpretação dos dados foi baseada

na *Análise Estrutural Discreta Comparada* proposta por Zylbersztajn (1995). O resultado da pesquisa evidenciou que as mudanças no ambiente institucional provocaram um aumento nos custos de transação e a elevação no nível de especificidade do ativo leite. As transações são realizadas de forma recorrente e acrescidas de um elevado nível de incerteza e de racionalidade limitada no agente pecuarista de leite. Conclui-se que, a análise comparada dos resultados da pesquisa as alternativas de estrutura de governança conhecidas, indicou que o tipo de estrutura de governança adotada é do tipo híbrida, também a considerada a mais eficiente. As formas de contratos resultantes na transação foram do tipo relacional.

**PALAVRAS-CHAVES:** Estrutura de Governança; Economia dos Custos de Transação; Leite.

**ABSTRACT:** The dissemination of normative instruction nº 62 has caused significant changes in the institutional environment of milk products and dairy farmers, by requiring the fulfillment of specific quality criteria and adoption of standardized behaviors. These requirements have led to changes in the governance structure of dairy and rural dairy units, and it is necessary to approach the agents and develop joint strategies to meet IN62 quality criteria. Therefore, the objective of this research



was to characterize and analyze the governance structure of a dairy in the southern region of Goiás under the view of the economics of transaction costs. The research was carried out in a case study, with a qualitative approach. The data were collected in semi-structured questionnaires directed to the dairy employees and the dairy farmers from the dairy producers studied. The analysis and interpretation of the data was based on the Comparative Discrete Structural Analysis proposed by Zylbersztajn (1995). The result of the research showed that the changes in the institutional environment caused an increase in the transaction costs and the increase in the level of specificity of the active milk. The transactions are carried out on a recurring basis and increased by a high level of uncertainty and limited rationality in the dairy farmer. It was concluded that the comparative analysis of the results of the research, the alternatives of known governance structure, indicated that the type of governance structure adopted is of the hybrid type, also considered the most efficient. The forms of contracts resulting in the transaction were of the relational type.

**KEYWORDS:** Governance Structure; Transaction Cost Economics; Milk.

## 1 | INTRODUÇÃO

A cadeia produtiva do leite no Brasil passou por importantes transformações econômicas ocorridas a partir da década de 1990 como a abertura da economia e a estabilização do real, que causaram grandes modificações no mercado culminando na desregulamentação do setor, entrada de multinacionais no mercado e aumento da competitividade entre os laticínios (BREITENBACH; SOUZA, 2011). Todas essas transformações contribuíram como um divisor de águas no setor agroindustrial do leite (LOPES; REIS; YAMAGUCHI, 2007). Também permitiu que o setor se organizasse de diferentes formas em regiões distintas (BREITENBACH; SOUZA, 2011).

Em Goiás o processo de produção de leite destinado à industrialização é recente. Em 1970 o Estado passou a fornecer subsídios para agricultores e pecuaristas com o objetivo ocupar economicamente o cerrado e integrar o Estado aos modelos de acumulação de capital vivenciadas na região sul e sudeste do país (LEMES; MENDES, 2011). A região Sul de Goiás foi a primeira a receber os subsídios fornecidos pelo governo do Estado devido sua topografia plana, disponibilidade hídrica e a infraestrutura de transporte existente. Isso resultou na implantação e expansão de lavouras na região, em especial as monoculturas. Os pequenos agricultores, resistentes a expansão da fronteira agrícola, encontraram na pecuária leiteira uma estratégia para geração de renda mensal e uma forma de permanecerem nas unidades rurais. Para tanto, os produtores tiveram de especializar na pecuária leiteira e realizar investimentos em tecnologias, genética dos animais e buscar assistência especializadas (LEMES; MENDES, 2011).

A região Sul de Goiás é responsável por 51,53% do leite produzido no Estado conforme dados do IMB (2014) e é composta por 72 municípios (IBGE, 1990). Existem

grandes laticínios na região Sul de Goiás que produzem do leite pasteurizado a produtos para pessoas alérgicas ou intolerantes a leite e seus derivados. Os laticínios da região disputam em qualidade, preço e alguns já despontam em inovação seja em produtos ou embalagens como forma de manter a competitividade.

O setor leiteiro é periodicamente afetado por uma série de variáveis que atingem os custos de transação (RODRIGUES et al, 2011). Uma das principais variáveis é a sazonalidade na produção que ocorre devido a fatores tecnológicos, climáticos, entrada ou saída de produtores sensíveis ao preço pago no mercado local ou regional, custo dos insumos, entre outros. Para Silva, Lima e Perez. (2013), esses fatores acarretam oscilações nos volumes de leite entregues diariamente aos laticínios, e conseqüentemente podem influenciar nos custos de transação ao demandar constantemente a busca de informações, a negociação com pecuaristas de leite e o monitoramento dos contratos.

Em outra vertente, o governo tenta regulamentar o setor e assegurar a qualidade dos produtos disponibilizados aos consumidores, forçando por meio da instrução normativa nº 62 (IN62), que haja uma aproximação entre laticínio e produtor rural, para que juntos, possam melhorar a qualidade do leite e derivados produzidos no país (BRASIL, 2011).

Considerando que a IN62 impõe mudanças no ambiente institucional, as agroindústrias de leite devem adequar sua estrutura de governança para que permaneçam competitivas. A caracterização da estrutura de governança e a análise sobre a economia dos custos de transação (ECT) nos diferentes elos da cadeia produtiva do leite podem promover o desenvolvimento institucional e garantir a continuidade das transações com base nos ajustes necessários, frente ao rompimento das relações contratuais (BEGNIS; ESTIVALETE; PEDROZO, 2007). Os ajustes podem ser entendidos como a escolha dos arranjos institucionais mais eficientes para um determinado ambiente institucional (DOROW, 2013). Os arranjos institucionais ou estruturas de governança são classificados em estrutura de mercado, híbrida e hierárquica e caracterizam como as transações são realizadas entre fornecedor e comprador (CAMPOS, 2013; SANTOS; MIRA, 2014).

No laticínio estudado, o relacionamento com os pecuaristas de leite da região foi afetado por normativas estabelecidas pelo governo como, forçando a aproximação do laticínio e produtores e a readequação do arranjo institucional. Porém a nova estrutura de governança desenvolvida aponta para uma estrutura de mercado ou híbrida, que precisa ser caracterizada. A caracterização da estrutura permite investigar os custos de transação envolvidos e apontar qual estrutura de governança utilizada, bem como, apontar técnicas e procedimentos que possam melhorar o desenvolvimento econômico do laticínio e conseqüentemente da região.

Diante do apresentado a problematização deste trabalho pode ser estabelecida a partir da pergunta: Qual a estrutura de governança adotada por um laticínio da região Sul de Goiás em relação aos pecuaristas de leite fornecedores da unidade de

beneficiamento sob a ótica da economia dos custos de transação?

## 2 | MATERIAL E MÉTODOS

A abordagem desta pesquisa é qualitativa de natureza aplicada, classificada em exploratória e descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos foi utilizada a metodologia do estudo de caso.

O laticínio objeto de estudo situa-se no Sul do Estado de Goiás. Atualmente adquire e processa aproximadamente 4,2 milhões de litros de leite por mês, seu processo de fabricação é direcionado a produção de queijos e requeijões que destacam-se em qualidade e são distribuídos para todo o Brasil.

Para a seleção da amostra de funcionários do laticínio foi solicitada a gerente de qualidade do laticínio que indicasse os colaboradores que demonstrassem capacidade de responder sobre o relacionamento do laticínio com os produtores rurais, posteriormente eles foram convidados a responder o questionário da pesquisa. Os pecuaristas de leite foram selecionados de acordo com sua disposição em fornecer dados necessários à pesquisa, selecionados em amostras de conveniência.

Os dados foram coletados a partir de dois modelos de questionários semi-estruturados, sendo um aplicado a pecuaristas de leite fornecedores do laticínio objeto de estudo e outro a funcionários do laticínio, ambos adaptados de Ferreira (2005). Os instrumentos de coleta de dados foram subdividido em sessões que se por objetivo (1) caracterizar o laticínio/ pecuarista de leite; (2) discutir aspectos relacionados a ECT; (3) analisar as formas de contrato no elo produtor – laticínio.

Inicialmente, os questionários foram submetidos a pré-teste com o objetivo de antecipar e corrigir possíveis falhas de formatação e compreensão, estimar o tempo médio gasto para o preenchimento e avaliar se as questões trazem a faixa adequada de respostas.

Posteriormente, iniciou-se o processo de coleta de dados, sendo oferecido aos participantes da pesquisa um envelope contendo duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) sendo uma entregue ao respondente da pesquisa e outra retida pela pesquisadora e o questionário da pesquisa. Os voluntários foram orientados a devolver o envelope caso não desejassem participar do estudo. Todos os respondentes da pesquisa foram orientados sobre o preenchimento e esclarecidos sobre a possível desistência a qualquer tempo, bem como, a possibilidade de responder ou não a determinadas perguntas. Também foram orientados quanto ao sigilo envolvido na pesquisa.

No total foram aplicados cinco questionários aos funcionários do laticínio destinados: à gerência administrativa (1), as gerentes de qualidade (2), a médica veterinária (1), e ao comprador de leite (1). E dez questionários a fornecedores de leite *in natura* do laticínio, neste caso sendo realizadas 12 abordagens. É importante

ressalvar que o laticínio não obteve, por parte da pesquisadora, as informações sobre quais pecuaristas de leite responderam ao questionário. A coleta de dados foi realizada no período de 07 de novembro a 23 de dezembro de 2016.

Para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a *Análise Estrutural Discreta Comparada* de Zylbersztajn (1995), que se desenvolve na análise de três fatores: (i) a firma; (ii) a tipologia dos contratos da organização e (iii) a economia dos custos de transação. Segundo Zylbersztajn (1995) a análise estrutural discreta comparada permite avaliar a hipótese de associação entre a maior especificidade dos ativos envolvidos em um sistema agroindustrial e a maior necessidade de coordenação vertical. Dessa forma, poderá ser determinada a estrutura de governança adotada pela organização, sendo elas mercado, hierárquica ou híbrida.

Os dados da pesquisa foram digitados em planilhas do Excel e resumidos em tabelas utilizando a estatística descritiva para facilitar o processo de análise da amostra, com o intuito de identificar e hierarquizar os principais atributos da transação do elo produtor e laticínio. Posteriormente os atributos da transação foram comparados as estruturas de governança conhecidas, para realizar a determinação do tipo de estrutura de governança adotada no laticínio.

Esta pesquisa foi encaminhada para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Goiás e aprovada em 03 de novembro de 2016 conforme parecer nº 1803354. Os procedimentos de coleta de dados foram iniciados após a aprovação pelo CEP. Os aspectos éticos desta pesquisa foram pautados na Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde. Toda a pesquisa foi desenvolvida respeitando o bem estar dos participantes. Os que concordaram participar da pesquisa assinaram o TCLE.

## **3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **3.1 Caracterização do laticínio**

O laticínio objeto de estudo está situado no Sul do Estado de Goiás e tem uma história de sucesso e crescimento construída a partir dos esforços dos colaboradores, diretores e pecuaristas de leite da região. A unidade de beneficiamento atua há quase 30 anos no processamento de leite *in natura*, atualmente tem uma ampla área construída e realiza investimentos constantes em tecnologia, equipamentos, instalações e aperfeiçoamento de sua mão de obra e de seus fornecedores com foco no atendimento a legislação e na satisfação do consumidor. O resultado destes esforços é percebido nos prêmios que o laticínio têm recebido pela qualidade nos seus produtos e pela visão inovadora.

O laticínio emprega em média 260 funcionários permanentemente na unidade e esporadicamente realiza contratação temporária. Atualmente, adquire leite de aproximadamente 400 pecuaristas da região e processa aproximadamente 4,2 milhões

de litros de leite por mês e expressa interesse em aumentar a quantidade de leite *in natura* a ser adquirida, bem como, intensificar o relacionamento com os pecuaristas de leite.

### 3.2 Caracterização dos pecuaristas de leite fornecedores do laticínio

Nas análises das atividades desenvolvidas pelos respondentes desta pesquisa observa-se que 100% da amostra trabalham com a atividade leiteira e são fornecedores do laticínio estudado, observa-se que a pecuária leiteira foi um pré-requisito para a seleção da amostra, dessa forma, a pecuária leiteira foi considerada a atividade de maior importância econômica nas unidades rurais pesquisadas. Seguida da pecuária de corte e a produção de cachaça.

Sobre o tempo de atuação dos produtores rurais na pecuária de leite, percebe-se que, em média, os produtores rurais pesquisados atuam diretamente com a pecuária leiteira há 20 anos, variando de no mínimo 05 e no máximo 30, com um coeficiente de variação de 50%.

Com relação a renda gerada nas unidades rurais, nota-se uma concentração na pecuária leiteira, em média 82% o que pode caracterizar uma concentração e dependência da receita proveniente da pecuária leiteira na amostra pesquisada.

Sobre a existência de funcionários regulamentados trabalhando na unidade rural observou-se uma baixa frequência da utilização da mão de obra direta e também de mão de obra indireta. Conjuntamente os produtores rurais respondentes da pesquisa alegaram possuir 550 hectares de terra no Sul do Estado de Goiás, destes aproximadamente 434 hectares destinados a pecuária leiteira e produzem conjuntamente 125.340 litros de leite por mês. Logo, observa-se na amostra pesquisada a predominância da agricultura familiar na atividade leiteira.

### 3.3 Economia dos custos de transação

#### 3.3.1 Racionalidade limitada

A economia dos custos de transação assume que os agentes envolvidos em uma transação estão sujeitos a racionalidade limitada, onde o comportamento é intencionalmente racional, mas diante da assimetria de informações tornam-se irracionais (WILLIAMSON, 1985). Para Zylbersztajn (1995) o agente econômico deseja ser racional, mas apenas consegue sê-lo de maneira limitada. Para tanto, buscou-se nesta etapa da pesquisa identificar elementos relacionados ao compartilhamento de informações entre os agentes.

Dessa forma identificou-se primeiramente que existe a consciência de ambas partes da necessidade de atuação conjunta para atendimento das demandas do ambiente institucional. Segundo, observou-se elevado grau de racionalidade limitada do agente pecuarista de leite sobre o mercado de leite. Terceiro, observou-se que

o laticínio busca promover ações visando a aproximação dos agentes e aumento da racionalidade funcional, a principal ação tomada foi a divulgação de tabelas de avaliação dos critérios de qualidade que conseqüentemente atua com incentivo em aspectos de remuneração do fornecedor. O laticínio também oferece orientação técnica *in loco* aos pecuaristas de leite por meio de veterinários contratados pela unidade, porém foi perceptível que está atividade foi iniciada a pouco tempo, mas já apresenta bons resultados.

Sobre estas ações realizadas pelo laticínio é importante ressaltar que elas aumentam o nível de racionalidade funcional do produtor rural, mas também aumentam o custo de transação do laticínio. Logo, a demanda do ambiente institucional, especificamente a IN62, aumenta o nível de especificidade dos ativos e conseqüentemente exige adequação nas estruturas dos contratos.

### 3.3.2 Oportunismo

A característica comportamental dos agentes é importante para a definição da arquitetura dos contratos. Dessa forma, o comportamento oportunista parte do princípio que algum dos agentes do ambiente microeconômico possa: deter informações ou manter informações privilegiadas e não disponíveis a outros agentes; romper contratos *ex post* e ferir códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Em considerações gerais sobre o oportunismo dos agentes e somados as informações extraídas do tópico racionalidade limitada, percebe-se que ambos agentes mantêm comportamento oportunista. Para Leite e Castro (2008), nem todos os agentes são oportunistas ou agem sempre de maneira oportunista, mas em algum momento podem lançar mão deste tipo de comportamento de forma a alcançar seu alto-interesse. Assim sendo, percebeu-se indícios de que o laticínio procura monopolizar as informações de preço. E há indícios de que o produtor rural age oportunisticamente ao evitar assumir responsabilidades específicas e estabelecer compromissos formais, dessa forma, pode romper o contrato a qualquer tempo.

### 3.3.3 Especificidade dos ativos

A especificidade dos ativos esta relacionada ao quanto o ativo é específico para uma determinada transação (SOARES; SAES, 2015). Para Ferreira 2005, o ponto chave da especificidade dos ativos é a possibilidade de maior ou menor alternativa de utilização de um ativo. Dessa forma, para a caracterização adequada da especificidade do leite *in natura* comercializado pelo pecuarista de leite ao laticínio foram analisadas e discutidas as especificidades de lugar e tempo (conjuntamente), especificidade de capital humano, especificidade de ativos dedicados e especificidade física. Foi dispensado a análise da especificidade de marca pelo leite ser considerado uma

*commodity.*

Em relação a especificidade de tempo e lugar observa-se que por si só a alta perecibilidade do leite (que obriga a manutenção de uma frequência de coleta indiferente do volume na unidade rural) e o elevado custo do frete frente ao baixo valor do litro de leite já caracterizam elevados níveis de especificidade de tempo e lugar dos ativos. Mas somado ao apresentado, acrescentam-se regras específicas determinadas pela IN62 para a produção, armazenagem, transporte, coleta e processamento do leite. No tangente ao processo produtivo e manejo dos animais passou a ser exigido comportamentos e atitudes que refletem diretamente na qualidade do leite. E sobretudo, passou a ser exigido pela IN62, um rigoroso sistema de análise individual do leite produzido em cada unidade rural, bem como, um sistema de precificação diferenciado que incentive os pecuaristas de leite a agirem conforme o interesse do principal. Dessa forma, observa-se uma elevação nos custos de transação, caracterizados principalmente pela elevação da especificidade do ativo leite.

A especificidade de capital humano está associada ao conhecimento que os indivíduos possuem sobre um assunto ou uma atividade, neste caso o mercado de leite. É importante destacar que o pecuarista de leite reconhece que possui informações assimétricas sobre o mercado de leite e manejo adequado dos animais. Para tanto, a maioria dos respondentes buscam melhorar seu conhecimento técnico em cursos e palestras e também buscam a orientação técnica de médicos veterinários com determinada frequência em suas unidades rurais. O laticínio estudado atua conjuntamente com os produtores rurais buscando fornecer treinamentos e orientação técnica, mas este o faz conforme o atendimento de seu interesse, especificamente orientando quanto ao atendimento dos critérios de qualidade e controle da mastite.

Sobre a especificidade de ativos dedicados observou-se indícios da presença de um baixo nível de especificidade dos ativos dedicados, visto que o laticínio pode facilmente captar leite de outros fornecedores. E que os pecuaristas de leite podem com facilidade trocar de laticínio, visto a predominância de uma grande quantidade de laticínios que atuam na região.

A especificidade física ou especificidade de ativos físicos está relacionada a investimentos que foram realizados visando alcançar um determinado padrão de matéria-prima. No caso da pecuária, especificamente, é necessário a realização de investimentos em pastagens, cercas e curais. Este tipo de investimento pode atender conjuntamente tanto a pecuária de corte como a pecuária de leite. Para especializar na atividade leiteira e promover economias de escala o pecuarista de leite pode realizar investimentos visando o melhoramento genético dos animais, a facilitação do processo de ordenha, transporte armazenagem, bem como, melhorar a qualidade do produto. Dessa forma, foi investigado se os pecuaristas de leite realizaram investimentos para especializar-se na atividade leiteira e manter o padrão de qualidade solicitado pela IN62, bem como, verificar se o laticínio exige a utilização de tecnologias específicas de seus fornecedores.

Logo, foi observado indícios de uma especificidade física média, visto que é exigido a utilização de tecnologia específicas (tanque de expansão) e manutenção de um manejo adequado dos animais. Porém, quando comparado a padrões de qualidade do leite tipo A e/ou padrões internacionais de qualidade nota-se que existe a possibilidade de realizar investimentos extremamente dedicados a pecuária leiteira e conseqüentemente promover maior economia de escala e melhorar a qualidade do leite.

#### 3.3.4 Frequência

Para Zylbersztajn (2000) a frequência está associada ao número de vezes que dois agentes realizam transação, que pode ocorrer uma única vez ou de maneira recorrente. Dessa forma, as transações entre os agentes pecuarista e laticínio são realizadas de forma recorrente (podem ser diárias ou um dia sim e um não, atendendo aos critérios de qualidade da IN62) e que o volume de leite produzido e processado é passível de oscilações constantes, causados principalmente pelas condições de clima e mercado, especificamente preço e custo dos insumos.

#### 3.3.5 Incerteza

A incerteza está relacionada a eventos não previsíveis. A impossibilidade de previsão de determinados eventos dificulta o processo de elaboração de contrato que são realizados *ex ante* a transação, dessa forma a incerteza pode levar ao rompimento contratual não oportunistas e causar elevados custos de transação (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Para Mazon (2016) a cadeia produtiva do leite é extremamente complexa, desde a produção primária até a disposição dos produtos no ponto de venda. Tal complexidade justifica-se pela dependência do clima e do ciclo biológico dos animais, somados a uma interdependência de outras cadeias produtivas como a da soja e do milho que são utilizados na nutrição do rebanho e setor industrial que fornece insumos como químicos, equipamentos e tecnologias tanto para o produtor quanto para o laticínio.

Dessa forma, no processo produtivo os pecuaristas de leite atribuem como os principais agentes causadores de incerteza o preço, seguidos da dependência do clima, e para os funcionários do laticínio o principal fator que causa incerteza na produção são as doenças que atingem o rebanho. Para minimizar as incertezas na produção do leite ambos agentes sugeriram alternativas que contribuíssem para o aumento da racionalidade funcional do produtor rural, nota-se também que o produtor rural tenta melhorar sua racionalidade funcional aproximando-se do laticínio em diálogos, conversas e cursos.



### 3.4 Formas de contratos

Para Zylbersztajn (1995) o principal objetivo dos contratos é definir regras de trocas de direitos de propriedade entre agentes especializados. Logo, os contratos geram custos *ex ante* e *ex post* a transação e tem papel fundamental no processo de desenho dos arranjos organizacionais da firma. Os contratos são por natureza incompletos dada a incerteza existente no ambiente da firma e a racionalidade limitado dos agentes e possibilidade de comportamento oportunista.

Em considerações gerais sobre a nomenclatura dos contratos no elo estudado destaca-se que os contratos são predominantemente informais, com prazo indeterminado e sem penas para os agentes no processo de rescisão contratual e existem incentivos para que os produtores rurais atendam aos critérios de qualidade solicitados pelo laticínio. Destaca-se que os agentes da transação (laticínio e pecuaristas de leite) mantêm um relacionamento duradouro e avaliado como bom, e que a elaboração de contratos formais não teria muita importância para a continuidade das transações.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para realizar a investigação de qual a estrutura de governança adotada no laticínio estudado com relação aos pecuarista de leite fornecedores do laticínio foi utilizada a *Análise Estrutural Discreta Comparada* de Zylbersztajn (1995) que tem por objetivo a determinação da estrutura de governança a partir das características da firma (tópico 3.1 e 3.2, neste caso do elo), da ECT (tópico 3.3) e da tipologia dos contratos mantidos (tópico 3.4), comparando-as as formas conhecidas de estrutura de governança existentes (mercado, híbrida e hierárquica).

Com base nos dados apresentados no decorrer do trabalho pode-se constatar que as alterações na legislação (especificamente a IN62) provocou a necessidade de adaptação da estrutura de governança do laticínio, aumentou a especificidade do leite, motivou a aproximação dos agentes (pecuarista – laticínio) e agregou novas características e custos ao processo de transação, especificamente no monitoramento do contrato (análises da qualidade do leite, custo burocrático, pagamento de incentivos de qualidade).

Somado ao exposto verificou-se o reconhecimento de um nível elevado de racionalidade limitada no agente ‘pecuarista de leite’, logo, o laticínio teve de agregar atividades de orientação (geralmente *in loco*) dos atuais fornecedores.

O elevado nível de racionalidade limitada do pecuarista poderia favorecer um comportamento oportunista por parte do laticínio, mas este não foi de todo verificado, justificado inicialmente pelos esforços que o laticínio tem realizado para aumentar a racionalidade funcional dos agentes (e para que este atue conforme seu interesse, atendendo a critérios de qualidade). E posteriormente, pelas características de

distribuição geográfica das indústrias de laticínio na região (que caracteriza um oligopólio) onde o produtor rural tem a possibilidade de vender seu leite para diferentes laticínios da região, indicando por outro lado, que os produtores rurais podem manter um comportamento oportunista ao evitar assumir responsabilidades específicas e estabelecer compromissos formais possibilitando dessa forma o rompimento do contrato a qualquer tempo. Observou-se que o agente 'indústria' tenta monopolizar as informações de preço e logo pode manter um comportamento oportunista quando conveniente ou necessário, apesar deste fator ter sido extremamente questionado pelos pecuaristas de leite está é uma prática comum nos demais laticínios da região.

Em considerações gerais sobre a especificidade do leite observa-se que ele tem elevada especificidade de lugar e tempo, especificidade média de ativos físicos, baixa especificidade de ativos dedicados e baixa especificidade de capital humano. Logo, as alterações na legislação (IN62) implicaram na adaptação e realização de investimento pelos produtores rurais com foco em atender as especificidades de tempo, lugar e qualidade, somados as estratégias de granelização, mas a característica dos investimentos realizados não impede que os pecuaristas de leite comercialize seu produto apenas para o laticínio estudado, ele pode o fazer com qualquer laticínio da região disposto em adquirir o leite, o que indica um baixo grau de especificidade de ativos dedicados.

De forma sintética, observa-se que a IN62 elevou o custos (C) da transação e o nível de especificidade do leite (k), portanto (k) é diferente e maior que 0 ( $k \neq 0$ ;  $k > 0$ ), mas não chega a ser infinito dada a baixa especificidade de ativos dedicados e de capital humano ( $k < \infty$ ), logo ( $0 < k < \infty$ ). Dessa forma, a figura 01 analisa a capacidade da especificidade dos ativos e dos custos da transação em induzir possíveis estruturas de governança. Considera-se que o momento A representa a forma como as transações eram realizadas antes da IN62 caracterizada por baixa especificidade dos ativos e relacionamento dos agentes baseado no fator preço que conseqüentemente promove menores custos de transação. No momento B admite-se que implantação da IN62 aumentou a especificidade dos ativos e conseqüentes custos de transação ao demandar maior monitoramento dos contratos e investimentos específicos, observa-se neste momento que a manutenção estruturas de governança via mercado apresenta elevados custos quando considerado estruturas híbridas. Dessa forma a análise do gráfico (momento C) sugere que a utilização de estruturas de governança do tipo híbridas pode apresentar melhores resultados em custos.

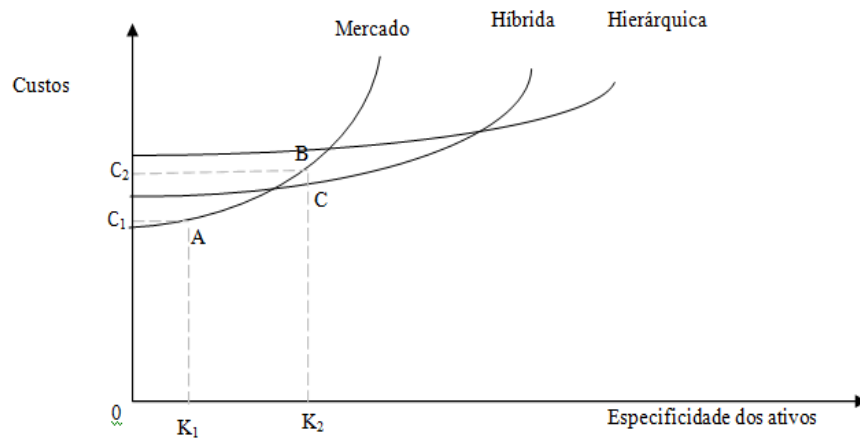


Figura 01 – Indução das formas de governança a partir da análise dos custos de transação e especificidade dos ativos

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Zylbersztajn (1995)

Se todos os laticínios da região exigissem o cumprimento pontual da IN62 aos produtores e estes o cumprissem integralmente, o relacionamento com os fornecedores poderiam voltar para os contratos via mercado. Mas a elevada racionalidade limitada dos produtores rurais (e dificuldade de atender os critérios de qualidade) somado a possíveis comportamentos oportunistas impede que tal fato aconteça. Dessa forma, é fundamental que ocorra a aproximação dos agentes para atender as solicitações realizadas pela IN62, logo há indícios que a estrutura de governança utilizada no laticínio é do tipo híbrida. Para confirma o tipo de estrutura adotado no elo segue abaixo a análise de demais variáveis.

Para Zylbersztajn (1995) a análise do nível de especificidade dos ativos conjuntamente com as características de frequência pode indicar possíveis nomenclaturas de contratos resultantes (figura 02). Para tanto, comparando o apresentado na tabela 01 com alguns resultados desta pesquisa (frequência recorrente e  $0 < k < \infty$ ), observa-se que é adotado no elo a utilização de estruturas de governança do tipo tri-lateral (híbridas) e manutenção de contratos relacionais.

		Nível de especificidade dos ativos		
		k=0	0<k<∞	K → ∞
Frequência	Discreta	Mercado (contrato clássico)	Gov. trilateral (contratos neo-clássicos)	Gov. trilateral (contratos neo-clássicos)
	Ocasionais	Mercado (contrato clássico)	Gov. trilateral (contratos neo-clássicos)	Gov. unificado ou Bi-lateral (contratos neo-clássicos)
	Recorrentes	Mercado (contrato clássico)	Gov. Trilateral (contrato relacional)	Gov. unificada (contrato relacional)

Figura 02 – Formas eficientes de governança

Fonte: Zylbersztajn (1995 p. 60)

Em nota explicativa sobre a tabela, considera-se como estruturas de governança trilateral (ou híbridas) aquela onde a transação ocorre entre dois agentes específicos e é arbitrada por um terceiro agente, neste caso representado pelo Governo Federal especificamente o SIF (CONCEIÇÃO; COSTA, 2006). Para Zylbersztajn (1995 p. 63) transações com frequência recorrente e especificidade de ativos maior que zero também são admitidas estruturas bilaterais.

A análise da tabela 01 também apontou que o contrato mantido entre os agentes é do tipo relacional. Zylbersztajn (1995) considera que os contratos relacionais são como uma ‘mini sociedade’ com regras e normas específicas dentro de um padrão próprio. Neste tipo de contratos troca-se os esforços em manter um contrato completo, pelos esforços de manter uma relação contínua.

Sobre as características contratuais no elo pecuarista – laticínio (tópico 3.4) identificou-se a predominância de contratos informais, com prazo indeterminado e que são realizados há um significativo período de tempo (média de 11 anos) e fortemente apoiado na confiança entre os agentes e sem penas no processo de rescisão contratual. As principais regras do contrato estão relacionadas aos critérios de qualidade (apoiado em sistemas de incentivos financeiros para adequação de comportamentos específicos) e ao prazo de pagamento dos fornecedores. Observa-se que as características contratuais do elo são compatíveis com as características dos contratos relacionais.

A utilização da ECT como base analítica para os estudos das formas organizacionais busca relacionar os atributos da transação com as formas organizacionais mais eficientes sendo elas mercado, híbrida e hierárquica. Dessa

forma, mediante a análise comparada das variáveis: firma, ECT e da tipologia dos contratos utilizados nas transações entre o laticínio e o pecuarista de leite, concluiu-se que a estrutura de governança adotada num laticínio da região Sul de Goiás com relação aos pecuaristas de leite fornecedores do mesmo é do tipo híbrida.

Também essa é a forma mais eficiente de organização da cadeia, ou seja, aquela que reduz os custos de transação, visto a impossibilidade do laticínio em absorver a etapa de produção do leite (governança hierárquica) ou manter contratos do tipo clássico (orientados pelo fator preço, característicos de estrutura de governança via mercado) pela exigência média em especificidade do ativo leite e elevado nível de racionalidade limitada do agente pecuarista de leite.

Em considerações finais a este trabalho é preciso observar que o estudo apresentou limitações significantes e que devem ser analisadas por leitores e interessados em replicar a pesquisa. A principal limitação do estudo refere-se propriamente ao método utilizado, estudo de caso, que normalmente não permite generalizações. Da mesma forma, o estudo não buscou refletir sobre a continuidade das transações entre os agentes. Logo, as reflexões realizadas tratam do período em que foi coletado os dados da pesquisa. Dessa forma possíveis eventos podem reorganizar a governança do laticínio a qualquer tempo.

Em geral a determinação de estruturas de governança a partir da ECT é criticada pela ausência de dados quantitativos que possam determinar o custo (numérico) das transações. Por conseguinte, este trabalho é passível desta crítica por determinar a estrutura de governança a partir das características da transação, por tanto, um trabalho qualitativo.

Dessa forma, já se acrescenta a uma agenda de estudos futuros o desenvolvimento de modelos quantitativos que possam atribuir um valor (numérico) ao custo nas transações e conseqüentemente diferenciar adequadamente os custos de produção dos custos de transação.

Sugere-se comparar este estudo as características das transações e formas de governança resultantes em outros laticínios da região Sul do Estado de Goiás, ou até mesmo de todo o Estado, e verificar se existe alguma institucionalização dos modelos de contrato, ou se estes são desenvolvidos de formas dispersas. Outro estudo interessante seria investigar em diversas regiões do Brasil como acontece o relacionamento pecuarista – laticínio, com destaque para os locais onde a cadeia produtiva está estruturada e regiões onde a atividade (ou especialização na atividade) é emergente. Este estudo poderia evidenciar peculiaridades e auxiliar no fortalecimento da cadeia produtiva em todo o Brasil.

E por fim, analisar a viabilidade de implantação de processos de certificação aos produtores rurais. A certificação deverá assegurar que o produtor e a unidade rural atende a critérios previamente determinado (especificamente os referentes a qualidade). E avaliar o impacto que esse processo poderia provocar na cadeia produtiva do leite.

## REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, Luiz M.; PENIDO, Aline M. S.; BAZANI, Paulo A.; ARAÚJO, Uajará Pessoa. Rede colaborativa de pesquisa do setor de leite e derivados em Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 15, n.1, p. 100-116, 2013.
- BEGNIS, Heron S. M.; ESTIVALETE, Vania F. B.; PEDROZO, Eugênio A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, v.14, n. 2, p. 311-322, mai./agos. 2007.
- BRASIL. Instrução normativa nº 62, de 29 de dezembro de 2011. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2011.
- BREITENBACH, Raquel; SOUZA, Renato S. Caracterização de mercados de estrutura de governança na cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 13, n. 1, p. 77-92, 2011.
- BRENZAN, Cinara Kottwitz Manzano. **Coordenação e governança na cadeia produtiva de frango: um estudo de caso de uma cooperativa do Oeste Paranaense**. 2007. 195f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, 2007.
- CAIXÊTA, Walquíria Rita. Socioeconomia e a atividade leiteira no município de Orizona/GO: um estudo dos produtores filiados ao sindicato rural. **Enciclopédia Biosfera**, Goiânia, GO, v. 9, n. 16, p.2657-2673, 2013.
- CAMPOS, Simone A. Pacheco. A economia dos custos de transação visão baseada em recursos: aproximações teórica. **REUMA**, Belo Horizonte, MG, v. 18, n. 3, p. 05-20, jul./set. 2013.
- CONCEIÇÃO, Ronald Jesus da; COSTA, Armando João Dalla. Custos de transação e estruturas organizacionais: um estudo de caso para o setor petrolífero. In: SIMPEP, XIII, 2006, Bauru, SP. **Anais...Bauru:UNESP**, 2006. p.1-7
- DOROW, Reney. **Coordenação e governança: um estudo de caso na cadeia de malacocultura da grande Florianópolis**. 2013. 237f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2013.
- EMATER. **Pecuária leiteira emprega 220 mil pessoas em Goiás**. Goiânia, GO, 2014.
- FERREIRA, Gabriel M. V. **Governança na cadeia produtiva do café: o caso do consórcio agrícola de fazendas especializadas no sul de Minas Gerais**. 2005. 176f. Dissertação (Programa de pós graduação em agronegócio) - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2005.
- IBGE. **Divisão regional do Brasil em mesorregiões e microrregiões geográficas**. Rio de Janeiro, RJ, 1990.
- IMB – Instituto Mauro Borges de Estatística e estudos Socioeconômicos. **Estatística das meso e microrregiões do estado de Goiás 2013**. SEGPLAN, GO, junho de 2014.
- LEITE, André L. da S.; CASTRO, Nivalde J. de. A estrutura de governança e a formação de *holdings* no setor elétrico brasileiro. **Estratégia e negócio**, Florianópolis, SC, v. 1 n. 2, p. 69-83, jul./dez. 2008.
- LEMES, Kátia da C.; MENDES, Estevane de P. P. Produção familiar em Orizona (GO): desafios e perspectivas frente a modernização agrícola. **Espaço em revista**, Catalão, GO, v.13, n.1, p. 150-169, jul./dez. 2011.
- LOPES, Patrick Fernandes; REIS, Ricardo Pereira; YAMAGUCHI, Carlos Takao. Custos e escala de produção na pecuária leiteira: estudo nos principais estados produtores no Brasil. **RER**, Rio de

Janeiro, RJ, v. 45, n. 3, p. 567-590, jul./set. 2007.

LOPES, Maíra B.; SILVA, Andrea L.; PAULINHO, Luiz F. Características das transações do etanol carburante entre distribuidores e revendedores. **Gestão e Produção**, São Carlos, SP, v. 18 n. 3, p. 325-336, 2011.

MAZON, Márcia da Silva. O mercado de leite e agricultores: a qualidade em questão. **Política e Sociedade**, Florianópolis, SC, v. 15, n. 33, p. 46-67, mai./ago. 2016.

RODRIGUES, Márcio H. de S.; PAES-DE-SOUZA, Mariluce; Rodríguez, Tomás D. M.; AGUIAR, Iracy S.; RODRIGUES, Elder F. de S. Análise de eficiência dos produtores de leite do município de Rolim de Moura, no estado de Rondônia. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, SP, v. 27, n.79, p. 61-76, jan./abr. 2011.

SANTOS, Jovelina S.; MIRA, Elson C.. A importância da estrutura híbrida na economia contemporânea. In: Semana do economista, V. 2014, Ilhéus. **Anais...** Ilhéus: UESC, 2014. p. 1-20

SILVA, Alexandre N.; LIMA, João E.; PEREZ, Ronaldo. Caracterização e desempenho logístico das indústrias laticinistas da Zona da Mata e Campos das Vertentes em Minas Gerais, Brasil. **Ciência Rural**, Santa Maria, RS, v. 43, n. 7, p. 1337-1343, jul. 2013.

SOARES, Selene de Souza Siqueira; SAES, Maria Sylvia Macchione. Distribuição de combustíveis no estado de São Paulo: estrutura de governança e mecanismos complementares de coordenação. **R.Adm.** São Paulo, SP, v. 50, n. 2, p. 241-243, abr./jun. 2015.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. The Free Press, New York, 1985.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo, Pioneira: 2000.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estrutura de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 241f. Tese (Livre docência) –FEA, USP, São Paulo, 1995.

## CASO RÁPIDO & BARATO: VAMOS ENTREGAR LOGO A ENCOMENDA?

### **Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira**

Universidade Potiguar – Programa de Pós-Graduação em Administração  
Natal – RN

### **Walid Abbas El-Aouar**

Universidade Potiguar – Programa de Pós-Graduação em Administração  
Natal – RN

### **Rodrigo José Guerra Leone**

Universidade Potiguar – Programa de Pós-Graduação em Administração  
Natal – RN

Este trabalho foi publicado na REAd - Revista Eletrônica de Administração, v. 23 (2017), DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.170.63509>. Agradecemos a Revista por ter permitido a sua publicação.

**RESUMO:** Este Caso de Ensino examina o tema da produtividade dos empregados de uma empresa privada de coleta e entrega de encomendas. A partir da constatação do aumento da demanda, dos problemas de desempenho dos empregados e das pressões para a obtenção dos resultados, o gerente de logística reflete sobre o gerenciamento da organização atual. Nesse processo, vão-se apontando elementos para análise da situação, que se evidencia com o resultado do trabalho de uma empresa de consultoria; como características do contexto, dilemas gerenciais,

conflitos entre os interesses dos empregados versus os da empresa e interferências do movimento sindical, dentre outros, e que servem de fonte para um projeto de melhoria da produtividade dos empregados em uma empresa. Este estudo possibilita reflexões sobre a melhoria do processo de gerenciamento do desempenho do empregado, sendo proposto para isso: o planejamento e implantação de ações de padronização das atividades, a seleção de empregados, treinamento, avaliação do desempenho e remuneração variável de acordo com as metas alcançadas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Gestão de pessoas e comportamento organizacional. Produtividade. Cultura organizacional.

**ABSTRACT:** This Teaching Case examines the topic of employees productivity from a private collection and delivery of orders. From the observation of increased demand, of employees performance issues and pressures to obtain of the results, the Logistics Manager reflects on the current organization management. In the process, pointing out elements for analysis of the situation, which is evidenced with the result of the work of a consulting company; as features of the context, managerial dilemmas, conflicts between the interests of employees versus those of the company and the trade union movement, among others, and which serve as a source for



a project to improve the productivity of employees in a company. This study allows reflections about on the process of performance management of the employee, being proposed for this: planning and implementation of actions to standardize activities, employees selection, training, benchmarking and variable remuneration according to the goals reached.

**KEYWORDS:** People management and organizational behavior. Productivity. Organizational culture.

## 1 | INTRODUÇÃO

O fim da tarde de sexta-feira se aproximava e Carlos estava ansioso e pensativo sobre as decisões que teria que tomar no início do expediente do dia seguinte. As coisas na seção de tratamento e de expedição das encomendas não estavam funcionando como deveriam. As reclamações dos clientes se avolumavam e Carlos, como gerente de logística, sabia disso.

Ele trabalha na empresa “Rápido e Barato” (R&B), desde a sua fundação, em 2003, e começou fazendo parte da equipe que entregava as encomendas aos clientes, fossem pessoas físicas ou jurídicas, na grande Natal/RN. Desde a sua fundação, a empresa aumentou o lucro em média 5,0% e o volume de objetos entregues cresceu 15,0% anualmente em relação ao ano anterior, acompanhando a evolução da economia brasileira. Do seu quadro inicial de oito empregados, a R&B ampliou para os atuais 23. Entretanto, mesmo com o aumento dos empregados, os problemas no tratamento e na entrega avolumaram-se a níveis inaceitáveis para qualquer padrão de qualidade adotado pelas melhores empresas do mesmo ramo.

A R&B contratou no ano passado uma empresa de consultoria que fez uma análise completa da empresa, apontando as necessidades de melhorias, sendo que algumas delas estavam sob a área de atuação de Carlos: “Como fazer para que as encomendas sejam tratadas e entregues com máxima rapidez e menor custo? O que terá que mudar na rotina dos empregados das seções de tratamento e de entrega? E o que fazer com a baixa produtividade e os vícios profissionais de alguns?” As empresas concorrentes agiam de modo agressivo, procurando conquistar os clientes da R&B. Portanto, eram urgentes e imprescindíveis as decisões que Carlos teria que tomar por questão de sobrevivência e crescimento da empresa.

## 2 | A HISTÓRIA DA EMPRESA

A R&B teve início em 2003, quando José Almeida e Silvio José formaram uma sociedade e se propuseram a distribuir objetos entre empresas (móveis, equipamentos, materiais administrativos, etc.), pois, segundo eles, nesse período, “estava ocorrendo um crescimento econômico no país, refletindo no crescimento das empresas e como estas necessitavam concentrar sua energia na operacionalização de suas atividades,

a coleta e a entrega de objetos entre elas poderiam ser terceirizadas”. A R&B atuaria então neste segmento. Em um primeiro momento, a R&B instalou-se em Natal/RN e atendia empresas localizadas na Grande Natal (Natal, Parnamirim, Macaíba e São Gonçalo do Amarante). Fazia a coleta e a entrega de objetos que não pertencessem ao monopólio postal dos Correios, tais como, encomendas, objetos sólidos ou líquidos e certos tipos de material impresso. Na sua fundação, a R&B possuía uma equipe pequena, constituída pela (1) Área Administrativa: secretária, dois sócios, uma pessoa responsável pelo pagamento das contas e outra pelo recebimento; e pela (2) Área Operacional: coleta, tratamento e entrega dos objetos, sendo ao todo composta de três empregados.

Em 2014, existiam em Natal dez empresas que concorrem diretamente com a R&B (sendo duas delas de grande porte e com presença em todo o país) e umas vinte e quatro que realizam atividades que apenas indiretamente concorriam, sendo a maioria transportadora de cargas rodoviárias ou que realiza transporte de mudanças domiciliares ou comerciais. O faturamento da R&B foi crescente de 2003 até início de 2010, quando a crise internacional de 2008 passou a afetar seus negócios, conforme Tabela 1.

2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
5%	4,5%	6%	5%	2,5%	3,1%	6%	6%	-1%	1,2%	3%	1,5%

Tabela 1 - Percentual de crescimento do faturamento da R&B

Fonte: elaboração dos autores com base nos dados do estudo.

Com o seu crescimento, a partir de 2005, a empresa passou a ser mais conhecida no mercado e daí iniciou-se a procura por pessoas físicas para que a R&B fizesse a coleta e/ou a entrega de seus objetos pessoais dentro da Grande Natal. Desse modo, com o aumento da quantidade de objetos a serem coletados, tratados e entregues, originados de empresas e de pessoas físicas, houve a necessidade de contratação de mais empregados para os atuais 23.

Todavia, o crescimento do faturamento foi acompanhado, de certa forma, pelo aumento no quadro funcional, mas a produtividade dos empregados declinou em muito, gerando as reclamações e insatisfações de diversos clientes. Todas essas considerações permeiam os pensamentos de Carlos. Ele não conseguia entender que mesmo a R&B contratando mais empregados, ela continuava atrasando a entrega dos produtos.

### 3 | A GESTÃO DE PESSOAS

A R&B contratou em 2014 uma pequena empresa de consultoria (a GH Consult)

para fazer um diagnóstico, e a fonte dos problemas, segundo relatório dessa consultoria, estava em falhas no processo de gestão dos empregados. A GH detectou os seguintes problemas que, de alguma forma, colaboravam para os problemas de atraso na entrega das encomendas, de aumento das despesas e de prejuízos acarretados ao meio ambiente:

1. A inexistência de uma metodologia de logística estabelecida em todas as etapas do processo de coleta, de tratamento e de entrega dos objetos e a interação dela com a área de vendas e de faturamento e cobrança, objetivando a redução dos custos e o aumento da produtividade;

2. O treinamento dos empregados para a execução dos trabalhos era realizado de maneira informal, o que ocasionava baixa produtividade;

3. A ausência de uma política de estabelecimento de plano de trabalho, de acompanhamento e de premiação para aqueles que superaram suas metas (meritocracia).

4. Relativa incidência de impontualidade no cumprimento dos horários da jornada de trabalho sejam as do início ou as do término, o que afetava a produtividade da equipe. O que contribuía para esta situação tem relação direta com o que está descrito no segundo, terceiro e quarto parágrafos, depois do item 6;

5. Alto percentual de absenteísmo por licença médica. Enquanto que nas empresas do mesmo ramo esse índice gira em torno de 1% ao semestre, na R&B ele é de 5%. Como existiam muitos afastamentos de empregados, isso acarretava sobrecarga de serviço para aqueles que permaneciam trabalhando.

6. Práticas que causam danos ao meio ambiente e aumento das despesas, tais como a inexistência da coleta seletiva do lixo, o despejo feito de copos e pratos descartáveis e de materiais plásticos em locais inadequados, lâmpadas das salas acesas quase que ininterruptamente e uso constante dos equipamentos de ar condicionados, mesmo estando sem ninguém no local.

Para complicar mais ainda o quadro apontado pela GH, Carlos tomou conhecimento que algumas torneiras estão desreguladas, ocasionando desperdício de água e quando se reuniu com a equipe e expôs essa situação, um deles chegou a externar que “quanto ao ato de ficar apagando as luzes, desligando os aparelhos de ar condicionados, recolhendo copos e pratos descartáveis, fechando torneiras de água e fazendo a coleta seletiva do lixo... que o patrão contrate mais gente, porque estou sobrecarregado de serviço e além do mais fui contratado apenas para tratar das encomendas. Essas coisas não têm nada a ver com o meu serviço.”

Além dos seis itens listados anteriormente, a GH também identificou fortes influências ideológicas em alguns empregados, de modo que eles tratavam preconceituosamente os que desejam trabalhar com maior dedicação (e que exigiam dos demais) como que pertencendo ao partido das “elites exploradoras dos trabalhadores”. Para o movimento sindical da categoria a prioridade são os interesses dos empregados, “esquecendo-se” dos deveres trabalhistas dos mesmos para com a R&B. Certa vez, José da Silva externou para Carlos sua “preocupação com a ascensão

do movimento sindical em todo o país, desde 2002, e as consequências para as empresas privadas”, quando, segundo ele, “os empresários passaram a ser reféns dos interesses dos sindicatos, de modo que questões como produtividade, eficiência e busca pelos resultados ficaram excluídas das agendas das negociações trabalhistas.”

Ademais, a Lei n. 2012 do Governo Federal que a partir de 09/12/2012 passou a dificultar a demissão dos empregados sem justa causa, e a Lei n. 1057/2013, também do Governo Federal, por meio da qual é exigida a permanência dos empregados no quadro funcional de uma empresa que tivesse contrato com órgãos públicos federais, a não ser em caso de falta grave por parte do empregado. Ora, como 60% do faturamento da R&B provinham de contratos com órgãos públicos federais, 35% com empresas privadas e 5% de pessoas físicas, Carlos sabia que os clientes públicos tinham um peso grande na receita da R&B. Carlos concebia que, por causa dessas leis, alguns empregados da R&B acreditam que tinham adquirido a tão sonhada estabilidade no emprego e, assim, não estariam mais zelando pelo cumprimento de suas atividades, realizando-as com baixa produtividade, já que não poderiam ser demitidos por qualquer motivo.

Na sua mente Carlos imaginava o quadro descrito acima e as alternativas que a GH tinha apresentado no seu relatório, objetivando a redução das despesas (elas cresceram 73% acumuladamente desde 2003), a pontualidade na entrega dos produtos, o aumento das receitas (as quais cresceram acumuladamente 42,8%, no período de 2003 até 2010) e a satisfação dos clientes (internos e externos).

#### **4 | A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS**

Na pesquisa realizada pela GH entre os empregados foi constatado que 40% deles consideram a R&B um bom lugar para trabalhar e que a qualidade do relacionamento entre eles é boa, embora eles tenham enfatizado que os proprietários precisam “atentar mais para a saúde e o bem-estar do trabalhador” e que procurassem meios para contratar mais pessoas, lhes oferecer reajuste salarial acima da inflação na data base da categoria (que é em julho), um plano de saúde extensivo à família, vale alimentação e vale remédio, dentre outros benefícios. Dois empregados ligados ao sindicato comentaram com um dos consultores que “quem paga o salário deles é o patrão e não os clientes e que por isso ele tem que respeitar os direitos do trabalhador e se ‘virar’ para conseguir o dinheiro e atender às necessidades dos empregados.”

Carlos ficava indignado que seus colegas davam mais ênfase na obtenção de mais benefícios junto à R&B do que em cumprir com suas obrigações, e que, assim fazendo, a empresa teria melhores condições financeiras para atender aos seus pleitos.

## 5 | A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES

Para 90% dos clientes, a pontualidade na entrega era a prioridade principal para suas postagens na R&B, considerando-se que, segundo esses clientes, os Correios, desde a greve de 2008, tem atrasado com muita frequência a entrega de seus objetos postais. Pela pesquisa da GH, o fator mais importante para que os clientes contratassem a R&B era que seus objetos fossem entregues dentro dos prazos estabelecidos nos contratos, além da conservação do estado físico dos mesmos e de um bom atendimento.

## 6 | REFLEXÕES DE CARLOS

Carlos ficava pensando acerca de toda essa conjuntura da R&B apontada no relatório da GH, já que teria, na reunião a ser realizada no dia seguinte, que apresentar sua posposta à diretoria da empresa, a qual continha as seguintes questões:

1. As despesas da R&B cresceram 73% desde 2003, incluindo a contratação de mais 15 empregados (aumento de 187% no quantitativo de pessoal);

2. O volume de objetos a serem tratados e entregues aumentaram 278% no mesmo período;

3. As receitas cresceram 42,8% (entre 2003 até 2010);

4. Os órgãos públicos federais participam com 60% do faturamento da R&B;

5. Enquanto a R&B possuir contrato vigente com esses órgãos, ela não poderá demitir nenhum empregado, a não ser por uma irregularidade financeira cometida contra a empresa, comprovada por meio de processo administrativo;

6. Questões de influência ideológica provindas da atuação do movimento sindical têm influenciado alguns empregados, de modo que eles passaram a realizar seu trabalho com baixa produtividade e a de focar nas relações com a R&B apenas em receber mais benefícios;

7. O maior interesse dos clientes da R&B é a de receber seus objetos nos prazos previstos nos contratos, embora os atrasos na entrega dos mesmos cheguem a 68% do total.

“Talvez a R&B viesse a cancelar seus contratos com os órgãos públicos e demitisse aqueles empregados que não estivessem trabalhando com a produtividade necessária”, imagina Carlos. Assim, reduziria despesas de imediato e posteriormente contratasse novos empregados que não estivessem “contaminados” com as influências do movimento sindical, atacando, desse modo, as principais causas dos atrasos na entrega dos produtos. Carlos chegou a refletir sobre um processo de treinamento para as novas rotinas de logística que deverão ser implantadas na área de coleta, de tratamento e de entrega dos objetos, além da implantação do plano de metas (meritocracia). Isso fará com que os atrasos na entrega sejam eliminados ou reduzidos a um percentual aceitável. Todavia, nenhuma decisão que viesse a ser tomada

escaparia da resistência interna de alguns empregados, muito menos do movimento sindical. Os embates serão intensos, prevê Carlos!

## NOTAS DE ENSINO

### 1 | OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso tem como objetivo principal conduzir os alunos a refletir sobre a seguinte problemática: de um lado, as empresas necessitam para a sobrevivência e crescimento de uma maior produtividade dos seus empregados, por outro lado, os empregados têm sido influenciados por questões políticas e ideológicas e se veem como que tendo muitos direitos perante seus empregadores, já que os mesmos são tratados como “agentes de exploração econômica dos trabalhadores”.

Outra questão importante que este caso objetiva é de despertar os alunos para uma análise crítica mais ampla da relação Empregador e Empregado nos tempos atuais: a) eticamente, quais as prioridades que devem prevalecer numa organização: aquelas que se referem aos dos direitos dos empregados ou os da empresa? b) os empregadores devem atentar para conceder mais direitos aos seus empregados (melhores salários, plano de benefícios, etc.), mais do que os empregados para com os direitos de seus empregadores (dedicação, produtividade, eficiência, etc.)? c) é correto premiar aqueles empregados que se dedicaram mais, produziram mais e melhor, superando suas metas de trabalho, diferenciando-os daqueles que não atingiram suas metas e que por isso não receberão nenhuma premiação?

### 2 | FONTES DOS DADOS

A construção do caso realizou-se a partir de vivências dos autores em determinadas empresas, sendo o caso ficcional, bem como as citadas leis. Todavia, a ambientação caracteriza uma empresa específica e circunstâncias reais. Os dados primários foram coletados por meio da observação e de entrevistas realizadas com os gestores e os 11 empregados da R&B. Foram escolhidos aqueles que realizam as atividades que estão diretamente relacionadas com a coleta, tratamento e a entrega das encomendas. Nas entrevistas, foram utilizadas questões semiestruturadas, sendo realizadas de 11 a 15/03/2014 na própria empresa e também com os responsáveis pela consultoria executada pela GH. Foram entrevistados os dois consultores dessa empresa responsáveis por todo o trabalho de consultoria realizado para a R&B. Nas entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado, tendo sido aplicado no dia 16/03/2013 nas dependências da GH. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, todas as pessoas que foram objeto de entrevista autorizaram sem restrições a publicação do caso.

### 3 | BREVE REFERENCIAL TEÓRICO

A R&B é o caso de uma empresa privada que desenvolve uma atividade em que a questão da entrega dos produtos no menor espaço de tempo é o fator mais importante para seus clientes e que quanto maior o percentual de pontualidade na entrega, mais satisfação eles terão e, conseqüentemente, o retorno financeiro para a R&B será maior.

Por ser uma empresa privada, a R&B necessita gerar riqueza para seus proprietários de modo a garantir sua sobrevivência e crescimento, principalmente num mercado competitivo e, em razão dos efeitos da globalização, a administração das organizações tornou-se ainda mais complexa, sendo indispensável que elas sejam competitivas para enfrentarem esses desafios (PORTER, 2008; PRAHALAD; HAMEL, 2005). As vantagens competitivas sustentáveis de uma organização são aquelas que os concorrentes não podem comprar, se apropriar ou copiar (WAGNER; HOLLENBECK, 2015). Elas possibilitam que uma organização ofereça produtos e serviços melhor do que os concorrentes ou, pelo menos, fazê-las iguais, mas a um custo estruturalmente menor (HITT; MILLER; COLELLA, 2006; VAN DER HEIJDEN, 2011).

Ehrahdt e Brigham (2012) afirmam que na maior parte dos investimentos, uma empresa gasta dinheiro no presente com a expectativa de ganhar mais dinheiro ainda no futuro e, alinhado com essa expectativa, a R&B espera que seus empregados assimilem que foram contratados prioritariamente para a geração dessa riqueza, dentre outras eventuais razões pessoais, ideológicas ou organizacionais (GITMAN, 2011). Mas, para que isso ocorra, a empresa necessita elaborar e executar um planejamento financeiro de longo prazo que inclui planos estratégicos, operacionais e previsão de vendas (EHRHARDT; BRIGHAM, 2012). Ou seja, nenhuma empresa crescerá “naturalmente” num mercado competitivo. Todos seus empregados precisam canalizar seus melhores esforços para que conjuntamente a organização atinja seus objetivos e metas (lucros, vendas, redução de despesas, aumento do Market Share, dentre outros).

Pelo segmento de atuação (coleta e entrega de bens entre empresas), a questão da utilização de tecnologia de ponta não é o fator mais importante, mas sim uma eficaz e eficiente gestão dos empregados. Para a Administração, eficácia e eficiência não são a mesma coisa. A eficácia é definida como a capacidade de obtenção do recurso e refere-se a um nível absoluto de realização dos resultados (OSTROFF; SCHMITT, 1993); enquanto que a eficiência é a medida de quão bem os recursos gastos são utilizados (FUGATE; MENTZER; STANK, 2010). Para Snell e Bohlander (2013), a ideia de que as empresas “competem por meio das pessoas” dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais na capacidade empresarial de gerenciar o capital humano, o qual se relaciona com os recursos humanos dentro de uma organização, que incluem o conhecimento tácito, habilidade, atitude e experiência dos empregados (KAMUKAMA, 2013).

Segundo Syverson (2011), produtividade é a eficiência na produção e é, literalmente, uma questão crucial para a sobrevivência das empresas. Quanto à baixa produtividade de alguns empregados da R&B, de acordo com Longenecker, Moore e Petty (2007), o desempenho dos empregados pode ser melhorado por meio de treinamento adicional. A R&B precisa então padronizar as rotinas de trabalho (objetivando torná-las mais produtivas), treinar os empregados para executá-las da maneira que a situação requer, avaliá-los periodicamente objetivando melhorar o desempenho dos mesmos e premiar aqueles que geram melhores resultados para a empresa (meritocracia), considerando-se que, segundo Sharma e Bajpai (2011), a insatisfação com a remuneração pode levar à diminuição da satisfação com o trabalho, à desmotivação, ao baixo desempenho e ao aumento do absentismo. Almer, Bertolini e Higgs (2013) ampliam o entendimento da relação entre salário e desempenho do empregado, quando sugerem que a satisfação é correlacionada com percepções de equidade e justiça em torno de salário (meritocracia) e não apenas com o seu valor nominal isoladamente.

A avaliação de desempenho cumpre um importante papel organizacional, indicando o que será avaliado, direcionando o método de realização do trabalho, normatizando mecanismos adequados para a avaliação, apresentando os objetivos a serem alcançados, apontando formas de comunicação dos resultados e alternativas de monitoramento, sugerindo investimento em desenvolvimento individual e vinculando resultados apurados à recompensa (SILVA; LUZ, 2010; ST-ONGE, et al, 2009). A necessidade e os benefícios da avaliação de desempenho dos empregados também são ressaltados por Lucena (1995), quando descreve seus três principais objetivos: (1) definir o grau de contribuição de cada empregado na geração da riqueza para a empresa; (2) promover o autodesenvolvimento deles; e (3) oferecer subsídios para fins de remuneração, tendo como princípio a meritocracia.

A política da meritocracia favorece os empregados que se empenham em realizar o seu trabalho com máxima dedicação, de modo que a empresa obtenha os resultados esperados por parte deles. Isso cria uma distinção entre empregados quanto a sua remuneração, pois ela se torna variável de acordo com a sua produtividade. Weng, et al (2010) depararam com relações positivas entre as práticas de remuneração e o comprometimento dos empregados.

Para Dondoni e Detoni (2010), recompensas como ganhos compartilhados, bônus baseados em metas, participação nos lucros e participação acionária serão cada vez mais impetradas no desempenho organizacional e de equipe. Segundo esses autores, práticas como basear a dimensão do mérito no desempenho da equipe, e impulsionar o próprio trabalhador a determinar o pagamento do mérito individual, incentivam a cooperação e o desempenho, embora, por outro lado, Nahai (2013) chama a atenção de que a meritocracia tem um viés elitista na medida em que prioriza a excelência, mesmo no detrimento da justiça social, pois deixa de oferecer o prêmio pelos resultados igualmente a todos os participantes do processo produtivo.



Uma alternativa que pode ser considerada é a renovação do quadro de empregados da R&B, por meio de novas contratações e/ou de demissões daqueles que não estão dispostos a contribuir com seu trabalho (individual e coletivo) para a geração de riquezas, uma vez que para desenvolver a competitividade, as empresas necessitam contratar profissionais com as competências necessárias à execução do trabalho alinhado com seus objetivos organizacionais (BREAUGH, 2008; KRAUTER; SOUSA, 2009). Para Fleury e Fleury (2011), competência é um saber agir que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo.

Para melhorar a sua competitividade a empresa pode necessitar também de realizar a demissão daquelas pessoas que não estão trabalhando (e nem se dispõem) com a produtividade necessária para o cargo. De acordo com Lacombe (2005, p. 99), “Tão importante quanto admitir as pessoas certas nos momentos certos e demitir as pessoas no momento em que se torna necessário. [...] O erro mais frequente e grave é conviver muito tempo com pessoas que produzem pouco”. Foi apontada pela empresa de consultoria a indisciplina de alguns empregados na R&B tem ocasionado prejuízos principalmente na entrega dos objetos e no faturamento. Quanto a este problema, Milkovich e Boudreau (2000) indicam quatro elementos que são imprescindíveis na composição de um sistema disciplinar, de modo que os empregados sejam norteados na execução de sua rotina de trabalho e os auxiliem no alcance de suas metas: (1) estabelecer as regras; (2) comunicar as regras a todos os empregados; (3) avaliar periodicamente o comportamento deles; (4) aplicar as ações disciplinares previstas visando à mudança do comportamento dos empregados.

No que se refere a um eventual conflito ideológico com o sindicato, por causa das mudanças que a R&B necessita implementar, por questão de assegurar seu crescimento (treinamentos, avaliação de desempenho, meritocracia, etc.), Longenecker, Moore e Petty (2007), sugerem que as políticas de recursos humanos claras e bem disseminadas, a empresa pode minimizar a probabilidade de conflitos trabalhistas internos e/ou contribuir para relações saudáveis com o sindicato.

#### **4 | ROTINAS DE TRABALHO NÃO PADRONIZADAS**

Os processos de coleta, de tratamento e da entrega dos objetos e o intercâmbio deles com os sistemas utilizados nas áreas financeira e comercial têm sido realizados de modo ainda improvisado. Não há uma metodologia técnica estabelecida que guie esses processos de modo que os mesmos sejam executados com um menor custo, maior rapidez e produtividade. Quando um novo empregado é contratado, ele aprende dos mais antigos as tarefas a serem realizadas e as repete no seu trabalho.

Por outro lado, o financeiro da R&B não tem um controle total dos seus custos e nem se o que foi coletado e entregue foi corretamente faturado ou cobrado para seus clientes ou sobre a inadimplência destes. Segundo Lemes, Cherobim e Rigo

(2010), a cobrança é o ato de efetivação do recebimento dos valores das vendas, à vista ou a prazo e de forma oportuna. De acordo com esses autores, o processo de cobrar é tão importante quanto o de vender, uma vez que o ciclo operacional só finaliza quando o valor da venda é recebido pela empresa. Em outras palavras, a R&B necessita aprimorar tanto seus atuais processos de coleta, de tratamento e de entrega dos objetos, como também se os mesmos estão sendo faturados corretamente ou cobrados, para que a saúde financeira da empresa seja preservada.

A área comercial não faz também uma gestão mais acurada sobre sua atual carteira de clientes (quem, o quê e quando contrata e o que tem potencial para ser atendido pela R&B) ou sobre a prospecção de novos clientes. Os novos clientes são aqueles que têm “procurado” a R&B, e, na maior parte dos casos, por iniciativa deles.

## 5 | QUESTÃO AMBIENTAL

A preocupação pela conservação do meio ambiente e utilização racional dos recursos naturais, conforme pode se observar pelos comentários de um dos empregados na reunião com Carlos (item 6 da Seção: Gestão de Pessoas), é superficial, pois, deduz-se que eles veem essas questões como sendo da exclusiva responsabilidade dos patrões. Todavia, Kuhlman e Farrington (2010) afirmam que a sustentabilidade está atenta ao bem-estar das gerações futuras e, em particular, aos insubstituíveis recursos naturais, em oposição à cultura capitalista de se buscar a satisfação das necessidades presentes. Para isso, Loureiro (2013) sugere que todos os membros de uma organização sejam:

1. Conscientizados dos custos gerados para a empresa, para os empregados e para a sociedade, decorrentes dos prejuízos causados ao meio ambiente, e pela má utilização dos recursos naturais.
2. Apresentados os ganhos que a empresa, os empregados e a sociedade terão quando é realizada uma eficiente gestão da sustentabilidade.
3. Incentivados a participar com sugestões de melhorias do cuidado com o meio ambiente e com a utilização dos recursos naturais e premiados aqueles que efetivamente contribuíram com ações com essas finalidades.

## 6 | SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso poderá ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração. A metodologia deverá iniciar: a) discussão sobre as questões relacionadas com os conflitos entre o interesse pessoal do empregado versus objetivos da empresa e as influências ideológicas dos movimentos sindicais (os aspectos negativos e os positivos para a empresa); b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de

soluções para as situações problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Na condução deste caso, deve-se focar a discursão no equilíbrio da relação entre direitos e obrigações, dos empregados e empregadores, e os problemas resultantes desse desequilíbrio para com os clientes. Uma sugestão para a preparação dos alunos é dividir a sala em dois grupos, quando cada um ficará responsável pela análise de acordo com um ponto de vista: a do empregador e a do sindicato dos empregados. Uma proposta para a direção do caso é discutir as seguintes questões:

1. Considerando-se a atuação forte do movimento sindical na R&B, quais as características que podem ser observadas no comportamento dos empregados que têm ocasionado os atrasos na entrega dos objetos?

2. Indique os fatores culturais e administrativos da R&B que contribuem para os atrasos citados no item anterior.

3. Relacione as alternativas de ação mais apropriadas a serem aplicadas na R&B objetivando a resolução dos problemas dos atrasos nas entregas dos objetos.

4. Na relação Empregador e Empregado: (1) os empregadores devem atentar mais para as expectativas dos seus empregados, tais como melhores salários e benefícios (plano de saúde, vale alimentação, etc.), (2) do que estes em atender os compromissos acordados com seus empregadores na assinatura do contrato de trabalho (dedicação, produtividade, eficiência, etc.)? Qual dessas duas situações favorece a competitividade da empresa?

5. É correto: (1) premiar aqueles empregados que produziram mais e melhor, superando suas metas de trabalho e, (2) aqueles que não atingiram suas metas não receberem nenhuma premiação? Se acontecer a premiação, isso não seria considerado uma injustiça já que todos em uma empresa devem ser tratados igualmente (na visão dos sindicatos)? E se todos (quer tenham atingido ou não as metas de trabalho) receberem a mesma premiação, isso não desestimularia quem se esforçou para produzir os resultados esperados?

6. Seria correto, em um ambiente de concorrência globalizada, incentivar o comprometimento dos empregados e dos patrões com questões ambientais, considerando que aqueles já estão sob intensa pressão para produzirem os resultados e estes têm gastos elevados na gestão das empresas (custos de mão de obra, de máquinas e equipamentos, impostos, tributos, energia elétrica, manutenção de veículos e segurança, dentre outros)?

## 7 | CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA E ANÁLISE DO CASO

Para a questão 1, inicialmente, poderão ser analisados os problemas identificados pela GH e listados nos itens 1 a 5 da Seção “A gestão de pessoas”. A contextualização pode se iniciar com o papel realizado pelos sindicatos junto às categorias dos empregados e à classe empresarial, buscando identificar as principais reivindicações

augeridas nas três últimas negociações coletivas, bem como qual foi o modus operandi deles dentro das empresas e as consequências: (1) houve aumento da produtividade dos trabalhadores?; (2) as empresas obtiveram os resultados planejados em decorrência da assinatura dos acordos coletivos (crescimento das vendas e do lucro, redução das despesas, aumento do Market Share, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução dos impactos no meio ambiente, clima organizacional satisfatório, dentre outros)? Pode-se aprofundar essa contextualização utilizando-se os trabalhos de Macedo (2012), que discorre sobre o que é produtividade, como mensurá-la e propõe alternativas para melhorá-la; o de Boito e Marcelino (2010), os quais expõem o histórico do movimento sindical no Brasil na década de 2000 e as principais conquistas obtidas nas negociações coletivas; e o de Longenecker, Moore e Petty (2007), os quais propõem meios de serem minimizados os conflitos entre empregados e entre os empregadores e os sindicatos.

Em relação à questão 2, conforme descritos nos itens 1 a 3 da Seção “A gestão de pessoas”, alguns fatores poderão ser identificados. O trabalho de Gitaman (2011) sugere respostas à questão relacionada com a contratação de um empregado na expectativa da geração de riqueza para o seu empregador. No que se refere à baixa produtividade, o estudo de Longenecker, Moore e Petty (2007) aponta as formas de melhorá-la por meio de treinamento e, por sua vez, Weng, et al (2010) discorrem sobre a relação entre a remuneração e o comprometimento dos empregados.

Quanto à questão 3, a indisciplina de alguns empregados foi apresentada pela GH como uma das causas do atraso na entrega dos objetos. Para o tema da demissão do trabalhador que não está (e que nem se dispõe) a produzir os resultados da empresa, o trabalho de Lacombe (2005) fornece uma fundamentação aplicável a essa situação, e Milkovich e Boudreau (2000) indicam os elementos necessários para a composição de um sistema disciplinar e os seus benefícios para as empresas, empregados e clientes.

No que se refere à questão 4, Breaugh (2008) e Krauter e Sousa (2009) destacam a importância de as empresas em só contratarem profissionais com as competências necessárias à execução do trabalho, desde que este estejam alinhados com seus objetivos organizacionais. Para o estudo sobre a competitividade das organizações, os estudos de Hitt, Miller e Colella (2006), Porter (2008), Van Der Heijden (2011) e Wagner e Hollenbeck (2015) são obras de referência.

Para a questão 5, Weng, et al (2010) abordam o tema da meritocracia, vinculando os fatores: (a) remuneração variável, com (b) metas atingidas e a atração de empregados para o (c) comprometimento com os resultados da empresa.

Quanto à questão 6, Kuhlman e Farrington (2010) e Loureiro (2013) discorrem sobre a importância e os benefícios da sustentabilidade para as empresas e sociedade, sendo que o aparente aumento dos custos de uma organização ao adotar práticas sustentáveis, eles serão absorvidos com outros ganhos obtidos a médio e longo prazo.

O caso possibilita, ainda, que os alunos de ambos os grupos possam ponderar seus argumentos sob a perspectiva do outro, levando-os a verem seus eventuais

“pontos cegos” nas premissas defendidas. Deve ser chamada a atenção que não há uma resposta certa, bem como para o aprendizado adquirido por meio da construção de linhas de argumentos decorrente dos debates e da leitura crítica do referencial apontado para as pesquisas.

## REFERÊNCIAS

ALMER, E., D.; BERTOLINI, M.; HIGGS, J. A model of individual accounting faculty salaries. **American Accounting Association**, v. 28, n. 3, p. 411–433, 2013.

BOITO Jr., A.; MARCELINO, P. O sindicalismo deixou a crise para trás? Um novo ciclo de greves na década de 2000. **Caderno CRH**, v. 23, n. 59, p. 323-338, 2010.

BRASIL. Lei nº 2012, de 09 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a demissão de empregados. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Ministério do Trabalho e Emprego, Brasília, DF, 10 dez. 2012.

BRASIL. Lei n. 1057, de 10 de junho de 2013. Dispõe sobre a permanência de empregados que prestam serviços aos Órgãos Públicos Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Ministério do Trabalho e Emprego, Brasília, DF, 11 jun. 2013.

BREAUGH, J. A. Employee recruitment: current knowledge and important areas for future research. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 103-118, 2008.

DONDONI, P. C.; DETONI, T. L. A gestão e a mensuração de desempenho: onde está o indivíduo? **Revista TECAP**, v. 2, n. 2, p. 27-31, 2010.

EHRHARDT, M.C.; BRIGHAM, E.F. **Administração financeira: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FUGATE, B. S., MENTZER, J. T., & STANK, T. P. Logistics performance: efficiency, effectiveness, and differentiation. **Journal of Business Logistics**, v. 31, n. 1, p. 43-62, 2010.

GITMAN, L. J. **Financial management principles** (13th ed.). New York: Pearson Prentice Hall, 2011.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Organizational behavior: a strategic approach**. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 2006.

KAMUKAMA, N. Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. **International Business Journal**, v. 23, n. 3, p. 260-283, 2013.

KRAUTER, K.; SOUSA, A. F. de. The relationship between executives' remuneration and corporate financial performance. **International Review of Business Research Papers**, v. 5, n. 1, p. 163-173, 2009.

KUHLMAN, T.; FARRINGTON, J. What is sustainability? **Sustainability**, v. 2, p. 3436-3448, 2010.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEMES, A. B. J.; CHEROBIM, A. P. M. S.; RIGO, C. M. **Administração Financeira: princípios**,

fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

LOUREIRO, C. F. B. **Sustentabilidade e educação**: um olhar da ecologia política. São Paulo: Cortez, 2013.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACEDO, M. M. Gestão da produtividade nas empresas. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 110-119, 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NAHAI, R. N. Is meritocracy fair? A qualitative case study of admissions at the University of Oxford. **Oxford Review of Education**, v. 39, n. 5, p. 681–701, 2013.

OSTROFF, C.; SCHMITT, C. Configurations of organizational effectiveness and efficiency. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1345-1361, 1993.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York (NY): Free Press, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competing for the future** (2nd ed). Boston: Harvard Business School Press, 2005.

SHARMA, J., P.; BAJPAI, N. Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction: development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization. **European Journal of Social Sciences**, v. 18, n. 3, p. 450-461, 2011.

SILVA, L. V.; LUZ, T. R. Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. **GES – Revista Gestão e Sociedade** CEPEAD/UFMG, v. 4, n. 8, p. 539-561, 2010.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

ST-ONGE, S. et al. Managers' motivation to evaluate subordinate performance. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 4, n. 3, p. 273 –293, 2009.

SYVERSON, C. What determines productivity? **Journal of Economic Literature**, v. 49, n. 2, p. 326–365, 2011.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios**: the art of strategic conversation. Chichester & New York: John Wiley & Sons, 2011.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Organizational behavior**: securing competitive advantage (2nd ed.). New York (NY): Routledge, 2015.

WENG, Q. et al. The relationship between career growth and organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 77, v. 3, p. 391-400, 2010.

## UM FABRICANTE, MÚLTIPLAS MARCAS

### **Anderson Moraes de Castro e Silva**

Fundação Centro Universitário Estadual da Zona Oeste (UEZO), Unidade da Computação – Rio de Janeiro

### **Elizabeth Pereira Andrade**

Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI),  
Diretoria de Marcas – Rio de Janeiro

**RESUMO:** O texto problematiza aspectos da concentração de mercado no segmento alimentar brasileiro a partir da concentração de marcas por um seleto grupo de empresas. Aborda a “concorrência imperfeita” que caracteriza o setor para questionar a real função assumida pelo sinal marcário na sociedade brasileira, no segmento alimentar, em um cenário de forte concentração de mercado por alguns fabricantes. Tendo tais questões como pano de fundo, o artigo se dedica então a problematizar a função contemporânea da marca de fábrica na sociedade brasileira.

**PALAVRAS-CHAVE:** Propriedade Industrial; Marcas; Concorrência Imperfeita.

### **1 | INTRODUÇÃO**

Segundo Ribeiro e Batista (2011), o Brasil é um dos países onde ocorre uma grande concentração de marcas no segmento de alimentos e bebidas sob o domínio de empresas

multinacionais. Além disso, observamos no cenário produtivo nacional um país vocacionado à agroindústria mas que ainda não foi capaz de desenvolver e inovar, a contento, o seu parque industrial. Neste contexto, o empresariado nacional supostamente encontrar-se-ia em desvantagem na competição pelo mercado interno de alimentação e seus consumidores emergentes ante a “concorrência imperfeita” que teria de enfrentar. Ressalte-se ainda que, no ramo alimentício, tem sido cada vez mais comum que um único fabricante seja detentor de diversas marcas distintas para produtos ou serviços idênticos, concentrando em suas mãos uma boa fatia do mercado.

Em nosso levantamento, verificamos que no mercado brasileiros de massas alimentares um quantitativo reduzido de empresas oligopolizam o setor, assim como também o fazem no setor agrícola. Esses oligopólios se expandem à medida que vão eliminando a possibilidade de crescimento da concorrência, seja impossibilitando a entrada de marcas de empresas menores no mercado, seja manipulando as oscilações de preços ao consumidor final. Uma primeira consequência dessa concentração de mercado é a diminuição do poder de escolha do consumidor. Este, raramente tem ciência de que está diante de

produtos produzidos por um mesmo fabricante quando analisa as opções de marcas que se encontram nas prateleiras do supermercado.

Neste artigo, de modo exploratório, objetivamos problematizar algumas possíveis implicações da concentração de mercado nas demandas individuais e escolhas dos consumidores, em especial, no que se refere ao direito do mesmo saber a origem dos produtos que adquire.

## 2 | CONSIDERAÇÕES TEÓRICO-METODOLÓGICAS

O presente texto assenta-se em três formas distintas de coleta de dados, a saber: a) levantamento dos registros de marcas por titular no Sistema de Informações do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (SINPI/INPI); b) consulta aos resultados da edição 2011 do *Top Of Mind*, e; c) análise de informações constantes em pareceres do CADE e em revistas especializadas em gestão de marcas. No SINPI, limitamos o recorte do estudo as marcas registradas para gêneros alimentícios, observando as diretrizes estabelecidas pela nona versão da Classificação de Nice no que se refere ao enquadramento do produto selecionado, as massas alimentícias. Inicialmente, pretendíamos ainda abordar outros produtos, como as bebidas alcoólicas, mas os dados quantitativos resultantes das buscas se mostraram extensos demais em relação ao tempo de que dispúnhamos para elaboração do artigo. No *Top of Mind*, selecionamos aleatoriamente três categorias de produtos que intuíamos ser de uso comum para boa parte das famílias de consumidores, são eles adoçantes, margarinas e maioneses.

Em princípio, metodologicamente, nossa proposta era a de comparar um mesmo produto no SINPI e no *Top Of Mind*, entretanto não foi possível estabelecer essa correlação para as massas alimentares. Optamos então pelo cruzamento de informações entre itens constitutivos de uma cesta básica fictícia na qual constam quatro dois itens de primeira necessidade (margarina e massas alimentares) e dois supérfluos (adoçante e maionese). Estamos usando aqui os critérios definidos pelo DIESSE para monitoramento da variação de preços da cesta básica nacional. Nela constam à margarina e às massas, já a maionese e o adoçante ficaram de fora. A partir do cruzamento desses dados, verificamos que, de fato, um reduzido número de empresas detém a titularidade das marcas que têm maior participação no mercado, assim como de outras que estão entre as mais consumidas, concentrando e controlando a circulação de mercadorias no segmento pesquisado.

Convém mencionar que, do ponto de vista da afiliação teórica, o artigo concorda com Kapferer (2003) quando o mesmo salienta que a marca teria a função comercial de distinguir os produtos de concorrentes e indicar a origem do produtor, razão pela qual as marcas que pertencem a uma mesma empresa para assinalar produtos semelhantes, apresentariam seu propósito distorcido para o consumidor. Isto ocorreria em razão do



consumidor desconhecer a origem única desses produtos, pois é de se esperar que ele associe marcas diferentes a fornecedores distintos. Isto é, julgamos ser possível supor que aquele consumidor que não concebe o consumo como um ato político raramente reconheça a ausência de concorrência no mercado. Em outras palavras, esse indivíduo acredita que detém uma opção de escolha quando, na verdade, não lhe é permitido escolher.

Por outro lado, a empresa que é titular de marcas distintas para um mesmo tipo de produto pode estar se precavendo contra possíveis retaliações ou boicotes dos consumidores. Ou seja, ela estaria exposta a uma menor perda de mercado caso algo ocorresse com a imagem de sua marca principal, uma vez que as suas outras marcas também deteriam boa participação no mercado.

Convém mencionar que uma empresa que esteja em posição similar a descrita acima não se desgasta com o preço ou a qualidade dos seus produtos, tendo em vista que manipula as opções que são apresentadas no mercado. Aliás, como essa empresa enfrenta apenas uma emulação da concorrência, ela pode orientar suas decisões de modo a maximizar prioritariamente os seus próprios interesses.

No entanto, segundo Lewis e Bridges (2004), os consumidores modernos estariam mais informados e decididos do que os consumidores tradicionais, portanto, não permitiriam que as empresas tomassem a decisão por eles ou que os mantivessem sob seu jugo. Nesta concepção, o consumidor clássico possibilitava que o produtor pensasse e agisse por ele, o que não ocorreria no mundo contemporâneo. Estes autores salientam que o consumidor contemporâneo estaria mais ciente de sua importância na economia e de seu real valor para as empresas, assim como sobre o que, como e onde comprar. Por sua vez, o empoderamento do consumidor poderia impulsionar a fiscalização relativa à concentração de mercado e modificar a atuação das empresas monopolizadoras, ameaçando a natureza desse protagonismo.

Ciente de sua força, o consumidor seria capaz de selecionar as mercadorias de que necessita com maior transparência e confiança, conhecendo a origem real dos mesmos. Mas será que é isso que de fato ocorre no mercado nacional de massas alimentares? Antes de prosseguirmos, faremos uma rápida abordagem sobre os impactos do processo de globalização no consumo de bens e serviços na contemporaneidade.

### **3 | CONSUMO E IDENTIDADE NO OCIDENTE MODERNO**

No momento em que nos propomos a refletir sobre as complexidades advindas das transformações que foram impulsionadas pelo processo de globalização nas questões identitárias, não poderíamos deixar de abordar a temática do consumo. No entanto, assim como assinalou Miller (2007), não o faremos a partir de julgamentos morais sobre ato do consumo em si, mas com o objetivo de desvelar as possíveis

implicações para o consumidor do desconhecimento quanto à origem dos produtos que adquire. Como mencionamos acima, no caso brasileiro, sabemos hoje que o comércio de alimentos “de marca” se encontra concentrado em mãos de grandes empresas, o que, se não inviabiliza, coloca inúmeros desafios ao empreendedor nacional para consolidar uma nova marca no mercado.

Por meio de literatura acadêmica sobre consumo no mundo contemporâneo, sabemos que o consumidor de alimentos e bebidas tende a adquirir produtos de marcas conhecidas que lhe transmitam confiança. Isto ocorreria para além da fidelidade à marca, mas porque esses produtos estariam associados à saúde e ao bem estar do consumidor e de sua família, ainda que essa premissa possa ser reduzida a esfera do hábito ou da crença. Em outros termos, o consumidor tende a vincular a qualidade do alimento que consome a sua procedência, sendo a marca, em tese, o indicador visível da diferenciação entre os diversos produtores na gôndola do supermercado.

Santos (2012) ressalta que as escolhas que fazemos à mesa dizem respeito à constituição de nossa matriz identitária. Em seus estudos sobre as relações que os quilombolas estabelecem com o alimento, com a comida e com alguns utensílios domésticos a autora constatou que: “a partir dessas relações, esses atores se constroem enquanto sujeitos, delimitam os espaços entre o *eu* e o *outro* e acionam essa identidade étnica (re)construída” (SANTOS, 2012, p.55 – grifos no original). Neste sentido, poderíamos dizer que a ligação emocional e simbólica que o indivíduo estabelece para com os gêneros que consome desempenha funções que ultrapassam os limites comerciais da transação econômica, constituindo-se, inclusive, na aquisição e partilhamento de representações sociais e posicionamentos políticos.

O consumo de alimentos não seria então uma prática restrita a dimensão econômica da oferta em sua relação custo-benefício. Na esfera religiosa, isso valeria tanto para o pão e vinho cristãos quanto para o acarajé baiano e a abstinência de carne kardecista, tratando-se todos de exemplos de práticas e costumes nos quais o consumo de alimentos se encontra imbricado ao sagrado e, portanto, as demandas identitárias dos fiéis. No mundo laico, comportamentos similares podem ser observados, estando os modos de cultivo, colheita, preparo e oferta de alimentos associados aos simbolismos e representações que ultrapassam a função nutricional do alimento. Afinal, como nos lembra Santos (2012) ao discorrer sobre os vegetarianos, “o homem é o que come!”. Mas se o homem é o que come, o que ocorre quando lhe é negado o direito de escolher sobre a procedência dos alimentos que gostaria de por a mesa?

Como foi apontado por Semprini (2006), a construção identitária do consumidor no mundo contemporâneo é tributária da normalização do consumo e da cultura que são constitutivas do processo de globalização em que nos encontramos inseridos. Neste sentido, esse autor salienta que, ainda que as marcas avancem e se consolidem em locais cada vez mais distantes do globo, os processos produtivos envolvidos na fabricação dos produtos também passam pela globalização da produção. Ou seja, um público consumidor pode vir a ser potencial consumidor de uma marca de produto

sem que os moradores dessas comunidades obtenham quaisquer benefícios de seu processo produtivo. No caso das marcas, além delas ostentarem a plasticidade de poderem se adequar as culturas locais, elas ainda gozariam da propriedade de se constituírem em símbolos fortes, nos quais a expressão estética das práticas de produção e consumo estaria lastreada pelas representações associadas à marca. Assim como as profecias que se autocumprem, a crença na qualidade dos produtos ou no estilo de vida associada a uma marca seria o principal elemento garantidor de sua liderança no mercado. Neste sentido, o ato do consumo em si não se esgotaria na aquisição do bem material, estando para além deste, sendo recorrentemente sustentado pela crença de que aquela marca ‘é verde’, não contou com trabalho infantil ou escravo, não sonega impostos etc. Quanto mais disseminada for à crença nas propriedades positivas de uma marca, tanto menor serão os desafios que ela enfrentará no mercado perante a concorrência. Mas como fica a concorrência em um mercado globalizado?

Segundo Galbraith (apud GLÓRIA, 2003), a direção dos assuntos econômicos, na sociedade de mercado, é tarefa dos empresários, ou seja, é o controle da produção. Todavia, não seriam os empresários, nem os capitalistas ou agricultores que definiriam o que deve vir a ser produzido, mas os próprios consumidores. Conforme essa linha de pensamento, os consumidores detêm o poder, são eles que determinam os preços dos bens, os fatores de produção, prestigiam as lojas e produtos que querem e podem comprar. Eles fixam a quantidade e qualidade do que deve ser produzido e enriquecem ou empobrecem o produtor. Nesta perspectiva, apesar de poucas empresas controlarem o mercado, o comando sobre o mesmo estaria nas mãos do consumidor. Para Glória (2003), o poder do consumidor estaria baseado na busca pela satisfação individual, ou seja, a procura por um dado bem estaria ancorada na possibilidade do mesmo atender as necessidades e desejos dos consumidores, portanto, quem conseguisse fornecer essas demandas seria o mais beneficiado no mercado. Entretanto, esse mesmo estudioso admite que a soberania do consumidor não poderá ser sustentável se seus gostos e necessidades estiverem nas mãos do produtor: “Ele deixará de ser soberano se estiver subordinado, totalmente ou em parte, à vontade do produtor” (GLÓRIA, 2003, p. 7). Em outras palavras, só seria possível falarmos em supremacia do consumidor nos contextos em que monopólios não estejam consolidados no mercado: a existência de concorrência é que garantiria ao consumidor a sua supremacia perante o mercado.

No Ocidente Moderno, a existência da concorrência imperfeita é o que caracteriza a base de nossa economia. Para Glória (2003), as principais características da concorrência imperfeita seriam: a existência de empresas dominantes e a tendência à concentração; a não homogeneidade dos produtos e serviços; a intervenção estatal no domínio econômico, como empresário ou regulador da economia, e; a manutenção dos princípios da livre iniciativa e da livre concorrência. No Brasil, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) é o órgão decisório responsável pela defesa da concorrência no país. Compete ao CADE garantir a existência da competição entre

as empresas, preservando o consumidor dos monopólios, mas apenas diante das atuações de marcas e empresas no mercado é que é possível averiguar se as decisões do CADE são eficazes para a manutenção da concorrência e proteção do cliente. No segmento alimentício, os alimentos têm uma relação singular na vida das pessoas, advinda de aspectos como tradição, família, saúde e segurança alimentar, portanto, a competição entre marcas é um tema ainda mais sensível. Afinal, a concorrência visa a proteger o consumidor, uma vez que, um mercado plural propiciaria uma disputa onde as empresas procurariam produzir produtos de maior qualidade, a preços competitivos, com variedade de tipos e inovadores. Isto é, a concorrência possibilitaria o poder de escolha ao consumidor e evitaria o domínio de monopólios e oligopólios que o aprisionam.

Os oligopólios, contexto no qual grandes empresas controlam significativa parcela de mercado e não permitem uma concorrência equilibrada, deixam o consumidor a mercê dessas corporações. O consumidor é destituído do seu poder de escolha, tornando-se vulnerável em termos de preço, qualidade e inovação dos bens e serviços a que consome. Este é um fenômeno presente na economia global e, principalmente, característico do ramo alimentício na sociedade brasileira, no qual a aproximação dos setores oligopolista possibilita uma situação de “quase monopólio”: Em um contexto como esse, os órgãos regulamentadores do Estado deveriam exercer um papel relevante na garantia da concorrência e na proteção do consumidor. Não permitir a concentração de mercado e a diminuição do poder de escolha dos consumidores é uma das atribuições às quais o Estado não deveria se furtar no mundo globalizado, no qual as marcas nacionais e estrangeiras competem tanto em relação ao produto comercializado quanto aos desejos, representações e expectativas a eles associados. Segundo Semprini (2006, p. 225), contrariamente ao que pretende a globalização, as grandes marcas internacionais não produzem o melhor rendimento relativo. Uma marca local aproveita de seu conhecimento do contexto, de sua implantação, de uma notoriedade mais fácil de se construir e menos custosa para manter. Afinal,

Se os preços de certas marcas parecem excessivos (...) certas marcas não estão à altura dos preços que pedem a seus destinatários. Os preços de softwares Microsoft só se justificam pela situação de monopólio (...) A decisão dos consumidores de orientar suas escolhas para outras marcas (...) parece perfeitamente compreensível e racional. Não se trata de uma recusa da lógica de marca (...) é a recusa das marcas que não respeitam mais seu contrato de marca. (SEMPRINI, 2006, p. 230)

O processo de globalização acirra a competição nos mercados, estimulando as empresas. Estas querem crescer e manterem-se em funcionamento e, para isso, buscam realizar fusões e aquisições. Com esses dois processos, a empresa dilui seus custos, ganha escala, penetra em mercados, aumenta o seu *market share*, pressiona fornecedores a cobrarem preços menores e aumenta sua competitividade. Ou seja, as fusões e aquisições trazem vários pontos positivos para as empresas. Já para o consumidor, a perspectiva não é tão boa. Se o mercado fica concentrado, aumentam as possibilidades de termos preços elevados, mercadorias de qualidade

duvidosa e, ainda, baixo investimento em inovação – notem que essa é apenas uma tendência que se observa crescer a medida em que diminui a concorrência. Afinal, se a competitividade fica restrita, o lucro pode ser exacerbado.

Uma forma possível de se alertar o consumidor quanto à procedência do produto na era das fusões, na qual as marcas são licenciadas ou transferidas de propriedade em ritmo intenso, seria ressaltando na embalagem os dados do fabricante. Afinal, ao mesmo tempo em que as empresas buscam diversificar suas marcas e trabalhar com marcas múltiplas, algumas delas também têm associado sua marca organizacional à marca do produto. No primeiro caso, a empresa deseja separar a sua imagem da marca nova e criar uma identidade marcária dissociada que crie vínculos autônomos com o cliente. Já no segundo caso, a empresa quer associar sua marca de produto à marca organizacional e garantir ao público consumidor os atributos simbólicos inerentes à origem do produto, tais como qualidade, segurança etc.

#### 4 | DISTINÇÃO E PROCEDÊNCIA EM MARCAS DE MASSAS ALIMENTARES

	1°	2°	3°	4°	5°
<b>Brasil</b>			Sta Amália		
<b>Área 1</b>					
<b>Área 2</b>	Sta Amália				Reimassas
<b>Área 3</b>					
<b>Área 4</b>					
<b>Área 5</b>					
<b>Área 6</b>				Todeschini	
<b>Área 7</b>	Emergê				

Tabela 1: Marcas Líderes de Massas Alimentares no Mercado Brasileiro

Fonte: Boletim e@bima Ed. nº 16 - 18/4/2012

Disponível em <http://www.abima.com.br/notEabima.asp>. Acesso abr/2012.

Na Tabela 1, observamos a distribuição por sete regiões distintas das cinco marcas de massas mais vendidas no mercado brasileiro. Notem que as marcas

Adria, Barilla, Petybon e Renata ainda que oscilem de posição no ranking, sempre estão entre as marcas mais consumidas neste segmento de mercado nas regiões pesquisadas. Segundo os critérios estabelecidos pelos pesquisadores que elaboraram a tabela 1, cada região pesquisada foi reunida em uma área de pesquisa. O conjunto das sete áreas corresponde às regiões Sul, Sudeste, Centro Oeste e Nordeste, não sendo contemplada nenhuma localidade da região Norte do território brasileiro. Na área 1, agregou-se os dados da região nordeste. Os estados de Minas Gerais, Espírito Santo e o interior do Rio de Janeiro foram reunidos na área 2. Já a capital do Rio de Janeiro está representada na área 3, enquanto a cidade de São Paulo se encontra na área 4. Os resultados referentes ao interior paulista se encontram na área 5. As regiões Sul e Centro Oeste correspondem às áreas 6 e 7, respectivamente. Na tabela 2, reordenamos os dados constantes na tabela 1, distribuindo por cores as marcas que pertencem a uma mesma empresa:

REGIÃO	MARCAS				
<b>Brasil</b>	ADRIA	RENATA	STA AMÁLIA	BARILLA	PETYBON
<b>Área 1</b>	VITARELLA	FÁBRICA FORTALEZA FF	BRANDINI	PILAR	PETYBON
<b>Área 2</b>	STA AMÁLIA	VILMA	DONA BENTA	BARILLA	REIMASSAS
<b>Área 3</b>	ADRIA	PIRAQUÊ	ALDENTE	RENATA	CADORE
<b>Área 4</b>	ADRIA	PETYBON	RENATA	BARILLA	DONA BENTA
<b>Área 5</b>	RENATA	PETYBON	ADRIA	BARILLA	DONA BENTA
<b>Área 6</b>	ISABELA	GALO	RENATA	TODESCHINI	BARILLA
<b>Área 7</b>	EMEGÊ	BARILLA	ADRIA	RENATA	GALO

Tabela 2: Marcas Líderes de Venda (Massas Alimentares Por Empresa)

Fonte: Boletim e@bima Ed. nº 16 - 18/4/2012.

Disponível em <http://www.abima.com.br/notEabima.asp>. Acesso abr/2012.

Considerando-se a abrangência territorial e o contingente populacional cobertos pela pesquisa surpreendeu nos constatar que apenas dezenove marcas de massa alimentares se encontram entre as empresas líderes de mercado no segmento estudado, haja vista que estamos nos referindo a um item de primeira necessidade na cesta básica brasileira. Como observamos no item anterior, estamos diante de um contexto social no qual não se pode falar da existência de uma situação de livre-concorrência. Percebe-se claramente que um pequeno conjunto de empresas controlam o mercado nacional de massas alimentares. Isto é, observamos um cenário no qual a concorrência imperfeita se apresenta de acordo com a definição conceitual

clássica:

Concorrência, também chamada de livre-concorrência, é uma situação do regime de iniciativa privada em que as empresas competem entre si, sem que nenhuma delas goze da supremacia em virtude de privilégios jurídicos, força econômica ou posse exclusiva de certos recursos. (...) Com o surgimento de monopólios e oligopólios, a livre concorrência desaparece, substituída pela concorrência controlada e imperfeita. (SANDRONI apud GLÓRIA, 2003, p. 56)

Notem que quando agrupamos as marcas supracitadas por fabricantes, constatamos que a concentração de mercado era ainda mais acirrada do que pensávamos, conforme se verifica na Tabela 3:

REGIÃO	EMPRESAS				
Brasil	M. DIAS	SELMI	STA. AMÁLIA	BARILLA	J. MACÊDO
Área 1	M. DIAS	M. DIAS	J. MACÊDO	M. DIAS	J. MACÊDO
Área 2	STA. AMÁLIA	DOMINGOS COSTA	J. MACÊDO	BARILLA	NESTLÉ
Área 3	M. DIAS	PIRAQUÊ	PIRAQUÊ	SELMI	CADORE
Área 4	M. DIAS	J. MACÊDO	SELMI	BARILLA	J. MACÊDO
Área 5	SELMI	J. MACÊDO	M. DIAS	BARILLA	J. MACÊDO
Área 6	M. DIAS	SELMI	SELMI	ENZO COM. E REPRES.	BARILLA
Área 7	EMEGÊ	BARILLA	M. DIAS	SELMI	SELMI

Tabela 3. Massas Alimentares : Líderes de Venda Por Razão Social.

Fonte: SINPI/INPI

A partir dos dados constantes na tabela 3, verifica-se que a quantidade de empresas que detêm a titularidade das marcas líderes no segmento de massas alimentares é de apenas onze empresas. Ora, estamos nos referindo a um mercado consumidor de um país que conta com mais de 190 milhões de habitantes, como analisar essa constatação?

Uma primeira reflexão que nos ocorre é problematizar se a marca esta sendo usada de fato como um sinal indicador de procedência. Afinal, no segmento estudado, evidenciamos que uma mesma empresa pode ser detentora de mais de uma marca para a mesma categoria de produtos, como ocorre com as empresas M. Dias Branco (Vitarella, FF, Pilar, Adria e Isabelle), J. Macedo (Petybon, Dona Benta e Brandini), Selmi (Renata e Galo) e Piraquê (Piraquê e Aldente), por exemplo. Na tabela 4, distribuimos as marcas líderes encontradas no segmento de massas alimentares por razão social no intuito de melhor ilustrar os argumentos que vimos desenvolvendo:

	RAZÃO SOCIAL	MARCAS SEGMENTO MASSAS
	M. DIAS BRANCO	• ADRIA • FÁBRICA FORTALEZA FF • ISABELA • VITARELLA • PILAR
	Pastifício SELMI	• RENATA • GALO
	Pastifício SANTA AMÁLIA	• STA AMÁLIA
	BARILLA	• BARILLA
	J. MACÉDO	• PETYBON • DONA BENTA • BRANDINI
	DOMINGOS COSTA	• VILMA
	NESTLÉ	• REIMASSAS
	PIRAQUÊ	• PIRAQUÊ • ALDENTE
	CADORE	• CADORE
	ENZO COM. E REPRES.	• TODESCHINI
	EMEGÊ	• EMEGÊ

Tabela 4: Distribuição das Marcas Líderes Por Razão Social.

Fonte: Boletim e@bima Ed. nº 16 - 18/4/2012

Disponível em <http://www.abima.com.br/notEabima.asp>. Acesso abr/2012.

Será que o consumidor tem ciência de que está escolhendo entre marcas de uma mesma empresa quando se depara com esses produtos na prateleira do supermercado? Se essa informação não estiver acessível ao consumidor, qual estará sendo a real função exercida pela marca de fábrica, indicar a procedência ou falsear a concorrência?

Nos casos dos fabricantes de marcas líderes que são detentores de apenas uma marca no segmento pesquisado foi possível estabelecer uma imediata associação entre a razão social do fabricante e o nome da marca: Santa Amália (Santa Amália), Emegê (Emegê), Vilma (Vilma) e Barilla (Barilla), conferindo, a nosso ver, maior transparência na comunicação entre o fabricante e seus consumidores, sendo a mediação entre eles exercida pelo sinal marcário. Inexiste nesses casos a possibilidade de alguém adquirir um produto de origem equivocada. Desta forma, quando se pensa o consumo enquanto um ato político, verificamos aqui a existência da possibilidade de o consumidor boicotar ou baycottar as empresas as quais se sinta compelido a fazê-lo, o que já não é tão fácil quando o produtor é titular de várias marcas distintas para produtos idênticos.



## 5 | REPRESENTAÇÕES PARTILHADAS: O QUE VAI À MENTE DO CONSUMIDOR?

Múltiplos são os fatores que impulsionam e caracterizam o consumo realizado pelos indivíduos, dentre os quais destacamos os aspectos emocionais, simbólicos, econômicos, políticos e sociais. Diversas são as técnicas utilizadas pelas empresas para conhecer o consumidor e estimular o seu consumo, uma vez que o consumidor acompanha as transformações sociais, econômicas e culturais de seu tempo e também muda com elas:

No mundo do Velho Consumidor, todo aspecto importante de uma transação, desde o preço pago até os canais de distribuição disponíveis, foi ditado pelos fabricantes e fornecedores. Na Nova Economia, o poder passa cada vez mais aos consumidores, que são progressivamente mais capazes de escolher não só o que compram, como também como e onde essas compras são feitas – e até mesmo, no caso de alguns produtos, decidir o quanto estão dispostos a pagar por eles (LEWIS E BRIDGES, 2004, p. 2).

### Segundo esses autores, enquanto os ...

Velhos Consumidores eram sincronizados, em geral alheios à produção, conformistas e, com frequência, lamentavelmente desinformados, os Novos Consumidores são individualistas, envolvidos, independentes e geralmente bem-informados (LEWIS E BRIDGES, 2004, p. 5).

Nesta perspectiva, os novos consumidores têm de lidar com a escassez de tempo, concentração e confiança em razão dos excessos a que se encontram expostos na sociedade moderna, razão pela qual buscam a realização imediata de suas expectativas naqueles produtos que mais prontamente atendam às suas necessidades. Além disso, os Novos Consumidores são mais envolvidos, tanto com os processos de produção quanto com o consumo, objetivando comprar exatamente o que corresponda às suas necessidades (LEWIS E BRIDGES, 2004, p. 14).

Para muitos novos consumidores, poder envolver-se transforma até as compras rotineiras de supermercado em uma busca por produtos cuja autenticidade é vista como uma forma de preservar a saúde da sua família ou satisfazer a seus princípios éticos: aqueles ovos são realmente de galinha caipira? Aqueles vegetais são realmente orgânicos? Aquele alimento processado contém produtos transgênicos? Aquelas roupas foram confeccionadas por crianças? Aquele xampu foi testado em animais? (LEWIS E BRIDGES, 2004, p. 14).

Segundo essa corrente, os Novos Consumidores “verificam rótulos, estudam conteúdos, comparam preços, examinam promessas, ponderam opções, fazem perguntas pertinentes e sabem quais são seus direitos legais” (LEWIS E BRIDGES, 2004, p. 16). Ou seja, eles são impulsionados pela informação e estão mais ativos quando vão as compras. O consumidor moderno buscaria então informações sobre os produtos e serviços de que necessita. Ele pesquisa na internet, vê as críticas e elogios de terceiros sobre a marca, interage através de blogs, redes sociais e adquire dados a respeito da marca. Enfim, ele interage com outros consumidores e acompanha na mídia as notícias relacionadas à marca que consome, sendo mais participativo e bem informado sobre o que busca em relação aos bens e marcas que são oferecidos no

mercado. Todavia, só é possível que ele se oriente quando as informações estão disponíveis e acessíveis.

A literatura acadêmica que versa sobre gestão de marcas e consumo, aponta que, da perspectiva do consumidor, ele se sente seguro e confortável quando sabe que a marca por ele escolhida está cumprindo sua parte no acordo e oferecendo-lhe produtos ou serviços de qualidade. Ascensão (2002) discorda dessa posição e salientando que não é função contemporânea da marca de fábrica atestar qualidade ou procedência, mas sim distinguir uns produtos de outros. Neste autor, a indicação da origem deixou de ser uma atribuição da marca:

É corrente colocar como função originária da marca a de indicar a origem do produto (que mais tarde se estenderia ao serviço também). A marca asseguraria que os produtos a que se aplicava tinham a mesma origem. Supomos que hoje este entendimento é insustentável (ASCENSÃO, 2002, p.2)

De fato, como vimos anteriormente, quando as empresas detêm mais de uma marca para assinalar produtos idênticos o consumidor tende a pensar que está diante de marcas concorrentes, o que não corresponde à realidade do mercado. Entretanto, se o exemplo estudado nos fala sobre os produtos que encontramos nas prateleiras dos supermercados, o que ocorre com aquelas marcas que já se encontram consolidadas no imaginário social? No caso delas também poderíamos afirmar que a marca não exerceria a função clássica de indicação de origem?

No intuito de explorar essa questão utilizaremos os dados mensurados pela edição 2011 do *Top of Mind*. Trata-se o mesmo de levantamento quantitativo no qual os entrevistados são selecionados aleatoriamente. Em 2001, 5.209 brasileiros foram entrevistados. Segundo o instituto responsável pela pesquisa, “a margem de erro decorrente desse processo de amostragem é de dois pontos percentuais para mais ou para menos, dentro de um nível de confiança de 95%. Isto significa dizer que se fossem feitos 100 levantamentos com a mesma metodologia, em 95 os resultados estariam dentro da margem de erro prevista. O resultado da pesquisa possibilita a segmentação por regiões do país, natureza do município (região metropolitana ou interior), variáveis sociodemográficas (sexo, idade, classificação econômica, escolaridade, renda familiar mensal) e lembrança de marcas (top e awareness de determinadas categorias de produtos).

A coleta de dados é efetuada pelo Datafolha, em 40 categorias de produtos, desde 1991, no intuito de subsidiar a evolução das marcas que circulam no mercado brasileiro. Esse levantamento tem como metodologia de pesquisa argüir “qual a primeira marca que lhe vem à cabeça quando ouve a categoria X?”. Ou seja, é a partir da lembrança das marcas nas respostas livres dos consumidores que se elabora o ranking nacional de marcas do *Top of Mind*.

Para que possamos permanecer no ramo de comércio de produtos alimentícios, selecionamos os resultados de três categorias inseridas neste segmento, a saber: maioneses, margarinas e adoçantes. Vejamos os resultados que se encontram

agrupados na tabela 5:

Colocação \ Categoria	Adoçantes	Margarinas	Maionese
1º	Zero Cal	Qualty	Hellmann's
2º	Adocyl	Doriana	Ariseo
3º	Assungin	Delícia	Primor
4º	Finn	Primor	Soya
5º	Não há.	Soya	Gourmet

Tabela 5: Ranking Por Marcas 2011 (Categorias Adoçantes, Margarinas e Maioneses)

Fonte: Top of Mind (2011)

Conforme podemos observar na Tabela 4, o somatório das marcas que ocupam as primeiras colocações no *Top Of Mind*, em 2011, nas três categorias de produtos pesquisadas totalizam 14 marcas. Curiosamente, no caso dos adoçantes, apenas quatro marcas constituem o acervo mental dos consumidores entrevistados, o que sinaliza para uma emblemática concentração de mercado no segmento analisado. Mas, e se substituirmos os nomes das marcas pelo de seus fabricantes? Vejamos...

Colocação \ Categoria	Adoçantes	Margarinas	Maionese
1º	Hypemarcas	BRF Foods	Unilever
2º	Hypemarcas	BRF Foods	Unilever
3º	Gold Nutrition	Bunge	Bunge
4º	Hypemarcas	Bunge	Bunge
5º	Não há.	Bunge	Unilever/Cargill

Tabela 6: Ranking Por Fabricantes 2011 (Categorias Adoçantes, Margarinas e Maioneses)

Fonte: SINPI/INPI

Notem que apenas dois fabricantes diferentes se apresentam como os titulares das cinco marcas mais lembradas em cada uma das categorias estudadas. Será que consumidor sabe que ao escolher entre Zero Cal, Adocyl ou Finn estará sendo atendido por um mesmo fabricante? Supomos que não. Os resultados da edição do *Top of Mind*, edição 2011, corroboram aqueles mensurados no segmento de massas alimentares, qual seja: algumas empresas dominam o segmento de gêneros alimentícios no mercado nacional. Em ambos os casos, o consumidor não é informado de que marcas

distintas pertencem a um mesmo fabricante. Em função do recorte da pesquisa ainda não podemos afirmar que a marca não exerce no mundo contemporâneo sua função clássica de identificadora de origem, mas são fortes os indícios que apontam nessa direção.

## 6 | CONSIDERAÇÕES GERAIS

Um desafio que se coloca ao Estado frente à concentração oligopolista fomentada pela transnacionalização das marcas e dos direitos de proteção a PI é o de impedir que os consumidores brasileiros se tornem meros protetores de direitos alheios, seja porque tal tecnologia não se encontra disseminada localmente, seja porque a fabricação do produto ocorre para além das fronteiras territoriais. Neste sentido, nossa preocupação inicial era a de verificar alguns aspectos contemporâneos da marca de fábrica no comércio brasileiro de alimentos.

Percebemos então que quando uma mesma empresa possui mais de uma marca para assinalar produtos idênticos, ainda que não intencionalmente, ela pode estar ludibriando o consumidor – não estamos nos referindo aqui as marcas populares ou ao canibalismo de marcas-, uma vez que a marca exerce uma função distorcida para o consumidor. Afinal, pode até ser que o Novo Consumidor esteja mais ciente das implicações políticas que se encontram envolvidas no ato do consumo, entretanto, suas decisões permanecem sendo balizadas pelas informações a que ele tem acesso.

Não se está defendendo que as empresas comercializem apenas uma marca de produtos ou serviços em cada segmento de mercado, pois as estratégias de multimarcas são perfeitamente cabíveis no livre mercado. No entanto, seria de fundamental importância para o pleno exercício do poder de escolha do consumidor que as empresas disponibilizassem e ostentassem suas marcas organizacionais nas embalagens das diversas marcas que possuem. Caso isso ocorra, a indicação de origem, que é uma função constitutiva da marca, estará sendo preservada.

Por fim, devemos salientar que ao contrário do que consta na literatura tradicional, no mercado de massas alimentares não se sustentaria a afirmação de que ele se encontra concentrado em mãos de empresas multinacionais. É possível até que em relação aos demais produtos isso se comprove. Contudo, não podemos desconsiderar que as empresas nacionais detêm atualmente considerável market share no segmento de massas alimentares.

## REFERÊNCIAS

ASCENSÃO, José de Oliveira (2003). *Concorrência desleal*. Ed. Almedina.

BORINI, Felipe Mendes; LOPES, Karen Perrotta (2004). "Estratégias de marcas em aquisições internacionais". En: *Revista de Ciências da Administração*, v.6, n.11. Disponível em: <http://www.>

periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/4812/4083. Acesso abr/2012.

GALBRAITH, J. K.(1975) *A Economia e o objetivo público*. São Paulo: Martins Fontes.

GLÓRIA, D. F. A (2003). *A livre concorrência como garantia do consumidor*. Belo Horizonte: Del Rey; FUMEC.

LEWIS, D. ; BRIDGES, D (2004). *A alma do novo consumidor*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora.

MILLER, Daniel (2007). “Consumo como cultura material” En: *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, ano 13, n.28, pags 33-63.

KAPFERER, Jean-Noel (2003). *As marcas: capital da empresa. Criar e desenvolver marcas fortes*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.

OLIVEIRA, A. C.; MATTAR, F. N. (2000). “Canibalismo entre produtos: disfunção ou alternativa estratégica” En: *Revista FAE*, Curitiba, v.3, n.3, págs.39-45, set./dez. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicador/conteúdo/foto/28102003canibalismo\\_entre\\_produtos.pdf](http://www.fae.edu/publicador/conteúdo/foto/28102003canibalismo_entre_produtos.pdf). Acesso abr/2012.

PORTILHO, F. (2009). “Novos atores no mercado: movimentos sociais econômicos e consumidores politizados”. En: *Revista Política e Sociedade*, v. 8, págs. 199-224.

RIBEIRO E BATISTA (2011). “O domínio silencioso das marcas” En: *Jornal O Globo*, edição de 10 julho 2011.

SANTOS, Alexandra.(2012). “O sabor da cultura: alimentação como objeto de estudo das ciências sociais” En: *Revista Intratextos*, Rio de Janeiro, n.03, págs. 54-71.

SEMPRINI, Andréa (2006). *A marca pós-moderna. Poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. São Paulo: Estação das Letras.

## MARCAS, MARKETING E CONSUMO NOS TRENS URBANOS

### Anderson Moraes de Castro e Silva

Fundação Centro Universitário Estadual da Zona Oeste (UEZO), Unidade da Computação – Rio de Janeiro

### Elizabeth Pereira Andrade

Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI),  
Diretoria de Marcas – Rio de Janeiro

**RESUMO:** A partir da observação das estratégias de venda empregadas pelos mascates ferroviários que circulam no ramal Campo Grande – Central do Brasil (RJ) e que atuam no segmento de alimentos, buscaremos problematizar as apropriações e os usos que são feitos dos produtos ditos “de marca” para impulsionar o comércio daqueles “sem marca”. Aqui, não restringiremos a temática da propriedade industrial a sua tradicional abordagem legalista, pois os aspectos sociológicos constitutivos das estratégias de venda dos produtos populares serão considerados. Portanto, não será pela via da classificação dessas estratégias comerciais em desvios que guiaremos a presente análise, uma vez que a adesão à vertente legalista, ainda que perfeitamente legítima e defensável do ponto de vista jurídico, não comporta o alcance reflexivo possibilitado pela análise sociológica. Metodologicamente, aconselhados por Geertz (2002), zelamos pela observação constante

das conseqüências que o “estar lá”, viajando no transporte ferroviário, evocava na construção do presente texto, bem como nos preocupamos com os efeitos que o fato de “estar aqui”, na instituição de pesquisa, tinha sobre a tradução que construíamos para os fatos observados e a autoridade etnográfica que reivindicávamos. Quanto à relevância do presente estudo, convém lembrar que na indústria de alimentos, o *branding* ocorreu inicialmente de baixo para cima (RIES, 2006, p.89), ou seja, as primeiras marcas globais estavam direcionadas ao consumo popular e, nesse caso, o comércio de alimentos nos trens urbanos nos ajudar a refletir sobre questões relativas ao uso das marcas nas camadas populares.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marcas de produtos; Consumo Popular; Comércio Ambulante

### 1 | INTRODUÇÃO

Como já se escreveu alhures, o comércio de mercadoria nos trens urbanos é uma prática de serviço tradicional, e informal, que se encontra incorporada ao cotidiano dos usuários dos transportes ferroviários (CASTRO E SILVA, 2008). Nos trilhos urbanos se comercializa uma lista infundável de artigos. Alguns desses produtos, apesar do sucesso de vendas, têm como lastro mais a credence popular do que o

saber científico, caso do sabonete artesanal de raspa de joá, indicado nos vagões para o tratamento contra a queda de cabelos, sarnas, micoses, caspas e, ainda, para toda e qualquer dermatite, alergia, maceração ou descamação de pele. De um modo geral, a maior parte das mercadorias que por lá se compra poderia ser encontrada em lojas de utilidades destinadas ao varejo popular. Afinal, são itens de baixo valor de mercado e que visam a atender às demandas específicas e contumazes dos passageiros por itens como pilhas, abridores de garrafa, lanternas, chaves de fenda, linhas e agulhas, baralhos, fita métrica, cortadores de unhas e paus de laranjeira – estes últimos, usados pelas meninas na limpeza e pintura das unhas. A lista dos itens comercializados nos trens é exaustiva e não vemos razão para tentar esgotá-la neste texto. Entretanto, esses exemplos são importantes, pois, a partir dos itens supracitados, o leitor pode acessar elementos que vão ajudá-lo a entender alguns aspectos do perfil sociocultural e econômico dos usuários da malha ferroviária carioca..

Neste estudo, direcionaremos o olhar para o comércio de gêneros alimentícios. No entanto, mesmo neste segmento, teremos de reduzir ainda mais o alcance da abordagem analítica, haja vista a pluralidade de alimentos circulantes nos trens, que vai desde o iogurte à maionese, do biscoito ao alimento congelado e, conseqüentemente, possibilitaria múltiplas entradas analíticas. Aqui, o objeto de estudo é o comércio de biscoitos de pele e as estratégias de venda dos ambulantes que os comercializam. Entretanto, antes de prosseguirmos, cumpre explicar os procedimentos metodológicos que adotamos nesta pesquisa. A coleta de dados se estruturou a partir da observação participante dos autores em viagens do ramal Campo Grande – Central do Brasil, nos dias úteis, durante três meses. Um dos principais desafios enfrentados na chegada ao campo foi a necessidade de estranhamento em relação à práticas que nos eram familiares e que, portanto, havíamos naturalizado em nossos deslocamentos diários pela cidade. Neste sentido, a lapidação intelectual era ainda mais árdua para um dos pesquisadores, uma vez que o mesmo usava cotidianamente o transporte ferroviário como meio de transporte. A tomada de consciência sobre essa questão nos colocava uma dupla orientação: estranhar o familiar e não permitir que prejulgamentos embaçassem a reflexão.

## **2 | O CAMPO, A INDAGAÇÃO E A TEORIA: O DESENHO DA PESQUISA**

Em primeiro lugar, gostaríamos de situar os leitores no universo social ao qual estaremos nos referindo ao longo do texto. Como se sabe, os segmentos sociais nos quais se encontram inseridos os usuários dos transportes ferroviários, na região metropolitana do Rio de Janeiro, abrange, principalmente, indivíduos oriundos das classes sociais C e D. Informações quantitativas a respeito do perfil desses passageiros mostram que a maioria deles concluiu o ensino médio (55%) e recebe entre um e três salários mínimos mensais (63%), conforme dados Ibope/Supervia para o ano

de 2010. As expressões “classes populares” “dangerous class” ou “suburbanos” são frequentemente empregadas em textos jornalísticos e acadêmicos para se referirem aos integrantes do segmento social pesquisado, correspondendo cada uma delas, a uma representação social desses indivíduos.

De um modo geral, a área temática do varejo popular (estratégias de marketing, práticas comerciais, hábitos e preferências dos consumidores de baixo poder aquisitivo) tem sido negligenciada nos estudos sobre *branding* e mercado consumidor, uma vez que, tradicionalmente, as empresas financiadoras dessas pesquisas voltavam seu foco, exclusivamente, para as classes média e alta, na suposição de que apenas nesse nicho poderiam obter ganho financeiro – curiosamente, essa postura intelectual também se refletia no direcionamento dos estudos acadêmicos. No entanto, no mundo contemporâneo, a partir do crescimento da renda nas classes populares, as empresas estão cada vez mais interessadas em atingir esse público consumidor. As discussões mais recentes sobre o comércio popular têm se dedicado a refletir sobre os predicados dos produtos comercializados – qualidade, durabilidade, preço –, as limitações orçamentárias do público consumidor e, de modo hegemônico, os crimes contra a propriedade imaterial. Neste sentido, em tais pesquisas, quase sempre se fala a partir da ótica patrimonialista do direito. Estamos falando portanto de estudos moralmente orientados, nos quais se questiona a informalidade do comércio ambulante e as práticas dos camelôs, como no caso do comércio de produtos falsificados, os ditos piratas. Em outras palavras, privilegia-se nessas abordagens a condenação moral dos supostos desvios que envolvem a decisão de consumo nos segmentos populares em detrimento da busca da compreensão das motivações que são constitutivas da transação comercial e da qual participam diferentes atores sociais. Neste artigo, objetivamos abordar, tendo como tema transversal à questão da marca registrada para produtos, características do comércio de biscoitos de pele vendidos nos trens urbanos cuja comercialização contempla aspectos que estão para além das discussões sobre legalidade e crime. Afinal, em relação à marca, a hegemonia do discurso legalista tem se mostrado predominante na produção intelectual acadêmica nacional. Aproveitamento parasitário, concorrência desleal e contrafação, dentre outros jargões do dicionário de proteção aos direitos de propriedade industrial, constituem as palavras chaves que, recorrentemente, embasam tais abordagens. Entretanto, há todo um mosaico de tradições, hábitos, práticas e representações sociais que escapam à perspectiva patrimonialista, razão pela qual nos filiamos à incipiente corrente multidisciplinar que se propõe a pensar os desafios que a hipertrofia da proteção aos direitos de propriedade industrial/intelectual colocam à sociedade brasileira. No próximo item, antes de prosseguirmos com nossa reflexão sobre os dados coletados no campo, sintetizaremos uma revisão bibliográfica no intuito de situar o leitor na discussão contemporânea da relação entre marca e consumo.



### 3 | DA ESCOLHA DA MARCA AO CONSUMO: NOTAS TEÓRICAS

Como sabemos, na modernidade, a evolução dos sinais marcários vem se processando de modo cada vez mais intenso, haja vista que tais signos tendem a se desenvolver em sintonia com as transformações sociais e tecnológicas que permeiam a sociedade na qual estão sendo criados e aplicados. No Ocidente Moderno, ao longo do século XX, as marcas saíram de uma posição meramente coadjuvante para o papel de protagonista, seja no segmento empresarial, mercadológico, social, econômico ou cultural. Basta lembrarmos que, na primeira metade do século passado, uma marca nada mais era do que um nome fantasia associado a um desenho e atrelado a um produto, e que não guardava nenhuma relação com a marca de fábrica (NASCIMENTO E LAUTERBORN, 2007). Assim, naquele contexto, o sinal marcário somente assinalava a mercadoria, mas não indicava a origem do produto. Contudo, a partir do desenvolvimento da indústria, do comércio e do setor de serviços houve um incremento da concorrência entre fabricantes e comerciantes de produtos e, ainda, entre os prestadores de serviços.

Se mais de um empresário fabricava máquinas de escrever, por exemplo, então também havia a necessidade de se criar estratégias de venda para que os compradores pudessem distinguir entre as máquinas existentes. Portanto, em um primeiro momento, em sua fase romântica, a marca era um instrumento de “diferenciação entre iguais”. Naquele contexto, o sinal marcário além de ser empregado para distinguir um produto dos “iguais” estava também intrinsecamente associado ao produtor ou fabricante do mesmo, ou seja, a origem do bem. Em meados do século XX, o recurso ao processo de diferenciação dos produtos e das marcas é intensificado. Afinal, tendo em vista que o mercado se encontrava mais competitivo e com crescente demanda por bens, iniciou-se a fase de segmentação dos produtos. Por meio dela, os fabricantes atribuíam marcas diferentes para grupos ou modelos de produtos direcionados a determinado segmento de mercado (NASCIMENTO E LAUTERBORN, 2007). Uma vez que o mercado era, e permanece sendo, extremamente heterogêneo, a segmentação de produtos se mostrou uma estratégia de mercado acertada para atender às necessidades dos diferentes tipos de consumidor. Neste sentido, a marca já não objetivava mais distinguir “iguais”, mas, sim, assinalar o “diferente”, posto que diante de tantas opções disponíveis de marcas e produtos no mercado, com características funcionais semelhantes, a diferenciação se mostrava uma estratégia de mercado que se fazia necessária (PRADO, 2008).

Desde os anos 1950, com o surgimento do conceito de posicionamento, a publicidade e a comunicação passaram a ser empregadas para posicionar as marcas na mente dos consumidores (NASCIMENTO E LAUTERBORN, 2007). Com o advento do uso dos recursos publicitários, as marcas passaram a ser estrategicamente desenvolvidas para se tornarem objetos de desejo, sedução e encanto. Neste sentido, a manifestação publicitária e os meios de comunicação nos quais se propalou, possibilitaram a criação das “qualidades” e expectativas sobre as marcas. No entanto,

foi somente a partir dos anos 1980 que o signo marcário se tornou um ativo intangível economicamente valioso para as empresas (KAPFERER, 2003). Posteriormente, já no início dos anos 1990, as marcas experimentaram um primeiro abalo em seu capital simbólico, uma vez que se verificou naquele contexto o crescimento de uma tendência à valorização do produto em detrimento das marcas (SEMPRINI, 2006). Entretanto, isso ocorreu em um curto intervalo de tempo, haja vista que, em meados dos anos 1990, as marcas retomariam o sentido de sua escalada ascendente: “Em um período bem curto do ponto de vista temporal, as marcas conhecem não só um crescimento quantitativo impressionante, mas, sobretudo, empreendem uma nova metamorfose e começam a desempenhar novos papéis” (SEMPRINI, 2006, p.32).

Desde então, as marcas têm desempenhado um relevante papel nas empresas e na sociedade. Entretanto, na atualidade, alguns autores já apontam para uma suposta transição da marca moderna para a pós-moderna. Nesta perspectiva, a marca moderna, caracterizada por seu lastro industrial no universo da produção e dos produtos estaria sendo suplantada, na pós-modernidade, pelo signo constituído a partir da semiologia e calcada no universo dos serviços (SEMPRINI, 2006). Todavia, é bom evidenciarmos que essa não é uma posição consensual entre os estudiosos que se dedicam à temática da propriedade industrial. No entanto, há uma questão sobre a qual reina uma aparente unanimidade entre os pesquisadores e que diz respeito àquilo que poderia, de fato, ser classificado como uma marca. Em publicação recente, ressaltou-se que “apesar de um novo produto conter logotipo, nome e embalagem, isso ainda não pode ser considerado uma marca de fato, uma vez que os sinais materiais da marca sem história são sinais sem representatividade” (HOLT, 2005 *apud* PRADO, 2008, p.61). O que podemos depreender disso é que a marca, para ser conhecida e fazer parte da lembrança e preferência do consumidor, deve ser capaz de transmitir ao seu público, emoções, símbolos e valores que façam sentido para ele. Ora, o vínculo criado entre a marca e o consumidor tem de ser construído tendo em vista os atributos associados à marca, que devem ser, posteriormente, transmitidos ao seu público ao longo da experiência individual – ou na crença de que determinado produto da marca tal produziria sensações específicas. Em outros termos, uma marca não é um dado estático, mas um sinal desenvolvido para transmitir emoções e significados que se pretende que sejam partilhados e desejados pelos consumidores – e, ainda, por aqueles indivíduos que estando alijados das relações de consumo, sejam capazes de assimilar e reproduzir as representações que se quer transmitir. Em síntese, há uma dimensão genealógico-temporal que se apresenta como uma parte constitutiva do sinal marcário.

Na atualidade, a marca se encontra em um momento de vulnerabilidade, pois vem sendo constantemente observada e atacada, havendo inclusive, aqueles que defendem um mundo “sem logo” (KLEIN, 2009). E outros, ainda, se referem às transformações contemporâneas que deixaram de ressaltar apenas a associação positivada do produto de marca com suas representações publicitárias – idéias de

qualidade superior, inovação e confiança –, e passaram a contemplar também os aspectos negativos relacionados à marca – como o uso de trabalho infantil na linha de produção, o excesso de calorias nos alimentos, o não comprometimento com as questões ambientais, etc (SEMPRINI, 2006). Nesse cenário, o produtor tem de estar ciente de que os produtos de marca não são mais consumidos apenas por necessidade ou costume. Essa situação pode ter predominado no passado, mas, no panorama atual, a dinâmica que orienta o consumo parece estar mudando. Durante muito tempo, as marcas eram somente vistas pelo público como detentoras de atributos e aspectos de excelência. Nos últimos anos, essa visão vem sendo gradualmente modificada. Para uma parcela expressiva da sociedade, a marca se encontra na posição de vilã em razão das condições de trabalho a que estão submetidos os empregados ou as atitudes desviantes dos gestores da empresa (trabalho infantil, fraude fiscal, degradação ambiental...) (SEMPRINI, 2006).

A oposição entre o *glamour* da marca e o seu desencanto perante a “opinião pública” se encontra no cerne dos debates atuais e tem pautado as decisões que levaram algumas empresas a se declararem comprometidas com a questão social, com o meio ambiente, com a erradicação do trabalho infantil e com os objetivos de desenvolvimento do milênio (ODM), por exemplo. Esta tomada de posição tem possibilitado o emprego de selos de certificação que objetivam agregar valor à marca, como o selo Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq), por exemplo. Isto tudo ocorre porque a marca está intrinsecamente associada à vida cotidiana das pessoas. Ela ganhou tanta importância no cenário social que passou a ser alvo de questionamentos, críticas, mas, por outro lado, também arregimentou defensores (SEMPRINI, 2006). A marca se tornou um elemento simbólico tão forte que, inclusive, tem motivado transformações jurídicas e sociais e alimentado um intenso debate sobre sua natureza e função, seja comercial ou social. No que se refere aos questionamentos direcionados à marca, Semprini (2006) agrupou as principais críticas no seguinte rol: a) Mercantilização da sociedade baseada na atribuição de um valor econômico a situações, a práticas ou a serviços que antes eram regulados ou providos pelo Estado (ex. privatização de serviços públicos), e mercantilização do espaço social no que concerne à lógica de competição e da concorrência em várias esferas da vida social (ex. um museu hoje precisa atualizar suas propostas em termos de exposições, serviços, e equipamentos para concorrer pela atenção dos visitantes); b) A competição na sociedade pós-moderna não seria mais em razão de produtos ou serviços – bens ou mercadorias –, mas, sim, pelas representações intrínsecas aos mesmos, os ditos aspectos imateriais (tais como, mensagens, significados e simbolismos); c) Há uma forte crítica elaborada a partir dos valores contemporâneos de respeito aos direitos humanos e ao politicamente correto, que condenam a exploração econômica da mão-de-obra, o trabalho infantil, os maus-tratos e as condições de trabalho degradante, ou seja, os consumidores e a opinião pública também observam questões inerentes ao processo de fabricação dos produtos e ao comportamento empresarial/social

dos gestores da marca; d) Critica a tendência atual de formatar e de enquadrar os significados e as manifestações da marca que acabam com a espontaneidade da mesma e procedem à padronização extraterritorial das peças publicitárias, dos produtos e dos eventos em torno da marca, onde o diferente tem cada vez menos espaço; e) Por fim, o autor supracitado questiona o estímulo excessivo ao consumo que a marca induziria, notadamente, quanto às demandas por produtos desnecessários, inúteis ou perigosos. Encerrando sua abordagem sobre as principais críticas contemporâneas que são dirigidas à marca, o autor salienta que tais questionamentos são alimentados pelos excessos e erros cometidos na gestão das próprias marcas, mencionando ainda que, a crítica social se tornou possível a partir da conscientização dos consumidores – opinião pública informada e exigente – e do surgimento de formas de manifestação social, como no caso dos boicotes e protestos organizados pela internet (SEMPRINI, 2006).

Abordamos até aqui, o processo histórico e social de consolidação da marca no Ocidente Moderno, enfatizando o período do pós-guerra. No entanto, cabe agora verter o substantivo para o plural, afinal, há diferentes categorias de sinais marcários. Neste estudo, concentraremos nossa análise em alguns tipos de marcas, dentre elas: o produto sem marca ou de marca informal; a marca de primeiro preço ou popular; e a marca líder. Alguns autores classificam a marca como genérica quando não há nela uma indicação dos produtos, mas apenas uma referência de sua categoria (CHURCHILL JR e PETER, 2000 *apud* PRADO, 2008). Entretanto, outros estudiosos discordam desta classificação por entender que a expressão marca genérica é imprecisa, sendo mais adequado usar os termos *produto sem marca* ou *produto genérico*. Prado (2008), por exemplo, argumenta que classificar uma marca como genérica é intrinsecamente uma incongruência, pois por marca genérica se assume a “ausência de marca”. A marca de primeiro preço ou popular é aquela que se vale da estratégia comercial que pretende aliar preço baixo a um padrão mínimo de qualidade, ou seja, visa a proporcionar uma boa relação custo-benefício ao consumidor de médio a baixo poder aquisitivo. Há várias denominações para tais sinais na literatura acadêmica: marca de primeiro preço, marca popular, marca de combate, marca de segunda linha, marca B, marca econômica etc. Grosso modo, em tal categoria de sinais estariam aqueles produtos mais baratos ou de qualidade inferior quando comparados às marcas líderes (BARRETO, BOCHI e ABRAMOVICZ, 2002, *apud* PRADO, 2008). A crítica que se faz a essa classificação é a de que ela não seria adequada para descrever aqueles produtos que, embora sejam mais baratos, apresentam qualidade satisfatória. Para Wenrich e Ribeiro (2004) a marca B visa a criar opções para o consumidor equilibrar seu orçamento doméstico. A marca econômica por sua vez, utilizaria a estratégia de preço baixo e se dividiria em marcas próprias, genéricas, de segunda linha e informais (PEREIRA, GIL e BOGOMOLTZ, 2005 *apud* PRADO, 2008).

Neste diapasão, a marca popular “pode ser entendida como marca para pessoas menos favorecidas, embora isso possa não retratar a realidade, uma vez que marcas

populares podem ser compradas por pessoas de alto poder aquisitivo” (PRADO, 2008, p.68). Já as marcas informais podem ser definidas como aquelas que são “comercializadas em diversas categorias de produto e geralmente são produtos de qualidade inferior, com embalagens rudimentares e muitas vezes improvisadas, sem conter as informações obrigatórias exigidas por lei” (PRADO, 2008, p.69). De acordo com a autora citada, os produtos assinalados pelas marcas informais normalmente provêm de fábricas clandestinas e não se encontram submetidos a nenhum processo de observância de qualidade e controle. Por fim, a expressão marca líder, para fins deste estudo, contemplará aquele signo portador de um diferencial competitivo cuja simples menção é dotada de uma positividade e reconhecimento que o qualifica no meio social estudado, além, de ostentar uma liderança no mercado e, claro, de se encontrar registrado no INPI. Agora que já inserimos os leitores na terminologia marcária, cabe avançar e refletir sobre o alvo da marca, o consumidor.

#### **4 | O DESTINATÁRIO DA MARCA: NOTAS SOBRE O CONSUMIDOR**

Segundo Gade (apud CARDOZO, 2005, p. 3), “o comportamento de compra pode ser definido como a procura, a busca, o uso e a avaliação de produtos e serviços para satisfazer necessidades”, assim, nesta perspectiva, o comportamento do consumidor pode ser traduzido nas “atividades físicas, mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos e serviços para satisfação de necessidades e desejos”. Em Kotler (1995), o comportamento do consumidor pode ser influenciado por diversos fatores, dentre os quais se destacam os aspectos culturais, sociais, pessoais e psicológicos do consumidor. Além desses dois aspectos, sabemos hoje que inúmeros outros fatores podem influenciar no ato da compra de um bem ou serviço, cabendo ao cientista social tentar observar as motivações internas e as influências externas que agem sobre o consumidor, assim como, as pressões sociais e as atividades de marketing que agem sobre ele (CARDOZO, 2005).

Comprar ou não comprar, eis a questão? Segundo o modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2005), o processo de decisão do consumidor envolve sete etapas: reconhecimento da necessidade; busca de informações; avaliação de alternativas pré-compra; compra; consumo; avaliação; pós-consumo e descarte. O reconhecimento das necessidades se subdivide em duas categorias distintas, as necessidades utilitárias e as hedônicas. As primeiras, dizem respeito às funções básicas e aos benefícios materiais que são utilitariamente (racionalmente) pensados pelo consumidor, enquanto que, as segundas, estão associadas aos desejos de prazer e auto-expressão, razão pela qual, nelas, a emoção se sobrepõe à razão (CHURCHILL; PETER, 2000 apud PRADO, 2008). No que se refere à “busca de informações”, o consumidor se utiliza de informações internas (lembança de marca, de produto ou de uso do mesmo) e externas (família, amigos, propaganda) para obter referências sobre os produtos

que deseja adquirir (PRADO, 2008, p.32). Quanto maior for o valor do produto, mais informações o consumidor irá buscar para limitar seus riscos na compra e vice-versa (PRADO, 2008).

A etapa de avaliação de alternativas pré-compra requer algum esforço do consumidor, uma vez que ele se encontra exposto a diversas opções de produtos e marcas. Assim, a decisão de consumir, ou não, acaba sempre confrontada com outras possibilidades de consumo. Para Blackwell, Miniard e Engel (2005) as características observadas nesta avaliação dizem respeito à quantidade, tamanho, qualidade, preço e marca dos produtos passíveis de serem adquiridos. Entretanto, não se deve restringir a análise do consumo apenas aos aspectos anteriormente citados, tendo em vista que o consumidor também é influenciado por outros fatores como disponibilidade de tempo e dinheiro. Estes são complementados ainda pela quantidade de informação recebida e processada e que se encontra vinculada ao interesse e ao envolvimento do consumidor com o produto (PRADO, 2008). Por fim, temos de abordar dois outros fatores que serão de fundamental importância para o desenvolvimento deste artigo, a classe social e o ambiente no qual se passa o consumo. Em Prado (2008), a classe social afeta a compra, contudo isso não ocorre apenas em função da renda, mas também por causa dos signos que são manipulados publicitariamente: “a comunicação de produtos para a classe social mais alta possui geralmente símbolos que representam essa classe”, porém para a classe social mais baixa, “não é possível fazer menção a seus símbolos porque os indivíduos dessa classe social não recebem uma propaganda com este tipo de apelo direto” (PRADO, 2008, p. 47). No tocante ao ambiente de consumo, duas considerações devem ser postas. A primeira se refere ao ambiente físico, ao local onde se dará o consumo – localização da loja, disposição dos displays, arrumação da vitrine, exposição das mercadorias, etc. A segunda nos remete ao ambiente social do consumo – se o consumidor está sozinho ou acompanhado, se o consumo se refere a uma data festiva, etc. Enfim, sabe-se hoje que tanto o ambiente físico como o contexto da compra – tarefa e situação – são fatores que podem interferir diretamente sobre o ato da compra. Afinal, na sociedade contemporânea, o consumo é um elemento de construção de identidade das pessoas, uma representação do indivíduo, um parâmetro definidor de classe social e de grupos de afinidade. Ou seja, o consumo é um fenômeno social constitutivo da sociedade contemporânea, pois tanto define posições na hierarquia social, como agrupa e separa os indivíduos (CASTILHOS, 2007). Entretanto, não é apenas o consumo de objetos que impulsiona a sociedade atual e, isto também não ocorre em função do simples atendimento às necessidades dos indivíduos, mas, sim, em razão do consumo de símbolos que criam uma identidade nas pessoas e as diferenciam (LEVY, 1959 *apud* CASTILHOS, 2007).

Como mencionamos anteriormente, os usuários do transporte ferroviário na região metropolitana do Rio de Janeiro são, majoritariamente, oriundos das classes sociais C e D. Portanto, não se está tratando aqui de consumidores de alto poder aquisitivo, mas de indivíduos pertencentes às camadas média e baixa da sociedade

fluminense. No cenário nacional, a quantidade de consumidores de baixa renda é tão expressiva que, por vezes, eles acabam se tornando os principais responsáveis pelo volume de vendas das empresas: “para uma empresa ser líder em vendas no Brasil, na maioria das vezes, precisa ter boa participação nas camadas mais populares” (PARENTE, BARKI E GEARGEOURA, 2008 apud PRADO, 2008, p. 66). A tomada de consciência quanto ao poder de consumo das camadas populares tem redefinido as estratégias de produção, distribuição e venda de bens e serviços. No entanto, dado ao desconhecimento reinante sobre os hábitos, práticas e costumes dos consumidores de baixa renda, as empresas estão tendo de redobrar esforços no intuito de mapear, conhecer e atender as demandas específicas desse segmento social. Antes, o entendimento majoritário era o de que o consumidor de baixa renda só se importava com o preço do produto e, portanto, não se interessava por sua qualidade, design, local de venda, atendimento, marca ou qualquer outro elemento associado ao bem ou a sua venda.

Essa percepção distorcida resultava, inclusive, em estratégias de marketing equivocadas, haja vista que “muitos profissionais de marketing não se interessavam em comercializar produtos de marca com qualidade para a baixa renda, pois acreditavam que o preço era o único fator observado por elas” (PRADO, 2008, p. 80). Além disso, não se considerava também que fosse relevante para esse consumidor o desejo de possuir um produto de marca associado a valores. Na atualidade, já está constatado que os consumidores de baixa renda se preocupam com o preço, pois este é um fator limitante para eles, mas, por sua vez, eles também consomem as marcas líderes, embora não na quantidade e frequência com que gostariam (PRADO, 2008).

Ao escolher a marca, alguns aspectos são observados pelo consumidor de baixa renda. Um deles, diz respeito à representação social que os mesmo introjetaram para distinguir entre os consumidores dos produtos “de marca” dos “sem marca”. De um modo geral, comprar um produto “de marca”, ou não, é visto por eles como um indicador real da separação entre o consumo dos ricos e a compra dos pobres (ROCHA E SILVA, 2008), sendo o sinal marcário valorizado nos mais diferentes segmentos de mercado: “produtos de marca são valorizados não apenas em categorias de moda, mas também em produtos alimentícios e escolares” (ROCHA E SILVA, 2008, p. 12). O que equivale a dizer que, o consumidor de baixa renda pode até apresentar limitações orçamentárias que dificultem seu acesso aos produtos de marca, mas isso não significa dizer que ele não vai consumir, ou ao menos desejar adquirir, esses produtos. Especificamente em relação ao consumo de alimentos, três fatores iniciais influenciam na tomada de decisão sobre a aquisição do produto, são eles: os costumes, as preferências e o gosto. Outros pesquisadores foram além e ressaltaram os desafios existentes quando se tenta determinar como cada um desses fatores age sobre o consumidor e determina, ou não, o ato da compra: “a maioria dos pesquisadores concorda que é difícil separar dimensões culturais e sociais da escolha alimentícia, das questões psicológicas, que seriam o que o indivíduo come e porque come, e dos fatores biológicos, que

analisam as preferências alimentares e fatores de rejeição a determinados alimentos” (PINTO, 2006, p. 43). Desta forma, para além dos muitos mitos que existem em torno do consumo de baixa renda, uma das certezas que podemos ter é de que a marca e seus significados estão, sim, entre os vários aspectos que levam esse consumidor a se decidir pela compra.

Na verdade, se verifica na atualidade que as pessoas consomem e se decidem em função do que o produto representa para elas, pela qualidade que atribuem ao mesmo e pelo envolvimento criado entre os consumidores e a marca. Isto é, o consumo não está associado apenas ao nível de renda, aliás, há quem garanta, inclusive, que ele nem sequer se encontra diretamente vinculado à renda (PRADO, 2008). Nesse viés, será o julgamento de valor que o consumidor faz dos produtos e da marca que o induzirá a gastar mais ou menos com um determinado bem: “A tendência é que o indivíduo pague mais por artigos que pertencem a categorias que julga importante e menos pelos das que não preza tanto, optando neste último caso por marcas baratas ou do próprio varejista, ou até mesmo deixando de adquirir um produto (SILVERSTEIN e FISKE, 2003, p. 36-37 *apud* PRADO, 2008). Em estudo realizado junto às mães de baixa renda, uma pesquisadora constatou que os fatores que indicam o consumo de salgadinhos de milho, por exemplo, são a marca, o preço, o valor nutritivo e a presença de brinde, ou não (PRADO, 2008). A partir desta constatação, a pesquisadora concluiu que o mito de que os consumidores de baixa renda não têm consciência da marca nem são fiéis a ela, não refletia os dados coletados na pesquisa. Além disso, observou-se ainda que esses consumidores não compram produtos de marcas desconhecidas pelo medo de errar, já que não podem adquirir outro bem semelhante por restrições orçamentárias. Em síntese, fatores como marca, brindes, sabor, aspectos nutricionais também são atributos relevantes para esses consumidores que estão atentos às informações e ao conjunto simbólico atrelado ao sinal. Em algum sentido, poderíamos afirmar que, no segmento de alimentos, a marca protege este consumidor do erro, sendo portanto preferida quando é possível consumi-la, o que nem sempre acontece. Mas, já é hora de seguirmos viagem. Vejamos, então, algumas características do comércio de alimentos nos trens urbanos.

## **5 | BACOSITOS, TOREZNO & PELE**

As viagens no trajeto ferroviário Campo Grande - Central do Brasil costumam ser percorridas em cerca de uma hora. São deslocamentos desconfortáveis, nos quais os passageiros sacolejam seus corpos cansados ao balanço ritmado das composições. Alguns deles, para se distrair ou amenizar a fome, petiscam salgadinhos nos vagões. Afinal, nos trens, no tocante ao comércio de alimentos, pode-se adquirir uma variedade de doces, amendoins, biscoitos, refrigerantes, cervejas etc. Aliás, conforme Rozin *et al* (1986), no segmento de alimentos, o indivíduo “analisa a aceitação ou rejeição a



determinados alimentos a partir de bases psicológicas em três termos: costumes, ou seja, o quanto determinado alimento é consumido; preferências, que representam a escolha entre dois ou mais alimentos; e gosto, que é uma resposta ao alimento, um determinante de preferência”. Nos trens fluminenses há uma modalidade de petisco que se sobrepõe aos demais em volume de vendas, as peles. Trata-se, originalmente, do couro de porco que, após ser preparado, temperado e frito, se transforma em “biscoito de pele”, “torresmo” ou “bacon” – segundo categorias nativas. Há duas modalidades de “biscoito de pele” no imaginário dos consumidores: a artificial e a natural.

No primeiro caso, embora a aparência e o sabor lembrem a pele natural, o produto é constituído por uma mistura com aroma idêntico ao de bacon, além de outros aditivos químicos. Já no segundo caso, os consumidores argumentam que ele seria o próprio couro de porco preparado e frito ou um preparo artesanal com sabor similar. No entanto, a mera observação nos permitiu constatar que o produto tido como “natural” nada mais é do que uma simples variação na apresentação do mesmo produto classificado como artificial. Em verdade, embora os consumidores usassem o par artificial-natural para escolher entre tais produtos, o mais adequado talvez fosse opor o modo de fabricação: industrial-artesanal, tendo em vista que a diferença entre tais biscoitos dizem respeito as condições de preparo e acondicionamento.

Na Figura 1, reproduzimos os três tipos de biscoito de pele que mencionaremos ao longo do texto:



Figura 1 – Tipos de biscoito “de pele”

Ressaltamos que, da esquerda para direita, os dois primeiros biscoitos são artificiais e, o terceiro, supostamente natural para tais consumidores. Como podemos observar, não existe uma diferença visual acentuada entre as peles artificiais e as naturais quando dispostas, em unidades, lado a lado. Quando agrupamos várias unidades de um mesmo fabricante em potes individuais, a diferença se torna ainda mais imperceptível aos olhos – o que não significa dizer que isso também ocorra em relação aos demais sentidos. Como podemos constatar na Figura 2, a diferença que o gestor da marca precisará criar pode não estar na aparência do produto, mas deverá estar na mente do consumidor (RIES, 2006, p. 178):



Figura 2 – Biscoitos “de pele” agrupados por fabricante e sem embalagem

Embora apresentem uma aparência similar, os preços cobrados por cada um desses biscoitos apresentam considerável variação, de modo que o item da marca líder custa o equivalente a mais de quatro vezes o valor cobrado pela marca informal. Em valores, o produto da marca líder custa R\$ 2,20 e o de marca informal R\$ 0,50. Entre eles, há o produto de marca popular, cujo preço de venda é de R\$ 1,00 (preços praticados no momento da coleta de dados). Nos trens, no segmento de biscoitos de pele, são vendidos apenas os produtos de marca popular e os sem marca, mas, apesar disso, é o nome da marca líder que é anunciado pelos ambulantes que comercializam a marca popular, sendo essa a questão que tentaremos desvelar nas próximas linhas. Na Figura 3, apresentamos os biscoitos em suas embalagens originais, de modo que o leitor possa distinguir, respectivamente, entre a marca líder, a marca popular e a marca informal (ou sem marca):



Figura 3 – Baconzitos, Torrezno e “pele”

A marca Baconzitos é uma das pioneiras no segmento de “biscoitos de pele” industrializados no mercado brasileiro, tendo solicitado seu primeiro registro nos anos 1970. Ela possivelmente se encontra consolidada na mente de seus consumidores como portadora de atributos superiores, afinal, como sabemos, a marca líder trabalhou diversos aspectos de marketing com investimentos em publicidade, distribuição e desenvolvimento da embalagem, apenas para citar alguns. Já a marca Torrezno – que significa torresmo em espanhol –, obteve seu registro nos anos 2000, e, no contexto

estudado, ostenta as características atribuídas às marcas populares. Como vimos ao longo do texto, tais marcas atuam em um mesmo segmento mercadológico, mas se encontram direcionadas a consumidores distintos, tendo em vista a segmentação por preço no mercado. Por último, temos o produto de marca informal, conhecido entre os consumidores-passageiros como “pele” e cuja embalagem não ostenta nenhum tipo de logo ou informação.

A embalagem é um dos itens que têm sido pouco estudado e até mesmo negligenciados na gestão de marcas (RIES, 2006), razão pela qual abordaremos rapidamente o tema. Como sabemos, a embalagem é um fator importante, uma vez que os produtos oferecidos no trem apresentam como principais atrativos de venda o nome da marca e sua embalagem – além, é claro, do preço. Tendo em vista que muitos são os produtos expostos aos consumidores e que eles são bem similares – basicamente balas, biscoitos e amendoins –, a embalagem exerce uma função essencial de tentar seduzir e singularizar o produto aos olhos do consumidor. Isso ocorre, em alguma medida, até mesmo com o produto sem marca, pois a ausência de embalagem é também uma forma de distinção e comunicação. Desenvolver uma embalagem criativa com apelos visuais, no ambiente competitivo das marcas, é o que possibilita um diferencial em meio aos concorrentes (GONÇALVES, 2006). As embalagens estão em contato direto com o consumidor, portanto devem atrair sua atenção e conquistar sua compra. Para isso, ela deve ser criativa, diferente e com características inovadoras, ou seja, tem de se sobressair às embalagens de seus competidores (GONÇALVES, 2006). No entanto, no mercado existe um momento em que a marca procura se diferenciar das demais e outro no qual ela tenta se aproximar da marca líder, tudo vai depender da posição que a marca ocupa e pretende atingir no mercado: “quando você está tentando ser uma marca nº 2 forte em uma categoria, sua embalagem (mas não suas cores) deve refletir a do líder....quando você está tentando estabelecer uma nova categoria, é hora de ser diferente” (RIES, 2006, p.167). Consensualmente, os pesquisadores tendem a atribuir aos elementos visuais da embalagem e às informações que fornece um destaque que interfere diretamente na decisão de escolha do consumidor, ressaltando assim importância que a embalagem exerce sobre a decisão do consumo. Entretanto, considerando que o avanço tecnológico tem permitido a difusão da produção de embalagens, algumas marcas populares também têm acessado essa tecnologia para criar embalagens semelhantes às das marcas líderes (IGNÁCIO, 2003 *apud* PRADO, 2008). Assim, as concorrentes se aproveitam da fama das marcas líderes e criam uma associação enganosa à sua marca, desviando o consumidor e incrementando suas vendas.

Baconzitos é a marca líder no segmento de biscoitos de bacon (de pele na categoria nativa) na sociedade abrangente. A cor vermelha predomina em sua embalagem, na qual o termo Baconzitos está escrito em fonte distinta daquelas comumente disponíveis e grafada em amarelo. O elemento figurativo dos biscoitos de bacon se sobressai no conjunto. O nome da empresa produtora, as informações nutricionais e de peso se

encontram expostas. No caso do Torrezno, trata-se de uma marca popular que, apesar de ser identificável pelos usuários do transporte ferroviário, não é reconhecida como um “produto de marca” por eles. Na embalagem, predomina a cor branca, estando o nome Torrezno escrito em vermelho e em fonte distinta. O sabor “bacon” é ressaltado na cor branca e em letras diferenciadas, o que não ocorre na marca líder em função do seu nome já ser evocativo do sabor do produto (BACONZITOS). Apresenta ainda informações nutricionais e de peso, além do selo da Abrinq, sinalizando que a mesma é fabricada por uma “empresa amiga da criança”. Assim como ocorre na embalagem da marca líder, a marca popular também usa o elemento figurativo dos biscoitos de bacon em sua embalagem. O material usado na confecção da embalagem é semelhante ao da marca líder. A terceira embalagem é de um produto de marca informal, portanto sem informações sobre o fabricante, peso ou aspectos nutricionais. Trata-se de um saco plástico transparente que permite ao consumidor visualizar o produto comercializado. Em certo sentido, essa apresentação informal se comunica com eficiência com o seu consumidor, que entende a informalidade como um sinal distintivo que designa a qualidade do produto – percebe-se uma associação entre o artesanal e o natural.

## 6 | TORREZNO NÃO É PELE! É O “BACONZITOS DE R\$ 1,00”

Os ambulantes que atuam no transporte ferroviário anunciam o produto Torrezno como se o Baconzitos fosse. Ou seja, todas as vezes que eles circulam pelos vagões com pacotes do salgadinho Torrezno, propagandeiam-no da seguinte forma:

Olha o Baconzitos **de** R\$ 1,00! Bacon é R\$ 1,00! [grifo nosso]

Pele com sabor de Bacon R\$ 1,00. Tá R\$ 2,20 no mercado, paga só R\$ 1,00!  
Baconzitos é R\$1,00, lá fora tá R\$ 2,20!

Torresmo de Bacon é R\$ 1,00. Olha o torresminho é R\$ 1,00!

Já os ambulantes que comercializam produtos de marca informal não tentam associar suas mercadorias ao nome da marca líder, optando por ressaltar os atributos das peles que comercializam:

Pele crocante, fresquinha e salgadinha. Pele é R\$ 0,50!

Pele de R\$ 0,50. Torrada, fresquinha. Pele é R\$ 0,50. Já vai acabar, hein?

Pele caseira, natural, fresquinha é R\$ 0,50! Chega de química, pele natural!

Do ponto de vista da estratégia de venda usada pelos ambulantes, há um claro dissenso em relação ao valor agregado pela aproximação de suas mercadorias com a marca líder. Aqueles que comercializam as marcas populares, seguindo o senso comum publicitário, reconhecem o instrumento retórico de imbricamento da marca popular na marca líder como uma estratégia razoável de potencialização das

vendas: “o Torrezno é o Baconzitos de R\$1,00” e ponto final. Notem que a estratégia supracitada pretende igualar qualitativamente as marcas e os produtos em questão, provocando no consumidor uma sensação de aparente ganho na compra da marca popular. Já os ambulantes que trabalham com o produto de marca informal concebem o distanciamento da marca líder como uma forma de valorização de seus produtos – ou da pureza dos mesmos. Há uma distinção subliminar entre o produto natural e o industrializado, na qual a pele artesanal evoca certa nostalgia ao rural. Neste aspecto, a embalagem plástica transparente se comunica com os passageiros de modo performático, remetendo-os a lembranças, emoções e sabores que são conhecidos daqueles que foram socializados no uso do transporte ferroviário. Isso não significa dizer que a marca popular não seja consumida por esses passageiros, contudo, sinaliza a existência de aspectos do consumo nas camadas populares que não têm sido adequadamente reconhecidos e valorizados nos estudos existentes.

Um último ponto que gostaríamos de ressaltar diz respeito aos códigos que regem a venda de mercadorias nos trens urbanos. Nele se definiu que dois ambulantes que comercializem um mesmo produto não devem circular conjuntamente nos mesmos vagões. Cada qual que procure o seu espaço nos vários trens que circulam pela cidade sem prejudicar aos demais. Curiosamente, os vendedores de Torrezno e de Pele, recorrentemente, caminhavam lado a lado anunciando seus produtos. Ora, essa conduta nos permite supor que, provavelmente, os próprios ambulantes reconheciam que seus produtos se destinavam a consumidores distintos.

## 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados colhidos no campo nos autorizam a inferir que, no segmento estudado, a marca informal se apresenta consolidada no imaginário dos usuários do transporte ferroviário. O “biscoito de pele” de marca informal, conforme observação *in loco*, apresenta um volume de vendas tão superior ao da marca popular que sequer se considerou necessária a mensuração quantitativa desses números. Ou seja, mesmo sem utilizar a estratégia de associar seu produto ao nome da marca líder, a marca informal se sobressai nesse meio social. E a nossa suposição é que apenas o baixo preço não seja um fator suficiente para explicar essa questão. Os indícios observados nos induzem a propor que a marca informal se encontra tão sedimentada na mente desses consumidores que eles, inclusive, a qualificam como o produto original/verdadeiro. Em certo sentido, antagonizam-se os pares artificial/industrial (marca popular) e o natural/caseiro (marca informal). Para os consumidores, é como se o modo de produção artesanal destituísse o insumo de sua origem fabril e o cozimento doméstico lhe conferisse propriedades naturais.

Não há como aprofundar neste artigo a reflexão, mas estamos inclinados a sustentar que a marca informal se encontra vinculada às emoções e valores que

são partilhados pelos usuários contumazes do transporte ferroviário. Neste contexto, contrariando o senso comum, mas necessitando de maior comprovação empírica, o produto de marca informal aparece no presente estudo como dotado de atributos que tradicionalmente são reservados apenas aos produtos de marca. Em outras palavras, se na sociedade abrangente a marca é, de um modo geral, um dos principais fatores que orientam a decisão de consumo, no comércio ferroviário dos “biscoitos de pele” é o produto que parece exercer essa função.

## REFERÊNCIAS

BLACKWELL, R.D., MINIARD, P.W E ENGEL, J.F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CARDOZO, Missila Loures. **A construção emocional das marcas** - O uso de arquétipos esteriótipos. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 28., 2005. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0240-1.pdf>. Acessado em: 10 de março de 2011.

CASTILHOS, Rodrigo Bisognin. *Subindo o morro: consumo, posição social e distinção entre famílias de classes populares*. 205 f. Dissertação de Mestrado - Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Porto Alegre, 2007.

CASTRO E SILVA, A. M. *Supervia: transportando preconceitos, (in)criminando os excluídos*. In: *Pensamento Plural*, Ano 2, n2, pp.143-160.

GONÇALVES, Ana Renata Priscila Galvão. **Elementos visuais nas embalagens de produtos alimentícios: estudo de caso**. 124 f. Dissertação de Mestrado – Administração - Universidade Metodista de Piracicaba – São Paulo, 2006.

GEERTZ, Clifford. **Obras e Vidas: o antropólogo como autor**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2002.

GINZBURG, Carlo. **Olhos de madeira: nove reflexões sobre a distância**. São. Paulo: Companhia das Letras, 2001

NASCIMENTO, Augusto; LAUTERBORN, Robert. **Os 4 Es de Marketing e Branding**. Editora Elsevier, 2007.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas: capital da empresa. Criar e desenvolver marcas fortes**. São Paulo: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KLEIN, Naomi. **Sem Logo – a tirania das marcas em um planeta vendido**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida. **A referência da marca no processo de decisão de compra: um estudo exploratório no segmento de baixa renda**. 332 f. Tese de Doutorado – Administração – Universidade de São Paulo - São Paulo, 2008.

RIES, A e L. *A Origem das Marcas*. São Paulo: M. Books, 2006.

ROCHA, Angela da e SILVA, Jorge Ferreira da. **Inclusão Social e Marketing na Base da Pirâmide: Uma Agenda de Pesquisa**. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5367&Secao=ARTIGOS&Volume=7&Numero=2&Ano=2008>. Acessado em 15 de abril de 2011. Acessado em 15 de março de 2011.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna**. Poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

PINTO, Valéria Peron de Souza. **Análise do envolvimento do consumidor de alimentos *light* à partir das variáveis saúde, prazer e conveniência**. 123 f. Dissertação de Mestrado – Agronegócios - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Universidade de Brasília - Universidade Federal de Goiás - Campo Grande/Ms Brasília/Df Goiânia/GO, 2006.

## IMAGEM-CONCEITO DA MARCA SCANIA POR TRÁS DE TODO MOTORISTA EXISTE UM CAMINHÃO POR TRÁS DE TODO CAMINHÃO EXISTE UMA MARCA

**Artur Afonso Ceni**

Guaporé – Rio Grande do Sul  
Centro Universitário UNIVATES  
Lajeado/RS – Rio Grande do Sul

**RESUMO:** As marcas são símbolos com os quais as pessoas se identificam e que representam produtos, serviços, pessoas e instituições. Entender o imaginário coletivo, bem como entender como as marcas trabalham sua imagem por meio da comunicação é um grande desafio, pois os públicos se diferenciam e as marcas, também. Muitos segmentos se parecem e possuem características próprias. Já outros são distantes, às vezes exclusivos, tornando seu público seleto e diferenciado dos demais. Sendo assim, a cada momento as marcas procuram evoluir, inovar e é claro atender a esses públicos. O mesmo ocorre no ramo dos transportes rodoviários cuja variedade, no Brasil, é grande tanto em marcas quanto em modelos de caminhões. Entretanto, poucas pesquisas na área de comunicação se dedicam ao estudo de marcas de transportes pesados. O objetivo deste estudo é verificar a imagem-conceito da marca Scania perante seus públicos, por meio de uma pesquisa qualitativa-exploratória-descritiva. Espera-se que o mesmo possa contribuir para reflexões

na área voltada a esse ramo, na medida em que revela a imagem-conceito da marca Scania de seus públicos.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Marca, Imagem-Conceito, Imaginário, Arquétipos, Scania.*

PICTURE-CONCEPT BRAND SCANIA BY  
ANY DRIVER BACK THERE IS A TRUCK BY  
ALL TRUCK THERE IS A BRAND BACK

**ABSTRACT:** Brands are symbols with which people identify and representing products, services, people and institutions. To understand the collective imagination as well as understand how brands work their image through communication is a great challenge because the public differentiate and brands, too. Many segments look like and have their own characteristics. Still others are distant, sometimes exclusive, making your choice and differentiated from other public. Therefore, every time the brands look evolve, innovate and of course meet these audiences. The same is true in the field of road transport which range in Brazil is big with brands and truck models. However, little research in the area of communication dedicated to the study of heavy transport brands. The objective of this study is to verify the image-concept of Scania brand before its public through a qualitative-exploratory-



descriptive research. It is expected that it can contribute to reflections in the area facing this branch, according as show the image-concept of Scania brand to their public.

**KEYWORDS:** *Brand, Image-Concept, Imaginary, Archetypes, Scania.*

## 1 | INTRODUÇÃO

Brasil, um país de grandes variedades, culturas, etnias e com grandes diferenças sociais. Um local de oportunidades, economicamente relevante e, praticamente, com toda produção nacional carregada pelo transporte rodoviário de cargas, por meio de grandes máquinas e de profissionais capacitados. São quilômetros e quilômetros entre rodovias federais e estaduais, algumas em boas condições e a grande maioria praticamente intransitável. Um verdadeiro desafio diário para essa categoria.

Além da trafegabilidade, outros fatores interferem no desempenho dos profissionais do volante, os caminhoneiros. Por um lado perigos rotineiros, possibilidades de assalto, acidentes, atuação policial inadequada (corrupção), exigências patronais, Lei do Descanso incoerente (horas de trabalho X horas de descanso), insalubridade, dificuldades financeiras, impostos abusivos, baixa no frete e alta no óleo diesel, entre outros que provocam medo, desapontamentos e até desistências. Já por outro lado, está a paixão pela estrada, o orgulho de “levar o progresso da nação nas costas”. Um dia no sul do Brasil, em outro no norte, ou em qualquer canto do País. E claro, levando em conta a emoção de ter um instrumento de trabalho potente e grande em suas mãos, sabendo conduzi-lo e usufruindo ao máximo quando necessário. Tudo acompanhado de seu caminhão, seu companheiro, segunda morada e, principalmente, seu sustendo e de sua família.

A variedade no Brasil, tanto em marcas quanto em modelos de caminhões é grande. Ao total são dez montadoras, sendo duas recentes no País (2012 e 2013), sem contar outras tantas que fabricam implementos rodoviários ligados ao transporte de cargas. Scania, Volvo, Mercedes-Benz, Volkswagen-MAN, Iveco, Ford Cargo, Agrale, Internacional Trucks, Daf e SinoTruck são as marcas atuantes no País.

As campeãs de venda nos últimos anos, procurando alcançar a melhor *performance* no *ranking* dos caminhões pesados, são as montadoras Scania e Volvo. Segundo Pereira (2014), a Scania finalizou o ano de 2013 em alto estilo, com o caminhão mais vendido do mercado nacional. O pesado R440, sendo mais de 10.508 unidades vendidas, deixou para trás o líder de mercado dos últimos anos, seu rival Nº.1, o Volvo FH 460. As informações oficiais referente ao ano de 2014 não foram divulgadas. Existem apenas notas nos meios de comunicação sobre a *performance* das marcas mais vendidas, contudo os dados são contraditórios.

Diante do contexto, analisando alguns fatos mercadológicos, sabendo do valor das marcas para a economia e a importância de sua imagem perante os públicos, a questão problema que norteia esta pesquisa é: “Qual é a imagem-conceito da marca Scania para seus públicos?”.

O presente estudo se justifica na medida em que encontramos inúmeras pesquisas de marcas, porém são poucas que se dedicam ao tema, transporte pesado, o qual possui um público específico e, por esta razão, necessita de estratégias comunicacionais e de gestão de marca(s) diferenciada(s). Compreender o imaginário coletivo dos públicos e como funcionam os processos de construção da imagem-conceito de marca, permitirá ao publicitário uma atuação mais eficaz.

O objetivo geral é verificar a imagem-conceito da marca Scania perante seus públicos. Já como objetivos específicos temos:

- a. revisar conceitos sobre marca, imagem, imaginário e arquétipos;
- b. contextualizar a marca Scania e sua história;
- c. analisar, por meio de entrevistas, a percepção da imagem-conceito da marca, e
- d. revelar a imagem-conceito, do público, da marca Scania.

Para alcançarmos os referidos objetivos, a metodologia empregada foi a qualitativa-exploratória-descritiva (BAUER e GASKELL, 2002). Quanto aos instrumentos de pesquisa metodológicos foram utilizadas pesquisas bibliográfica e de *internet* (FONSECA, 2008), entrevistas (PONTE, 1994), análise do discurso e estudo de caso (VILABOL, 2008).

O presente artigo inicia com uma breve revisão dos conceitos de: marca, imagem, imaginário e arquétipos, seguindo por uma breve contextualização da marca Scania, pelo estudo de caso e análise das entrevistas, as quais permitiram inferir sobre a imagem da marca Scania nas considerações finais.

## 2 | HOMEM E MARCA: CONCEITOS BÁSICOS

Desde a pré-história, o homem necessita e deseja marcar seu espaço e seus objetos. Na antiguidade, nas primeiras civilizações existentes, os escultores e pintores assinavam suas obras, sendo que o ato fazia com que as obras se diferenciasssem uma das outras e assim as pessoas identificariam o autor de cada uma. Na mesma época, artesões, tecelões, entre outros produtores, iniciaram um processo de padronização e identificação de seus produtos, criando selos, siglas e símbolos para promover sua mercadoria e atestar sua qualidade e origem (RIES, 2006).

A partir do século XI, as marcas individuais, no sentido comercial, se tornaram obrigatórias, criando assim um vínculo entre fabricante e comprador, podendo o fabricante atestar a qualidade de seus produtos, ficando a cargo do comprador aprovar o mesmo ou reclamar de algo que não era de seu agrado. Já no século XVI surgiram as marcas registradas, facilitando a identificação da origem do produto, seu produtor e suas características próprias (RIES, 2006). É válido ressaltar que há autores que afirmam que as marcas registradas surgiram em meados de 1800.

Os órgãos reguladores do registro de marcas podem ser divididos em níveis mundial e nacional. A OMPI – Organização Mundial de Propriedade Intelectual – opera em nível mundial, orientando os demais órgãos que são específicos de cada País, os INPIs – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Para a OMPI marca é “qualquer sinal, ou qualquer combinação de sinais, capaz de distinguir produtos e serviços de uma empresa dos de uma outra empresa”. (OMPI, 2015 online, traduções nossas). Para o INPI Brasileiro marca “é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas”. (INPI, 2015 online).

AAMA – *American Marketing Association* – possui duas definições de marca em seu dicionário digital. A primeira é mais antiga e pontua: “A marca é um nome, termo, design, símbolo, ou qualquer outra característica que identifica uma boa empresa ou serviço como distintas de outros”. (AMA, 2015 online, traduções nossas). Já a segunda definição é mais contemporânea, contemplando a complexidade da marca (AMA, 2015 online, traduções nossas):

A marca é a experiência do cliente representado por uma coleção de imagens e idéias, muitas vezes, refere-se a um símbolo, como um nome, logotipo, slogan, e esquema de design reconhecimento da marca e outras reações são criados pelo acúmulo de experiências com o produto ou serviço específico, tanto diretamente associado à sua utilização, e através da influência da publicidade, design, e comentário de mídia.

Na literatura, sobre o tema, cada autor tem sua definição de marca e tais definições podem ser classificadas em clássicas e contemporâneas. As clássicas vinculam o conceito de marca ao sinal distintivo, como o INPI o descreve. As contemporâneas a consideram além do sinal visual, abordando os cinco sentidos humanos e culminando na experiência proporcionada pela marca.

Para alguns autores, como Gobé (2007), a marca possuiu um apreço pessoal, ela parte para o lado emocional, sentimental do público consumidor. Para o público, uma marca é mais que um produto ou símbolo, é um item de extrema necessidade, que supre uma deficiência em seu emocional. Por fim, o autor (2007) ainda ressalta que uma marca cria, através de suas características, novas experiências emocionais. Um exemplo que pode ser citado é o de agradar pessoas com algo gratificante, que as valorize.

Já para Kreutz (2010, Pág. 01):

A marca são formas simbólicas que interagem com seus públicos para conquistá-los. Essa interação pode variar de intensidade de acordo com o posicionamento da marca, das características dos públicos e da sociedade em que está inserida, bem como dos meios técnicos de produção e transmissão das mensagens. Portanto, a marca é uma representação simbólica multissensorial, cujos significados são construídos socialmente por meio de discurso multimodal.

Neste contexto, nos deparamos com as representações simbólicas multissensoriais. Lindstrom (2007) destaca que a percepção de uma marca reflete tal qual é a sua realidade, se uma marca possui características qualitativas e que passam

um sentimento positivo, essa será a representação simbólica. Por outro lado, se a marca “vender” uma inverdade que decepcione seus consumidores, a representação simbólica será negativa, manchando sua imagem.

Os pontos sensoriais positivos, que alavancam uma marca devem sempre ser mantidos vivos. Lindstrom (2007, págs. 111 e 112) destaca que “estes pontos de contato devem ser mantidos e melhorados, pois são eles os responsáveis pela identidade exclusiva da marca. Eliminar valiosos pontos de contato sensoriais tirará valor da marca. O principal objetivo, então, será garantir sustentação a todos os vínculos e associações históricas ligadas a marca”.

Sendo uma representação simbólica, a construção de sentido se dá a partir dos atos sociais de uma marca, que Silvestre (2009, *apud* KREUTZ, 2011) denomina de Discurso Multimodal da Marca, como:

Processo dinâmico em que todas as práticas sociais constitutivas (recursos semióticos tangíveis, intangíveis, práticas discursivas controláveis e não controláveis) interagem na construção, manutenção, reconstrução daquilo que é a complexidade da Marca, partindo-se do pressuposto de que esta é uma entidade viva, (re)construída ou danificada por inúmeras pequenas práticas.

As práticas sociais constroem a imagem-conceito que os públicos têm de uma determinada marca. Por imagem-conceito, Baldissera (2004, pág. 02) entende que se trata de uma rede de significados:

A imagem-conceito não é uma questão de verdade ou de coerência. Nem é de transparência ou de ética. Tampouco se reduz à comunicação. Antes, transcendendo a essas questões isoladas, constrói-se na/sobre a significação e resulta da complexidade relacional entre as entidades (materiais, fantasiosas, virtuais e/ou oníricas) e suas alteridades (sujeitos/públicos). Dessa relação dialética/dialógico-recursiva, irrompe em associações, expurgos, transformações, transposições e tudo mais o que a competência semiótica do sujeito/público permitir e puder realizar (BALDISSERA, 2004, p. 283).

As marcas sempre procuram considerar o que a sociedade mais valoriza e prestigia. “Para construir Discurso de Marca que resulte em uma imagem-conceito que causará empatia/simpatia/identificação dos públicos, as organizações se apropriam do que há mais caro à sociedade e obtêm tais informações por meio da Brand Research” (KREUTZ, 2011, pág. 02)

A *Brand Research*, segundo Kreutz se destaca (2009, pág. 06):

Por meio de métodos e técnicas de pesquisa, analisa importantes elementos como os cenários coletivos, os contextos sócio-históricos, as variáveis antropológicas dos públicos e os imaginários individuais e coletivos de onde surgem e desenvolvem-se as marcas, e permite descobrir as relações dos consumidores com as marcas e os fatores, as barreiras e limitações que influem nos comportamentos de decisão dos consumidores pelas marcas, obtendo-se a uma visão holística da marca.

De acordo com Mark e Pearson (2003) as marcas podem, por meios de seus princípios, assumirem uma alteridade arquetípica, que facilitará a coerência discursiva das mesmas em toda sua complexidade.

Mas o que é um arquétipo? Segundo Jung (1977), um arquétipo se classifica

como formas ou imagens de natureza coletiva, que ocorrem em praticamente toda a terra como componentes de mitos e, ao mesmo tempo, como produtos individuais de origem inconsciente. O autor (1977) ainda ressalta que os arquétipos não são apenas ideias elementares, mas também e igualmente sentimentos, fantasias e visões elementares.

Em tese Mark e Pearson (2003) afirmam que os arquétipos são significados e até mesmo representações que cada indivíduo cria, sendo eles positivos ou negativos, familiares ou desconhecidos. É uma percepção individual que cada um cria e se identifica afetivamente e até teoricamente.

Dentro do contexto estudado e da atualidade (2015), segundo tais autores (2003), doze são os arquétipos utilizados na atividade comercial: o Criador, o Prestativo, o Governante, o Bobo da Corte, o Cara Comum, o Amante, o Herói, o Fora-Da-Lei, o Mago, o Inocente, o Explorador e o Sábio. Porém neste estudo de caso, os olhares se voltam apenas a cinco destas representações. O Inocente, o Prestativo, o Amante, o Herói e o Fora-da-Lei.

Como já dizem seus nomes, cada um deles possui um significado e representa uma imagem-conceito. O Inocente (MARK e PEARSON, 2003) é tido como que a vida não precisa ser difícil. Cada ser é livre para viver de acordo com seus melhores valores, apenas seguindo normas simples. Seu desejo básico é vivenciar o paraíso, tendo como meta ser feliz, utilizando a estratégia de fazer as coisas direito. Como dons tem a fé e o otimismo, mas tem medo de fazer algo errado e que provoque punições.

Já o arquétipo do Prestativo vem com o discurso altruísta, movido pela compaixão, generosidade e desejo de ajudar os outros. Seu desejo básico é proteger os outros do mal, tendo como meta ajudar os demais. Sua estratégia principal é fazer coisas para os outros, mas com medo do egoísmo e da ingratidão. Seu dom é a compaixão e a generosidade (MARK e PERSON, 2003).

Por sua vez a figura arquetípica do Amante quer ter a certeza de que você é um de seus melhores amigos, que você realmente o conhece e que ele é especial para você. O Amante é o arquétipo de um grupo de amigos que sentem que realmente se conhecem. Seu desejo básico é conseguir intimidade e experimentar o prazer sexual. Sua meta é manter um relacionamento com as pessoas, com o trabalho, as experiências que ama, mas sempre com o medo de ficar sozinho, ser indesejado, não ser amado. Sua estratégia é se tornar cada vez mais atraente – em termos físicos, emocionais e todos os outros, junto com os dons de paixão, gratidão, apreço, comprometimento (MARK e PEARSON, 2003).

O Fora-da-Lei é conhecido como o rebelde, o revolucionário, o vilão, o selvagem, o desajustado, o inimigo. Ele quer realmente destruir as coisas, produzir uma revolução, sumir com alguma coisa ou apenas sentir a excitação de ser um pouquinho “malvado”, vivenciando com raiva e violência ou com alegria de estar destruindo aquilo tudo que o prende à sociedade. A vingança ou revolução é o seu principal desejo, aliado a meta de destruir aquilo que não funciona. Com medo de não ter poder, ser comum

ou inconsequente, utiliza a estratégia de arrebentar, destruir ou chocar. Como dom é irreprimível e tem uma liberdade radical (MARK e PEARSON, 2003).

Por fim, o arquétipo do Herói dita regras e mostra uma grandiosidade. O ambiente natural é o campo de batalha, a competição atlética, as ruas, o local de trabalho, a selva política ou qualquer lugar onde as dificuldades ou desafios estejam à espera de uma ação corajosa e enérgica. Ele quer mudar o mundo, construir um lugar melhor. Este arquétipo nos ajuda a desenvolver a energia, a disciplina, o foco e a determinação (MARK e PEARSON, 2003).

O Herói é também conhecido como o guerreiro, cruzador, libertador, super-herói, soldado, atleta vencedor, competidor e jogador de equipe. Seu desejo é provar o próprio valor por meio da ação corajosa e difícil, aliado a meta de exercer a mestria de modo a melhorar o mundo. Fraqueza, vulnerabilidade, “amarelar” são seus medos, porém como estratégia, torna-se tão forte, competente e poderoso quanto lhe for possível. Competência e coragem são seus dons (MARK E PEARSON, 2003).

Por meio dos cinco arquétipos, que foram escolhidos por estarem mais relacionados às principais características atribuídas ao transporte pesado de cargas, ligado com o imaginário do público alvo, foi possível atingir as metas quando falado na representação que a marca Scania tem perante seu público. Ainda ressaltamos que através destes meios estudados podemos elaborar e colocar em prática o estudo de caso.

### 3 | A MARCA SCANIA NO BRASIL

De acordo com informações obtidas na página oficial da Scania Brasil (2014), a marca tem sua nacionalidade sueca e é fabricante de caminhões, ônibus e motores a diesel, sediada em Södertälje, Suécia. A palavra Scania é a forma latina para designar a província sueca de Skåne onde, no início de sua história, estava localizada a empresa. A Scania conta com mais de 30 mil funcionários, possuindo operações na Europa, América Latina, Ásia, África e Oceania, estendendo sua atuação por mais de 100 países no mundo, sendo que a empresa foi fundada em 1900 como *Maskinfabriks AB Scania* na cidade de Malmö no sul da Suécia, vinda para o Brasil e América Latina em 1957.

A partir do ano de 1960 a marca passou a produzir integralmente seus produtos nas instalações do Ipiranga (SP), sendo que um ano antes, em 1959, saiu das linhas de montagem o primeiro motor a diesel brasileiro para caminhões. Um ano após, foi inaugurada oficialmente a fábrica da Scania em São Bernardo do Campo (SP), polo da industrialização nacional. A fábrica foi a primeira unidade industrial para a produção de caminhões, ônibus e motores da marca fora da Suécia e marco da industrialização para o transporte de carga no Brasil. Seu primeiro caminhão foi o modelo *L 75*, na cor cinza, passando posteriormente, a ser pintado na cor azul.

Passado alguns anos, em meados de 1970 e 1971, nasceu o caminhão Scania Super, com 42% mais torque e 41% mais potência que os modelos anteriores, ultrapassando a concorrência da época em inovação e força. Com apenas um ano de lançamento, o modelo passa a ser chamado “o caminhão da integração nacional”. No mesmo período a cidade de São Marcos (RS) é eleita como a cidade mundial Scania, devido à quantidade de caminhões da marca por habitante.

Em 1974, no Salão do Automóvel de São Paulo (SP), a Scania apresenta o modelo LK 140 e inaugura no Brasil o conceito de cabine avançada, inovando em conforto, comodidade e segurança. Em 1976 chegaram os caminhões L, LS e LT 111. A comercialização dos modelos durou mais de 20 anos e tiveram o apelido carinhoso de “jacarés”. Segundo dados do site oficial, a Scania comercializou mais de 9.745 unidades, os quais foram símbolo do transporte rodoviário brasileiro para a época. Até hoje é possível vê-los trabalhando em perfeitas condições e os identificando por meio de sua cor clássica, o laranja, e pelo símbolo da marca no capo dianteiro.

Com a vinda da linha T, entre 1981 e 1982 foi lançado o conceito de fabricação de caminhão “sob encomenda”, oferecendo produtos que atendessem perfeitamente às necessidades das operações de transporte. Ainda no período citado, foi lançando o primeiro consórcio brasileiro de caminhões pesados, o Consórcio Nacional Scania, que perdura até hoje (2015).

Em questões de vendas, 1983 foi um ano marco na história da montadora no Brasil, pois o veículo número 50 mil foi produzido. Era um caminhão T 112HS 310cv. Na mesma década, o veículo mundial de número 600 mil saiu da fábrica de São Bernardo do Campo (SP). Era um caminhão T 112HW 360cv.

Nos anos 90, a série especial “Jubileum” marcou a comemoração do centenário mundial da fundação da Scania. Chegaram também os caminhões da linha 113/143, com potência de até 450 cavalos, a maior do mercado brasileiro para a época. Em 26 de março de 1993, o caminhão de número 100 mil é produzido no Brasil, um R 113H 360cv.

Já em 1995 foi lançado o “Scania Assistance”, serviço de emergência à disposição dos clientes Scania, 24 horas por dia durante o ano inteiro. Dois anos após, a marca foi a primeira montadora na América Latina a receber o certificado ISO 14001, a norma de Gestão Ambiental mais conhecida no Mundo e que caracteriza a organização como desempenho ambiental correto.

A virada do milênio chegou e a Scania produziu seu milionésimo veículo, o qual foi doado à Cruz Vermelha Internacional. Como uma característica particular e prova do sistema global de produção da montadora, cada componente foi montado em uma fábrica, sendo o motor do veículo produzido no Brasil.

O ano de 2001 foi outro marco para a Scania. A montadora foi a primeira a obter a certificação ISO 9001 versão 2000 (estabelece uma abordagem sistemática para a gestão da qualidade, administrando os negócios de forma que as suas necessidades como cliente sejam claramente compreendidas, aceitas e atendidas), e conquistou a

certificação OHSAS 18001 (define os requisitos mínimos para melhores práticas em gestão de saúde e segurança ocupacional).

Em agosto do mesmo ano lançou para todo o mundo o Opticruise, a primeira caixa de câmbio automatizada para caminhões. Aliado a isso, a marca apresentou a série especial “Rei da Estrada”, com o retorno do motor V8 (oito cilindros em “V”), com 480 cavalos e injeção eletrônica, sendo a maior potência do País novamente.

Procurando inovar e fidelizar ainda mais seu público, a marca criou no ano de 2005 a competição “Melhor Motorista de Caminhão do Brasil”, voltada para a segurança nas estradas e valorização do motorista estradeiro. Mais de 10 mil condutores participaram da ação.

Em 2007, a Scania atingiu a marca de 50 anos de Brasil e no ano seguinte, realizou a segunda edição da competição “Melhor Motorista de Caminhão do Brasil”, com mais de 20 mil condutores inscritos. Neste mesmo ano produziu o caminhão número 200 mil, um modelo G 420.

O ano de 2010 chegou com muitas novidades, inovações e, principalmente, grandes conquistas. Devido ao sucesso nas edições brasileiras, a Scania lançou a versão mundial de sua competição de melhores motoristas de caminhão. A marca recebeu o Prêmio Image Award, como a Melhor Marca de Caminhões e o Prêmio Lótus como Marca do Ano em Caminhões Pesados. A Scania lançou o motor mais potente do mundo para caminhões, o V8 (oito cilindros em “V”) 730 cavalos de potência. No mesmo ano, superou o recorde histórico em venda de caminhões pesados no Brasil, registrando 28,4% de participação de mercado brasileiro na venda de caminhões novos, seminovos e usados.

Em 2012 comemorou 55 anos no Brasil, lançando uma edição especial de caminhões, o modelo R 440, campeão de vendas, com a denominação “Scania 55”, na clássica cor azul da montadora. Em 2014, iniciando mais um capítulo na história de Brasil, chegou ao mercado os novos Scania Streamline, referência em economia, desempenho e aerodinâmica.

Para finalizar este breve histórico da marca Scania no Brasil, em questões de comunicação a marca possui uma revista própria mensal, *site* oficial, *e-mail marketing*, canal no *Youtube*, programa próprio de televisão para vendas, e entre outras formas de comunicação Scania/cliente. Na rede social *Facebook* (2015), vale ressaltar que a marca possui em sua página oficial mundial mais de 525 mil seguidores, juntamente com mais de 309 mil seguidores na página oficial do Brasil. Já em páginas e grupos da rede social *Facebook* não oficiais, as quais reúnem apaixonados e profissionais da área dos transportes, a Scania soma mais de 20 páginas, com mais de 300 mil seguidores, os quais alimentam e compartilham conteúdo diariamente. Uma característica relevante, que ocorre não só em redes sociais, mas em todo local ligado ao transporte, é quanto aos fãs da marca Scania, que se autodenominam “Scanieiros”.

Vale ainda ressaltar que da antiguidade até os dias atuais (2015), a Marca Scania lançou no Brasil mais de 50 modelos em caminhões (semipesados, pesados,



extrapesados e off road/fora de estrada), variando em potência do motor, modelo de cabine e segmento de trabalho.

#### 4 | A IMAGEM CONCEITO DA MARCA SCANIA

Para a realização desta pesquisa a coleta de dados ocorreu nos meses de janeiro a fevereiro de 2015, quando foram entrevistadas dezenove pessoas, todas do sexo masculino, que trabalham no ramo de transporte rodoviário de cargas (caminhões). Dos dezenove entrevistados, dois são empresários, dois são motoristas/empresários (possui mais que um caminhão), seis são autônomos (possuem apenas um caminhão próprio), oito são empregados e um é ex-caminhoneiro.

Os sujeitos foram previamente selecionados por serem profissionais que podemos classificar como “peritos” quando o tema é caminhões e estrada, pois seus perfis atendem aos critérios: experiência, paixão por caminhões, estrada e profissão, quantidade de caminhões já trabalhados, cuidados e caprichos com seu instrumento de trabalho, referência na região (Guaporé) onde residem.


No questionário elaborado foram indagadas vinte e duas perguntas (anexo 1), as quais envolveram o contexto da profissão, caminhão, marca e demais itens ligados ao dia a dia e transporte de cargas terrestres. Considerando as características dos sujeitos e com o objetivo de não inibi-los, o questionário foi executado como um “bate papo” entre amigos, nada formal ou engessado, sendo que a partir da entrevista semiestruturada (PONTE, 1994), obtivemos as informações necessárias a realização do estudo de caso.


Dando seguimento à entrevista e com o objetivo de verificar a imagem-conceito da Scania por meio da associação arquetípica, ao final de cada conversa eram apresentadas cinco imagens, as quais representavam os cinco arquétipos que interessavam à pesquisa, conforme apresentado anteriormente. As imagens escolhidas para representar os arquétipos foram mulheres, devido ao público alvo, cujo imaginário vem desde Adão e Eva, congratulando, em termos tradicionais, o ser do sexo feminino, sendo um ponto forte de referência para o sexo masculino, que, em sua grande maioria, fica totalmente encantado com os dons de uma linda mulher (MIYAZAKI, 1994).


Considerando também o senso comum, podemos dizer que lindas mulheres mexem com o imaginário de qualquer ser do sexo masculino, aflorando uma grande representação, seja pela inocência, seja pelo amor materno, seja pelo amor de esposa, seja pela bravura e heroísmo e até mesmo pela maldade e poder de sedução.


Após a análise minuciosa das imagens, que causou surpresas, bem como dúvidas na hora da escolha, o entrevistado tinha que optar por qual das mulheres ele considerava a marca Scania, posto que a pergunta-base era “se a Scania fosse mulher, qual dessas ela seria?”. Como imagens utilizadas, foram escolhidas mulheres


populares e conhecidas por todos, as quais cada uma representaria:

<b>Inocente/Donzela</b>	
 <p>www.ospaparazzi.com.br <b>Grazi Massafera</b></p>	<p>Grazi Massafera foi escolhida para representar o arquétipo da inocente/donzela, pelo fato da atriz ser de origem humilde, ter participado de um <i>reality show</i> que proporcionou a abertura para sua carreira artística, sendo que suas interpretações sempre foram de mulher meiga e simples. Ressaltamos que, na vida real, ela transparece a simplicidade, simpatia e a bondade, bem como possui uma beleza ímpar e que chama a atenção. Número de votos: 8</p>

<b>Prestativo/Grande Mãe</b>	
 <p>www.omelhordealfenas.com.br <b>Angélica Ksyvickis</b></p>	<p>Angélica foi escolhida para representar este arquétipo pelo motivo da mesma ser uma apresentadora referência, a qual constitui família com outro apresentador (Luciano Huck), dando uma nova cara aos enlaces entre famosos. Angélica possui lindos filhos, tem um casamento estável e se destaca na alta rede da fama. Número de votos: 5</p>

<b>Amante/Top Model</b>	
 <p>www.vogue.mx <b>Gisele Bündchen</b></p>	<p>Gisele Bündchen foi escolhida para representar este arquétipo pelo fato de ser a modelo mais famosa nas passarelas do mundo. Linda e apaixonada pelo que faz, caracterizou-se perfeitamente com o arquétipo de Amante/<i>Top Model</i>. Bonita e exuberante, chama a atenção de qualquer pessoa. É referência no meio da moda e na imaginação masculina. Número de votos: 3.</p>

<b>Heroína</b>	
 <p>www.vejasp.abril.com.br <b>Angelina Jolie</b></p>	<p>Quem nunca assistiu um filme de ação, que tem como atriz principal, Angelina Jolie, a mulher sem medo, a heroína que enfrenta tudo e a todos para salvar o mundo? Destaca-se também na vida real os atos heroicos que ela teve quando adotou crianças abandonadas e pelas ações realizadas para um mundo melhor. Esses foram os motivos para representar o arquétipo de Herói. Número de votos: 3</p>

<b>Fora-da-Lei/Vilã</b>	
<p>www.mdemulher.abril.com.br</p>  <p><b>Viviane Pasmanter</b></p>	<p>A escolha de Viviane Pasmanter como este arquétipo se explica devido ao personagem vivido na novela “Em Família” (2014), da Rede Globo de Televisão, a qual interpretava uma vilã que humilhava, maltratava, que “pintava e bordava” fazendo suas maldades, além de ter como seu animal de estimação, uma cobra. A mesma caracterizou perfeitamente o arquétipo do Fora-da-Lei/Vilã. Número de votos: 0</p>

Após a conclusão das dezenove entrevistas, realizamos a classificação e análise dos dados, bem como uma análise comparativa por meio de imagem/descrição do público/arquétipos.

Dentre os dados coletados e analisados, citamos os seguintes:

- Idade entre os entrevistados: 25 anos a 69 anos;
- Tempo de profissão: 5 anos a 52 anos;
- Motivo por ser caminhoneiro/empresário: a grande maioria ressaltou a paixão por caminhões, por ser uma herança de pai para filho e pela oportunidade no mercado, quando do início de suas atividades;
- Atualmente trabalham com a marca Scania: 12 pessoas;
- Atualmente não trabalham com a marca Scania: 7 pessoas;
- Já trabalharam com a marca Scania: 18 pessoas;
- Nunca trabalharam com a marca Scania: 1 pessoa;
- Comprariam um caminhão da Marca Scania: 19 pessoas;
- Quando pensam em caminhão: 17 pessoas responderam a marca Scania;
- Quando pensam em caminhão: 2 pessoas responderam pela principal concorrente direta (Volvo);
- Na escolha da marca Scania ou outra ligada ao transporte: 16 pessoas responderam Scania e 3 responderam pela principal concorrente direta (Volvo);

Dentre as características positivas citadas pelos entrevistados, foi possível obter um total de cinquenta e cinco itens, sendo que os mais ressaltados foram:

- Conforto – 17 pessoas;

- Economia – 12 pessoas;
- Produtos bons e de qualidade – 12 pessoas;
- Valorização do profissional do volante (motorista e empresários) – 9 pessoas;
- Manutenção de qualidade e de baixo custo – 6 pessoas;
- Durabilidade/resistência – 6 pessoas;
- Comercialização, produto que mantém o preço e é fácil de vender – 5 pessoas;
- Caminhão com estética, bonito e que “enche os olhos” – 5 pessoas;
- Melhor caminhão do Brasil – 5 pessoas;
- Caminhão bom para trabalhar, é como um carro – 4 pessoas;
- Segurança – 4 pessoas;
- Confiabilidade – 3 pessoas;
- Marca número 1 – 3 pessoas;
- Usaram a seguinte frase: “Scania é Scania” – 3 pessoas;
- Potência – 3 pessoas;
- Acabamento impecável – 3 pessoas;
- Tecnologia avançada – 3 pessoas;
- Grande marca, de renome – 2 pessoas;
- Primeira casa – 2 pessoas;
- Caminhão que traz lucro – 2 pessoas;
- Tradição – 2 pessoas;
- Evolução – 2 pessoas;

Como características negativas apenas duas foram citadas. Três pessoas disseram que os caminhões Scania são um pouco “biscateiros”, que na linguagem dos caminhoneiros significa: “dão problemas também, menos que outras marcas, mas incomodam”. Uma pessoa ressaltou que os caminhões Scania são um pouco “melindrosos” que significa: “tem que ter um cuidado redobrado, caso contrário quebram mais fácil”. Todos os quatro entrevistados afirmaram que: “em qualquer oficina é possível o conserto e a compra de peças, sendo que tem que saber levar o caminhão, senão quebra fácil”.

Os caminhoneiros que optaram por cada representação arquetípicas caracterizaram a marca da seguinte forma (notamos que algumas das características positivas citadas se repetem e interligam-se com arquétipos diferentes):

- Grazi Massafera = Significado de Inocente/Donzela: 8 escolhas.
  - Melhor caminhão que existe no Brasil, marca que traz alegria, garantia,

segurança, caminhão que tem mercado, valorização, conforto, durabilidade, economia, melhor atendimento, marca grande/negócio grande, manutenção barata, caminhão macio, bom de trabalhar, sempre foi bom e cada vez melhor, tradição de família, famosa e mais falada, tem força, é “topzão”, bonito, paixão, nota 10, muito bacana, tudo de bom, top de linha, evolução/ inovação, caminhão diferenciado.

- Angélica Ksyvickis = Significado de Prestativo/Grande Mãe: 5 escolhas.
  - Caminhão elitizado, “enche os olhos”, “menina dos olhos do motorista”, produtos bons, valorização, sonho de todo motorista e empresários, economia, conforto, parceira de anos, marca confiável, tem mercado, marca número um, melhor caminhão que existe no Brasil, Scania é Scania, manutenção barata, respeito com o motorista, caminhão que traz lucro, caminhão perfeito, durabilidade.
- Gisele Bündchen = Significado de Amante/Top Model: 3 escolhas.
  - Ótima marca, caminhão bom, manutenção barata, valorização, custo benefício, conforto, tudo de bom, economia, evolução, chama atenção, detalhes, é um carro de luxo, marca reconhecida, mais vendida, tem mercado, beleza, sinônimo de caminhão, qualidade, alta tecnologia, representa desbravamento e progresso, tradição, confiança, rentabilidade, carro esportivo, parceiro, primeira casa.
- Angelina Jolie = Significado de Heroína: 3 escolhas.
  - Marca mais procurada e aceita pelos consumidores, maior rede, mais confiabilidade, segurança, conforto, aceitação de mercado, economia, atendimento, caminhão bom, bacana, mecânica boa, bom de trabalhar, caminhão que deu certo, durabilidade, resistência, tem potência, chama atenção por onde passa, valorização, qualidade, caminhão dos sonhos.

Para encerrar esta parte referente à pesquisa de imagem da marca Scania, ressaltamos que em alguns casos, com relação aos entrevistados, aconteceu algo inusitado. Para alguns deles, quando o dono da empresa ofereceu um caminhão novo (zero quilometro), porém de outra marca, não Scania, não aceitaram a troca. Preferiram ficar com o caminhão da Scania, mais antigo, ao invés de outro novo, de marca concorrente. Podemos dizer que o significado disso é a marca Scania como referência, há uma superioridade e uma preferência dos consumidores pelos caminhões Scania.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos em uma era globalizada, na qual a tecnologia e a praticidade nunca faltam e estão em primeiro lugar. Antigamente tudo parecia mais complicado, mais demorado e até mesmo impossível. Porém, é através do passado, que se pode viver o presente, o que se vivencia neste século XXI, é reflexo do que foi pensado, estudado e elaborado antigamente. Claro, muita coisa mudou, inúmeras foram as descobertas, mas se o sentimento de progresso e inovação não aflorassem no homem, quem sabe

hoje não haveria o que está no entorno da humanidade.

No ramo do transporte de carga **não** há nenhuma diferenciação do que foi falado anteriormente. É por meio dele que aconteceu e acontece o progresso da Nação e as idas e vindas do que a população necessita. A partir das descobertas, inovações e até mesmo com a chegada da Montadora Scania ao Brasil, muito se inovou e progrediu. Considerando os estudos realizados, podemos afirmar que a Scania sempre procurou inovar e evoluir seus produtos, o que lhe garante liderança no setor. Sua instalação no Brasil foi um marco para a nacionalização do transporte de carga pesada, como também a chegada da tecnologia estrangeira, desconhecida no mercado brasileiro até aquele momento, alavancando o progresso do País e o engrandecimento do setor, aumentando gradativamente cada etapa da história.

Uma marca forte, que pensa nos detalhes, no dia a dia de “batalha”, nas péssimas estradas e obstáculos, que também valoriza, e muito, o empresário e motorista, atitude está muito citada e lembrada por eles. Sua imagem perante a seu público pode ser considerada ímpar, totalmente positiva e de uma grande diferenciação da concorrência existente no Brasil. Há poucos pontos negativos, os quais são sucumbidos devido à grande quantidade de qualidades positivas existentes e destacadas. A Scania possui características próprias, exclusivas, as quais mostram que sua imagem gira em torno do conforto, economia, durabilidade, qualidade, valor de mercado, tradição, tecnologia, segurança, design, beleza, paixão, e claro, na valorização de seus consumidores e aceitação de seus produtos no mercado nacional.

Por meio dos arquétipos caracterizou-se a Scania totalmente positiva, pois nenhum dos dezenove entrevistados optou pelo arquétipo do Vilão/Fora-da-Lei. Pode-se dizer que, no imaginário do público alvo entrevistado, a Scania tem uma imagem de 42,10% (08 escolhas) de Inocente/Donzela, 26,31% (05 escolhas) de Prestativo/Grande mãe, 15,78% (03 escolhas) de Amante/*Top Model* e também 15,78% (03 escolhas) de Heroína.

Concluimos com os dados levantados, que a imagem-conceito da marca Scania, no imaginário, é uma mescla de características positivas, que alavancam a marca no mercado e perante a seu público alvo, criando um vínculo totalmente importante para si. A Scania tem uma imagem forte, sendo ela dividida em quatro arquétipos positivos, além de mexer com o sentimento dos empresários e motoristas. De um lado sentimentos intangíveis, como paixão, carinho, amor, dedicação, cuidados. De outro, qualidades tangíveis, concretas, que aguçam, afloram e marcam os caminhões e a marca. Assim notamos que a influência no imaginário do público, com seus produtos e ela mesma, podem ser sim considerados os melhores que existem no País, além de suprir todas as necessidades e dificuldades do setor de transportes.

Podemos comprovar ainda, por meio desta pesquisa, que a marca Scania no Brasil é a mais desejada no ramo do transporte de cargas, fato comprovado com os dados coletados. Conseguir adquirir um caminhão da marca Scania, é o sonho de qualquer motorista ou empresário. São caminhões que levam economia, custo

benefício, disponibilidade, performance, conforto e foco nos profissionais ligados a este ramo. O ciclo de vida da marca encontra-se na fase de maturação avançada e seu crescimento é estrategicamente pensado e executado, comprovado desde os primeiros caminhões (1960) até os últimos lançamentos (2015). Em 2015 se desenvolve mais um ciclo para a marca, ciclo que sempre foi pautado desde sua vinda para o País. É mais um início de uma era de rentabilidade incompatível para os negócios e para o setor dos transportes rodoviários.

Para finalizar, concluímos ainda que um caminhão Scania é mais que um caminhão, é o segundo lar do caminhoneiro, pois além de desempenho e média/consumo, o conforto encontra-se em primeiro lugar, como é possível verificar nas entrevistas realizadas com sujeitos credenciados e experientes na área, precisamente selecionados. Por fim, muitos motoristas e empresários dizem a seguinte frase, a qual comprova ainda mais a verdadeira imagem e a grandiosidade da marca no seu público alvo: “Caminhão é Scania, o resto é o resto”.

Ressaltamos que esta é uma pesquisa regional sobre a marca Scania e uma forma inovadora de pesquisa para a mesma, pois busca revelar o imaginário de seus usuários em relação à marca (imagem-conceito) por meio de imagens arquetípicas de mulheres de notório reconhecimento pela população. Sugerimos que a mesma seja ampliada para o âmbito estadual e/ou nacional para verificar se a mesma é válida neste contexto.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação, Identificações e Imagem-Conceito**. Novo Hamburgo, 2006.

BARBOSA, Ivan Santos. PEREZ, Clotilde. **Hiper Publicidade 2, Atividades e Tendências**. São Paulo, 2008.

BAUER, Martin W. GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CHETOCHINE, Georges. **A Derrota das Marcas: Como Evitá-la?** São Paulo: Makron, 1999.

DURANT, Gilbert. **O Imaginário, ensaio acerca das ciências e da filosofia da imagem**. Rio de Janeiro: Diffel, 1998.

GHIO, Marcelo. **Oxitobrand: marcas humanas para um mercado emocional**. Lima, Peru: Planeta Perú S. A., 2011.

GOBÉ, Marc. **Brandjam, o design emocional na humanização das marcas**. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

**JORNAL BRANDTRENDS**, Págs. 67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79. Vol. 02. Abril, 2012.

JUNG, Carl. **O homem e seus Símbolos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1977. Os arquétipos e o inconsciente coletivo. Petrópolis: Vozes, 2000.

KREUTZ, Elizete de Azevedo. **Branding e as Tendências da Comunicação Mercadológica**. Lajeado, 2010.

KREUTZ, Elizete de Azevedo. **O Discurso Multimodal das Marcas Mutantes**. Lajeado, 2011.

LINDSTROM, Martin. **Brandsense, a marca multissensorial**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MARCONDES, Pry. **Marcas: Uma História de Amor Mercadológica**. São Paulo: Meio & Mensagem, 2003.

MARK, Margaret. PEARSON. Carol S. **O Herói e o Foda-da-Lei**. São Paulo: Cultrix, 2012.

MIYAZAKI, Tieko Yamaguchi. **A Figura da Mulher no Imaginário Masculino dos Coronéis**. São José do Rio Preto, 1994.

PINHO, J.B. **O Poder das Marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

RIES, Al & Laura. **A Origem das Marcas**. São Paulo: M.Books, 2006.

SITE da **AMA - American Marketing Association**. Disponível em <<http://www.ama.org>>. Acesso em: 18 de março de 2015.

SITE do **INPI - Instituto Nacional de Propriedade Intelectual Brasileiro**. Disponível em <<http://www.inoi.gov.br>>. Acesso em: 18 de março de 2015.

SITE **Motor Dream**. Disponível em <<http://www.motordream.bol.uol.com.br>>. Acesso em: 25 de setembro de 2014.

SITE da **OMPI – Organização Mundial da Propriedade Individual**. Disponível em <<http://www.wipo.int>>. Acesso em: 18 de março de 2015.

SITE **Scania Do Brasil site oficial**. Disponível em <<http://www.scania.com.br>>. Acesso em: 15 de setembro de 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. **A Força das Marcas: Como Construir e Manter Marcas Fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.



## MARKETING: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A DECISÃO DE COMPRA

### **Ivone Rodrigues Lima**

Universidade Federal de Goiás/Mestrado em  
Gestão Organizacional  
Catalão – Goiás

### **Carlos José dos Santos**

Universidade Federal de Goiás/Mestrado em  
Gestão Organizacional  
Catalão – Goiás

### **Naiane Dias Simões**

Universidade Federal de Goiás/Mestrado em  
Gestão Organizacional  
Catalão – Goiás

### **Vagner Rosalem**

Universidade Federal de Goiás/Mestrado em  
Gestão Organizacional  
Catalão – Goiás

### **Renata Alessandra Evangelista**

Universidade Federal de Goiás/Mestrado em  
Gestão Organizacional  
Catalão – Goiás

**RESUMO:** O presente estudo objetiva contribuir para compreensão da importância dos elementos do marketing, bem como, retratar e analisar o comportamento do consumidor e a decisão de compra na população de baixa renda. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e transversal, a partir da análise dos artigos publicados em periódicos e anais de eventos ligados à área

de marketing. Foram avaliados cinco artigos, publicados nos XIV e XV Seminários em Administração (SemeAd) nos anos de 2011 e 2012, respectivamente. Após leitura minuciosa e tabulação dos dados extraídos dos artigos, percebe-se a predominância de pesquisas com abordagem quantitativa, com utilização de procedimentos estatísticos e métodos de validação e mensuração da confiabilidade corroborando com as técnicas de coletas de dados utilizadas no levantamento ou *survey* e o questionário. Conclui-se que, embora os artigos propostos apresentem objetivos diferentes, todos convergem para um único fim, analisar a influência do marketing no delineamento do perfil econômico, social e cultural do cliente, bem como a decisão de compra.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing. Comportamento do consumidor. Decisão de compra. Necessidades.

### MARKETING: ANALYSIS OF CONSUMER BEHAVIOR AND THE PURCHASE DECISION

**ABSTRACT:** The present study aims to contribute to the understanding of the importance of marketing elements, as well as to portray and analyze consumer behavior and purchase decision in the low income population. A bibliographical, descriptive and

cross - sectional research was carried out, based on the analysis of the articles proposed in the discipline of the thematic axis “marketing and client behavior”. Five articles were evaluated, published in the XIV and XV Seminars in Administration (SemeAd) in the years of 2011 and 2012, respectively. After thorough reading and tabulation of the data extracted from the articles, the predominance of researches with a quantitative approach, using statistical procedures and methods of validation and reliability measurement, corroborating with the techniques of data collection used in the survey or the questionnaire. It is concluded that, although the proposed articles have different objectives, they all converge for a single purpose, to analyze the influence of marketing in the design of the client’s economic, social and cultural profile, as well as the purchase decision.

**KEYWORDS:** Marketing. Consumer behavior. Buying decision. Needs

## 1 | INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das empresas brasileiras no cenário atual é compreender as necessidades latentes das classes sociais emergentes.

Os Estudos abordados no presente trabalho revelam que até a década de 90, não existiam estudos ou investimentos no contexto mundial ou nacional, por parte das empresas na oferta dos seus produtos às classes sociais C, D e E.

Com a elevação do poder aquisitivo, essas classes se tornaram fontes de interesse para que as empresas ampliassem a sua clientela e, conseqüentemente aumentassem a lucratividade.

Os estudos ainda retratam como fator contributivo para a elevação do poder aquisitivo das pessoas, oriundas das classes C, D e E, o início do plano real, que objetivou a estabilização econômica.

Com isso a população de baixa renda pôde ter acesso à compra de produtos que antes era acessível apenas a pessoas de alto poder aquisitivo.

As empresas passaram a enxergar na população de baixa renda um novo potencial econômico, objetivando a maior capacidade de inovação e adaptação a este novo segmento.

O comportamento de compra do consumidor é o conjunto de estudos voltados a compreender *quando, como e por quê* o consumidor decide comprar ou não um determinado produto.

Esse estudo considera os aspectos demográficos, psicológicos, sociológicos, econômicos, e culturais, sendo este último o de maior influência neste processo.

O objetivo do presente trabalho é retratar e analisar o comportamento do consumidor e a decisão de compra, principalmente na população de baixa renda, a partir de artigos publicados em periódicos e anais de eventos ligados à área de marketing.

## 2 | METODOLOGIA

Este trabalho ampara-se em textos que abordam a temática Gestão do Marketing, artigos publicados em periódicos e anais de eventos ligados à área de marketing. Realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa e procedimentos de pesquisa bibliográfica para extração dos dados relevantes de cada trabalho, bem como categorizá-los, no intuito de compreender a dinâmica do comportamento do consumidor e a sua decisão de compra. Por fim, sintetizar as informações obtidas para a elaboração deste trabalho.

## 3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da proposta mencionada, cinco artigos versam sobre a influência do marketing na decisão de compra, dos clientes classificados nas classes sociais C, D e E. Estes culminaram a extração das informações e categorização de acordo com o título das publicações, objetivos, tipo de pesquisa, delineamento, instrumentos de coleta de dados e métodos de análise dos dados, como mostra os quadros seguintes.

<b>Texto de Posicionamento Preliminar</b>	<b>Título</b>
Texto de Posicionamento Preliminar	A influência da marca no processo de decisão de compra de produtos de higiene pessoal: Um estudo exploratório entre mulheres de baixa renda
Texto de Posicionamento Preliminar	A impulsividade nas compras pela Internet
Texto de Posicionamento Preliminar	E afinal, o luxo é supérfluo ou necessário?
Texto de Posicionamento Preliminar	Medicamento Genérico: Um estudo exploratório do Comportamento do Consumidor
Texto de Posicionamento Preliminar	Uma paixão que se inicia pelos pés: um estudo das atitudes de moda e envolvimento feminino no consumo de sapatos

Quadro 01: Relação das publicações utilizadas

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que todos os artigos referenciados são de origem nacional, com uma (01) publicação no ano de 2011, e quatro (04) no ano de 2012, em termos percentuais esses números representam 20% e 80%, respectivamente.

<b>Autor/Ano de publicação</b>	<b>Objetivos</b>
Denardi e Queiroz (2012)	Investigar a influência da marca na decisão de consumidoras da classe C no segmento de higiene pessoal.

Siqueira et al (2011).	Verificar se as variáveis gênero, idade, renda familiar, renda pessoal e a posse de algum cartão de crédito afetam a impulsividade na compra pela Internet. Descrever os principais produtos adquiridos pela Internet por estudantes de cursos de graduação e pós-graduação da região do Grande ABC/SP.
Martins e Ikeda (2012)	Refletir, do ponto de vista de marketing, sobre a relação entre necessidade e luxo para o homem.
Chiusoli, Rogel e Silva (2012).	Analisar o comportamento dos consumidores de medicamentos genéricos da cidade de Londrina.
Zamberlan, Sparemberger e Pilatti (2012).	Identificar as atitudes femininas em relação ao consumo de moda, bem como avaliar o nível de envolvimento diante dos sapatos e as variáveis percebidas no consumo.

Quadro 02: Retrata os objetivos propostos nos trabalhos analisados

Fonte: Elaborado pelos autores

Este quadro tem a finalidade, demonstrar os objetivos de cada pesquisa. Detectou-se que, embora os objetivos fossem direcionados para uma perspectiva diferente, os mesmos, apresentaram no contexto geral, a análise do comportamento dos consumidores à luz da estratégia do marketing.

<b>Autor/Ano de publicação</b>	<b>Tipo de pesquisa/natureza/técnicas de coleta de dados</b>
Denardi e Queiroz (2012)	Campo/Exploratória/ Qualitativa/ Entrevista
Siqueira et al (2011).	Exploratória-descritiva/Quantitativa/ <i>Survey</i> / Questionário
Martins e Ikeda (2012)	Revisão teórica
Chiusoli, Rogel e Silva (2012).	Descritiva/Quantitativa/ Questionário
Zamberlan, Sparemberger e Pilatti (2012).	Descritiva /Quantitativa/ <i>Survey</i> /Questionário

Quadro 03: Metodologias utilizadas nos trabalhos, segundo os autores.

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar o quadro 03, percebe-se que os trabalhos baseiamem pesquisa descritiva, com métodos de coletas de dados diversificados, com predominânciado levantamento ou *survey*.

O estudo descritivo tem por finalidade descrever as características intrínsecas de determinada população ou fenômeno, com métodos de coleta e análise de dados previamente padronizados (GIL, 2016).

Com relação à abordagem da pesquisa, predominou a pesquisa quantitativa, pois a leitura dos trabalhos permitiu constatar que foram utilizados dados numéricos através de procedimentos estatísticos, com métodos de validação e mensuração da

confiabilidade.

Os artigos propostos retratam que uma das funções do profissional do marketing é traçar a melhor estratégia, a fim de influenciar o comportamento do consumidor. Nesse sentido, é imprescindível a compreensão dos fatores que influenciam a decisão dos consumidores, como: Fatores pessoais, sociais, psicológicos e culturais.

Os fatores pessoais consistem, nas características particulares de cada pessoa que atuam diretamente nos hábitos e nas decisões enquanto consumidor, isto será influenciado pelo estilo de vida, personalidade, profissão, idade e condições econômicas.

A exemplo disso, temos o estilo de roupa a ser adquirida por um advogado, que para sua atividade profissional há a padronização do uso do terno, é distinta de um professor de Educação Física que, certamente irá trajar camiseta, bermuda e tênis.

Ademais, os fatores sociais são caracterizados pelos grupos sociais ao qual a pessoa se insere, caracteriza-se pelo “*status*” que as pessoas adquirem dentro dos grupos sociais (família, religiosos, sindicatos e etc.), este influencia diretamente a escolha de produtos e marcas.

Os fatores psicológicos por sua vez, são utilizados com a intenção de entender, compreender e conhecer os consumidores finais.

Vários autores definem os fatores culturais como o mais importante, visto que, este considera os valores básicos, as percepções, os comportamentos que o indivíduo adquire no meio social o qual está inserido.

De acordo com Kotler e Keller (2012), ainda vemos as subculturas que são as culturas inseridas dentro de outras culturas. Ressalta-se as pessoas de baixa renda, ao classificá-las no campo da subcultura das classes sociais, por possuírem similaridades resultantes, pela via da renda, preferências, ocupações, educação, dentre outras variáveis.

Nos estudos de Campanário (2002), com as inovações tecnológicas e a crescente globalização, as empresas enfrentam a problematização na oferta incessante de novos produtos no mercado, com a melhoria da qualidade e redução dos custos, surgindo à necessidade das empresas investirem na criação de uma marca sólida e consistente para seus produtos.

A marca de um produto traz inúmeros ganhos para a empresa, possibilita a distinção do seu produto aos demais, oportuniza a fidelização por parte de seus clientes, possibilita maior percepção de qualidade pelos seus consumidores, maximização dos lucros e um ganho patrimonial elevado.

Denardi e Queiroz (2012) revelam que pessoas de classes sociais baixas definem a existência da “marca de rico”, e “marca de pobre”, que se diferenciam não só pela qualidade dos produtos, mas pelo tratamento e prestígio que os consumidores de determinada marca recebem.

Isso não impede que pessoas oriundas das classes baixas consumam produtos das “marcas de prestígio”, ao contrário, essas pessoas adotam diversas estratégias

para adquirirem esses produtos frente a sua limitação orçamentária, como exemplo, o elevado consumo de refrigerante coca-cola em todas as classes sociais.

Famílias que possuem poder aquisitivo mais baixo, para consumir esse produto diariamente optam por outros refrigerantes ou bebidas artificiais mais acessíveis no dia a dia, mas essa condição não o impossibilitará do consumo da coca-cola aos finais de semana ou em ocasiões especiais.

Siqueira (2011) relata um ponto importante a ser destacado, que é a aquisição de algo por impulso, sem planejamento orçamentário, estimulado pela atratividade visual do produto ou pelo valor da oferta.

De acordo com Solomon (2016), não se pode confundir compra impulsiva com consumo compulsivo, a primeira é algo temporário momentâneo, já o segundo é algo repetitivo ligado a algum distúrbio que o comprador está enfrentando.

Um exemplo dessa situação, é quando o consumidor vai ao supermercado com o objetivo de comprar apenas alguns itens necessários e, no ímpeto de aproveitar o baixo preço e a utilidade de outros itens, termina por comprar além do planejado.

Já a compulsão, caracteriza-se quando o consumidor tem a obstinação por adquirir determinado item, independente de sua necessidade ou se está inserido ao seu orçamento, satisfazendo apenas seu desejo incontrolável de consumo exacerbado.

Nesse contexto de uso e consumo, o mercado que mais cresce, é o comércio em ambiente virtual, através da alta rotatividade dos produtos. Este tipo de comércio tem despertado o interesse cada vez mais crescente de consumidores, atrelado à comodidade, quando o acesso à loja física se torna inviável e pela variedade de produtos oferecidos, mesmo quando a confiabilidade deste meio de consumo se faz ausente.

Um fato interessante nos estudos de Gouvêa et. al (2013), é que empresas híbridas, que possuem lojas e que atuam tanto na comercialização física, quanto virtual, têm mais sucesso com vendas, por serem consideradas como mais confiáveis em relação às lojas unicamente virtuais. Isso se dá pelo fato dos consumidores já conhecerem a credibilidade destas lojas que atuam nas duas frentes do mercado.

Assim, a compra impulsiva só ganhará força em lojas virtuais no momento que não houver mais o temor e a desconfiança em realizar compras pela internet.

No campo comportamental, Siqueira et. al (2011), salienta a necessidade de compreender a motivação para o consumo, que é a ação que leva o consumidor a satisfazer as suas necessidades fisiológicas, psíquicas, e de segurança através da aquisição de um produto ou serviço.

Também, é preciso compreender o que são necessidades e desejos, a primeira relaciona-se a busca de atingir determinados objetivos interpessoais ou sociais; já a segunda é a forma como as necessidades humanas são alcançadas.

Por exemplo, praticar atividade física é uma necessidade, mas escolher entre caminhar no parque, praticar *cross fit* ou lutas marciais é um desejo. Dessa maneira, necessidade e desejo são interdependentes, e essencialmente processo motivacional,

fundamental para estreitar a relação de consumo.

A teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1943) origina-se nos princípios da psicologia, sendo a mais utilizada em marketing para explicar a motivação para o consumo.

A teoria de Maslow consiste numa hierarquia das necessidades da seguinte forma: na base da pirâmide as necessidades fisiológicas: fome e sede; as necessidades de segurança e proteção; as necessidades sociais: pertencimento, amor, relacionamentos; necessidades de estima: autoestima, reconhecimento, status; e as necessidades de auto realização, no topo da pirâmide.

De acordo com Maslow uma necessidade inferior não precisa ser totalmente satisfeita para suprir outra, e tende as necessidades superiores a serem parcialmente satisfeitas.

Outro ponto observado por Maslow é que as hierarquias das necessidades não são fixas ou rígidas, sendo flexíveis de acordo com as necessidades de cada indivíduo, por exemplo, uma pessoa com traumas psicológicos dificilmente terá altas aspirações e não possuirá desejos de amor e afeto.

A teoria de Maslow ainda não é capaz de definir até onde vão as necessidades e onde começa o luxo, permanecendo ainda uma grande dúvida. Outros autores como Martins e Ikeda (2012), definem o luxo como algo supérfluo no sentido de ser substituível.

Como exemplo, dirigir um carro popular pode atender uma necessidade de locomoção, mas uma Ferrari adiciona prazeres estabelecidos por um padrão. Onde paga-se por um produto por seu significado e o que representa socialmente, do que pelo seu real benefício e funcionalidade.

Neste aspecto a marca ganha um grande espaço, pois ela carrega muito da simbologia e do significado do que é o luxo, onde as pessoas adquirem um determinado produto por sua “marca” em detrimento da sua funcionalidade.

Outro aspecto influenciador do consumo é a moda, que muitos autores definem como o autoconceito, referido à identidade pessoal ou cultural. A moda pode ser utilizada para gerenciar a imagem, a aparência, sentimentos e causar uma boa impressão aos outros.

A moda é um tipo de produto ou comportamento que é aceito e adotado temporariamente por um grande grupo de consumidores, considerado aprovado e apropriado para um determinado tempo e lugar. A moda está presente no nosso cotidiano, através do que vestimos, calçamos, ingerimos, nos acessórios que usamos nos itens que utilizamos.

Outro fator significativo para o consumo é o envolvimento, que consiste na força que o consumidor faz para adquirir um produto a fim de atender as suas necessidades. Esse conceito de envolvimento está relacionado quanto relevante um produto é para o consumidor, por exemplo, algumas pessoas têm maior afinidade por carros, outros por roupas, calçados e alimentação, atrelados a determinadas “marcas”.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, conhecer o perfil do consumidor é crucial no mercado competitivo contemporâneo, isso possibilita às empresas um novo arranjo frente às demais. Nesse sentido, a inovação incita um novo perfil de consumidores, cada vez mais exigentes e antenados a diversidades dos produtos alocados no mercado à sua disposição.

Este estudo possibilitou verificar que um fator importante é a percepção da confiabilidade que os clientes observam dos produtos e no prestador dos serviços, como exemplo, está à confiabilidade nos medicamentos genéricos que, por falta de credibilidade no princípio ativo, muitos preferem pagar a mais por um produto por sua “marca” ou laboratório de fabricação.

Salienta-se que o comportamento de confiabilidade influencia diretamente a decisão de compra do consumidor final, independente da sua classe social

## REFERÊNCIAS

CAMPANÁRIO, M. A. **Tecnologia, Inovação e Sociedade**. In: Seminário IV Módulo da Cadeira CTS I Colômbia: Inovação Tecnológica, Economia e Sociedade. Colômbia: OEI/Colciencias, Setembro, 2002. Disponível em: <https://www.oei.es/historico/salactsi/milton.htm>.

CHIUSOLI, C. L.; ROGEL, C. R.; SILVA, L. F. S. **Medicamento Genérico: Um estudo exploratório do Comportamento do Consumidor**. XV SemeAd Seminários em Administração, 2012.

DENARDI, M. T.; QUEIROZ, R. B. **A influência da marca no processo de decisão de compra de produtos de higiene pessoal: Um estudo exploratório entre mulheres de baixa renda**. XV SemeAd Seminários em Administração, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GOUVÊAM, A. et. al. **Lealdade em compras online versus offline: reflexões sobre os fatores relevantes**. *Organizações e Sociedade*. vol.20, n.64, p.37-53, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARTINS, C. A. IKEDA, A. A. **E afinal, o luxo é supérfluo ou necessário?** XV SemeAd Seminários em Administração, 2012.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, 50: 390-6, 1943.

SIQUEIRA, L. D. et al. **A impulsividade nas compras pela Internet**. XIV SemeAd Seminários em Administração, 2011.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. 11 ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A.; PILATTI, C. **Uma paixão que se inicia pelos pés: um estudo das atitudes de moda e envolvimento feminino no consumo de sapatos**. XV SemeAd Seminários em Administração, 2012.



## ENVOLVER E CONQUISTAR: UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO DO REVIVAL DA SÉRIE GILMORE GIRLS PELA NETFLIX

### Amanda Pereira Gonçalves

Graduanda do Curso de Comunicação Social – Habilitação Publicidade e Propaganda da FABICO/UFRGS. E-mail: amandaabeijon@gmail.com.

Trabalho apresentado ao Eixo Temático: Audiovisual, no BitWeek 2016 – DEMID/UFPB, realizado no período de 17 a 21 de outubro de 2016.

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é refletir sobre as estratégias de lançamento de histórias seriadas através do canal de *streaming Netflix*. Para isso, será realizado um estudo de caso sobre a estratégia de lançamento utilizada no anúncio do *revival* da série *Gilmore Girls*, “Tal mãe, tal filha”, popular nos anos 2000 e que ganhará uma continuação no ano de 2016. O período de análise compreende desde o anúncio oficial no início de 2016, até o mês de setembro, quando completa-se dois meses para o lançamento. A metodologia utilizada envolve revisão de literatura, pesquisa com dados primários sobre a série e estudo de caso. O referencial teórico empregado tem uma perspectiva social utilizando-se das teorias da convergência e da conexão de Jenkins e da participação de Shirky. Conclui-se que o público passa a exigir mais da indústria do entretenimento e cabe aos produtores atender o pedido.

**PALAVRAS-CHAVE:** Séries de TV. Indústria de entretenimento. Participação. Estratégia de comunicação.

**ABSTRACT:** The aim of this paper is to discuss the release strategies of serial stories through Netflix streaming channel. For this, there will be a case study on the release strategy used in the announcement of the *Gilmore Girls* series revival, popular in the 2000s that have earned a continuation in the year 2016. The period of analysis understands from the official announcement in early 2016 until the month of September, when it is completed two months to launch. The methodology involves literature review, research with primary data on the number and case study. The employee has a theoretical social perspective using the theories of convergence and Jenkins connection and participation of Shirky. It is concluded that the public begins to demand more of the entertainment industry and to producers meet the request.

**KEYWORDS:** TV Series. Entertainment industry. Participation. Communication Strategy.

### INVERNO: ORIGENS, AUSÊNCIA E RESGATE DA SÉRIE

*Gilmore Grils* é uma série de TV

americana criada por Amy Sherman-Palladino. A trama conta a história da relação de Rory Gilmore (Alexis Bledel), Lorelai Gilmore (Lauren Graham) e, diríamos, de Emily Gilmore (Kelly Bishop) também. A primeira é a filha adolescente de Lorelai, que foi mãe ainda adolescente e criou sua filha sozinha, as duas possuem uma relação extremamente saudável e amigável não só como mãe e filha, mas como amigas – o que é o ponto mais forte. Emily é a mãe de Lorelai e, conseqüentemente, avó de Rory. Ao contrário da relação das duas primeiras, Emily e sua filha não conseguem conviver bem. A história conta os desafios dessas três mulheres, de forma mais aprofundada, de Lorelai e Rory<sup>1</sup>.

O lançamento da série original aconteceu em 2000, sendo exibida até 2007. Foi criada e produzida pela *CW Channel* e exibida aqui no Brasil pela *Warner* e também pelo SBT e pela *MTV*, com o título “Tal mãe, tal filha”. Tanto no país de criação quanto no Brasil, a série foi um grande sucesso, engajando toda uma geração que acompanhou os dramas das mulheres da família *Gilmore* durante anos. Em 2007, a série acabou na sétima temporada sem um final definido.

Quase 10 anos depois do final, a *Netflix* resgatou a série que foi tão aclamada pelo público. A nova trama trará a vida das protagonistas em *Stars Hollow*, cidade fictícia onde a série sempre se passou, nove anos após o último episódio. No final da sétima temporada, Rory, formada em Yale, recebe uma proposta para cobrir a campanha eleitoral na primeira eleição de Barack Obama e sai com a comitiva.

Já no final de 2015 os boatos sobre a retomada da série começaram a surgir e em janeiro de 2016 o canal de *streaming* anunciou o resgate da série com a disponibilização das sete temporadas e o *revival* que, na época, ainda não tinha data de lançamento ou maiores informações. O objetivo desse artigo é refletir sobre a estratégia de lançamento da retomada da série, encabeçada pela internet, e sua reverberação nesse meio. A minissérie constará em 4 episódios, referência às quatro estações do ano (inverno, primavera, verão e outono), de 90 minutos cada um, que serão lançados em data única, como é o modelo de lançamento das produções *Netflix*.

Atualmente, o canal já anunciou o lançamento sincronizado em todos os países em que está presente no dia 25 de novembro<sup>2</sup>. A partir do anúncio da data de lançamento é possível observar uma enorme movimentação em torno da série, principalmente nas redes sociais, mas também em outros veículos e meios de comunicação. Esse estudo quer, primeiramente, entender quais os modos de fazer utilizados pela *Netflix* para realizar o lançamento e, além disso, compreender quais as alterações, se elas existiram, da imagem da série para o público desde o anúncio oficial do *revival* até o mês de setembro, quando foi escrito. Além disso, busca-se entender qual o ponto-chave que fez o canal de *streaming* envolver o público de forma tal que possibilitou

---

1. Mais informações em: <<http://pipocamoderna.com.br/2016/01/e-oficial-netflix-vai-reviver-a-serie-gilmore-girls/>>. Acesso em: 15/09/2016.

2. Mais informações em: <<http://www.minhaserie.com.br/novidades/28912-gilmore-girls-netflix-divulga-trailer-do-revival-e-anuncia-data-de-estreia>>. Acesso em: 15/09/2016

a movimentação observada. Esse artigo é importante porque aponta os caminhos percorridos na divulgação do *revival* “*Gilmore Girls: a year in the life*”, ou em português: “*Gilmore Girls: um ano para recordar*” e sua inserção na atual configuração do consumo de produtos de entretenimento.

## PRIMAVERA: E ANÚNCIO E A ESPERANÇA PARA OS FÃS

A empresa de *streaming* *Netflix* vem desenvolvendo novas estratégias de produção e lançamento de conteúdo já há alguns anos. No Brasil, ela é responsável por introduzir uma nova forma de apresentar conteúdos para o público e fazê-los memoráveis. Algumas estratégias são padronizadas para todos os lançamentos das séries produzidas pelo canal.

O uso das mídias sociais, principalmente o *Facebook*, torna-se indispensável para a realização do trabalho de divulgação e diálogo que a marca provoca com o público. Essa rede social torna-se o veículo-chave para a divulgação de conteúdo relevante em relação aos produtos de entretenimento produzidos. A *Netflix* possui sua página institucional: *@netflixbrasil*, curtida por mais de 27 milhões de pessoas. Sua base de fãs tem afinidade com os mais diversos produtos disponíveis no site e/ou com o serviço de forma geral.

Entendendo que o público possui interesses diversos, a estratégia padrão empregada para a divulgação dos produtos *Netflix* é a criação de páginas específicas para falar diretamente com o público definido para o produto em questão. Por exemplo, a série *Gilmore Girls* possui uma página, desde que o canal começou a disponibilizar a série nos EUA e em alguns poucos países, para divulgação e interação com os fãs. Com 2.833.887 curtidas, nela são veiculados conteúdos relevantes para os seguidores de maneira regular, a média é de publicações a cada dois dias.

Já em 2015 apareceram os primeiros rumores de que a empresa poderia lançar uma nova trama que seria a continuação da história em formato de minissérie. Logo no início de 2016, no mês de janeiro, a *Netflix* e *Warner Bros. TV* confirmaram que haveria a produção do *revival*, mas não deram mais informações sobre datas de lançamento ou formatos.

O próximo passo foi a publicação de um vídeo em que Lauren Graham aparecia fazendo o anúncio de que, a partir de 1º de julho de 2016, todas as sete temporadas da série estariam disponíveis em todos os países em que a *Netflix* está presente, inclusive no Brasil. Esse foi o primeiro vídeo sobre a série publicado e assinado pelo canal de *streaming* em 2016. Seu lançamento ocorreu em 27 de junho no canal da empresa no *Youtube* e replicado tanto na página da marca quanto na página da série. O conteúdo queria ser universal, já que a atriz abria o vídeo dando “oi” em diversas línguas e, ao final, lembrava aos espectadores uma das características mais marcantes da série: a velocidade e a sagacidade dos diálogos.

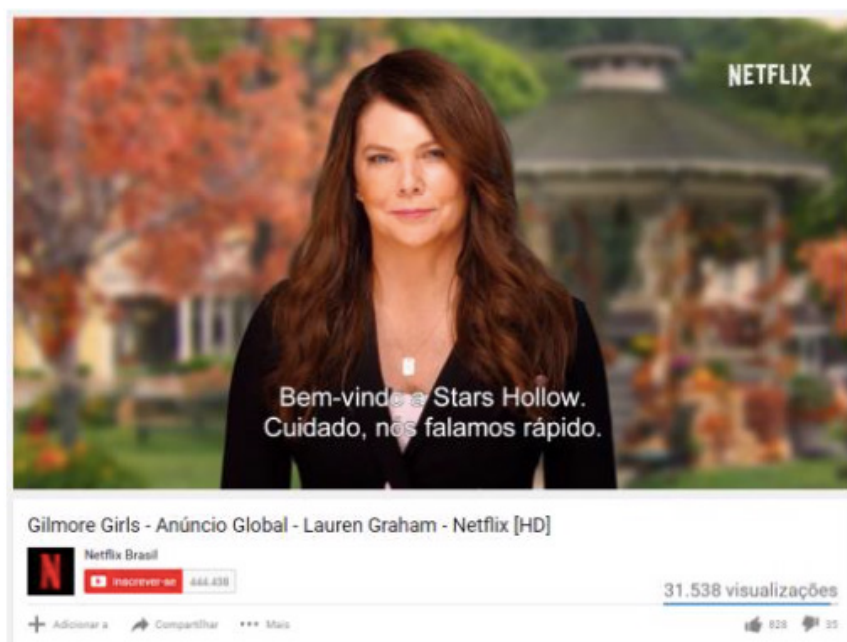


Figura 1: captura do vídeo de anúncio global da disponibilização da série  
Fonte: vídeo no canal da Netflix no *Youtube*.

Em seguida, foi divulgado o primeiro conteúdo oficial sobre o *revival* em si. Um pôster que não anunciava a data de lançamento da minissérie, mas que trazia à tona as memórias que os fãs têm das histórias através de palavras-chave que faziam uma brincadeira com o nome “*Gilmore*”.



Figura 2: Primeiro pôster de divulgação do *revival*.  
Fonte: Site Minha Série.

Quem conhecia a trama, pode compreender as ações usadas: “Viva mais, ria

mais, coma mais, fale mais, Gilmore” e o café, bebida que é consumida todo o tempo pelas personagens na trama. Para aqueles que não eram tão conhecedores da série, a brincadeira com o nome também podia ser compreendida, embora em menor profundidade. Com o passar do tempo, outros conteúdos passaram a ser divulgados, como fotos relacionadas com o *revival* e falas dos produtores sobre quais personagens participariam ou não da nova narrativa.

Em julho, houve a liberação global das primeiras cenas referentes ao que a nova trama traria para os espectadores através de um vídeo, que apresenta também a data de lançamento: 25 de novembro.



Figura 3: captura vídeo de anúncio da data de lançamento

Fonte: vídeo no canal da Netflix no *Youtube*.

Esse vídeo, assim como os demais conteúdos foram compartilhados na página da série de modo a trazer engajamento com esses anúncios. A página passou a ganhar cada vez mais importância na construção e fortalecimento do relacionamento dos espectadores com a série, ainda sendo atualizada a cada dois dias, como antes do anúncio da nova minissérie. Hoje, ela se apresenta da seguinte forma:



Figura 4: Captura da página oficial da série  
Fonte: página oficial da série no *Facebook*.

A capa da página é o pôster mais recente, lançado em setembro, para divulgação do *revival*. Nesse canal a marca veicula conteúdo de alta relevância para o público que, de alguma forma, conhece ou é fã da série. Com base nas sete temporadas passadas, são feitos os “*Gilmore Guides*”, espécie de guia para a vida segundo as práticas das personagens da série. Além disso, é comum a postagem de *gifs* animados que resgatam cenas da série e fazem com que o público interaja com aquilo que já acompanhou quando assistiu os episódios disponíveis. Ou, ainda, proporcionando uma interação menos profunda, mas também altamente compartilhável através dos significados mais literais das frases das personagens.

Dessa forma, mais uma vez, é possível que diferentes públicos consigam interagir, compreender e até mesmo compartilhar os conteúdos relacionados com a série. Através dessa proliferação e da publicação de todas as temporadas, também novos espectadores passaram a consumir esse produto.

## VERÃO: O ALINHAMENTO DA TEORIA E PRÁTICA

O tipo de comunicação realizada pela *Netflix* para o lançamento desse produto traduz uma série de tendências de consumo e comportamento do consumidor que falam sobre os caminhos que uma marca pode e deve percorrer para chegar até o coração do público.

Jenkins (2014) defende que nos últimos tempos a televisão americana passou por uma mudança profunda no que diz respeito aos modos de consumo e difusão dos programas e novelas. Segundo ele, passamos de um modelo em que o espectador

necessitava agendar em sua rotina o momento de assistir seu programa favorito, para um modo de consumo dos programas de entretenimento em que ele assiste no instante em que tem vontade e no ritmo em que gostaria. Isso coloca em perspectiva e explica o sucesso dos canais *on demand*, como a Netflix, que lança todos os episódios de uma série ao mesmo tempo. O autor ainda mostra que o público tem uma probabilidade muito maior de engajamento com histórias do que com programas e, por isso, o sucesso das novelas. O enredo das histórias faz com que haja um universo infinito para discussões e conversa entre os fãs do programa porque envolvem e, mais do que envolver, formam conteúdo propagável.

A “propagabilidade” se refere aos recursos técnicos que tornam mais fácil a circulação de algum tipo de conteúdo em comparação com outros, às estruturas econômicas que sustentam ou restringem a circulação, aos atributos de um texto de mídia que podem despertar a motivação de uma comunidade para compartilhar material e às redes sociais que ligam as pessoas por meio da troca de bytes significativos. (JENKINS, 2014. p. 26-27)

Dessa forma, podemos inferir que o sucesso dos canais sob demanda também se deve ao fato de tornarem mais facilmente propagável o conteúdo das histórias que são assistidas. Assim, as tramas tornam-se envolventes e, de acordo com o autor americano, “identificam múltiplas maneiras de se envolver com uma narrativa e, assim, abrir múltiplas fontes de receita” (JENKINS, 2014, p. 172). É com isso que as histórias deixam de cumprir uma obsolescência programada e passam a fornecer novas fontes de receita para os produtores.

Derek Johnson (*apud* JENKINS, 2014) diz que uma estratégia transmídia nada mais é do que a reconfiguração das lógicas mais antigas da indústria do entretenimento. Adotam-se novas plataformas e ideias sobre engajamento do público, mas usa-se dos mesmos artifícios: acordos de licenciamento e coprodução. Nessas novas configurações, passa-se a encontrar caminhos de interação do público com conteúdos que proporcionam níveis cada vez mais profundos de interação com o universo da história. Assim, o espectador passa a poder, também, agregar conhecimento através de iniciativas realizadas por seu envolvimento com o produto de entretenimento em questão, em geral, histórias seriadas.

Em *Gilmore Girls* percebemos um exemplo adequado dessa teoria. A série de TV foi feita nos moldes de um antigo modelo de distribuição, mas devido à nova configuração dos modos de consumo dos produtos de entretenimento foi submetida à estratégia transmídia. Através de acordos da distribuidora *Warner* e da *Netflix*, pode passar a ser disponibilizada através do canal *on demand* e proporcionar um envolvimento profundo com o público. Um aspecto interessante é que a história converteu-se em uma narrativa que tem com objetivo resgatar o envolvimento do público com as personagens e a trama. São comuns na internet sites que falam sobre a série, trazem resumos dos capítulos e conteúdos relevantes sobre os atores que fizeram parte da história ou sobre o enredo em si. Um dos melhores exemplos é o site <http://gilmoregirls.com.br/>, que traz conteúdos que proporcionam ao espectador que

ainda não é envolvido com a narrativa o entendimento do que acontece e, para os fãs, relacionamento em profundidade com a história. Esse é um uso do excedente cognitivo do público. Além disso, muitos outros canais são usados para agregar conhecimento sobre a série.

Na estratégia usada para o lançamento do *revival*, a marca *Netflix* estimula a interação do público com a narrativa através da utilização de conteúdos que fazem sentido para quem já teve contato com a história. A página da série, nesse cenário, ganha uma importância ainda maior porque se torna canal para que a história possa ser transmídia. Além disso, incentiva que os espectadores interajam entre si através de conteúdos relevantes e propagáveis e que utilizem seu excedente cognitivo no canal da marca e não em outros canais que possam criar e que fiquem descolados da marca.

O que Jenkins (2014) mostra é que a indústria chama, cada vez mais, as práticas realizadas para algumas histórias, como *Gilmore Girls*, de “práticas transmídias”. Esse conjunto de recursos utiliza-se de diversos sistemas de liberação de conteúdo, que é consumido em diferentes momentos do dia, que oferecem uma recompensa emocional para o espectador, os chamados *snacks*. Os “fãs forenses”, aqueles que buscam entender todas as camadas da história, de acordo com Jenkins, passam também a criar conteúdos sobre a história com a qual se envolvem e a disseminá-los entre outros grupos de fãs e, até mesmo, com o público em geral.

Em “*Gilmore Girls: um ano para recordar*” percebemos a ativação dessa memória afetiva que os fãs tinham com a série no anúncio e na produção de um *revival*, uma iniciativa do gigante de *streaming* para fornecer material que resgate essa história e todos os seus fãs em torno da marca. Aqui percebemos que a história se torna transmídia de fato: um conteúdo criado primeiramente para TV receberá uma continuação, algo que os fãs queriam há muito tempo, feito em outro formato, o formato *Netflix*. Na estratégia de lançamento, os *snacks*, conteúdos rápidos e significativos para os fãs, ganham importância e acontecem principalmente através dos vídeos que foram lançados convidando os espectadores para que esperem e assistam ao *revival*.

Chris Anderson (2015) prega que a Cauda Longa tem como objetivo explicar porque, cada vez mais, produtos encontram seus fãs e podem gerar envolvimento com um público específico. Em um nível agudo de simplificação, Anderson defende que hoje não vivemos mais em uma economia em que poucos *hits*, com alto poder de investimento em *marketing* para a conquista de audiência têm espaço. Entretanto, nichos passam a existir e atendem necessidades específicas dos diversos públicos possíveis. A Cauda Longa nada mais é do que a consequência de uma economia que não depende mais de prateleiras, mas que pode entregar de tudo a todo momento para todo mundo que queira. Assim, formam-se nichos que possuem alta afinidade com produtos que não possuem grandes orçamentos para *marketing*.

Outra perspectiva trazida pelo autor é a de que mesmo um *hit* torna-se, com o passar do tempo, um nicho. Ele demonstra que, quase todos produtos, em algum



momento, tornam-se passado e passam a fazer sentido somente para um grupo específico de pessoas. Em contraponto, ele mostra que o *Google*, a principal ferramenta de buscas utilizada no mundo, pode estar revertendo esse jogo temporal.

Especialmente interessante sobre tempo e Cauda Longa é que o Google parece estar mudando as regras do jogo. Para a mídia on-line, como para qualquer outra mídia, predomina a tirania do novo. (...) Mas como o acesso aos sites é impulsionado cada vez mais pelo Google, esta regra está sendo rompida. (...) Assim, ao pesquisar um termo, é provável que se encontre a *melhor* página, não a *mais nova*. (ANDERSON, 2015, p. 120)

À primeira vista, analisar a estratégia de lançamento de um produto da gigante *Netflix* em parceria com a imensa *Warner* não parece ativar a Cauda Longa, por se tratar de uma iniciativa de produtores com dinheiro e poder para divulgar massivamente o seu produto. No entanto, a estratégia utilizada para mobilizar o público em torno do *revival* de *Gilmore Girls* ativa o nicho de fãs da série. Eles foram impactados através de conteúdos na página do Facebook e das próprias notícias que foram veiculadas em sites sobre séries de TV e sobre a história em questão que são feitos por fãs. Dessa forma, a estratégia aconteceu de dentro para fora: os fãs foram impactados com algo que fazia sentido e que resgatava uma memória afetiva da narrativa e estimulados a fazer com que outras pessoas também interagissem com o novo produto e que aguardem ansiosamente pelo dia 25 de novembro. *Gilmore Girls*, de fato, passou de um *hit* para um nicho ao longo dos quase 10 anos que separaram o último episódio da série do *revival*, mas esse nicho foi ativado para engajar novas pessoas com a história e para atrair aqueles que já haviam tido contato com a história anteriormente.

Já em 1970, Herbert Simon descreve o que hoje chamamos de economia da atenção, e que muito se relaciona com a Cauda Longa e a produção de conteúdos propagáveis. Ele descreveu, pela primeira vez, o fenômeno em que a atenção das pessoas se torna uma mercadoria e a necessidade dos indivíduos de manter a atenção em alguma coisa, mas sem ainda utilizar essa denominação. Mais tarde, Davenport lança seu livro “Economia da Atenção” e discorre sobre o assunto. Lewis (*apud* RIBEIRO, 2012) problematiza esse conceito e como hoje o mundo da publicidade necessita de novos recursos para atingir o público que fica cada vez mais disperso:

Quando as empresas de sabão fizeram os primeiros comerciais, eles podiam facilmente capturar a atenção de milhões. Hoje, essas empresas fazem vídeos virais que têm que lutar por cada visualização, compartilhamento, like e retuíte. Estamos próximos ao pico da atenção, onde cada nova mensagem tem que roubar nossos olhos de algum outro lugar. (LEWIS *apud* RIBEIRO, 2012)

É nesse cenário que, como fala o autor, as ações de publicidade de todos os produtos passam a depender de conteúdos que sejam relevantes e que gerem, de alguma forma, engajamento. Busca-se fazer com que o público não só se encante com aquilo que a marca, produto ou serviço tem a comunicar, mas que também interaja e abra-se para o que é falado.

Shirky (2011) mostra que as pessoas sempre quiseram e se interessaram pela

interação em torno de causas, produtos, pessoas e etc. E mais, sustenta que hoje temos a oportunidade, mais do que nunca, de criar coisas com nosso excedente cognitivo.

(...) meios e motivos não são suficientes para explicar o que está acontecendo com os novos usos do nosso excedente cognitivo. Precisamos levar também em conta a oportunidade, maneiras reais de tirar proveito de nossa capacidade de participar em conjunto do que antes consumíamos sozinhos. (SHIRKY, 2011, p. 90)

É unindo a ideia de economia da atenção com a cultura da participação de Shirky que uma das correntes mais atuais do marketing, principalmente digital, afirma que o que as marcas devem fazer é levar conteúdo que seja relevante para o público que é quem, agora, está no comando. GABRIEL (2010), mostra que houve uma inversão do vetor do *marketing*. Isto quer dizer que, se antes toda a comunicação vinha do sentido marca-consumidor, hoje o consumidor também busca a marca e, com isso, ele acaba tendo o poder de pautar as ações de comunicação que são realizadas pelos mais diversos anunciantes. Além disso, não só o consumidor busca a marca como se relaciona com outros consumidores de forma muito mais fácil e rápida, inclusive através dos próprios canais do anunciante, como é o caso das redes sociais.

Dessa forma, hoje, o marketing não consegue mais forçar a presença das marcas e produtos para o consumidor, pois é o público que está no poder. No entanto, o marketing pode e deve oferecer experiências que engajem o consumidor quando este entrar em contato de alguma forma com a marca (experiência receptiva, como mencionado anteriormente). Esse é o tom das estratégias digitais de marketing. (GABRIEL, 2010, p. 78)

É com isso que estratégias como a da *Netflix* na ação de comunicação que estamos discutindo nesse artigo se tornam, em alguma instância, bem-sucedidas. Elas, além de criar conexão com o produto e envolver os espectadores, proporcionam que eles venham até a série e interajam com a narrativa e com os outros fãs de forma ativa. Assim, são fisgados em um cenário de múltiplas informações na qual a atenção vira a mercadoria mais valiosa desse mercado e é conquistada através de conteúdos pelos quais as pessoas se interessam e dos quais são estimuladas a participar utilizando-se todo seu excedente cognitivo. Nessa situação, a estratégia de marketing utilizada propõe engajamento e atração para a série *Gilmore Girls* e também para o *revival*.

## **OUTONO: A ESPERA E A IMPRESSÃO DO PÚBLICO**

Para compreender como a estratégia de lançamento em questão repercutiu e engajou, na prática, o público realizamos uma pesquisa entre os dias 25 e 26 de setembro. O questionário contava com questões abertas e fechadas que tinham como objetivo entender um pouco sobre o público que participou da enquete e, principalmente, a relação dessas pessoas com a série. Obtivemos, nesse período, 53 respostas e, dessas, 51 foram válidas por se tratarem de pessoas que já haviam tido algum contato com a série. As duas respostas das pessoas que nunca tinham visto *Gilmore Girls*

foram desconsideradas porque o objetivo era entender como é a relação do público com a série e com o *revival*. A pesquisa deu-se através de um formulário online que foi divulgado nas redes sociais. A maior parte dos respondentes, 64%, possui entre 17 e 24 anos. A grande maioria também mora na cidade de Porto Alegre, 73%, embora tenham aparecido outras cidades como, Caxias do Sul, São Paulo, Curitiba e etc.

Quando perguntados sobre como haviam conhecido a série, 67,9% dos respondentes disse que assistiu quando passou na televisão, tanto no canal *Warner* quanto no SBT (quando a série passou pelo nome de *Tal mãe, tal filha*). Outro dado interessante é que o segundo maior número de respostas disse respeito sobre pessoas que não conheciam a série, mas passaram a conhecer quando a *Netflix* lançou o *revival*.

Há quanto tempo você conhece a série *Gilmore Girls*? (53 respostas)

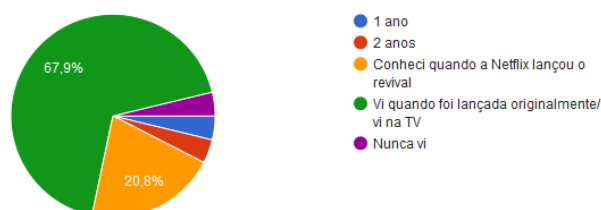


Gráfico 1: há quanto tempo os respondentes conhecem a série

Fonte: pesquisa com dados primários.

Para aquelas pessoas que já conheciam a série e que tiveram contato antes do lançamento do *revival*, perguntamos há quanto tempo haviam assistido a narrativa. A grande maioria dos respondentes havia visto na TV e, ou reviu na internet, ou nunca mais teve assistiu. Um dos aspectos que mais chama atenção e que dá mais insumo para que pensemos o engajamento no lançamento do *revival* é derivado da seguinte pergunta: “Quando você soube do lançamento do *revival*, você reviu a série?”. À essa pergunta, 80% dos entrevistados respondeu que sim, enquanto 20% disse que não. E, mais ainda, quando perguntamos se eles veriam a série novamente chegamos ao seguinte cenário:

Você veria a série novamente? (8 respostas)

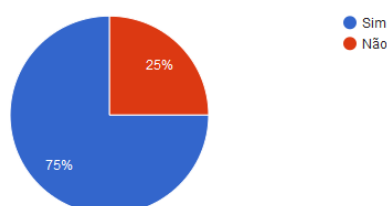


Gráfico 2: questiona os entrevistados se veriam a série novamente

No que diz respeito à compreensão da estratégia de lançamento em si, perguntamos aos entrevistados como ficaram sabendo do *revival*, o resultado encontrado foi que 88% dos respondentes disseram que souberam através da internet. Nessa resposta contabilizamos redes sociais e a página da *Netflix*. Os demais, ficaram sabendo através de amigos que falaram sobre o assunto. Em seguida, perguntamos para todos os entrevistados válidos se gostariam de assistir ao *revival* de *Gilmore Girls* e o resultado foi o seguinte: 96,1% dos participantes disse que sim.

Você quer assistir ao revival de Gilmore girls? (51 respostas)

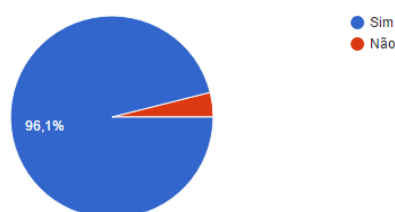


Gráfico 3: questiona os entrevistados se querem assistir ao *revival* da série

Fonte: pesquisa com dados primários

## ÚLTIMAS CONSIDERAÇÕES DO NOVO COMEÇO

Colocando em perspectiva todos os teóricos citados e a análise do lançamento do *revival* de *Gilmore Girls* podemos inferir que, pelo menos entre a amostra pesquisada, a estratégia surtiu efeito positivo porque engajou pessoas em torno de uma narrativa após nove anos. Dessa forma, observamos uma ativação de um produto de entretenimento que poderia ser considerado obsoleto e o resgate de uma memória afetiva dos fãs em relação à série que possibilitou o vasto número de pessoas falando sobre esse assunto. A nova história é mais um produto do universo da série que possibilita uma nova receita advinda de um produto que poderia ser considerado morto alguns anos atrás.

Além disso, com o resgate da trama, a *Netflix* também ganha em divulgação e imagem de marca. Com iniciativas como essa o canal se aproxima cada vez mais do público e mostra uma relação direta entre as escolhas de mercado para o lançamento de novos produtos e o desejo dos fãs. A marca se torna, cada vez mais, amiga e essencial para os espectadores.

Com a análise dessa estratégia, fica claro o papel dos produtores de programas de entretenimento: atender aos desejos de um público que, agora, tem o comando do momento e do conteúdo daquilo que quer assistir. De alguma forma, o *target* é

empoderado para dizer o que quer assistir e isso modifica as escolhas de mercado da indústria. Além disso, fica claro que não basta mais envolver o público com uma trama, é preciso conquistar o seu coração. Dessa forma, ele se utilizará de sua memória afetiva para ser também um embaixador das marcas e dos produtos, fazendo com que novas pessoas também se engajem com aquilo que é ofertado.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho + **Free**: grátis: o futuro dos preços. Rio de Janeiro. Elsevier, 2015.

GABRIEL, Martha. Marketing na Era Digital. São Paulo: Novatec, 2010.

GILMORE Girls: A Year in the Life | Date Announcement | Netflix. [s.i.]: Netflix, 2016. Son., color. Legendado. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=fTnU5MG5Edw>>. Acesso em: 25 set. 2016.

GILMORE Girls - Anúncio Global - Lauren Graham - Netflix [HD]. [s.i.]: Netflix, 2016. Son., color. Legendado. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=649VJJWHjCQ>>. Acesso em: 25 set. 2016.

GILMORE Girls. 2016. Disponível em: <<https://www.facebook.com/GilmoreGirls/?fref=ts>>. Acesso em: 25 set. 2016.

HAAS, Guilherme. **Gilmore Girls**: Revival ganha novo título e primeiro pôster pela Netflix. 2016. Disponível em: <<http://www.minhaserie.com.br/novidades/27903-gilmore-girls-revival-ganha-novo-titulo-e-primeiro-poster-pela-netflix>>. Acesso em: 25 set. 2016.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Cultura da Conexão**: criando valor e significado por meio de mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

RIBEIRO, Paulo. **A Ascensão da Economia da Atenção, por Isaac Lewis**. 2012. Disponível em: <<http://estrategistas.com/ascensao-economia-da-atencao/>>. Acesso em: 25 set. 2016.

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação**: criatividade e generosidade no mundo conectado. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação**: criatividade e generosidade no mundo .

## O EFEITO DE MODERAÇÃO GERACIONAL SOBRE A ACEITAÇÃO E O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS: UMA ANÁLISE DO USO DE *INTERNET* EM *SMARTPHONES*

### **Luiz Henrique Lima Faria**

Instituto Federal do Espírito Santo – IFES,  
Coordenadoria do Curso Técnico em  
Administração, Cariacica – ES.

### **Antônio Carlos Giuliani**

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP,  
Programa de Pós-Graduação em Administração,  
Piracicaba – SP.

### **Nádia Kassouf Pizzinatto**

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP,  
Programa de Pós-Graduação em Administração,  
Piracicaba – SP.

### **Christiano França da Cunha**

Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP,  
Faculdade de Ciências Aplicadas, Campinas – SP.

### **Ronie Galeano**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
– UTFPR, Departamento de Engenharia Têxtil,  
Apucarana – PR.

### **Rafael Buback Teixeira**

Instituto Federal do Espírito Santo – IFES,  
Coordenadoria do Curso Técnico em  
Administração, Cariacica – ES.

### **Renata Sossai Freitas Faria**

Secretaria Municipal de Educação de Vila Velha  
– SEMED, UMEI Luiz Augusto Aguirre, Vila Velha  
– ES.

### **Bruno Tardin Francischeto**

Instituto Federal do Espírito Santo – IFES,  
Coordenadoria de Apoio ao Educando, Guarapari  
– ES.

**RESUMO:** Este estudo tem por propósito ampliar o entendimento sobre o comportamento do consumidor de novas tecnologias, por isso, propõe uma análise sobre a possibilidade de inclusão da variável, coortes geracionais brasileiras, nos estudos referentes à aceitação e uso de novas tecnologias, a fim de verificar a existência de efeito moderador sobre as relações entre variáveis antecedentes à intenção de uso, bem como, sobre as relações entre variáveis antecedentes ao comportamento e uso dessas tecnologias no contexto do consumo. Para o alcance desse propósito, as duas últimas coortes geracionais brasileiras foram testadas como variável moderadora sobre as relações entre as variáveis presentes no modelo estendido ao contexto do consumo da Teoria Unificada da Aceitação e Uso de Tecnologia – *UTAUT2*. Após a aplicação dos métodos estatísticos sobre a base de dados, ficou demonstrado que as coortes geracionais brasileiras tem efeito moderador sobre algumas relações.

**PALAVRAS-CHAVES:** novas tecnologias; efeito de moderação; gerações brasileiras; comportamento de consumo; *smartphones*.

THE GENERATIONAL MODERATION  
EFFECT ON ACCEPTANCE AND USE OF  
NEW TECHNOLOGIES: AN ANALYSIS OF

**ABSTRACT:** This study aims to broaden the understanding of consumer behavior of new technologies, therefore, proposes an analysis on the possibility of inclusion of the variable, Brazilian generational cohorts, in studies concerning the acceptance and use of new technologies, in order to verify the existence of a moderating effect on the relations between variables antecedent to the intention of use, as well as on the relations between variables antecedent to the behavior and use of these technologies in the consumption context. To achieve this purpose, the last two Brazilian cohorts were tested as a moderating variable on the relationships between the variables present in the model extended to the context of the consumption of the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology - UTAUT2. After applying the statistical methods on the database, it was demonstrated that the Brazilian generational cohorts have a moderating effect on some relationships.

**KEYWORDS:** new technologies; moderation effect; Brazilian generations; consumer behavior; smartphones.

### 1 | INTRODUÇÃO

A incorporação de novas tecnologias a produtos e a serviços, em curtos intervalos de tempo, tem sido uma realidade inexorável nos diversos mercados, gerando incertezas sobre quais avanços tecnológicos se transformarão em inovações e quantas dessas inovações serão mercadologicamente bem-sucedidas, sendo adotadas pelos consumidores. (ELLIOT e FU, 2008; MORAN *et al.*, 2010; VENKATESH *et al.*, 2012).

Nessa direção, Parasuraman e Colby (2001) afirmam que o principal motivo das ações inadequadas de marketing para produtos e serviços baseados em tecnologia é a compreensão equivocada sobre as atitudes dos clientes em relação à tecnologia e as variações dessas atitudes nos diferentes segmentos. Assim, compreender o processo que leva os indivíduos a utilizar novas tecnologias é fundamental para as empresas, pois minimiza os riscos de insucesso, quando do lançamento de produtos e serviços que tenham essas tecnologias incorporadas.

Buscando explicações sobre como se processa a interface entre as pessoas e as novas tecnologias, Davis (1986) desenvolveu o modelo seminal que explorou o assunto que objetivava prever a aceitação e uso da tecnologia no contexto laboral, sendo denominado *Technology Acceptance Model (TAM)*. Seguindo esse *mainstream* de pesquisas, por meio da análise dos oito modelos mais proeminentes, desenvolvidos a partir do estudo de Davis (1986), até a época de sua publicação, o trabalho de Venkatesh *et al.* (2003) formulou um novo modelo denominado *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)*, que concatenava os constructos dos modelos anteriores.

A Teoria Unificada da Aceitação e Uso de Tecnologia (*UTAUT*), desenvolvida inicialmente como instrumento para a análise da aceitação e uso de novas tecnologias

no ambiente laboral de grandes empresas privadas, tornou-se um método adotado em pesquisas em diversos outros contextos (YI *et al.* 2006; GUPTA *et al.* 2008; SUN *et al.* 2009). Com o objetivo de adequar o modelo *UTAUT* ao contexto das relações de consumo, Venkatesh *et al.* (2012) desenvolveram o modelo estendido ao contexto do consumo da Teoria Unificada da Aceitação e Uso de Tecnologia (*UTAUT2*).

O modelo *UTAUT2* se propunha a prever a intenção de uso e o comportamento de consumo de uma determinada tecnologia e, para isso, utilizou-se de sete variáveis independentes para explicar o comportamento da variável dependente intenção de uso e três variáveis independentes para explicar o comportamento da variável dependente comportamento de consumo.

Com o propósito de ampliar o entendimento sobre o comportamento do consumidor de novas tecnologias, a reflexão central proposta por este estudo diz respeito à análise da possibilidade de inclusão de uma nova variável, as coortes geracionais brasileiras, nos estudos referentes à aceitação e uso de novas tecnologias, a fim de verificar a existência de efeito moderador sobre as relações entre variáveis antecedentes à intenção de uso, bem como, sobre as relações entre variáveis antecedentes ao comportamento e uso dessas tecnologias no contexto do consumo.

Para o alcance desse propósito, as duas últimas coortes geracionais brasileiras foram testadas como variável moderadora sobre as relações entre as variáveis presentes no modelo estendido ao contexto do consumo da Teoria Unificada da Aceitação e Uso de Tecnologia – *UTAUT2*, que será aplicado sobre uma amostra de usuários de *smartphones*, que representam uma nova tecnologia por sua característica de constante processo de evolução (BALLAGAS *et al.*, 2006; KENSKI, 2007).

Diante dessa argumentação, o problema de pesquisa que guiou a investigação, consiste na seguinte indagação:

- As coortes geracionais brasileiras possuem efeito de moderação sobre as relações entre as variáveis antecedentes à intenção de uso e ao comportamento de uso de novas tecnologias no contexto do consumo?

Esse problema de pesquisa foi analisado e respondido à medida que o seguinte objetivo geral foi alcançado:

- Verificar a possibilidade da utilização do conceito de coortes geracionais brasileiras, como variável moderadora, sobre as relações entre as variáveis antecedentes e a intenção de uso e o comportamento de uso de novas tecnologias no contexto do consumo, presentes no modelo estendido ao consumo da teoria unificada de aceitação e uso de tecnologia (*UTAUT2*).

Para que o objetivo deste estudo seja alcançado as variáveis e suas relações, presentes no modelo *UTAUT2*, foram verificadas sob o efeito moderador das coortes geracionais brasileiras, representadas na Figura 1, que enumera as hipóteses testadas neste estudo.



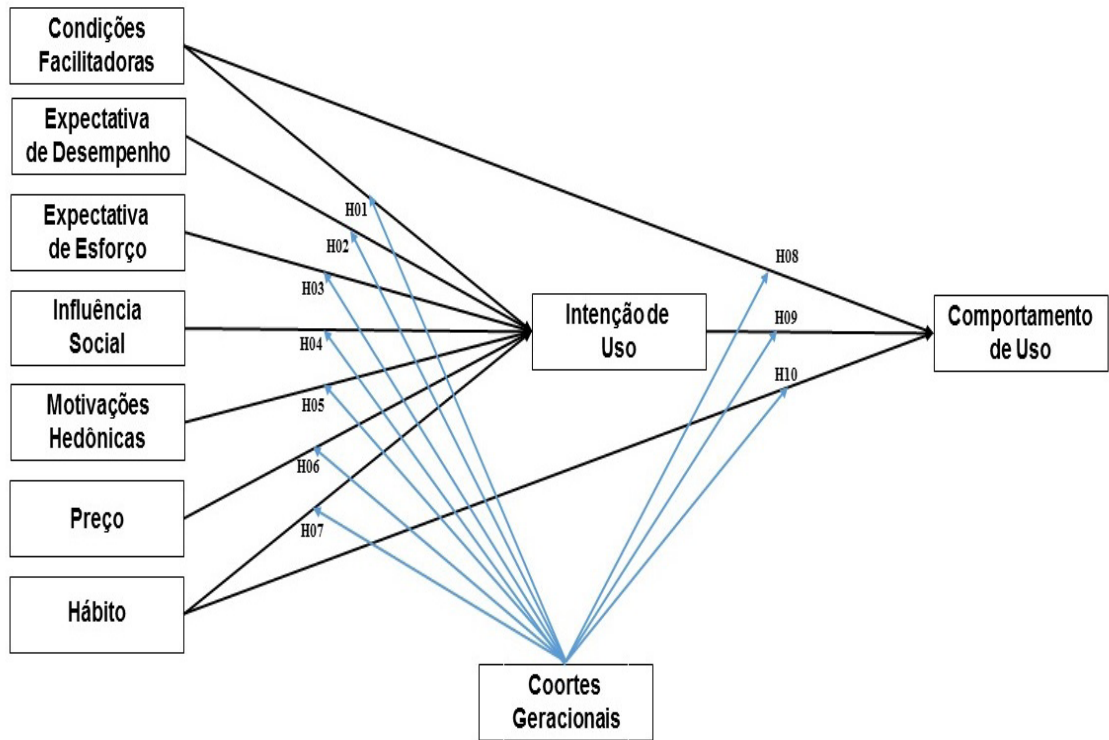


Figura 1 - Hipóteses Testadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As hipóteses investigadas, portanto, podem ser expressas da seguinte forma:

- H01: As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre as variáveis Condições Facilitadoras e Intenção de Uso.
- H02: As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre as variáveis Expectativa de Desempenho e Intenção de Uso.
- H03: As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre as variáveis Expectativa de Esforço e Intenção de Uso.
- H04: As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre as variáveis Influência Social e Intenção de Uso.
- H05: As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre as variáveis Motivações Hedônicas e Intenção de Uso.
- H06: As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre as variáveis Preço e Intenção de Uso.
- H07: As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre as variáveis Hábito e Intenção de Uso.
- H08: As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre as variáveis Condições Facilitadoras e Comportamento de Uso.
- H09: As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre as variáveis Intenção de Uso e Comportamento de Uso.
- H10: As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre as va-

## 2 | NOVAS TECNOLOGIAS E OS SMARTPHONES

O correto entendimento do significado do termo “novas tecnologias” é ponto nevrálgico para o desenvolvimento exitoso desta pesquisa. Para este estudo, o significado do termo “novas tecnologias” é definido por Kenski (2007), que as define como produtos e serviços relacionados com os conhecimentos provenientes da eletrônica, microeletrônica e das telecomunicações que se caracterizam por serem evolutivas, ou seja, estão em permanente transformação.

Esse processo evolutivo e transformador de serviços e produtos tem como característica determinante a denominada ubiquidade tecnológica. A ubiquidade tecnológica, também tratada pelo termo computação ubíqua, tem norteado o desenvolvimento de inovações que são incorporadas aos serviços e bens de consumo baseados em tecnologia (LYYTINEN e YOO, 2002; RUSSELL *et al.*, 2005; SPIEKERMANN, 2009).

A escolha da nova tecnologia examinada, balizou-se nas características que se referem a presença de constante evolução (KENSKI, 2007) e de ubiquidade tecnológica (FRIEDEWALD e RAABE, 2011). Nessa direção, a utilização de *internet* em *smartphones* foi a nova tecnologia escolhida como objeto de estudo, devido à ocorrência simultânea das duas características no contexto de seu consumo. Segundo Ballagas *et al* (2006), os *smartphones* são dispositivos que realmente representam a computação ubíqua, pois possuem as características de mobilidade e pervasividade. Além disso, permitem um grande número de aplicações que se renovam em um processo de evolução constante.

## 3 | A PESQUISA SOBRE ACEITAÇÃO E USO DE NOVAS TECNOLOGIAS E A CONCEPÇÃO DO MODELO ESTENDIDO AO CONTEXTO DO CONSUMO DA TEORIA UNIFICADA DA ACEITAÇÃO E USO DE TECNOLOGIA (UTAUT2)

O modelo seminal que examinou a aceitação de novas tecnologias no contexto organizacional foi apresentado por Davis (1986) e denominava-se *Technology Acceptance Model (TAM)*, a partir dessa publicação, outros modelos foram criados. A partir do modelo *TAM*, diversos outros modelos foram criados para examinar novas nuances da aceitação e uso de novas tecnologias. Nesse contexto, o estudo de Venkatesh *et al.* (2003) desenvolveu um modelo teórico que unificava os oito modelos que tratavam da aceitação e uso de tecnologia. O modelo *UTAUT*, a partir de sua publicação, tornou-se academicamente central (SCIENCEWATCH.COM, 2009) para o entendimento do processo de aceitação e uso de novas tecnologias, sendo, inclusive, adotado para pesquisas fora do escopo para que fosse desenvolvido, como o caso do

contexto do consumo.

A publicação do modelo *UTAUT* serviu como base para diversos estudos, que o utilizavam integralmente, ou apenas parte de seus constructos (MORRIS *et al*, 2005; NEUFELD *et al*, 2007; MORAN *et al*, 2010).

Embora o modelo *UTAUT* tenha sido concebido para analisar a aceitação de uso individual de novas tecnologias no ambiente laboral, diversas pesquisas utilizaram-se dele para analisar o comportamento individual do consumidor de novas tecnologias (YI *et al*. 2006; ARMIDA, 2008; FOON e FAH, 2011). Por isso, visando estendê-lo para o contexto do consumo, Venkatesh *et al* (2012) publicaram um trabalho que apresentava o modelo *UTAUT2* que incluía novas variáveis e que trouxeram novas perspectivas para o entendimento da aceitação e uso de tecnologia por parte dos indivíduos no contexto do consumo.

#### **4 | O EFEITO DE MODERAÇÃO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA OS MODELOS DE ANÁLISE DA ACEITAÇÃO E USO DE NOVAS TECNOLOGIAS**

A relação de moderação, segundo Baron e Kenny (1986), é aquela na qual uma variável qualitativa ou quantitativa afeta a direção e a força da relação entre a variável independente e a variável dependente. Nas pesquisas que se utilizam de variáveis moderadoras, segundo Sharma *et al* (1981), o pesquisador objetiva analisar como o modelo estrutural é ajustado do nos diferentes grupos pré-estabelecidos e quais diferenças existem nos coeficientes de regressão, dependendo do valor da moderadora.

A utilização de variáveis moderadoras, segundo Vieira (2009), é bastante comum na literatura internacional de marketing. Sua aplicação é de grande utilidade para os estudos sobre comportamento do consumidor, visto que a moderação, conforme a definição de Sharma *et al* (1981), analisa como o modelo estrutural é ajustado do nos diferentes grupos pré-estabelecidos e quais diferenças existem nos coeficientes de regressão, dependendo do valor da moderadora, remete ao conceito mercadológico de segmentação, que, segundo Kotler e Keller (2006), pode ser definido como o processo de distinguir os consumidores de determinado produto ou serviço em subgrupos que tenham semelhança interna e distinção clara em relação a outros grupos, aumentando, dessa forma, a precisão dos esforços de marketing. Porém, a análise de variáveis moderadoras ainda é escassa nas pesquisas nacionais do campo do marketing e do comportamento do consumidor.

Especificamente sobre os estudos sobre a aceitação e uso de novas tecnologias, a utilização de variáveis moderadoras já é fato comum. Diversos estudos desse campo têm demonstrado que os constructos gênero, idade, voluntariedade de uso, experiência, risco percebido, tipo de tecnologia são influentes sobre as relações entre as variáveis antecedentes à intenção de uso e ao comportamento de uso de novas

tecnologias (MORRIS e VENKATESH, 2000; VENKATESH *et al.* 2003; MORRIS *et al.* 2005; IM *et al.*, 2008; VENKATESH *et al.* 2012). No modelo utilizado neste estudo, *UTAUT2*, as variáveis Gênero, Idade e Experiência já demonstraram possuir efeito moderador. A variável a ser testada, Coortes Geracionais Brasileiras, será apresentada no próximo tópico.

## **5 | O CONCEITO DE COORTES GERACIONAIS E SUA APLICAÇÃO NO CAMPO DE PESQUISAS DO MARKETING**

As pesquisas sobre coortes geracionais tiveram como base precursora os trabalhos do sociólogo alemão Karl Mannheim. Os ensaios de Mannheim (1923) foram as primeiras publicações a questionar o motivo que levava grupamentos sociais que possuíam a mesma faixa etária e que habitavam uma mesma localidade, diferenciados apenas pelo contexto histórico da época em que viviam, a apresentar comportamentos sociais perceptivelmente diferenciados. (PILCHER, 1994; DOMINGUES, 2002; SIIBAK, VITTADINI e NINROD, 2014).

O conceito utilizado para definir as coortes geracionais neste estudo foi publicado por Noble e Schewe (2003), que as tratavam como grupos de indivíduos que nasceram no mesmo período de tempo e que tiveram experiências similares em suas vidas em relação a eventos externos como mudanças econômicas, guerras, ideologias políticas, inovações tecnológicas e convulsões sociais. Esses eventos compartilhados que definem as coortes ocorrem no final da adolescência e início da vida adulta, que são denominados momentos críticos, uma vez que nesse período são formados os valores, atitudes e preferências de consumo.

Não obstante existir a possibilidade teórica de que eventos marcantes de âmbito global possibilitem o aparecimento de coortes geracionais mundiais, a presente pesquisa, em conformidade com outros diversos estudos (MANNHEIM, 1923; RYDER, 1965; RINDFLEISCH, 1994; SCHEWE e NOBLE, 2000; HUNG *et al.*, 2007; CARPENTER *et al.*, 2012), preconiza a necessidade do desenvolvimento de modelagens nacionais para sua utilização em estudos do campo do marketing.

Analisando os estudos brasileiros do campo da Administração que se utilizam do conceito de coortes geracionais para o alcance de seus objetivos, percebe-se que esses trabalhos podem ser agrupados em duas categorias: uma formada por aqueles que se utilizam das coortes geracionais norte-americanas para explorar fenômenos brasileiros (VELOSO *et al.*, 2008; LADEIRA, 2010; CERETTA e FROEMMING, 2011; SÁ *et al.*, 2014) e outra composta pelos estudos que adotam a proposta de Motta, Rossi e Schewe (1999), que desenvolveu o modelo que apresentava as coortes geracionais brasileiras (RUBENS e MOTTA, 2005; IKEDA *et al.*, 2008; FEITOSA, 2009; FEITOSA e IKEDA, 2011).

O presente trabalho, em coerência com a compreensão de que contexto histórico

de uma determinada região geográfica interfere na formação das coortes geracionais (MANNHEIM, 1923; SCHEWE e NOBLE, 2000), posiciona-se no segundo grupo.

Os estudos que levaram à construção do modelo de coortes geracionais brasileiras foram desenvolvidos, segundo Feitosa (2009), no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PPGA/PUC-RJ). Esses estudos, que se fundamentaram nas pesquisas de Holbrook e Schindler (1989), Meredith e Schewe (1994), levaram à publicação do trabalho de Motta *et al.* (1999).

Analisando o modelo de Motta *et al.* (1999), fica evidente tratar-se de um esquema receptivo a atualizações, devido ao aparecimento de novas coortes geracionais causadas pela evolução do contexto histórico, econômico e sociocultural brasileiro. Desde sua publicação, passaram-se 16 anos, utilizando o ano de 2015 como referência. Nesse intervalo temporal, houve eventos relevantes para a população brasileira, tais como mudanças na condução da política brasileira que erradicaram a fome no país, e aparecimento de movimentos populares de exigência de moralidade na política, popularização da *internet*, popularização da telefonia celular, invenção dos *smartphones*, popularização das redes sociais. Portanto, o novo e adaptado modelo de coortes geracionais é apresentado no Quadro 1.

Coorte	Nascimento	Anos Formativos	Em 2015
Era Vargas	1913-1928	1930-1945	Entre 87 e 102 anos de idade.
Pós-Guerra	1929-1937	1946-1954	Entre 73 e 86 anos de idade.
Otimismo	1938-1950	1955-1967	Entre 65 e 72 anos de idade.
Anos de Ferro	1951-1962	1967-1979	Entre 53 e 64 anos de idade.
Década Perdida	1963-1974	1980-1991	Entre 41 e 52 anos de idade.
Individualismo	1975-1990	1992-2007	Entre 25 e 40 anos de idade.
Conectados	1991 - Até a identificação da próxima coorte.	2008 - Até a identificação da próxima coorte.	24 anos de idade ou menos.

Quadro 1 - Modelo das Coortes Geracionais Brasileiras com a Inclusão dos Conectados

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Motta *et al.* (1999), Motta *et al.* (2009).

## 6 | METODOLOGIA

Este estudo utiliza-se de um instrumento de coleta de dados desenvolvido, originalmente, na língua inglesa, por Venkatesh *et al.* (2012). Para que um instrumento de coleta de dados desenvolvido em um determinado idioma seja utilizado por indivíduos que praticam outra língua, Guillemin, Bombardier e Beaton (1993) preconizam que

se faz necessário mais do que uma tradução idiomática. Antes da aplicação, é fundamental que seja verificado se não houve perda de significado dos constructos devido a diferenças culturais.

Nessa direção, o estudo proposto se utilizará do método oferecido por Beaton *et al.* (2007), acrescentando-se mais uma etapa de síntese após a tradução reversa, para realizar a adaptação transcultural do instrumento de coleta de dados denominado *UTAUT2*. Esse método, portanto, diferentemente da forma tradicionalmente aplicada, não se utilizará de cinco, mas sim de seis etapas, que são: tradução, síntese, tradução reversa, síntese, comitê de especialistas e pré-teste. Após a realização dessa primeira fase metodológica, o instrumento de coleta de dados será disponibilizado para a coleta de dados, propiciando que a segunda etapa seja realizada.

Para a análise da validade dos constructos e do modelo estrutural sobre a amostra de usuários de *internet* em *smartphones*, o presente estudo propõe a utilização do método estatístico denominado modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*), visto que, para o estudo proposto, há a necessidade de promover uma análise de um modelo estabelecido *a priori* de relações entre construtos formados por indicadores múltiplos, que incluem tanto constructos exógenos quanto constructos endógenos.

Além da decisão pela utilização da Modelagem de Equações Estruturais, a presente pesquisa utiliza-se do *approach PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling)*, em português, Modelagem de Equações Estruturais pelos Mínimos Quadrados Parciais. Essa decisão se fundamenta no objetivo de gerar a possibilidade comparativa com estudo anterior (VENKATESH *et al.*, 2012), no qual foi feita a opção pela mesma abordagem.

Para analisar o efeito de moderação de uma determinada variável sobre a relação entre outras variáveis tem como ponto de partida o questionamento sobre a homogeneidade de comportamento da amostra de dados analisada no que tange àquela relação que está sendo examinada. Para evitar interpretações distorcidas sobre os resultados obtidos nas pesquisas que se utilizam do método de Modelagem de Equações Estruturais devido à falta de homogeneidade, os pesquisadores têm se baseado no entendimento oferecido por Baron e Kenny (1986), que afirma existir um efeito que explica a heterogeneidade de comportamento de subgrupos de uma amostra, sendo que tal efeito é denominado relação de moderação.

Um método para tratar da relação de moderação sugerido por estudos mais recentes que se utilizam da Modelagem das Equações Estruturais sob a abordagem dos Mínimos Quadrados Parciais (*PLS-SEM*), denomina-se Análise Multigrupos nos Mínimos Quadrados Parciais (*Multigroup Analysis in Partial Least Squares – PLS-MGA*). Recentes estudos têm se dedicado a analisar a eficácia do método *PLS-MGA*, demonstrando sua utilidade em diversos contextos (HENSELER, 2007; CHIN e DIBBERN, 2010).

Baseado nesses argumentos, utilizou-se do método *PLS-MGA* para verificar

a existência de efeito de moderação das coortes geracionais brasileiras sobre as relações no modelo *UTAUT2* que se provaram consistentes, após a aplicação da segunda etapa dos procedimentos metodológicos.

De acordo, com Hair *et al.* (2014), para a realizar a verificação sobre a existência de efeitos de moderação, por meio de *PLS-MGA*, os dados devem ser agrupados dentro das categorias da pretensa variável moderadora, após isso, são calculados os coeficientes de caminhos de cada categoria, por fim, verifica-se se há diferença estatística significativas entre os coeficientes de caminho de cada categoria, havendo diferença, comprova-se a existência do efeito moderador.

Neste estudo, optou-se pela utilização da abordagem de Henseler. Essa abordagem, segundo Sarstedt, Henseler, Ringle (2011), é a que tem apresentado maior grau de robustez, entre as demais opções utilizadas para realizar a *PLS-MGA* nos estudos referentes ao marketing.

## 7 | POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população analisada por esta pesquisa é formada por indivíduos usuários de *smartphones*, com idade mínima igual ou superior a 18 anos e que tenham vivido seus anos formativos no Brasil a partir de 1992, portanto, nascidos a partir do ano de 1975, estando, com a idade máxima de 40 anos. Dessa forma, estarão sob análise somente as duas últimas coortes geracionais brasileiras, denominadas: Individualismo e Conectados. O Quadro 2 apresenta as coortes geracionais brasileiras exploradas nesta pesquisa.

Coorte	Nascimento	Anos Formativos	Características
Individualismo	1975-1990	1992-2007	Entre 25 e 40 anos de idade.
Conectados	1991 - Até a identificação da próxima coorte.	2008 - Até a identificação da próxima coorte.	24 anos de idade ou menos.

Quadro 2 - Coortes Geracionais Brasileiras sob Análise nesta Pesquisa

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Motta *et al.* (1999), Motta *et al.* (2009).

Decidiu-se pela inclusão de somente duas coortes geracionais brasileiras devido a essa quantidade representar um número suficiente de categorias para testar as hipóteses propostas pelo presente estudo, bem como, permitir a utilização de uma técnica que, segundo Sarstedt, Henseler e Ringle (2011), é mais robusta em termos estatísticos, a abordagem de Henseler. Além disso, a facilidade de acesso aos participantes da amostra da pesquisa (graduandos e pós-graduandos) com idades pertencentes a essas duas coortes, pode ser mencionado como fator facilitador para a execução deste estudo. O número de indivíduos usuários de *smartphones*, com idade entre 18 e 40 anos e que tenham vivido no Brasil seus anos formadores, é

demasiadamente alto para um censo. Dessa forma, a decisão racional para a coleta de dados, nesta teste, é por meio de amostragem.

Devido ao tamanho da população-alvo da pesquisa, não foi possível a utilização da técnica de amostragem probabilística, por isso, optou-se pela técnica de amostragem não-probabilística e de conveniência. A decisão por essa técnica de amostragem, apesar de limitar a generalização dos resultados para a população pesquisada, tem sido adotada nas dissertações e teses brasileiras do campo do marketing por questões relacionadas à impossibilidade do prévio conhecimento das características da população examinada que, em geral, são muito grandes e por causa dos altos custos de operacionalização da amostragem.

Em conformidade com a escolha da técnica de amostragem não probabilística e de conveniência, opção feita devido a necessidade de amparar a possibilidade de acesso do pesquisador sobre as unidades amostrais, os indivíduos usuários de *smartphones*, com idade entre 18 e 40 anos e que tenham vivido no Brasil seus anos formadores, os indivíduos serão pesquisados em seu local de estudo, que são os cursos de graduação e pós-graduação de instituições de ensino superior do estado do Espírito Santo.

Mesmo se tratando de uma amostra não-probabilística de conveniência, por força da utilização do método estatístico Modelagem de Equações Estruturais pelos Mínimos Quadrados Parciais (*PLS-SEM*), há um número mínimo de unidades amostrais que devem ser pesquisadas. Há uma forma segura para se estabelecer o tamanho mínimo da amostra em estudos que se utilizam da Modelagem de Equações Estruturais pelos Mínimos Quadrados Parciais (*PLS-SEM*): Ringle, Silva e Bido (2014), recomenda a utilização do *software G\*Power 3.1.7*, pois esse aplicativo calcula o tamanho da amostra com maior precisão. Adicionalmente, Hair *et al* (2014), recomenda que sejam utilizados os seguintes parâmetros nos aplicativo: *Effect Size* (0,15) e *Power* (0,80). Desta forma, o tamanho mínimo foi estimado em duzentas e seis unidades amostrais: cento e três, determinadas pelo aplicativo, multiplicado por dois, devido ao número de categorias para o teste de moderação.

## 8 | ANÁLISE DE DADOS

### 8.1 Adaptação transcultural do instrumento *UTAUT2* para o contexto brasileiro

O processo de adaptação transcultural do instrumento de coleta de dados, do tipo *survey*, denominado *UTAUT2*, *iniciou-se* pelo recolhimento desse instrumento em sua publicação original (VENKATESH *et al.* 2012).

Produzido originalmente no idioma inglês e formado por 9 constructos e seus respectivos indicadores formadores, o *UTAUT2*, conforme já explicitado nos procedimentos metodológicos, foi adaptado por meio do método oferecido por Beaton *et al.* (2007), operacionalizado em seis etapas: tradução, síntese, *back translation*,



síntese, comitê de especialistas e pré-teste.

O resultado apresentado, após a execução das seis etapas, demonstrou que, após ter sido processado pela adaptação transcultural para o contexto brasileiro, o instrumento de coleta de dados denominado *UTAUT2* encontra-se validado e consistente, portanto, apto para ser utilizado na pesquisa.

## 8.2 Análise da validade dos constructos do modelo *utaut2* e de suas relações na amostra de usuários de *internet* em *smartphones*

Para o alcance dos fins deste estudo, o número de unidades amostrais estatisticamente necessárias foi de duzentas e seis. Durante a coleta de dados, duzentos e setenta formulários de pesquisa foram submetidos aos respondentes, a fim de garantir que a quantidade mínima necessária exigida pelo método *PLS-SEM* fosse atingida

## 8.3 Análise da validade e confiabilidade dos constructos presentes no modelo

Com o propósito de verificar a validade e confiabilidade dos constructos presentes no modelo *UTAUT2* sobre a amostra de dados de usuários de *internet* em *smartphones* e realizar ajustes caso fosse necessário, três aspectos foram examinados: a consistência interna, a validade dos indicadores formadores e a validade discriminante.

Para a análise da consistência interna foram utilizados dois indicadores: o *Alpha de Crombach* e a Confiabilidade Composta. A Tabela 01 apresenta os resultados da aplicação desses dois indicadores sobre a amostra de dados.

Constructos	<i>Alpha de Crombach</i>	<i>Composite Reliability</i>
Expectativa de Desempenho (PE)	0,8942	0,9265
Expectativa de Esforço (EE)	0,8916	0,9247
Influência Social (SI)	0,8464	0,9069
Motivação Hedônica (HM)	0,7981	0,8816
Preço (PV)	0,8715	0,9210
Condições Facilitadoras (FC)	0,8288	0,8854
Hábito (HT)	0,7706	0,8348
Intenção de Uso (BI)	0,8546	0,9117

Tabela 01: Indicadores da Consistência Interna dos Constructos

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados dos indicadores da consistência interna, *Alpha de Crombach* e Confiabilidade Composta informaram que a consistência interna dos constructos foi considerada satisfatória.

A verificação da validade convergente foi realizada por meio de dois testes: *Outer Loadings* e *Average Variance Extracted (AVE)*, como pode ser visto na Tabela 02. Os testes de validade convergente verificam se os indicadores formadores dos

constructos convergem ou compartilham grande proporção da variância.

Constructos	Indicadores	<i>Outer Loadings</i>	<i>AVE</i>
Expectativa de Desempenho (PE)	PE1	0,8765	0,7591
	PE2	0,8562	
	PE3	0,8812	
	PE4	0,8710	
Expectativa de Esforço (EE)	EE1	0,8757	0,7542
	EE2	0,8719	
	EE3	0,8533	
	EE4	0,8729	
Influência Social (SI)	SI1	0,8840	0,7646
	SI2	0,8478	
	SI3	0,8909	
Motivação Hedônica (HM)	HM1	0,8064	0,7131
	HM2	0,8532	
	HM3	0,8724	
Preço (PV)	PV1	0,8926	0,7954
	PV2	0,8815	
	PV3	0,9014	
Condições Facilitadoras (FC)	FC1	0,8017	0,6590
	FC2	0,8255	
	FC3	0,8158	
	FC4	0,8039	
Hábito (HT)	HT1	0,7568	0,5585
	HT2	0,7081	
	HT3	0,7789	
	HT4	0,7437	
Intenção de Uso (BI)	BI1	0,8939	0,7750
	BI2	0,8457	
	BI3	0,9005	

Tabela 02: Testes de Validade Convergente

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados apresentados pelos testes de validade convergente de todos os indicadores formadores dos constructos do modelo foram considerados satisfatórios.

A validade discriminante, foi testada pelo *Fornell-Larker Criterion*, como pode ser visto na Tabela 03. Os testes que avaliam a validade discriminante verificam se cada constructo captura aspectos singulares, que não estejam sendo, portanto, captados por outros constructos presentes no modelo.

	UB	FC	PE	EE	HT	SI	BI	HM	PV
UB	n.a.								
FC	0,5057	0,8117							
PE	0,4080	0,6823	0,8713						

EE	0,3618	0,5987	0,6472	0,8684					
HT	0,4173	0,5734	0,5826	0,5914	0,7473				
SI	0,3457	0,5123	0,5914	0,4600	0,4896	0,8744			
BI	0,5401	0,7443	0,7533	0,6759	0,6812	0,6168	0,8803		
HM	0,3763	0,6197	0,6917	0,6007	0,6062	0,5638	0,8060	0,8445	
PV	0,4528	0,7705	0,7144	0,6931	0,6232	0,5721	0,8136	0,7632	0,8919

Tabela 03: Testes de Validade Discriminante

Fonte: Dados da Pesquisa.

Hair *et al* (2014), afirmam que o *Fornell-Larker Criterion* é o teste mais robusto para a verificação da validade discriminante, nele a raiz quadrada da *Average Variance Extracted (AVE)* de cada constructo deve ser maior do que sua correlação com cada um dos outros constructos presentes no modelo estrutural. Devido aos resultados apresentados, a validade discriminante dos constructos presentes no modelo foi considerada satisfatória.

Todos os resultados apresentados, demonstraram que os constructos presentes no modelo se encontravam validados e consistentes, o que permitiu que as verificações avançassem para a análise da validade das relações presentes no modelo.

#### 8.4 Análise da qualidade do modelo estrutural ajustado

Com o propósito analisar a qualidade modelo *UTAUT2* ajustado, após a análise de seus constructos formadores, sobre a amostra de dados de usuários de *internet* em *smartphones*, dois aspectos foram examinados: a acurácia preditiva e a relevância ou validade preditiva.

Para a análise da acurácia preditiva do modelo *UTAUT2* sobre a amostra de dados de usuários de *internet* em *smartphones* foi utilizado o coeficiente de Determinação ( $R^2$ ), conforme a Tabela 04.

Variáveis Dependentes	$R^2$
Intenção de Uso (BI)	0,8031
Comportamento de Uso (UB)	0,3180

Tabela 04: Teste de Acurácia Preditiva

Fonte: Dados da Pesquisa.

Segundo, Hair *et al.* (2014), o valor de  $R^2$  representa os efeitos combinados das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. Os resultados apurados indicam que acurácia preditiva do modelo *UTAUT2* sobre a amostra de dados, apresentou acurácia preditiva em grau substancial em relação à variável dependente Intenção de Uso (BI) e de grau entre fraco e moderado para a variável dependente Comportamento de Uso (UB), garantindo um resultado satisfatório do modelo estrutural

ajustado em relação a acurácia preditiva.

Para a análise da relevância ou validade preditiva do modelo *UTAUT2* sobre a amostra de dados de usuários de *internet* em *smartphones* foi utilizado o *Stone-Geisser's Q<sup>2</sup> Value*, conforme a Tabela 05.

Variáveis Dependentes	<i>Stone-Geisser's Q<sup>2</sup> Value</i>
Intenção de Uso (BI)	0,7751
Comportamento de Uso (UB)	0,3541

Tabela 05: Teste de Relevância Preditiva

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados apurados indicam que relevância preditiva do modelo *UTAUT2* sobre a amostra de dados apresentou um resultado satisfatório do modelo estrutural ajustado em relação a relevância preditiva.

### 8.5 Análise das hipóteses por meio da análise multigrupos nos mínimos quadrados parciais (*PLS-MGA*)

Após os resultados satisfatórios das análises da validade dos constructos e da qualidade estrutural ajustado do modelo *UTAUT2* sobre a amostra de dados utilizada nesta pesquisa, foi possível iniciar a terceira fase dos procedimentos metodológicos que tratou da avaliação sobre a utilização das coortes geracionais brasileiras como variável moderadora, testando, dessa forma, as hipóteses.

Para avaliar cada uma das hipóteses propostas por esta pesquisa foi utilizada a Análise Multigrupos nos Mínimos Quadrados Parciais (*Multigroup Analysis in Partial Least Squares – PLS-MGA*). A abordagem adotada para a realização da Análise Multigrupos nos Mínimos Quadrados Parciais (*PLS-MGA*) nesta pesquisa foi a abordagem de Henseler. Os resultados da aplicação dessa técnica foram dispostos de forma a apresentar uma análise sobre cada uma das hipóteses propostas por este estudo.

O Quadro 03, sumariza o resultado das análises das hipóteses testadas.

Hipóteses	Resultados
As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre Condições Facilitadoras e Intenção de Uso ( $H_{01}$ ).	Não rejeitada.
As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre Expectativa de Desempenho e Intenção de Uso ( $H_{02}$ ).	Não rejeitada.
As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre Expectativa de Esforço e Intenção de Uso ( $H_{03}$ ).	Não rejeitada.
As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre Influência Social e Intenção de Uso ( $H_{04}$ ).	Rejeitada.
As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre Motivações Hedônicas e Intenção de Uso ( $H_{05}$ ).	Rejeitada.

As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre Preço e Intenção de Uso ( $H_{06}$ ).	Rejeitada.
As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre Hábito e Intenção de Uso ( $H_{07}$ ).	Rejeitada.
As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre Condições Facilitadoras e Comportamento de Uso ( $H_{08}$ ).	Não rejeitada.
As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre Intenção de Uso e Comportamento de Uso ( $H_{09}$ ).	Rejeitada.
As Coortes Geracionais Brasileiras moderam as relações entre Hábito e Comportamento de Uso ( $H_{10}$ ).	Rejeitada.

Quadro 03: Sumário do Resultados da Testagem das Hipóteses

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos, por meio da Análise Multigrupos nos Mínimos Quadrados Parciais (*PLS-MGA*), permitiram a obtenção de informações relevantes. As discussões sobre as contribuições oriundas deste estudo, limites e sugestões para futuras pesquisas formuladas, a partir dessas análises de resultados, foram organizadas no capítulo de conclusão desta pesquisa.

## 9 | CONCLUSÃO

Neste estudo, foi analisada a possibilidade de existência de efeito de moderação das coortes geracionais brasileiras sobre as relações antecedentes a intenção de uso e ao comportamento de uso de novas tecnologias no contexto do consumo. Para o alcance desse propósito foi engendrada uma série de procedimentos metodológicos que produziram resultados que ultrapassaram os limites da questão inicial, mas que, por trazerem contribuições relevantes para o campo de pesquisa da administração, mais especificamente do marketing, merecem ser apresentadas juntamente com os resultados da investigação do propósito central do estudo. A essência das conclusões se inicia pelas contribuições obtidas durante sua construção e, em seguida, apresenta considerações sobre sua contribuição central.

Uma primeira contribuição foi a de evidenciar, empiricamente, a existência de uma nova coorte geracional a ser inserida na modelagem desenvolvida por Motta, Rossi e Schewe (1999) para segmentar as coortes geracionais brasileiras. Embora o trabalho de Motta, Gomes e Valente (2009) já tratasse da possibilidade de inserção de uma nova coorte geracional brasileira, visto que o modelo original fora desenvolvido há mais de uma década na ocasião daquela pesquisa, esta pesquisa foi a primeira a oferecer evidências empíricas que suportassem esse fato.

Uma segunda contribuição refere-se à utilização de um método nunca antes empreendido em estudos brasileiros do campo do marketing: a adaptação transcultural de instrumento de coleta de dados. Esse método objetiva oferecer maior segurança aos casos de utilização de instrumentos de coleta que tenham sido desenvolvidos em

determinado contexto cultural diverso ao da localidade na qual esses instrumentos serão aplicados.

A terceira contribuição, refere-se ao alcance de seu propósito central que foi o de verificar a possibilidade da utilização do conceito de coortes geracionais brasileiras como variável moderadora sobre as relações entre as variáveis antecedentes à intenção de uso e ao comportamento de uso de novas tecnologias no contexto do consumo, presentes no modelo estendido ao consumo da teoria unificada de aceitação e uso de tecnologia (*UTAUT2*).

Essas contribuições oferecidas ao campo de pesquisa do marketing, trazem consigo implicações para o meio empresarial.

Tratando da primeira contribuição deste estudo, a comprovação empírica da existência da coorte geracional conectados no contexto brasileiro, sua implicação para o meio empresarial se refere a oferecer a possibilidade de tratamento em foco de um segmento de mercado, claramente identificado e que pode ser tratado de forma diferenciada, levando-se em conta preferências e especificidades, a fim de que sejam criados o relacionamento e a posterior fidelização dos consumidores dessa coorte.

Sobre a segunda contribuição, a apresentação do método adaptação transcultural de instrumento de coleta de dados, sua implicação para o meio empresarial é de direta utilidade, visto que devida à globalização e a existência de grande número de empresas de capital transnacional, muitos instrumentos de coletas de dados dirigidos ao consumidor podem migrar de um país a outro. A possibilidade de que esses instrumentos não tenham êxito devido à realização de apenas um processo direto de tradução é real, portanto, para esses casos o uso do método, apresentado neste estudo, denominado adaptação transcultural de instrumento de coleta de dados se revela bastante útil para o meio empresarial.

A respeito da contribuição central deste estudo, a comprovação empírica de que as coortes geracionais brasileiras podem atuar como variável moderadora sobre o comportamento de consumo de novas tecnologias, essa contribuição tem aplicação direta no ambiente empresarial. Atualmente, a segmentação de mercado por meio de coortes geracionais tem sido implementada com base no uso da modelagem norte-americana (MEREDITH, SCHEWE e KARLOVICH, 2001; STRAUSS e HOWE, 2007). Porém, há um grave equívoco na transposição indiscriminada de coortes geracionais de uma região para outra, visto que existe um componente histórico e geográfico importante na formação dessas coortes (MANNHEIM, 1923; NOBLE e SCHEWE, 2003; MOTTA *et al.*, 2009). Portanto, com a comprovação empírica da possibilidade das coortes geracionais brasileiras atuarem como moderadoras sobre o comportamento de consumo de tecnologias, as empresas brasileiras não mais necessitarão de se utilizar de modelos desenvolvidos para outros contextos, podendo utilizar-se de uma modelagem totalmente desenvolvida e empiricamente testada para o Brasil.

Após a exposição dessas contribuições, torna-se importante e razoável apresentar as limitações deste estudo e sugestões para futuras pesquisas.

Tratando das limitações, dentre as possíveis, aquelas que merece ênfase de registro diz respeito à técnica de amostragem utilizada. A utilização da amostragem não probabilística restringe a interpretação dos resultados desta pesquisa a sua própria amostra. Essa primeira limitação refere-se apenas à generalização dos resultados, uma vez que dentro dos limites do propósito deste estudo, a técnica de amostragem utilizada não trouxe prejuízos à investigação proposta que tratava da verificação da possibilidade da existência de efeito moderador de uma variável sobre um conjunto de dados e quando sob uma determinada modelagem já aceita academicamente. Portanto, tomando essa limitação como base argumentativa, recomenda-se o uso de parcimônia na utilização dos resultados, visto que não são generalizáveis.

Partindo das contribuições e resguardando a limitação citada, algumas oportunidades para futuras pesquisas podem ser sugeridas.

A primeira sugestão refere-se à realização de estudos que examinem outras coortes geracionais brasileiras, além das duas verificadas nesta pesquisa, visto que o modelo de Motta, Rossi e Schewe (1999), acrescido neste estudo pela coorte geracional conectados, oferece muitas possibilidades para a realização de estudos úteis para a segmentação do comportamento de consumo de novas tecnologias em diversos mercados. A realização desses novos estudos ampliará o entendimento sobre quais aspectos psicossociais, de indivíduos pertencentes a determinadas coortes geracionais brasileiras, levam a hábitos de consumo diferenciados, oportunizando que sejam elaboradas estratégias que permitam às empresas um atendimento mais focado nos desejos e nas necessidades específicas dos consumidores de novas tecnologias.

Além dessa primeira, uma outra sugestão para futuras pesquisas oriundas desta pesquisa, diz respeito à verificação do efeito moderador das coortes geracionais brasileiras sobre as relações pertencentes a outras modelagens, além de *UTAUT2*.

## REFERÊNCIAS

- BALLAGAS, R.; BORCHERS, J.; ROHS, M.; SHERIDAN, J. G. (2006). *The smartphone: a ubiquitous input device. IEEE, Pervasive Computing*, v. 5, pp. 70-77.
- BARON, R.M.; KENNY, D.A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, Washington*, v.51, n.6, pp.1173-1182.
- BEATON, D.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. (2007). *Recommendations for the Cross-Cultural Adaptation of the DASH & Quick DASH Outcome Measures. American Academy of Orthopaedic Surgeons and Institute for Work & Health*. pp. 03-45.
- DAVIS, F. D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results. Ph.D. Thesis. Sloan School of Management, MIT*.
- DOMINGUES, J. M. (2002): Gerações, modernidade e subjetividade coletiva. *Tempo Social*. São Paulo, v. 14, n. 1, pp. 67-89.
- ELLIOT, M.; FU, F. (2008). *Consumer acceptance of technology products: the impact of tactical selling*

*approaches. Marketing Management Journal, 18(2), pp. 47-64.*

FARIA, L. H. L.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N. K.; & PIZZINATTO, A. K. (2014). A aplicabilidade do modelo estendido ao consumo da teoria unificada da aceitação e uso de tecnologia (UTAUT2) no Brasil: uma avaliação do modelo a partir de usuários de Internet em smartphones. *Revista de Administração da UFSM, 7(2), 332-348.*

FEITOSA, W. R.; IKEDA, A. A. (2011). Segmentação de Mercado Com Base em Coortes: uma Investigação Qualitativa. *Ver. Brasileira de Gestão de Negócios, v. 13, n. 41, pp. 359-375.*

FERREIRA, L. G. (2012). Jovens, uso das tecnologias da informação e comunicação e desenvolvimento cognitivo na cibercultura. In: Regis, F.; Ortiz, A.; Affonso, L. C.; Timponi, R. (2012). *Tecnologia de Comunicação e Cognição*. Editora Meridional. Porto Alegre – RS.

FRIEDEWALD, M. RAABE, O. (2011). *Ubiquitous computing: An overview of technology impacts. Telematics and Informatics, (28), pp. 55–65.*

GUILLEMIN, F.; BOMBARDIER, C.; BEATON, D. (1993). *Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: Literature review and proposed guidelines. Journal of Clinical Epidemiology, 46, pp. 1417-1432.*

GUPTA, B.; DASGUPTA, S.; GUPTA, A. (2008) *Adoption of ICT in a Government Organization in a Developing Country: Na Empirical Study, Journal of Strategic Information Systems (17:2), pp. 140-154.*

HAIR, F. H.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

HENSELER, J. (2007). *A new and simple approach to multi-group analysis in partial least squares path modeling. In: Causalities explored by indirect observation: Proceedings of the 5<sup>th</sup> international symposium on PLS and related methods. pp. 104-107. Oslo.*

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B. (2008). C. S. O uso de coortes em segmentação de marketing. *O&S, v.15, n.44, pp. 37-42.*

KERTZER, D. I. (1983). *Generation as a Sociological Problem. Annual Review of Sociology, v. 9, pp. 125-149.*

LOROZ, P. S. (2006). *The Generation Gap: A Baby Boomer vs. Gen Y Comparison of Religiosity, Consumer Values, and Advertising Appeal Effectiveness. Advances in Consumer Research. Vol. 33 Issue 1, pp. 308-321.*

LYYTINEN, K. e YOO, Y. (2002). *Issues and Challenges in Ubiquitous Computing. Communications of the ACM, v.45, n. 12.*

MANNHEIN, K. (1923). *The problem of Generations. In: Essays on the Sociology of Knowledge. London: RKP.*

MEUTER, M. L.; OSTROM, A. L.; BITNER, M. J.; ROUNDTREE, R. I. (2003). *The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. Journal of Business Research, 56, 899-906.*

MEREDITH, G. E.; SCHEWE, C. D.; KARLOVICH, J. (2001). *Defining Markets, Defining Moments: America's 7 Generational Cohorts, Their Shared Experiences, and Why Businesses Should Care. New York, NY: Hungry Minds.*

MORAN, J. (1995). *Novas tecnologias e o reencantamento do mundo. Revista Tecnologia*



Educacional. Rio de Janeiro, v. 23, n.126, pp. 24-26.

MORAN, M., HAWKES, M., EL GAYAR, O. (2010). *Tablet personal computer integration in higher education: Applying the unified theory of acceptance and use technology model to understand supporting factors*. *Journal of Educational Computing Research*, 42(1), pp. 79-101.

MORRIS, M. G.; VENKATESH, V.; ACKERMAN, P. L. (2005). *Gender and Age Differences in Employee Decisions about New Technology: An Extension to the Theory of Planned Behavior*. *IEEE Transactions on Engineering Management* (52:1), pp. 69-84.

MOTTA, P. C.; GOMES, M. Z.; VALENTE, P. (2009). *Venderam meu futuro: crise e a nova geração*. *RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. v. 3, n. 2. pp. 20-34.

MOTTA, P. C.; ROSSI, M. Z.; SCHEWE, C. D. (1999). *Using Brazilian cohort values to target TV shoppers*. In: *CONFERENCE ON TELECOMMUNICATIONS AND INFORMATION MARKETS, COTIM 99*.

PARASURAMAN, A.; COLBY, C. L. (2001). *Techno-ready marketing: how and why your customers adopt technology*. New York: The Free Press.

PEREIRA, A. O. K.; SILVA, F. B.; GIRON, J. (2014). *Sociedade tecnológica: a informação e o consumo como reflexos da modernidade*. *Revista Novos Estudos Jurídicos - Eletrônica*, v. 19, n. 1, pp. 263-284.

RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M.; MOOI, E. A. (2010). *Response-based segmentation using finite mixture partial least squares: Theoretical foundations and an application to American Customer Satisfaction Index data*. *Annals of Information Systems*, 8, pp. 19–49.

SARSTEDT, M. (2008). *A review of recent approaches for capturing heterogeneity in partial least squares path modelling*, *Journal of Modelling in Management*, Vol. 3 Iss: 2, pp.140 – 161.

SARSTEDT, M.; HENSELER, J.; RINGLE, C. M. (2011). *Multigroup Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results (2011)*. *Measurement and Research Methods in International Marketing; Advances in International Marketing*, v. 22, pp. 195–218.

SHARMA, S.; DURAND, R.M.; GUR-ARIE, O. (1981). *Identification and analysis of moderator variables*. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v.18, n.3, pp. 291-300.

SCHEWE, C. D.; MEREDITH, G. E. (2004). *Segmenting global markets by generational cohorts: determining motivations by age*. *Journal of Consumer Behaviour Volume 4, Issue 1*, pp. 51–63.

SCIENCEWATCH.COM (2009). *Top Topics: Technology Acceptance Model*. Thomson Reuters. Disponível em: <http://archive.sciencewatch.com/dr/tt/2009/09-augtt-CO/#131124700> Acesso em: 09 de outubro de 2014.

SUN Y.; BHATTACHERJEE, A.; MA, Q. (2009). *Extending Technology Usage to Work Settings: The Role of Perceived Work Compatibility in ERP Implementation*. *Information & Management* (46:4), pp. 351-356.

TAPSCOTT, D. (1998). *Growing up digital – The Rise of the Net Generation*. McGraw Hill: New York, NY – USA.

TAYLOR, S; TODD, P. (1995). *Understanding information technology usage: a testing competing models*. *Information Systems Research*. pp.144-176.

THOMPSON, R. L.; HIGGINS, C. A.; HOWELL, J. M. (1991). *Personal Computing: Toward a Conceptual Model of Utilization*. *MIS Quarterly* (15:1), pp. 125-143.

THONG J. Y. L.; HONG, S. J.; TAM, K. Y. (2006). *The Effects of Post-Adoption Beliefs on the Expectation–Confirmation Model for Information Technology Continuance*. *International Journal of Human-Computer Studies* (64:9), pp. 799-810.

VENKATESH, V.; MORRIS, M.G.; DAVIS, G.B.; DAVIS, F.D. (2003). *User acceptance of information technology: toward a unified view*. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, pp. 425-478.

VENKATESH, V.; THONG, J.Y.L.; XU, X. (2012). *Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*. *MIS Quarterly*, v. 36, n. 1, pp. 157-178.

VIEIRA, V. A. (2009). *Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de confirmação de expectativas*. *R.Adm.*, São Paulo, v.44, n.1, p.17-33.

WANG, C-C.; LO, S-K.; FANG, W. (2008). *Extending the technology acceptance model to mobile telecommunication innovation: The existence of network externalities*. *Journal of Consumer Behavior*, 7, pp. 101-110.

YI, M. Y.; JACKSON, J. D.; PARK, J. S.; PROBST, J. C. (2006). *Understanding Information Technology Acceptance by Individual Professionals: Toward an Integrative View*. *Information & Management* (43:3), pp. 350-363.

## O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES

### **Renata Giacomini Menezes**

Doutora em Administração pela Universidade FUMEC – E-mail: renatagiacomini84@gmail.com

### **Cristiana Fernandes De Muylder**

Professora e pesquisadora da Universidade FUMEC – Setor: Programa de Doutorado e Mestrado em Administração – E-mail: cristiana.muylder@fumec.br.

### **Jefferson Lopes La Falce**

Professor e pesquisador da Universidade FUMEC – Setor: Programa de Doutorado e Mestrado em Administração - E-mail jeffersonlafalce@gmail.com.

**RESUMO:** Com a maior competição nos mercados e o cenário de oferta superior à demanda, cada vez mais as empresas lutam para melhorar sua posição relativa de mercado e diferenciar sua oferta de seus concorrentes. Nessas situações, a Inteligência Competitiva passa a ter uma importante função de apoio ao Marketing na definição e implementação de estratégias para as empresas, definindo os caminhos que deverão ser seguidos, bem como as atividades que garantam a execução das estratégias. Este artigo tem como objetivo estudar a IC como apoio ao Marketing no Desenvolvimento de Produtos Inovadores. A metodologia utilizada foi a revisão da literatura nacional e internacional e os resultados

apontam que o apoio da IC ao Marketing pode proporcionar a descoberta de novas oportunidades de negócios que permitam às organizações se manterem continuamente à frente dos concorrentes e a conquista de maiores participações de mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** inteligência competitiva; marketing estratégico; pesquisa de marketing; produtos inovadores.

**ABSTRACT:** With increased competition in the markets and the supply-side scenario, companies are increasingly struggling to improve their relative market position and differentiate their offer from competitors. In these situations, the Competitive Intelligence starts to have an important function of support to the Marketing in the definition and implementation of strategies for the companies, defining the paths that must be followed, as well as the activities that guarantee the execution of the strategies. This article aims to study the CI as a support to Marketing in the Development of Innovative Products. The methodology used was the review of the national and international literature and the results indicate that the support of the CI to the Marketing can provide the discovery of new business opportunities that allow the organizations to keep ahead of the competitors and to gain greater market share.

**KEYWORDS:** competitive intelligence; strategic

marketing; marketing research; innovative products.

## 1 | INTRODUÇÃO

Nos atuais ambientes de negócios que mudam rapidamente, a necessidade de informações rápidas e precisas é essencial para as empresas para a sua sobrevivência (LÖONNQVIST; PIRTTIMÄKI, 2006). Entretanto, as rápidas e imprevisíveis mudanças no ambiente não permitem que se estruture um sistema de inteligência a cada variação (Boynton, 1993), sendo então necessário que o monitoramento do ambiente seja feito continuamente.

Dentre os processos gerenciais relacionados com a monitoração do ambiente externo de negócio, se destaca o processo de inteligência competitiva que conforme Miller (2002) se concentra nas perspectivas atuais e potenciais referentes a pontos fortes e pontos fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos e serviços similares dentro do mesmo setor da economia.

No Brasil, com relação a Inteligência Competitiva, além da própria Lei da Inovação (BRASIL, Lei N° 10.973/2004) e a Lei do Bem (BRASIL, Lei N° 11.196/2005), percebe-se que o Governo, mesmo que de forma não estruturada, vêm ao longo dos anos tendo iniciativas voltadas para esta área com a criação de programas e/ou setores voltados para esse tema como o programa Prossiga, o programa ProspeCTar, o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE), a Rede Brasil de Tecnologia – RBT, o Sistema Brasileiro de Tecnologia – SIBRATEC e o Portal da Inovação.

Mas a profissão ainda é incipiente no Brasil por falta de clareza no perfil adequado e carência de cultura de IC. Isso pode ser confirmado por Rodrigues, Riscarolli e Almeida (2011) que, nas principais conclusões sobre uma pesquisa de inteligência competitiva efetuada com 55 grandes empresas entre as 500 maiores do Guia das Maiores e Melhores, detectaram haver um pequeno número de empresas alinhadas com o conceito e funções da IC, afirmando, de forma conclusiva, que as empresas pesquisadas estão em estágio incipiente ou informal ainda de uso da IC.

Contudo, a IC tem emergido com a promessa de ajudar os tomadores de decisões estratégicas a reduzirem os riscos de falhas das estratégias competitivas a serem formuladas e implementadas, para que os ajudem a melhor o condicionamento frente às possíveis ameaças competitivas como, também, na descoberta de novas oportunidades de negócios que permitam às suas organizações se manterem continuamente à frente dos concorrentes, especialmente na conquista de maiores participações de mercado ou *market-share* (OLIVEIRA, GONÇALVES e DE PAULA, 2012).

Assim, por meio da revisão da literatura nacional e internacional, este artigo tem como objetivo estudar a IC como apoio ao Marketing no Desenvolvimento de Produtos Inovadores. Os resultados apontam que o apoio da IC ao Marketing pode proporcionar

a descoberta de novas oportunidades de negócios que permitam às organizações se manterem continuamente à frente dos concorrentes e a conquista de maiores participações de mercado.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inteligência Competitiva

O uso da inteligência nos negócios torna-se imprescindível atualmente, devido a dinâmica dos negócios, a sobrecarga de informações, o crescimento global do processo competitivo, a concorrência cada vez mais acirrada, a rápida evolução das tecnologias com os ciclos de vida mais curtos dos produtos, a criação de novos ordenamentos mundiais provocados pela organização econômica em blocos como a União Européia, a Nafta, entre outros (KAHANER apud MILLER, 2002).

De acordo com Prescott e Miller (2001) a atividade de IC implica o uso sistematizado de informações obtidas ética e legalmente, relativas ao ambiente competitivo para que a organização possa estabelecer tendências e cenários e possam responder mais rapidamente as alterações de mercado do que seus concorrentes. A IC compartilha a ideia de produzir inteligência através da análise de dados coletados com o objetivo de facilitar melhores tomadas de decisão e suporte gerencial (BUCHDA, 2007).

Calof e Wright (2008) retratam que a Inteligência Competitiva é um sistema de monitoramento ambiental que integra o conhecimento de todos na empresa. Envolve a coleta de informações internas, externas e dos concorrentes, além de informações sobre os clientes, fornecedores, tecnologia, ambiente de negócios e potenciais relações comerciais. Além disso, a Inteligência Competitiva deve proporcionar aviso antecipado (*early warning*) e auxiliar na previsão dos movimentos dos concorrentes, consumidores e do governo. O foco da Inteligência Competitiva cobre a totalidade do ambiente competitivo, e não somente da competição (CALOF e WRIGHT, 2008). E nesses tipos e ambientes, vantagens competitivas tendem a ser rapidamente imitadas ou superadas pelos concorrentes, uma vez que muitos competidores estão a todo o instante desenvolvendo novos produtos, serviços e tecnologias (SIRMON *et al.* 2010).

Ainda neste viés, Tarapanoff (2001) atenta que a necessidade de um monitoramento contínuo do ambiente competitivo e de negócios ajuda os gestores estratégicos a prevenirem surpresas, como também, a implementarem estratégias competitivas mais eficazes e a tempo hábil.

De acordo com Zangoueinezhad e Moshabaki (2009 apud Oliveira, Gonçalves e De Paula, 2012), apresentaram um *survey* realizada com 200 organizações de grande porte onde exploraram o papel da inteligência na obtenção, produção e transmissão dos produtos de inteligência competitiva para aumentar a vantagem competitiva das respectivas organizações. Neste estudo, os resultados encontrados relatam que existe uma relação positiva e significativa entre IC e conquista de vantagem competitiva.

Ainda os autores apresentaram uma pesquisa realizada por Pirttimaki (2007) com 41 gerentes de organizações instaladas em 17 países, onde comparou as práticas de IC das respectivas organizações com as da Finlândia, e observou que elas normalmente são utilizadas não apenas para neutralizar as ameaças competitivas, mas para a descoberta de novas oportunidades de negócios, tendências e sinais fracos enviados pelos ambientes de negócios.

Para West (2001, p. 12) a IC é

“[...] o processo pelo qual as empresas informam a elas mesmas sobre todos os aspectos relacionados com as atividades e desempenho dos rivais”. A IC é “[...] um essencial ingrediente não apenas para o planejamento das campanhas de marketing, mas, também, para os programas de produção, recursos humanos, finanças e todas as demais atividades corporativas que os competidores podem influenciar direta ou indiretamente” (WEST, 2001, p. 12).

Por sua vez, Fuld (1995) afirma que a Inteligência Competitiva está fundamentada na informação formal e na informação estruturada por meio dos sistemas de informação, ou seja, IC é um processo formal, por meio do qual as informações são coletadas, processadas e disseminadas na empresa, nos níveis estratégico e tático, visando à definição e à execução de suas estratégias e à avaliação de sua efetividade. Saayman et al. (2008) complementam que para que o ciclo aconteça de forma bem sucedida, a IC depende de dois fatores organizacionais: a estrutura, representada por políticas, procedimentos e outros recursos formais ou informais onde os funcionários possam contribuir para o processo e possam dele se beneficiar; e a cultura de competitividade e a sensibilização para a IC. A questão de coletividade em IC representa uma análise de informações que exige intervenção de diversos membros da empresa, em função de suas atividades, experiências e competências (LESCA e BLANCO, 1998; LESCA e CARON, 1996). Trata-se de um processo de aprendizagem organizacional coletivo e de gestão de conhecimentos organizacionais (CARON-FASAN e FARASTIER, 2003).

Contudo, a IC por si só não resolve todas as demandas e anseios da sociedade empresarial; no entanto, ao ser aplicada como ferramenta facilitadora da gestão da inovação, colabora para dar mais competitividade a um setor, bem como permite a troca de conhecimentos entre os profissionais e a sociedade (CANONGIA et al., 2004). Trata-se de uma prática voltada a auxiliar organizações na sua capacidade em antecipar alterações de seu ambiente sócio-econômico, e a considerá-las na definição dos eixos estratégicos que ela deseja implantar (CHOO, 1998).

## **2.2 Marketing estratégico e pesquisa de marketing**

Uma organização se distingue em um mercado por meio da diferenciação de sua oferta, de forma a diferenciar seu produto ou serviço de seus competidores (PORTER, 1997; MINTZBERG e QUINN, 1996; KOTLER, 1998). A sobrevivência de qualquer empresa depende da obtenção de alguma vantagem sustentável em relação a seus concorrentes, segundo a óptica dos clientes (LAMBIN, 2000). E fazer com que estes

desejas necessidades dos clientes sejam atendidas é o desafio ou propósito do marketing estratégico (ADCOCK, 2000, CRAVENS, 1994).

O marketing estratégico tem como função seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer (LAMBIN, 2000). As empresas somente podem ter êxito se puderem compreender as reais necessidades dos clientes e os atender bem (LEVITT (1960) e KOTLER (1975) apud VALDÉS, 2003).

Como observa Toledo (1973) o marketing estratégico está focado principalmente no desenvolvimento de uma resposta efetiva da empresa como um todo, uma vez determinadas as oportunidades ambientais e de mercado, em uma situação em que a empresa possua uma vantagem competitiva em relação à concorrência. O autor acrescenta ainda que o marketing estratégico é o conjunto de decisões que combinam harmoniosamente as dimensões funcionais, administrativas e filosóficas do marketing.

Andreasen e Kotler (1998) especificam três elementos que a estratégia essencial de marketing deve conter: (1) um ou mais mercados alvo específicos; (2) uma clara e definida posição competitiva; e (3) um composto de marketing cuidadosamente desenvolvido e coordenado para satisfazer as necessidades do mercado alvo enquanto o diferencia da oferta dos concorrentes.

De acordo com Kotler (1998) o ponto central do marketing estratégico moderno consiste: a) segmentação de mercado: ato de identificar e agrupar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos ou compostos de marketing separados; b) escolha do mercado-alvo: selecionar um ou mais segmentos de mercado para alvejar; c) e posicionamento de mercado: ato de estabelecer e comunicar os principais benefícios do produto ao mercado.

Para Lambin (2000) a consolidação do marketing estratégico na empresa permite: (1) fundamentar sua atividade em opções estratégicas sólidas e claramente definidas; (2) desenvolver sistemas de vigilância do ambiente e da análise da concorrência; (3) reforçar a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente; (4) prever regularmente a renovação do *portfolio* de produtos-mercados.

No desenvolvimento de novos produtos, aspectos que influenciam a sua aceitação no mercado, estão relacionados com a adequada identificação das necessidades dos consumidores, o grau de satisfação dos clientes, o grau de inovação dos produtos e o desempenho de marketing da empresa (MOREIRA, 2005). O objetivo é fidelizar o cliente, sempre visando um relacionamento duradouro, através de ações integradas e direcionadas para transmitir mensagens consistentes e utilizando da tecnologia para entregar o produto com valor agregado a seus consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 4), “as empresas que se destacam por sua orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes”. O marketing não cria necessidades, mas tem a

responsabilidade de identificá-las e ativá-las, oferecendo o produto mais satisfatório ao seu consumidor (YANAZE, 2006; KOTLER, 1998). O marketing não deve limitar-se a atender as necessidades do cliente, mas desenvolver produtos para superá-las (OGDEN, 2002).

Swift (2001, p.25) complementa dizendo que,

“A gerência bem-sucedida de relacionamento com os clientes significa aprender os hábitos e as necessidades deles, antecipando futuros padrões de compra e descobrindo novas oportunidades para fazer negócios” (SWIFT, 2001, p. 25).

Malhotra (2006) complementa ao dizer que “na medida em que os clientes se tornam mais influentes e sofisticados, os gerentes de marketing precisam de maiores informações como eles reagirão a produtos e outras ofertas de marketing. E para atender esse consumidor a pesquisa de marketing visa descobrir o que o consumidor quer, ou necessita, e a partir daí orientar uma produção mais racionalizada.

A American Marketing Association, (1988) - AMA definiu pesquisa de marketing como:

“a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao nome de marketing por meio da informação-usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; melhorar a compreensão do marketing como processo”.

Kotler e Armstrong (2003) definem uma pesquisa de marketing como um integrante do sistema de informação de marketing (SIM) sendo este formado por pessoas, equipamentos e procedimentos, que avaliam e distribuem informações necessárias para que os profissionais de marketing tomem as suas decisões. Ainda os autores dizem que para que essas decisões sejam tomadas com maior precisão e clareza, utiliza-se a pesquisa de mercado ou pesquisa de marketing.

Para Cobra (1997) a pesquisa de marketing deve ser entendida como um instrumento útil para descobrir novas oportunidades de mercado tanto para produtos como para serviços, além de outras finalidades, como testar impacto do esforço de marketing. A pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing (MALHOTRA, 2006, p. 36).

Assim, a função do marketing estratégico é orientar a empresa para oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas bem adaptadas aos seus recursos e seu knowhow, que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade (LAMBIN, 2000; TOLEDO, 1973).

### **2.3 A inovação e o desenvolvimento de produtos inovadores**

Dosi (1988) retoma o conceito de Schumpeter ao afirmar que a inovação está ligada à busca e à descoberta, à experimentação e à adoção de novos produtos, aos processos de produção e a formas organizacionais. A superação das expectativas



dos consumidores, por meio de produtos e serviços inovadores, assegura vantagens competitivas e permite às empresas a posições de liderança, em mercados de competição (GOBE *et al.*, 2004).

De acordo com Mattar e Santos (2003) a permanência destes novos produtos, a melhoria dos resultados da empresa, o desenvolvimento de processos gerenciais é essencial para que se reduzam os riscos do lançamento. “A capacidade da empresa em atender os consumidores e gerar resultados empresariais positivos depende da habilidade dela gerenciar a inovação e o processo de desenvolvimento de novos produtos” (PESSEMIER apud MATTAR e SANTOS, 2003).

Na perspectiva de Schumpeter (1982 apud Giacomini, De Muylder e La falce, 2014) descreve inovação como novas combinações entre materiais e forças produtivas com o objetivo de viabilizar novos produtos e o desenvolvimento econômico. Ainda os autores dizem que este processo dinâmico de substituição de antigas tecnologias por novas é denominado “destruição criadora” Para Schumpeter, a “destruição criadora” remete à ideia de evolução constante e que a condição de liderança de uma empresa não pode ser considerada permanente. Com o foco na necessidade dos consumidores, o autor cita que a partir da inovação as empresas renovam a sua base de ativos e criam oportunidades para a sustentabilidade da competitividade econômica (SCHUMPETER, 1984 apud GIACOMINI, DE MUYLDER e LA FALCE, 2014).

Rothwell (1995) apresenta a inovação em vários aspectos, entre eles: a) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um certo bem; b) introdução de um novo método de produção; c) abertura de um novo mercado para uma indústria; d) utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou produto semiacabado; e) estabelecimento de uma nova organização em uma determinada indústria. Assim, como diz Schumpeter (1997) a inovação é resultado da aplicação de invenções e do conhecimento acessível às organizações, motivadas pela busca de vantagens competitivas com impacto econômico.

De acordo com estudo realizado para o Instituto Inovação, Moreira *et al.* (2007) apresentam que o Brasil apresenta grandes atributos para o desenvolvimento de inovações, por possuir um grande potencial para a geração de conhecimento, está passando por um momento de grandes transformações estruturais no ambiente da inovação e tem desenvolvido a base tecnológica e empresarial para o desenvolvimento das inovações.

Conforme Kotler e Armstrong (2004) o processo de desenvolvimento de um novo produto consiste em um planejamento consistente e que se resume em oito etapas: a) Geração de ideias; b) Seleção de ideias; c) Desenvolvimento e teste do conceito; d) Estratégia de marketing; e) Análise do negócio; f) Desenvolvimento do produto; g) Teste de mercado; h) Comercialização.

Assim, Hayes *et al.* (2004) enfatizam que para sobreviver no novo ambiente empresarial, as organizações estão se voltando não só para o desenvolvimento de produtos, mas para o desenvolvimento de produtos personalizados, que atendam

segmentos específicos de mercado, de acordo com as necessidades de seu público. Identificar as necessidades dos clientes e gerar novas ideias que originem produtos inovadores é um dos principais imperativos estratégicos das empresas (DESCHAMPS e NAYAK, 1995).

A inovação, como fonte de sucesso e de vantagem competitiva deve responder a uma obrigação fundamental da empresa: o domínio das aplicações tecnológicas (RIBAUT *et al.*, 1995). E esta inovação tecnológica tem sido um desafio constante no processo de desenvolvimento de novos produtos (Abernathy e Utterback, 1975), tendo em vista as tendências à modernização dos padrões de consumo do mercado, onde novos produtos encontram mercados dispostos a adquiri-los em quantidades crescentes e a preços mais elevados (CORTADA, 2002).

Ao considerar essas intensas turbulências onde as estratégias de mercados devem estar aliadas as mudanças do comportamento do consumidor, além dos ciclos de vida mais curtos dos produtos, a propagação desenfreada de novas tecnologias e a crescente profissionalização da concorrência, Violin (2003) afirma que ao falhar no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, a empresa estará se expondo a um grande risco, tal risco pode tornar o novo produto inviável do ponto de vista financeiro da empresa.

Clancy e Shulman (1994) constatam ainda que há 25 anos 65% dos produtos lançados obtiveram êxito, muitos deles ainda estão no mercado. Em 1993, no momento em que relatou este fato, somente 10% dos novos produtos obtiveram sucesso, com uma expectativa de vida de aproximadamente cinco anos. Uma das conclusões mais interessantes que a pesquisa revelou é que o produto mais atraente é sempre o menos lucrativo.

Entretanto, as diversas causas de insucesso do produto podem estar relacionadas à deficiência nas ações de marketing, sendo elas: inadequadas análises de mercado, escolha errada da época de lançamentos, falhas em prever antecipadamente a concorrência e baixos esforços de distribuição (VIOLIN, 2003). Assim, Rodrigues e Riccardi (2007) complementam relatando que como apoio ao desenvolvimento da inovação nas empresas, a IC pode permitir o entendimento das referidas correlações e a interpretação de volumosos dados provenientes de diferentes fontes de informação, sejam elas internas ou externas, formais ou informais (CANONGIA *et al.*, 2004). A agilidade, flexibilidade e inovação passam a ser necessidades para o sucesso da organização moderna (GALLIERS; LEIDNER, 2003).

### 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas precisam tomar suas decisões a partir de informações e inteligência cada vez mais bem estruturadas, visando minimizar as incertezas, elevar o nível de compreensão dos riscos e gerar condições sustentáveis para o negócio. Dessa forma, procurou-se neste artigo estudar a IC como apoio ao Marketing no Desenvolvimento

de Produtos Inovadores a partir da revisão da literatura nacional e internacional.

Assim, possibilitou uma ampla visão deste processo, onde se abordou a IC como um processo formal, por meio do qual as informações são coletadas, processadas e disseminadas na empresa, e esta emergida ao marketing pode ajudar os tomadores de decisões estratégicas a um melhor condicionamento organizacional, na descoberta de novas oportunidades de negócios que permitam às suas organizações se manterem continuamente à frente dos concorrentes, especialmente na conquista de maiores participações de mercado.

Dada à importância do monitoramento ambiental, onde a informação é um recurso estratégico à gestão, as organizações estão se voltando não só para o desenvolvimento de produtos, mas para o desenvolvimento de produtos personalizados de acordo com as necessidades de seu público. Identificar as necessidades dos clientes e gerar novas ideias que originem produtos inovadores é um dos principais imperativos estratégicos para a sobrevivência das empresas.

Contudo, a IC com sua tarefa em enxergar por completo e a frente do mais rápido concorrente, vem se configurando como um componente essencial ao marketing para retirar vantagens agregadoras de valor no desenvolvimento de produtos inovadores. Portanto, é plausível afirmar que a IC aliada ao marketing, podem influenciar no sucesso da empresa, mas resta-nos em pesquisa subsequentes explorar de que maneira a IC apoia o marketing no desenvolvimento de produtos inovadores.

## REFERÊNCIAS

ABERNATHY, D.A.; UTTERBACK, J.M. **A Dynamic Model of Process and Product Innovation**. Omega, v. 3, n. 6, 1975.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Disponível em: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>. Acesso em Abril de 2015.

ANDREASEN, A. R.; KOTLER, P. **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

ADCOCK, D. **Marketing Strategies for Competitive Advantage**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 2000.

BOYNTON, A. C. Achieving Dynamic Stability through Information Technology. **California Management Review**. v. 35, n. 2, p. 58-77, Winter, 1993.

BUCHDA, S. Rulers for business Intelligence and Competitive Intelligence: an overview and evaluation of measurement approaches. **Journal of Competitive Intelligence and Management**. V. 4, n. 2, 2007, p. 23-35.

CALOF, J.; WRIGHT, S. Competitive Intelligence: A practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of marketing**. v. 42, n. 7/8, 2008, p. 717-730.

CANONGIA, C; PEREIRA, M.N.F.; MENDES, C.S.; ANTUNES, A. Mapeamento de inteligência competitiva (IC) e de gestão do conhecimento (GC) no setor saúde. Encontros Bibli: **Revista**

**Eletrônica Biblioteconomia e Ciência da Informação**, UFSC, ed. esp., 1º sem. 2004. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/293/344>. Acesso em Abril de 2015.

CARON-FASAN, M-L. e FARASTIER, A. Veille stratégique et gestion des connaissances.. In **Présent et Futurs des systèmes d'Information**. Coordonnée par CARON-FASAN, M-L. et LESCA, N. Presses Universitaires de Grenoble. 2003. p. 237-266.

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: The art of scanning the environment**. Edition ASIS. Second Edition. 272 p., 1998.

CLANCY, K. J.; SHULMAN, R. S. **Mitos do marketing que estão matando seus negócios**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COBRA, M. **Marketing básico: Uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORTADA, J.W. **Making the information society: experience, consequences, and possibilities**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

CRAVENS D.W. **Strategic Marketing**. Illinois: Irwin, 1994.

DESCHAMPS, J.P.; NAYAK, P.R. **Product Juggernaut**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory**. London: Printer, 1988.

FULD, L M. **The new competitor intelligence**. New York: Wiley & Sons, 1995.

GALLIERS, R. D.; LEIDNER, D. E. **Strategic Information Management**. Butterworth Heinemann, 3rd edition, 2003.

GIACOMIN, R.; DE MUYLDER, C.; FALCE, J. L. **Mensuração da inovação: meta estudo**. In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2014, Curitiba. Engenharia de Produção, Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável: a Agenda Brasil+10, 2014. v. 34. p. 1-14.

GOBE, A. C. et al. **Gerência de Produtos**. São Paulo. Ed.Saraiva, 2004.p. 140 –142.

HAYES, R. et al. **Operations, strategy, and technology**. USA: John Wiley & Sons, 2004.

KAHANER, L. **Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top**. New York: Touchstone Books, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Estratégia de comunicação integrada de marketing**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. (756 p.)

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, Boston, p. 45-56, Julyaug, 1960.

LÖNNQVIST, A. PIRTTIMÄKI, V. The measurement of business intelligence. **Information Systems**

**Management.** v. 23, n. 1. Winter, 2006.

LESCA, H. e BLANCO, S. Théorie et pratique de la Veille stratégique: quelques retours d'expérience. Vers le concept d'Intelligence stratégique collective. **Colloque VSST98 (Veille Stratégique, Scientifique et Technologique)**. Toulouse, 19-23 oct.1998.

LESCA, H. e CARON, M-L. Business Intelligence: creating collective intelligence within the company. **Actes du BIT'96, Business Information Systems - Uncertain futures**. Manchester, GB, 12 p., november 7th, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.

MATTAR, F.N.; SANTOS, D. G. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process : concepts, contexts and cases**. 3rd ed. Upper Sadlle River: Prentice-Hall, 1996.

MOREIRA. A. C. **O problema da co-especialização no desenvolvimento colaborativo de novos produtos**. Associação Brasileira de Engenharia da Produção, São Paulo, jan./abr. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n1/n1a02.pdf>. Acesso em abril de 2015.

MOREIRA, B. et al. **Onde está a inovação no Brasil**. Belo Horizonte: Instituto Inovação, 2007. Disponível em: [www.institutoinovacao.com.br/downloads/Onde\\_esta\\_a\\_inovacao\\_no\\_Brasil.pdf](http://www.institutoinovacao.com.br/downloads/Onde_esta_a_inovacao_no_Brasil.pdf). Acesso em abril de 2015.

OGDEN, James R. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, P.; GONÇALVES, C.; DE PAULA, E. Diretrizes para a condução de uma atividade de inteligência competitiva: uma análise preliminar. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 257-272, out./dez. 2011.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. **Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIRTTIMÄKI, V. **Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä**. Master of Science Thesis. Tampere University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, Tampere, Finland, 2002.

RIBAUT, J.M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A Gestão das Tecnologias**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

RODRIGUES, L.C; RICCARDI, R. **Inteligência Competitiva: nos negócios e nas organizações**. Maringá: Unicorpore, 2007.

RODRIGUES, Leonel Cezar; RISCAROLLI, Valéria; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Inteligência competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v.1, n.1, p. 63-85, abr./jun. 2011.

ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: DODGSON, M.; ROTHWELL, R. **The handbook of industrial innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, p. 33-53, 1995.

SAAYMAN, A.; PIENAAR, J.; PELSMACKER, P.; VIVIERS, W.; CUYVERS, L.; MULLER, M.; JEGERS, M. **Competitive intelligence**: construct exploration, validation and equivalence. In: *Aslib Proceedings*: v.60, n.4, 2008, p.383-411.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico; tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SIRMON, D. G. *et al.* The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 31, p. 1.386-1.409, 2010.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer relationship management**: revolucionário marketing de relacionamentos com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TOLEDO, G. L. **Segmentação de mercado e estratégia de marketing**. 1973. 87 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo.

VALDÉS, J.A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. São Paulo: FEA - USP, 2003. 313p.

VIOLIN, F.  **Lançamento de novos produtos**. 13 jun. 2003. Disponível em: <<http://vencer-rs.com.br/portal/decismarketing/dica.asp?t=mkt&r>>. Acesso abril de 2015.

WEST, C. **Competitive intelligence**. New York: Palgrave, 2001.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA HIATO COMUNICAÇÃO

### Lucas Coimbra de Araújo

(Pesquisador Científico Bolsista da FAPEMIG)  
Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências  
Empresariais  
Belo Horizonte - Minas Gerais

### Cid Gonçalves Filho

Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências  
Empresariais  
Belo Horizonte - Minas Gerais

### Sônia Aparecida Martins Lazzarini

Universidade Pedro Leopoldo, Faculdade de  
Ciências Sociais Aplicadas  
Belo Horizonte - Minas Gerais

**RESUMO:** O artigo a seguir apresenta os principais dados estratégicos da Agência Hiato Comunicação, empresa do segmento de Publicidade e Propaganda, que ingressou formalmente no mercado belo-horizontino no mês de Abril de 2013. A ideia central do mesmo é apresentar aqui os cenários nos quais a empresa está inserida, apontando assim os pontos que precisam ser mais bem trabalhados para se atingir ao sucesso e as suas oportunidades e chances de crescimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Agência de Propaganda. Comunicação. Marketing. Planejamento Estratégico. Publicidade.

**ABSTRACT:** The following article presents the

main data Hiatus Communication Agency's strategic, business segment and Advertising, which formally joined the market of Belo Horizonte in April 2013. The central idea here is to present the same scenarios in which the company operates, thus pointing to the points that need to be better dealt with to achieve success and their opportunities and chances for growth.

**KEYWORDS:** Adversiting Agency. Communication. Marketing. Strategic Planning. Advertising.

### 1 | INTRODUÇÃO

Este projeto tem por objetivo apresentar um breve estudo sobre o mercado publicitário belo-horizontino. Pelo fato do referido aluno discursante estar inserido no mesmo como funcionário da área há algum tempo e como sócio executivo de uma empresa deste segmento, acredita-se que este projeto possa ser de grande valia para o seu futuro profissional e para a sociedade como um todo, pelo fato do mesmo representar também um futuro exemplo / *case* de mercado.

Sendo assim, tomando-se como base o seu Plano de Negócios, que foi redigido no ano de 2012 juntamente com o seu amigo e também sócio fundador da Agência Hiato Comunicação,

pretende-se trazer no respectivo artigo, o detalhamento do Planejamento Estratégico de Marketing da Agência de Publicidade e Propaganda Hiato Comunicação, a fim de contribuir com esse negócio, explorando os seus pontos fortes e analisando intensamente também os seus pontos a serem melhorados.

O Objetivo Geral deste projeto, portanto, é o de identificar as forças e fraquezas da Hiato Comunicação como negócio e as suas oportunidades e ameaças; fazendo assim uma análise comparativa dos seus cenários interno e externo, um estudo de sua viabilidade socioeconômica dentro do mercado belo-horizontino, uma projeção de seu crescimento em um curto, médio e longo prazos, e por fim uma conclusão sobre o parâmetro de sua probabilidade de fracasso ou sucesso dentro do Mercado Publicitário.

A Problemática de Estudo é baseada então na inserção de uma nova Agência de Publicidade e Propaganda dentro do universo das pequenas empresas dos arredores da capital do Estado de Minas Gerais. Com isso, pretende-se comprovar que um trabalho bem estruturado de Planejamento e Marketing é capaz de assegurar a viabilidade da abertura de qualquer tipo de negócio.

Vale lembrar que, para a construção deste trabalho, a metodologia utilizada, contemplou as seguintes ferramentas: pesquisa exploratória - que busca comprovar / constatar algo; conhecimento empírico - adquirido pelos sócios no dia a dia do mercado; estudo de caso - detalhamento do *case* da Agência Hiato Comunicação. Acredita-se que desta maneira todas as informações necessárias para a construção desta análise, são capazes de trazer uma base sólida para a conclusão acerca dos questionamentos abordados neste artigo.

## 2 | DADOS DO NEGÓCIO

### 2.1 Tipo de Negócio

Agência de Comunicação: uma empresa de propaganda gerencia todos os processos relacionados à publicidade. A Agência é responsável por assessorar o anunciante em suas necessidades de propaganda, executando trabalhos para a sua realização, coordenando o trabalho dos fornecedores e produtoras, e intermediando as relações entre o cliente e o veículo de comunicação. Para veiculações ou produções em sua cidade, Estado ou em outras regiões, o trabalho da Agência dinamiza e racionaliza as atividades de sua empresa.

### 2.2 Ramo da Atividade

Prestação de serviços publicitários: a publicidade é uma atividade profissional dedicada à difusão pública de ideias associadas a empresas, produtos ou serviços. A publicidade é um termo que pode englobar diversas áreas de conhecimento, que trabalham para a difusão comercial de produtos, em especial atividades como o



planejamento, criação, produção e veiculação de peças publicitárias. Hoje, todas as atividades humanas se beneficiam como o uso da publicidade: profissionais liberais, como médicos, engenheiros, divulgam por meio dela, os seus serviços; os artistas anunciam suas exposições, seus discos, seus livros, etc.; a própria ciência vem utilizando seus recursos, promovendo suas descobertas e seus congressos por meio de revistas, jornais, filmes e outros.

## 2.3 Serviços Ofertados

Serviços de criação e produção de campanhas publicitárias: para qualquer finalidade, na intenção de veicular em quaisquer tipos de veículos de comunicação; Foco no planejamento, gerenciamento e execução de campanhas de comunicação; Atuação nos setores de comunicação de empresas públicas e privadas - Assessoria e consultoria em comunicação institucional e publicidade e propaganda.

## 2.4 Público-Alvo

Atendimento a empresas públicas e privadas: captação, manutenção e recepção de clientes de pequeno, médio e grande porte, presentes na mesma região de atuação da Agência. Clientes que apresentam atividades econômicas empresariais e trabalham especificamente com produtos e serviços dos mais variados setores, ofertados de forma pública ou privada para a sociedade.

# 3 | DADOS DA EMPRESA

## 3.1 Histórico da Empresa

O nome Hiato, que vem do latim - *hiatus*, representa a ação de abrir a boca (abrir a boca para falar, falar para o mundo, falar de união). Enfim, mil e um entendimentos em torno de um só termo, que se resumem numa liberdade de sentidos que representam sua total ligação com a comunicação.

Além disso, na gramática da língua portuguesa, a palavra hiato significa o encontro de duas vogais, ou seja, a ligação / união entre dois pontos em comum - que neste caso faz referência ao elo criado entre a Agência de Publicidade e Propaganda e os clientes para os quais trabalha ou pretende um dia oferecer seus serviços.

De forma simples e objetiva, esses conceitos conseguem traduzir perfeitamente a filosofia de trabalho da Hiato Comunicação, que foi fundada ficticiamente no ano de 2008, por um grupo de colegas do Centro Universitário Newton Paiva, que estudavam e já desenvolviam projetos juntos.

Atuante no ramo de Publicidade e Propaganda, a Hiato trabalha oferecendo diferentes soluções em comunicação - para o fortalecimento das marcas e empresas, em meio a um mercado totalmente competitivo. Sua principal função é: planejar, ousar, criar e desenvolver ideias.

Proposições estas que podem ser resumidas em seu logotipo, que tem grafia e forma diferenciadas para representar algo arrojado e lúdico que, aliado ao uso das cores preto e laranja, transparece criatividade, espontaneidade, inovação, entrosamento, solidez e comprometimento.



Figura 01: Logotipo da Agência Hiato Comunicação.

Fonte: Agência Hiato Comunicação, 2012.

O principal objetivo da Hiato Comunicação é o de construir as mais adequadas estratégias de comunicação, para cada um de seus clientes, colocando-as em prática e buscando trazer resultados eficazes. E para que isto ocorra é imprescindível ter uma grande interação entre todos os funcionários da Agência, com os seus clientes, o que é o seu foco mais relevante.



Figura 02: Slogan da Agência Hiato Comunicação.

Fonte: Agência Hiato Comunicação, 2012.

### 3.2 Visão, Missão e Valores / Princípios

Oliveira (2006, p. 79) afirma que “visão é aonde a empresa quer chegar, as aspirações que ela possui a respeito do seu futuro. Portanto, são estabelecidos objetivos a serem conquistados”.

Pavani *et. al.* (1997) diferencia a visão de missão, pois segundo ele, a visão estabelece metas que devem ser atingidas pela organização. Concordando com Pavani *et. al.* (1997), Drucker (1998) defende que a visão é um conjunto de metas estabelecidas em longo prazo que definem aonde a organização quer chegar.

Baseado em Oliveira (2006), Pavani (1997) e Drucker (1998), a Agência analisou sua visão e concluiu estar de acordo com tudo aquilo que a empresa busca para o seu futuro.

*\* Visão da Agência Hiato Comunicação:*

*“Ser uma marca presente na mente das pessoas e se tornar uma referência de mercado por sua qualidade e excelência dos serviços prestados.”*

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Oliveira (2006), Pavani *et. al.* (1997) observa que a missão é uma projeção organizacional numa visão global e também qual é o papel a ser exercido por ela perante o mercado.

“A missão é a razão de a empresa existir, o porquê dela realizar aquele serviço ou fabricar aquele produto. Ela conceitua o horizonte pela qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro, dando um norte para o desenvolvimento da organização” (OLIVEIRA, 2006, p. 47).

Já Drucker (1998, p. 64) afirma que “uma empresa se define pela sua missão, e não pelo seu nome, *status* ou pelo que ela faz. Uma missão bem definida é a razão de existir de uma organização, e tornam claros seus objetivos de existir”.

*\* Missão da Agência Hiato Comunicação:*

*“Contribuir para o sucesso de nossos clientes, proporcionando serviços de qualidade e um relacionamento sem igual”.*

Para Pavani *et. al.* (1997), os valores de uma organização devem condizer com as necessidades dos seus clientes, acionistas, funcionários, fornecedores e pessoas relacionadas com a empresa. Completando o raciocínio de Pavani *et. al.* (1997), Drucker (1998) afirma que os diversos públicos com que a organização comunica devem estar de acordo com os valores definidos da empresa.

De acordo com Kotler e Keller (2006), para explorar uma oportunidade, a empresa precisa de competências relacionadas à criação de valor - assim como os profissionais de Marketing, que precisam identificar novos benefícios para o cliente e utilizar as competências centrais do domínio de sua empresa, para selecionar e administrar

parceiros de negócios.

Por fim, segundo Oliveira (2006, p. 49), “os valores de uma empresa podem ser definidos por apenas uma palavra, como exemplo, ética. Da mesma maneira que pessoas e famílias possuem valores acontece com as empresas”.

\* Valores / Princípios da Agência Hiato Comunicação:

- Ter sonho grande;
- Mostrar paixão pelo que se faz;
- Viver o empreendedorismo todos os dias;
- Trabalhar com empenho e brilho nos olhos;
- Valorizar novas ideias, pois estas simbolizam grandes desafios;
- Deixar claro que não existe “tempo ruim” e que temos a capacidade de fazer tudo aquilo o que for preciso, a qualquer momento;
- Exaltar os conceitos de companheirismo, amizade, ética, respeito, honestidade, responsabilidade e profissionalismo, que juntos proporcionam excelentes resultados.

## 4 | A AGÊNCIA

### 4.1 Apresentação da Empresa

A Hiato Comunicação, criada academicamente em 2008 por um grupo de amigos da faculdade era uma oportunidade de inúmeras experimentações. Trabalhos foram realizados para clientes reais e fictícios, o que despertou o interesse em alguns desses integrantes em fazer desta Agência um sonho.

Com o passar do tempo e a conquista de clientes e parceiros de forma independente, a ideia de tornar a Hiato Comunicação algo real foi se fortalecendo na mente de dois grandes amigos. Em 2012, os sócios, resolveram finalmente criar o seu Plano de Negócios para que no início de 2013, este ideal pudesse então se concretizar.

\* **Cronologia:** Em Abril de 2013, a Agência foi finalmente inaugurada.

### 4.2 Objetivos da Empresa

Atuante no ramo de Publicidade e Propaganda, a Hiato Comunicação trabalha oferecendo diferentes soluções em comunicação - para o fortalecimento das marcas e empresas, em meio a um mercado totalmente competitivo. A sua função é a de planejar, ousar e desenvolver projetos e ideias. E o seu principal objetivo é o de construir as mais adequadas estratégias de comunicação, para cada um de seus clientes, colocando-as em prática e buscando trazer para os mesmos, resultados realmente eficazes.

*\* **Serviços:** A Agência Hiato Comunicação presta os seguintes serviços - Ações de PDV; Assessoria de Comunicação; Projetos de Responsabilidade Social; Propaganda; Promoção de Eventos; Publicidade; Web Marketing.*

### 4.3 Histórico da sua Clientela

A Hiato Comunicação já se faz presente no mercado publicitário belo-horizontino por atender ou já ter trabalhado, mesmo que experimentalmente para diversas instituições com grande potencial, tais como: Centro Universitário Newton Paiva, ONG Circo de Todo Mundo, Total Consultoria, Vilela França Desenvolvimento Profissional, Lara Associados, Clínica Ego, Astral Medicina Diagnóstica, Engender Engenharia, Loja ClickPlus, Fábrica de Bolsas Joana Joaninha, Academia Vo2 Fitness, Triauto Veículos, Tecnoteca, entre outros.

Para estes e todos os seus demais clientes, a intenção sempre foi a de buscar as melhores ferramentas de Comunicação e Marketing, para da melhor forma atendê-los, buscando realmente satisfazê-los com o trabalho prestado; trazendo assim bons resultados e gerando o retorno almejado, de acordo com as suas necessidades e poderes de investimento.

*\* Principais peças já desenvolvidas: Manuais de Identidade Visual; Flyers; Panfletos; Malas-direta; AD Jornais; AD Revistas, Spots; Jingles; Banners Impressos e Eletrônicos; Mídias para PDV; Websites; Blogs; Fan Pages; entre outras. É por essa gama em nosso portfólio, que a Hiato Comunicação está apta a buscar as melhores soluções estratégicas para os mais diferenciados tipos de negócios, dentro de suas possibilidades, desejos e anseios.*

## 5 | QUESTÃO PRINCIPAL

Os tomadores de decisão da Hiato Comunicação (os sócios executivos) pensam no futuro da empresa com uma visão muito clara e pré-estabelecida de ascensão contínua deste negócio. O mercado está aquecido, as oportunidades são boas, a economia do país está tendendo a um novo patamar da indústria do Marketing e da Comunicação, e tudo isso conspira a favor de bons resultados a curto e longo prazo.

E com o enorme empenho, dedicação e paixão por aquilo que fazem, os amigos que agora estão construindo um sonho juntos preveem inúmeras mudanças estruturais e gerenciais na empresa, que farão com que a mesma cresça e se posicione firmemente no mercado publicitário mineiro.

As maiores decisões a serem tomadas dentro da empresa, para o seu crescimento e fortalecimento como marca reconhecida perante o mercado mineiro, referem-se ao seu poder de conquista de bons clientes (o que gera credibilidade e traz enorme visibilidade para o trabalho da Agência perante a sociedade), à produção de materiais criativos e extremamente atrativos (para a criação de um portfólio interessante e que

encante os seus *prospects*) e à contratação de uma equipe qualificada e capaz de buscar a excelência nos resultados (descentralizar o trabalho publicitário da mão dos sócios, que precisam focar mais na gestão da empresa, e não na sua operacionalidade).

## 6 | FORÇAS DO AMBIENTE LOCAL

Concluída a etapa anterior, é chegado o momento de levantarmos os principais fatores que influenciam o sucesso ou o fracasso das decisões a serem tomadas pela empresa. São fatores sobre clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários, parceiros, novas tecnologias e etc.; que farão com que ela se norteie e possa ter a certeza / segurança da sua visão de mercado.

Fator	Influência no Sucesso	Influência no Fracasso
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Agência possui uma ótima base de contatos; o que pode possibilitar excelentes negócios;</li> <li>- A mesma está recebendo um grande volume de indicações;</li> <li>- A Agência já possui uma pequena base de clientes, que já trabalhavam com ela experimentalmente / por meio de <i>freelas</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os maiores clientes da grande Belo Horizonte já estão sendo atendidos pelas grandes agências;</li> <li>- Uma grande maioria dos clientes não enxerga o devido valor do trabalho publicitário;</li> <li>- Os clientes mineiros sabem da sua enorme importância, mas têm receio de investir em comunicação.</li> </ul>
<b>Concorrentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitas agências não têm a preocupação que a Hiato tem de fazer um bom atendimento e “pós-vendas”;</li> <li>- Clientes de grande potencial estão migrando para agências menores; buscando um trabalho mais dedicado, eficaz e ao mesmo tempo eficiente;</li> <li>- Muitos concorrentes apresentam uma equipe altamente desqualificada, o que por consequência não agrada a uma grande parcela dos clientes mineiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muitas agências dominam as contas por meio de contatos pessoais entre os seus donos e os decisores das pequenas, médias e grandes empresas;</li> <li>- O mercado para pequenas empresas (nosso foco inicial) acaba sendo trabalhado por <i>freelas</i> e diretamente pelas gráficas;</li> <li>- As grandes contas que trazem retorno por meio das mídias para as agências; não ter acesso a elas pode ser um empecilho no longo prazo da empresa.</li> </ul>
<b>Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tecnologia está a favor da Publicidade e Propaganda; ajudando e potencializando os seus resultados;</li> <li>- A mesma possibilita a criação de cada vez melhores trabalhos publicitários;</li> <li>- Suas novas ferramentas de trabalho trazem maior volume e possibilidade de trabalho com as mais variadas mídias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A constante evolução da tecnologia, se não for bem acompanhada pela agência, faz com que a mesma fique atrasada e obsoleta perante seus clientes;</li> <li>- O material com tecnologia de ponta e os softwares originais para a criação dos trabalhos publicitários têm custos bem elevados;</li> <li>- A mão-de-obra de bons profissionais e que estejam de acordo com as constantes evoluções tecnológicas, também é bem onerante para a empresa.</li> </ul>

<p><b>Economia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado aquecido para esta área;</li> <li>- Maior interesse / preocupação por parte das empresas em investirem nos setores de Marketing e Comunicação;</li> <li>- O consumo aumentou e o país está em destaque perante o mercado internacional; o que traz boas oportunidades de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas que sofrem instabilidade de mercado, ao contrário do que deveriam fazer, não investem muito em publicidade;</li> <li>- Muitas empresas estão “guardando verba” para investimentos futuros nos anos da Copa e Olimpíadas (como a Hiato está no começo de suas atividades, necessita de um retorno maior de seus clientes, de imediato).</li> </ul>
------------------------	--	--

## 7 | FATORES MOTRIZES

### 7.1 Definição das Forças Motrizes

Neste momento, a preocupação é de listar as tendências que fazem mover o ambiente macro, ou seja, como os fatores identificados na etapa anterior podem ser influenciados por todas as variáveis provenientes do mercado global. Como exemplo, iremos citar os principais pontos abordados nos itens referentes aos seus clientes e concorrentes, à tecnologia e economia.

### 7.2 Explicação das Forças Motrizes

- **Clientes:** Neste quesito temos de ressaltar a importância da captação e manutenção de possíveis clientes. Com a empresa sendo aberta, se faz necessária a entrada de uma carteira potencial para o desenvolvimento de bons negócios. A indicação por parte de amigos e parentes dos sócios, ex-clientes, ex-colegas de sala e ex-professores da área é um ponto muito forte que já está sendo trabalhado pelos mesmos; visto que a maioria dos clientes já atendidos até hoje vieram por meio da boca-a-boca de conhecidos. Vale ressaltar também a importância de uma intensa prospecção daqui pra frente, de forma aleatória, de empresas dos mais variados portes e segmentos.

- **Concorrentes:** No item que envolve a concorrência, temos de dar enfoque ao domínio das grandes contas da regional de Belo Horizonte, por parte das agências de renome de mercado. Em contrapartida, é importante ressaltarmos que os serviços prestados por uma grande maioria delas, não é satisfatório e isso pode ser um elemento chave para a absorção dos mesmos. Outro dado relevante e que devemos analisar é que no setor em que a Hiato Comunicação está se inserindo, já ter um tempo de mercado e um volume de peças já publicadas (portfólio) é de enorme relevância de mercado; o que gera certa instabilidade para a empresa, que não tem como comprovar por meio de produtos factíveis a real qualidade dos seus serviços e produtos ofertados.

- **Tecnologia:** O quesito tecnologia deve ser avaliado com muito critério dentro do segmento de Publicidade e Propaganda. Ao mesmo tempo em que ele agrega valor às novas mídias, ele precisa ser fortemente estudado e bem trabalhado por todos da

equipe, para que tudo o que for criado não se torne obsoleto; visto que a velocidade das informações pode ser um elemento crucial para os resultados positivos de tudo que está sendo criado / desenvolvido para os mais variados tipos de clientes. Lembrando que os materiais, softwares e mão-de-obra, considerados de ponta nesta área, têm custos elevados, e não pode ser desprezado, por não representarem um custo para a empresa, e sim um investimento para o seu potencial de crescimento econômico.

- **Economia:** O item economia traz alguns pontos de grande influência no aspecto global da Agência. Hoje, é um fato que as empresas já criaram certa cultura / mentalidade da importância de investirem nos setores de Marketing e Comunicação (apesar de muitas delas ainda terem o receio de investirem nestas áreas). A tendência das organizações é de apostarem cada vez mais nos resultados que só os meios como a Publicidade e a Propaganda podem proporcionar. O complicado, no entanto, dentro do contexto da Hiato Comunicação, é que no momento atual em que se encontra o país - estando visado por grandes eventos que irão ocorrer no mesmo a partir do ano que vem - é que muitas empresas estão acumulando verba para investimentos futuros e não estão pensando no agora como base para destaque no longo prazo.

### 7.3 Ranking dos Fatores e Tendências Motrizes

Nessa etapa, é imprescindível elaborar o *ranking* de fatores e tendências motrizes principais. Para tanto, indicamos a utilização de dois critérios:

- Estabelecer o grau de importância para o sucesso da questão ou decisão principal identificada na primeira etapa;
- Quantificar o grau de incerteza que envolve esses fatores e tendências.

A Hiato Comunicação LTDA. busca a excelência na prestação de seus serviços, a rentabilidade para os seus sócios e a potencialidade na busca de bons resultados para os seus clientes atendidos.

Após serem identificadas as forças motrizes, a empresa apresenta no quadro abaixo o grau de importância de cada fator que influencia fortemente no seu negócio e a quantificação de incerteza proporcionada pelos mesmos.

Fator	Grau de Importância	Quantificação da Incerteza
<b>Clientes</b>	Médio	25%
<b>Concorrentes</b>	Médio	25%
<b>Tecnologia</b>	Baixo	15%
<b>Economia</b>	Alto	35%



## 8 | LÓGICA DO CENÁRIO

Nessa etapa, serão utilizados os resultados obtidos na etapa anterior, ou seja, deverão ser obtidos os eixos ao longo dos quais os cenários irão se diferenciar. Vários desses deverão ser construídos e as diferenças entre eles deverão ser significativas para os tomadores de decisão.

Essas diferenças terão o significado da força que move especificamente cada cenário e, obviamente, exigirão amplos e profundos estudos que possibilitem a avaliação de cada situação, pois a meta deve ser chegar ao menor número possível de incertezas que se caracterizem como impactantes.

Seguindo esta linha de raciocínio, podem citar como fator de maior influência nos resultados da Agência Hiato Comunicação, a economia - a qual possibilita o direcionamento das empresas, quanto aos seus investimentos e planejamentos estratégicos voltados para as mais variadas ferramentas de Marketing e Comunicação, tais como a Publicidade e a Propaganda.

Logo após a economia, os quesitos que mais podem impactar no alcance dos objetivos da empresa são a conquista, prospecção e manutenção de clientes, e a forte concorrência de mercado, que leva aos que têm o real interesse de apostar no poder das mídias, a procurarem agências de maior renome de mercado e com volume maior de produtos em seu portfólio.

Por fim, o que temos é a tecnologia, que mais tem a agregar e trazer perigos para este tipo de empresa; pois apesar dos seus elevados custos, traz inúmeras possibilidades de negócios e demonstra grande força da importância da comunicação na mente dos empresários e tomadores de decisão.

## 9 | DETALHAMENTO DE CENÁRIOS

Esta etapa exige uma grande capacidade de análise e talvez muita experiência dos envolvidos, pois é nela que cada um dos fatores e tendências principais receberá a devida atenção em seus cenários escolhidos. As dificuldades começarão a aparecer na hora de identificarmos quais as incertezas exercem maior influência e em qual dos aspectos ela é mais influente e impactante.

A conquista de clientes, por exemplo, é um elemento fortíssimo que deve ser observado dentro deste detalhamento dos cenários aos quais estão inseridos a Hiato Comunicação; visto que, sem a captação, fidelização e manutenção dos mesmos, a Agência não tem como se manter, por ser esta uma empresa pequena, nova e que foca exclusivamente na prestação de serviços.

A concorrência, que no mercado mineiro é bem forte (por apresentar um grande volume de empresas do segmento), aliada a falta de consciência, principalmente das pequenas e médias empresas da grande Belo Horizonte - foco inicial da Hiato -, também gera grande preocupação, visto que muitos não sabem da importância de se

trabalhar com as principais ferramentas de Marketing e Comunicação, e os que sabem estão com sua contas dominadas pelas agências de grande porte.

O que vale ressaltar é que os sócios executivos da Agência já têm uma boa carteira para prospecção de clientes e que os mesmos estão sendo muito bem recomendados por seus amigos, familiares, ex-clientes e demais conhecidos, o que valoriza o trabalho dos mesmos, pode gerar bons negócios e ajudar na conquista de clientes capazes de apostarem no potencial da Hiato e quererem crescer / prosperarem junto com ela.

## 10 I POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS

Após o detalhamento feito na etapa anterior, o enfoque principal agora é dado à questão ou decisão principal, a qual foi identificada no item cinco. A mesma pode também ser denominada como o processo de “ensaiar o futuro”. Praticamente, esta etapa resume-se na recolocação de algumas questões que foram explanadas durante todo o artigo e que serão avaliadas detalhadamente por meio dos quesitos abaixo:

- **Clientes:** É preciso conquistar mais clientes; Criar cada vez mais parcerias; Buscar o maior número possível de indicações; Correr atrás de empresas por meio de mailings organizacionais da grande Belo Horizonte; Fidelizar os velhos e bons clientes; Propor projetos bacanas e interessantes para ambas às partes; Mostrar dedicação, empenho e qualidade no atendimento e produtos / serviços prestados; Buscar encantar os clientes, para que os mesmos saibam valorizar o trabalho da Agência e entender a sua ideia de crescimento mútuo.

- **Concorrentes:** Buscar quebrar as barreiras com os principais concorrentes; Demonstrar que o trabalho de uma Agência de Publicidade e Propaganda, por mais que pequena, é de grande relevância para quaisquer tipos de empresas; Tentar criar parcerias com as grandes agências para a divisão das demandas de trabalho; Mostrar pela qualidade principalmente do atendimento (que é muito criticado no mercado publicitário mineiro), que uma agência pequena, mas com bons profissionais em sua equipe, pode trazer resultados por vezes muito mais eficazes do que empresas de grande porte do mesmo segmento.

- **Tecnologia:** Estar atento a todas as novidades que o setor das tecnologias possibilita para o ramo de Publicidade e Propaganda; Tentar buscar parcerias com empresas do setor para a diminuição de custos; Trabalhar com profissionais que estejam em formação, o que gera menor oneração para a Agência; Buscar novas mídias e tendências para propor projetos inovadores e que encante os seus clientes; Mostrar habilidade no manuseio das ferramentas que o mundo virtual tem para oferecer para os mais variados tipos de trabalho; Produzir conteúdos relevantes e de qualidade para todos os tipos de clientes.

- **Economia:** Demonstrar para os clientes e *prospects*, que o trabalho de comunicação demanda certo tempo e continuidade para finalmente proporcionar resultados positivos em âmbitos globais para quaisquer tipos de empresas; provar

que o momento de começar a investir é agora - visto que nos momentos de destaque do país as marcas trabalhadas já serão reconhecidas; Enfatizar para os clientes que o consumo, o perfil de compra das pessoas e a concorrência de mercado aumentaram, portanto, quem não se destacar dentro de uma economia que está crescimento exponencial, pode ficar para trás.

• **Quais os pontos fracos identificados?**

- A Hiato Comunicação precisa de uma base mais bem estruturada e consolidada de clientes;
- É preciso criar um maior volume de peças e mídias para serem apresentadas em seu portfólio;
- A concorrência é muito intensa e as agências de renome de mercado acabam por dominar as principais contas do mercado belo-horizontino;
- O trabalho de pequenas agências, muitas vezes acaba por ser realizado por profissionais autônomos ou diretamente pelas gráficas;
- O custo com maquinário e softwares é muito elevado;
- A mão-de-obra qualificada é bem onerante;
- Grande parte das empresas ainda não tem a mentalidade da importância da Publicidade e da Propaganda;
- Não são muitos os clientes que pretendem investir em comunicação em se tratando de uma análise de curto prazo.

• **A decisão ou estratégia é suportada de forma eficiente em todos os cenários ou apenas em alguns?**

A decisão / estratégia do negócio não se abala de forma intensa por nenhum dos cenários apresentados neste plano, visto que os tomadores de decisão da Agência Hiato Comunicação pensaram e planejaram por um longo período muito bem sobre o futuro da empresa, construindo uma visão muito clara e pré-estabelecida de uma ascensão contínua para este tipo de negócio.

Lembrando que apesar das dificuldades da abertura de uma empresa, num país como o Brasil, que não demonstra grandes incentivos para o mesmo, nenhum dos cenários que envolvem este segmento de atuação, fez com que tal projeto não fosse viável; levando-se em consideração que os dois amigos que agora são sócios já moldaram grandes parcerias e por um bom tempo testaram o mercado, o que os possibilitaram visualizar a eficácia e a viabilidade de se ter ou não uma Agência de Publicidade e Propaganda.

## 11 | ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma ferramenta utilizada para fazer uma análise do cenário (ou do ambiente), sendo usada como base para a gestão e / ou Planejamento Estratégico de uma corporação, podendo, devido a sua simplicidade, efetuar um excelente controle das informações

internas e externas da organização.

\* Forças - Vantagens internas da empresa em relação às concorrentes; Fraquezas - Desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes; Oportunidades - Aspectos positivos com potencial de trazer vantagem competitiva para a empresa; Ameaças - Aspectos negativos com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
- Qualidade dos serviços prestados;	- Cartela ainda restrita de clientes;
- Atendimento cuidadoso e diferenciado;	- Portfólio com poucas peças publicitárias;
- Custo reduzido dos produtos / serviços prestados - por ser esta uma agência nova;	- Pouco valor para investimento em pessoas e maquinários qualificados;
- Dedicção e empenho para desenvolver o trabalho da maneira mais eficaz possível.	- Espaço físico reduzido, o que não possibilita um crescimento imediato da equipe.

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
- Momento de começar a investir é agora;	- Falta de valorização do mercado publicitário;
- Poder de consumo das pessoas cresceu;	- Clientes pretendem investir em longo prazo;
- País está em enorme ascensão econômica, estando visado mundialmente;	- Trabalho de gráficas e <i>freelas</i> atrapalham o mercado para as pequenas agências;
- Clientes estão migrando para agências menores, buscando atendimento qualificado.	- Melhores contas da cidade são dominadas pelas grandes agências.

\* Tabela elaborada pelos autores.

## 12 | CONCLUSÃO

A Hiato Comunicação, um projeto de dois grandes amigos, foi um sonho que com o passar dos anos foi se concretizando e finalmente saiu do papel no mês de Abril de 2013. Tendo, portanto, pouco tempo de atuação no mercado publicitário, os riscos de quaisquer possíveis cenários ainda se fazem um pouco distantes e improváveis de mensurar.

Em todo caso, como a dupla de sócios já havia estruturado todo um Plano de Negócios e um detalhado estudo da viabilidade da abertura deste tipo de empresa (Agência de Publicidade e Propaganda) dentro da região metropolitana de Belo Horizonte, as chances e motivos para que mesma prosperasse exponencialmente eram altamente elevados.

Devido a sua grande dedicação e paixão pelo fazer, estes dois jovens apesar de terem pouco tempo de atuação no mercado mineiro, destacam-se por buscarem

um atendimento diferenciado, um trabalho que preza pela alta qualidade e por fim - o que por vezes é o mais relevante na visão dos clientes -, a cobrança de um preço justo pelos *jobs* e campanhas criados.

A intensa procura por parcerias, contatos, indicações e aproximação com os seus *stakeholders*, faz com que a mesma já tenha assim como prever o alcance de bons resultados, visto que da captação dos clientes, ao relacionamento com os seus fornecedores e ao desenvolvimento / criação / finalização dos trabalhos, os sócios seguem uma mesma linha de raciocínio, que preza pela ética, seriedade, companheirismo e respeito.

Sendo que, apesar das inúmeras ameaças que a própria economia e a concorrência proporcionam, por seu trabalho humilde e regado por princípios que têm grande valia aos olhos dos seus mais variados públicos, acredita-se que a Hiato Comunicação poderá ter uma longa vida, na medida em que a cultura da importância do investimento em comunicação está só crescendo no país, juntamente com o aumento do volume de produção nacional, poder de barganha por parte das empresas e de consumo por parte da população.

## REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998. 214 p.

KELLER, Kevin; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 730 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 316 p.

PAVANI, Cláudia. **Plano de Negócios: planejando o sucesso**. São Paulo: Minion, 1997. 202 p.

## O POTENCIAL DA NEUROCIÊNCIA NO TRABALHO DOS PUBLICITÁRIOS

### Lucas Coimbra de Araújo

(Pesquisador Científico Bolsista da FAPEMIG)  
Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências  
Empresariais  
Belo Horizonte - Minas Gerais

### Cid Gonçalves Filho

Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências  
Empresariais  
Belo Horizonte - Minas Gerais

### Carlos Alberto Gonçalves

Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências  
Empresariais  
Belo Horizonte - Minas Gerais

**RESUMO:** O presente artigo, como um ensaio de natureza exploratória, tem por objetivo caracterizar e pontuar as principais ferramentas da Neurociência que se aplicam ao universo da Publicidade e Propaganda. Através do trabalho desenvolvido pelos profissionais de Planejamento Publicitário e por vezes, de Diretores de Criação, apresentam-se aqui as mais significativas estratégias de Comunicação e *Marketing*, que usam o perfil psicológico dos consumidores como base para o teste e desenvolvimento de planos comunicacionais. Sabendo-se que estes poderão ser cada vez mais personalizáveis, assertivos e focados nos verdadeiros desejos e anseios dos consumidores, é sugerido por aqui ainda um

breve debate sobre o uso do *Neuromarketing* pelos comunicadores e a sua necessidade de expansão mercadológica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento do consumidor; perfil psicológico; neurociência; neuromarketing; planejamento publicitário.

**ABSTRACT:** This article, as an exploratory essay, aims to characterize and punctuate as the main tools of Neuroscience that apply to the universe of Advertising and Propaganda. Through the work developed by Planning and Marketing professionals, Creation Directors present themselves as the most important Communication and Marketing strategies, which use the clients' psychological profile as the basis for the testing and development of communication plans. Knowing that they are the only ones, more personalizable, assertive and focused on the true desires and consumer consumers, it is suggested here still a brief debate on the use of Neuromarketing through communicators and a need for marketing expansion.

**KEYWORDS:** Consumer behavior; psychological profile; neuroscience; neuromarketing; advertising planning.

## 1 | INTRODUÇÃO

O presente trabalho, como um alento aos estudos da Administração, da Comunicação e do Marketing, tem por intuito expor e comentar as principais ferramentas do campo da Neurociência, que são utilizadas e servem como parâmetro para o desenvolvimento das estratégias comunicacionais que são criadas e propostas pelos profissionais da indústria da propaganda, aos seus mais variados tipos de clientes e, conseqüentemente, consumidores de suas respectivas marcas.

Para que isto seja possível, o seguinte estudo visa contextualizar e aproximar o universo de trabalho de seu autor principal, ou seja, a sua experiência profissional e acadêmica, ao seu objeto de interesse para dissertação de mestrado. Ao fazer aqui um breve apanhado e comparativo do que é a Neurociência e o *Neuromarketing*, e como é que eles são usados de forma positiva e proveitosa pelos planejadores publicitários, primeiro passo para o aprofundamento dessa temática é dado; facilitando o seu entendimento e prática, e atestando também academicamente a sua validade.

Trazendo conceitos de Planejamento Publicitário e de Comunicação, área de atuação do autor citado, esta ponte entre o perfil de trabalho de um *planner*, com o uso das estratégias focadas na análise neuropsicológica de consumidores, se torna ainda mais benéfica e embasada. Por pontuar nessa pesquisa como esta função é de suma importância para as agências de publicidade, e como ela depende do máximo de análises e dados dos *prospects* e *consumers* possíveis, comprova-se que pela relevância de se tentar enxergar e atingir a mente de tantas pessoas, que esses conhecimentos precisam ser mais bem investigados.

Levando-se em conta que, pela experiência do autor, que já trabalhou em cinco agências de Belo Horizonte/MG e teve breve período de curso e prática em São Paulo/SP, a escolha do tema tem grande pertinência. Visto que já atuou com grandes projetos e marcas imponentes do segmento, mas pouco viu de pesquisas, ferramentas e até mesmo comentários e/ou sugestões sobre a sua aplicação e ganhos efetivos, sua curiosidade sobre eclodiu.

Em contrapartida, apesar da falta de contato prático, ao ter a noção do assunto e saber dos inúmeros retornos e possibilidades aos profissionais do ramo, o autor principal e o coautor orientador deste artigo, consideraram bem oportunos seu estudo. Sabendo-se que o mesmo irá ampliar e propor novas pesquisas, ajudando no entendimento dos benefícios de seu uso dentro do meio acadêmico e prático-profissional, à proporção de sua viabilidade econômica, seu feito vale como mais um texto agregador e que fomenta a novas discussões.

Ao relacionar ainda os campos da Administração, Ciência, Comunicação e Psicologia, este é um artigo interessante, na medida em que vai além do conteúdo das estratégias criadas no dia-a-dia pelos *planners*, direcionando-os a repensar suas maneiras de trabalho. Por relatar as oportunidades e inclusive apresentar ferramentas de teste, controle e pós-teste, seja de desejo, apreciação ou consumo de produtos,

serviços e marcas, o estudo tende a expandir ao menos no ciclo do autor principal, o debate sobre o *Neuromarketing*.

Debate este, que é o que enriquece este documento, que ao trazer os ganhos de uma aliança acadêmica, mostra que as mais diversas áreas do conhecimento podem e precisam sempre caminhar juntas, pois os instrumentos que todas dispõem podem se somar, e trazer cada vez mais resultados positivos em diversos âmbitos e segmentos.

Objetivando assim comprovar a importância desta mescla, que possibilitou o surgimento dos conceitos do *Neuromarketing* dentro do universo das agências de publicidade e setores de *Marketing* de grandes empresas, o arquivo foi ordenado da seguinte forma:

- Conceituação de Neurociência, *Neuromarketing*, Agência de Publicidade, Planejamento Publicitário e de Comunicação;
- Apresentação de estudo exploratório;
- Análise de dados de pesquisa regional acerca do conhecimento do tema *Neuromarketing*;
- Conclusão e sugestões de ampliação do estudo.

O estudo foi assim estruturado em mais quatro capítulos, que somados a este da introdução, orientam a um panorama básico, mas bem completo sobre o assunto. Permitem avaliar também suas opções de uso, seus desafios, ocorrências e influência quanto ao trabalho e resultados desempenhados pelos profissionais de Comunicação, em especial, aos que desempenham o papel de Planejamento Publicitário.

Por fim, é um artigo que olha pela perspectiva de seu autor principal e de sua vivência no mercado publicitário belo-horizontino, mas que gera um debate para os demais mercados e agências de todos os portes. Pelo simples fato de que o estudo e ocorrência da Neurociência e, claro do *Neuromarketing*, ainda parecem ser pouco difundidos em âmbito regional e talvez nacional (sendo mais utilizados pelas grandes indústrias), isso se configura como um enorme desperdício estratégico. Se comparados seus inúmeros benefícios, detalhamento das preferências, reações e dados factíveis que são coletados, com o direcionamento de estratégias e planos comunicacionais, é algo que necessariamente precisa ser mais bem explorado.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Área de estudo das Ciências Biológicas, a Neurociência é um campo que consiste em examinar o sistema nervoso central, suas funcionalidades, suas estruturas, processos de desenvolvimento e possíveis alterações que possam surgir no decorrer da vida (NEUROSABER, 2016). Dividida em diversos ramos de pesquisa, e sempre focada na conduta dos indivíduos, é de grande valia para a Medicina e a Psicologia, pois além da parte clínica e ligada à saúde física, é fortemente responsável pela parte



psíquica.

Sendo também uma das mais avançadas e discutidas vertentes da Neurociência, e que aqui servirá de base para explicar melhor como o *Neuromarketing* se evidencia, é a Neuropsicologia que dirá como tudo em nossa vida se relaciona ao cérebro e por isso tantos estudiosos avaliam as funções do sistema nervoso para as atitudes mais básicas do ser humano, tais como fazer um simples movimento (NEUROSABER, 2016).

Neste sentido, de avaliar cada um dos mais simples movimentos, ou até mesmo atitudes, passando pelas tomadas de decisão, satisfação das necessidades básicas, busca pela realização de anseios e desejos, definição de rumos e demais aspectos que norteiam a vida e perpassam o cotidiano através do cérebro, que os conceitos da Neuropsicologia surgem e se aplicam aos campos da Administração, Comunicação, *Marketing* e Propaganda. E é por meio do *Neuromarketing*, que enfatiza a análise do perfil e comportamento dos consumidores, que essa ocorrência fica nítida.

Por ser um ramo da Neurociência, que por sua vez reúne diversas disciplinas que analisam e interpretam o comportamento, o processo de aprendizagem e a cognição, bem como os mecanismos de regulação orgânica (HUBERT; KENNING, 2008), o *Neuromarketing*, constructo da Neuropsicologia, se materializa como uma excelente ferramenta de análise e estudo da rotina. Pelo viés dos consumidores, no qual suas reações podem ser avaliadas, subconscientemente os impactos causados por marcas, produtos e serviços, além de seus devidos anúncios e promoções via publicidade, são traçados.

Sendo considerados por Hubert e Kenning (2008) como uma atividade de negócio, onde se propõe que o campo mais amplo da Neurociência seja a pesquisa de consumo, a Neuropsicologia e o *Neuromarketing*, através de suas técnicas, teriam por objetivo justamente explorar essas percepções e as respostas inconscientes dos mais variados estímulos (ZALTMAN, 2003), fornecendo importantes leituras dos pensamentos e, conseqüentemente, respostas mais fiéis às experiências de testes vividas pelos consumidores.

É dentro deste contexto, de análise das atitudes e reações voluntárias e principalmente involuntárias dos seres humanos, que o *Neuromarketing*, considerado como a ciência que estuda o comportamento do consumidor pelo instrumento das ferramentas tecnológicas, tem a sua relevância comprovada. Por ser tratado como um importante ganho para os estudiosos e praticantes das áreas de Comunicação e *Marketing*, ele evoca para novos panoramas de estudo dos perfis, opiniões, gostos e preferências das pessoas.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Forebrain (2015), o *Neuromarketing* é uma atividade ou pesquisa de *Marketing* que estuda a essência do comportamento do consumidor. Utiliza metodologias e técnicas neurocientíficas, ou é baseada nesse conhecimento específico para atingir o inconsciente das pessoas. Somado a outras leituras da realidade, como a econômica, cultural, sociológica, psicológica,

antropológica e filosófica, pode nos indicar caminhos muito mais assertivos para a comunicação (FOREBRAIN, 2015).

Por sua capacidade para avaliar o impacto das comunicações relativas às medidas discutidas no âmbito dos modelos anteriores, não só permitem a investigação através da neuroimagem, como “ler as mentes” de consumidores com maior precisão, como também nos permite delinear quais estímulos desencadeiam a excitação, confiança e prazer, isto é, quais as emoções que levam as pessoas a comprarem. Na medida em que estes estímulos são alheios às características dos produtos, o resultado é apenas uma tentativa de manipular o consumidor e sua decisão da compra (WILSON; GAINES; HILL, 2008).

Nesse sentido, de entender como suas ferramentas são pertinentes e valiosas aos profissionais da propaganda, dando ênfase aos estrategistas e/ou *planners* que esse estudo se encaminha. A partir dos conhecimentos sobre a ciência do cérebro, voltados para o entendimento das experiências inconscientes dos consumidores, as quais são responsáveis por impulsionar as suas tomadas de decisão e comportamentos de compra, seus autores se questionam sobre a sua falta de conhecimento e uso mercadológico.

Zaltman (2003) advoga o porquê dessa necessidade de se conhecer o consumidor em profundidade. Acrescenta ainda, que para tal fim faz-se necessário uma análise embasada nos seus aspectos emocionais e inconscientes, e não apenas em traços racionais ou lineares. O autor propõe, então, uma interação permanente entre quatro pontos: cérebro-mente-sociedade-corpo. Estes pontos representam diversas áreas do conhecimento envolvidas no estudo dos consumidores, sendo o cérebro e a mente vértices relacionados aos processos mentais inconscientes e alvo de pesquisa das técnicas de neuroimagem (ZALTMAN, 2003).

Essas pesquisas, que são o alicerce do *Neuromarketing*, que em suma irão encontrar, através dos processos inconscientes, as respostas de um indivíduo a partir de suas crenças, experiências e preferências. Devem, portanto, substituir as pesquisas quantitativas ou qualitativas tradicionais, entrevistas e questionários para entender o que o *target* prefere, uma vez que estes últimos citados analisam os consumidores a partir de processos conscientes e lineares, o que contradiz completamente muitos estudos que mostram que o processo de decisão se dá a partir do inconsciente de cada um (VORPAGEL, 2016).

Este seria o grande benefício da Neurociência aos campos da Comunicação e do *Marketing*, pois seria através dessas respostas mais profundas, técnicas e fundamentadas no inconsciente percebido e captado das pessoas, que as estratégias, os testes, produtos, propagandas e até mesmo os planos comunicacionais poderiam ser mais bem mensurados, e consecutivamente aprimorados e aperfeiçoados, possibilitando por meio de dados probabilísticos, conquistar com mais fidelidade aos anseios dos consumidores.

E para que isso seja possível, diversas são as técnicas que podem ser aplicadas

com as ferramentas do *Neuromarketing* em prol da Neuropsicologia e dos estudos comunicacionais de comportamento e estratégia. A maioria delas inclusive apresenta-se resumida e descrita abaixo por meio das definições de dois dos grandes entusiastas da área (ARIELY; BERNS, 2010), que as listam e explicam suas funcionalidades da seguinte maneira:

- (i) *Functional MRI* (fMRI): A técnica utiliza um escâner de ressonância magnética para medir o nível de oxigenação do sangue-dependente (*bold*). As mudanças *bold* são geralmente correlacionadas à atividade sináptica, e este aparelho mede regiões muito pequenas, porém não de forma muito rápida (resolução de 1-10 mm e de 1-10 segundos).

O fMRI é uma das técnicas de maior precisão espacial existente, conseguindo revelar qual região cerebral é responsável por determinado processamento sensorial ou tarefa qualquer. O sinal cerebral é derivado da atividade metabólica dos neurônios, que modificam seu microambiente para receber maior quantidade de sangue oxigenado rico em nutrientes. Este sangue oxigenado detém propriedades magnéticas distintas do sangue não oxigenado, e é através destas diferenças que o sinal de ressonância é captado. Por isso se diz que o sinal de ressonância é *bold* do inglês *blood oxygen level dependent* - nível dependente de sangue oxigenado (FOREBRAIN, 2011).

- (ii) *Electroencephalography* (EEG): Os eletrodos de EEG são aplicados ao couro cabeludo com uso ou não de gel, e as alterações de medidas no campo elétrico na região do cérebro logo embaixo são capturadas. A EEG tem uma alta resolução temporal (milissegundos) e pode, portanto, detectar breves eventos neuronais.

A outra maneira de rastrear o cérebro é através do eletroencefalograma. Eletrodos são distribuídos sobre o couro cabeludo e com a ajuda de um amplificador, as atividades cerebrais são distribuídas através de gráficos, que podem ser comparados com padrões e, assim, saber se temos algo de especial ou não. Ao contrário do fMRI, cujo resultados são mostrados em imagens, o EEG utiliza gráficos. Embora seja um pouco menos preciso, é mais barato e menos desconfortável o que faz do EEG a ferramenta mais usada em pesquisas de *Neuromarketing* hoje. Fato que está prestes a mudar, segundo Ribeiro (2014).

O que se conclui das investigações acadêmicas é que se utiliza fMRI ou EEG na maior parte dos estudos e o que se busca é a identificação das correlações entre estímulo e área de ativação no intuito de aumentar o conhecimento sobre o comportamento (COLAFERRO; CRESCITELLI, 2012).

- (iii) *Magneto Encephalography* (MeG): Um instrumento que mede as mudanças nos campos magnéticos induzidos pela atividade neuronal; tem a mesma vantagem da alta resolução temporal e, como o campo magnético é menos distorcido pelo crânio do que o campo elétrico, apresenta melhor resolução espacial do que o EEG. Como o EEG, a MEG é mais sensível a sinais superficiais corticais (principalmente nos sulcos cerebrais).

Utilizando os mesmos princípios do EEG, a MEG analisa os campos magnéticos

gerados pela atividade eletromagnética dos neurônios. Por avaliar estas atividades magnéticas, consegue ter uma melhor resolução espacial (o campo elétrico é mais suscetível a interferências), mantendo a alta resolução temporal. Em todo caso, é uma técnica menos utilizada nos estudos de *Neuromarketing*, principalmente por ser muito cara. Com seu barateamento, no entanto, é provável que vejamos mais estudos utilizando esta técnica (FOREBRAIN, 2011).

- (iv) *Transcranial Magnetic Stimulation (TMS)*: Um núcleo de ferro, muitas vezes na forma de um toroide envolto em fios elétricos, cria um campo magnético forte o suficiente para induzir correntes elétricas nos neurônios subjacentes quando colocados na cabeça.

Através de uma bobina, pulsos magnéticos são gerados pontualmente no córtex cerebral, causando interferências nas regiões imediatamente inferiores à região de estimulação no escalpo. Estes pulsos podem ser inibitórios, causando lesões virtuais do cérebro, ou podem ser excitatórios, causando estimulação cerebral. Estes pulsos podem interferir na maneira como reagimos a estímulos, demonstrando estados de atenção, motivacionais e motores que são muito importantes para avaliações de *Neuromarketing* (FOREBRAIN, 2011).

Outras técnicas importantes de serem ressaltadas foram assim destacadas e citadas pelo Instituto de Pesquisa Forebrain (2011), em seu artigo intitulado “Técnicas utilizadas em estudos de *Neuromarketing*”:

- (v) *Positron Emission Tomography (PET)*: Essa técnica, que em português significa Tomografia por Emissão de Pósitrons, foi desenvolvida por Edward Hoffman e Michael Phelps, em 1973, na Universidade de Washington. Como utilizava elementos radioativos, ficou restrita à área médica até 1990.

O PET é um exame de imagem e a medicina nuclear, que fornece imagens nítidas e utiliza radionuclídeos que emitem um positrão quando é desintegrado, formando as imagens para exame. Utiliza-se, para esse fim, glicose ligada a um elemento radioativo e as regiões do cérebro que interagirão com a glicose aparecerão em vermelho. No entanto, como é bastante onerosa, essa técnica é usualmente utilizada em áreas hospitalares (FOREBRAIN, 2011).

- (vi) *Parâmetros Cardiovasculares (ECG)*: Nosso coração também é controlado pelo sistema nervoso simpático, como também o sistema nervoso parassimpático. É através deste controle neural que conseguimos inferir estados emocionais pelo registro da frequência cardíaca, como também por análises mais complexas, como as que envolvem o estudo da variabilidade da frequência cardíaca.

É através deste controle neural que conseguimos inferir estados emocionais pelo registro da frequência cardíaca, como também por análises mais complexas, como as que envolvem o estudo da variabilidade da frequência cardíaca (FOREBRAIN, 2011).

- (vii) *Eletromiografia Facial (EMG)*: O controle das nossas expressões faciais pode ser melhor estudado quando dispomos de eletrodos que nos permitem aferir a intensidade da ativação dos músculos que controlam tais expressões.

Os principais músculos estudados para aferirmos estados emocionais positivos e negativos são o corrugador do supercílio, que aproxima nossas sobrancelhas na expressão de zanga, o zigomático maior, que eleva os cantos dos nossos lábios no sorriso, e o orbicular do olho, músculo envolvido no piscar e também no fechar dos olhos quando estamos fazendo um sorriso verdadeiro (FOREBRAIN, 2011).

- (viii) *Eye-tracking*: Uma técnica que investiga os movimentos dos olhos. Utilizando câmeras especiais que conseguem registrar mínimos movimentos oculares, esta técnica permite uma avaliação comportamental implícita.

*Eye-tracking* tem sido desde há muito conhecido e utilizado como um método para estudar a atenção visual dos indivíduos. Existem várias técnicas diferentes para detectar e rastrear os movimentos dos olhos [...] O conceito básico é usar uma fonte de luz para iluminar o olho, causando reflexões altamente visíveis, e uma câmera para capturar uma imagem do olho mostrando as reflexões. A imagem captada pela câmera é, então, utilizada para identificar a reflexão da fonte de luz na córnea e na pupila (FOREBRAIN, 2011).

- (ix) *Sudorese da Pele*: As glândulas sudoríparas presentes nas palmas das mãos e dos pés são controladas diretamente pelo braço simpático do sistema nervoso autônomo. Este sistema é responsável pelo controle de nossas funções vegetativas, ou seja, aquelas que não temos controle direto por nossa vontade.

A atividade simpática indica, na maioria das vezes, um nível de excitação (arousal) alto, que pode acontecer tanto para eventos negativos quanto para eventos positivos. Desta maneira o registro da sudorese da pele é importante para descobrirmos a intensidade dos estímulos que não são percebidos (FOREBRAIN, 2011).

Todos estes processos citados, que são inconscientes e representam o mundo endógeno dos consumidores, ou seja, suas emoções arraigadas, desejos internos, eventos ocorridos na infância e demais lembranças marcantes de suas trajetórias, que somadas influenciam e designam suas tendências e escolhas por determinadas marcas e empresas, e conseqüentemente, produtos e serviços.

Como são essas trajetórias que vão definir as atitudes das pessoas, visto que, por vezes as sensações ou desejos, nem por elas podem ser detectados e/ou expostos de forma voluntária, mecanismos para decifrar tais incógnitas precisam ser encontrados. E quanto mais técnicas surgirem, para avaliar as referências que foram consolidadas ao longo de suas vidas, com a influência de diversos fatores, melhores os resultados obtidos.

E é neste cenário que entra o trabalho das agências e profissionais de publicidade e propaganda, com o viés do *Neuromarketing*. Pois, na medida em que estes são os responsáveis por formularem e desenharem os escopos das marcas, seus comportamentos perante o mercado, e conseqüentemente, a formação da opinião pública acerca dos mesmos, são estes também que ajudarão na criação dos conceitos e memorização por parte dos indivíduos acerca dos valores, produtos e serviços de seus clientes.

“Cabe aos profissionais de *Marketing*, através das atividades exógenas, como por exemplo, um anúncio de propaganda, despertar nos consumidores sensações e experiências significativas, estimulando o interesse do mesmo pelo produto” (SOARES; ALEXANDRE, 2007, p.3).

Por gerirem contas, portanto, as agências de publicidade, também conhecidas por agências de propaganda, são as empresas incumbidas pelo planejamento, criação, produção e veiculação de campanhas publicitárias. Desempenham ainda um papel importante no processo de comunicação das marcas na medida em que congregam, no seu interior, profissionais que podem estar em permanente contato com os clientes e seus consumidores (CARDOSO, 2003).

Precisando estar sempre atentas ao mercado de seus clientes, e ao comportamento dos consumidores finais, no intento de criarem sempre projetos que agreguem valor às marcas, as agências têm em seu escopo, os profissionais de Planejamento Publicitário. Estes são os encarregados pela coordenação de estratégias integradas de gestão da comunicação.

É com estes profissionais e na fase do Planejamento de Comunicação, que é o principal instrumento de gestão de *Marketing*, que entra o trabalho de pesquisa de mercado (PREDEBON *et al.*, 2004). Trabalho este que tem por objetivo substituir as campanhas baseadas na intuição e no imprevisto (DICKSON, 1992). A análise do mercado, onde estão inseridos os consumidores, é importante assim para identificar os grupos de clientes com necessidades e desejos semelhantes, para a criação de projetos relevantes (SANTOS, 2005).

A etapa de planejamento de uma campanha ratifica a importância da análise do consumidor, visto a necessidade de, não só comunicar as vantagens dos produtos ou serviços, mas, principalmente, identificar se as vantagens são percebidas. E, portanto, pelo espectro do *Neuromarketing*, que busca analisar o que é de fato absorvido e considerado inconscientemente pelos consumidores, seriam os *planners*, os principais agentes a pensarem nas possibilidades provenientes de suas técnicas, tanto para testes de produtos e serviços, quanto para análise de apreço por marcas e das reações mediante propagandas.

### 3 | MÉTODOS ADOTADOS

Por se tratar de um assunto relativamente novo, e pela percepção do autor principal deste artigo, ser pouco comentado e de fato explorado pelos principais agentes estratégicos dentro das Agências de Publicidade e Propaganda - ao menos dentro do mercado regional em que atua -, fora realizada uma pesquisa com 50 trabalhadores do seu segmento, sobre o conhecimento e a aplicação do tema *Neuromarketing* em seus cotidianos.

A intenção era provar se o debate que vem crescendo de forma bastante visível

no meio acadêmico por meio de artigos e congressos realizados, inclusive com parte da produção sendo nacional, de acordo com Santos et al. (2014), está ocorrendo de forma prática e efetiva, dentro do universo da comunicação e do *Marketing*.

Com uma amostra relativamente representativa de atuantes das áreas de Administração, Comunicação, *Design* e *Marketing*, todos envolvidos com o Planejamento e/ou a Criação Publicitária, Gestão de Contas e/ou Marcas, o intento da seguinte investigação se deu por avaliar a percepção desses profissionais acerca do objeto de estudo.

Objeto de estudo este que conforme o Instituto de Pesquisa Forebrain (2015) pode trazer respostas valiosas ao conteúdo estratégico das agências, na medida em que analisam a atenção quanto ao produto, embalagem, anúncio ou comercial, quanto a quais emoções são geradas nos consumidores, e quanto da memória de longa duração desses indivíduos é estimulada pela comunicação.

Fatores importantes estes também pelo registro do comportamento dos consumidores, o que só tende a trazer benefícios ao trabalho dos profissionais de propaganda. Por prover melhorias e trazer efetivos ganhos, se os seus principais agentes de fato conhecerem sobre o *Neuromarketing*, entenderem como suas ferramentas funcionam buscando viabilizar custos, apresentar seus benefícios aos clientes e o testarem em seus dia-a-dia, as possibilidades de atuação e valorização do mercado, só crescem.

E por ter essa noção dos seus benefícios, inclusive querendo que eles se multipliquem dentro do seu mercado de atuação (região metropolitana de Belo Horizonte/MG), o autor principal deste artigo, divulgando a pesquisa em diversos grupos de Publicidade, ao levantar sua temática, quis não só buscar respondentes para essa pesquisa, assim como também fazer com que os profissionais da área, ao menos se deparassem com o termo e se sentissem instigados a saber sobre as mais inovadoras e atuais ferramentas de *Marketing* (SANTOS et al., 2014).

#### **4 | APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

Para tal feito, um formulário de pesquisa fora divulgado, e através de grupos de comunicação e publicidade do Facebook, buscou-se o máximo de respostas para o tema. Totalizando 50 questionários preenchidos, seus dados foram traçados, possibilitando o que se apresenta logo após o roteiro de perguntas: seus resultados e conclusão.

##### **Pesquisa sobre conhecimento básico sobre *Neuromarketing*:**

Formulário aplicado a 50 profissionais da propaganda mineira residentes na região metropolitana de Belo Horizonte/MG.

\*Pesquisa destinada a profissionais de propaganda e *Marketing*, dando preferência

a atuantes nos setores de Atendimento, Planejamento, Mídia e Criação Publicitária.

Nome completo:

---

1) Sexo:

- a) Feminino. (48%)
- b) Masculino. (52%)

2) Idade:

- a) Entre 18 e 25 anos. (22%)
- b) Entre 26 e 35 anos. (70%)
- c) Entre 36 e 50 anos. (8%)
- d) Acima de 50 anos. (0%)

3) Formação acadêmica:

- a) Graduação - em curso ou completa. (54%)
- b) Especialização ou MBA - em curso ou completa. (40%)
- c) Mestrado - em curso ou completo. (2%)
- d) Doutorado ou níveis acima - em curso ou completo. (4%)

4) Sua base de graduação:

- a) Publicidade e Propaganda ou *Marketing*. (62%)
- b) Relações Públicas ou Jornalismo. (12%)
- c) *Design*. (16%)
- d) Administração de Empresas ou outros cursos. (10%)

5) Você trabalha em:

- a) Agência de Propaganda. (38%)
- b) Setor de *Marketing*. (30%)
- c) Consultoria de Comunicação e/ou *Marketing* (*freelancers* marquem aqui). (28%)
- d) Veículo de Comunicação. (4%)

6) Você trabalha com:

- a) Atendimento ou Mídia. (22%)
- b) Planejamento. (6%)
- c) Criação. (46%)
- d) *Marketing* e/ou outros. (26%)

7) Experiência na área:

- a) De 1 a 5 anos. (42%)
- b) De 6 a 10 anos. (44%)
- c) De 11 a 25 anos. (12%)
- d) Acima de 25 anos. (2%)

8) Quanto ao desempenho de tarefas estratégicas, você considera que:

- a) Atuo e sou fortemente responsável pelo desenvolvimento das estratégias e planos comunicacionais dos clientes. (50%)
- b) Apesar de não ser da minha responsabilidade, trabalho alinhadamente com o desenvolvimento deste tipo de tarefas. (24%)
- c) Dou pouco suporte e tenho pouco envolvimento com o desenvolvimento de estratégias. (16%)



- d) Não tenho envolvimento algum com este tipo de trabalho. (10%)
- 9) Quanto ao termo *Neuromarketing* e os seus benefícios, o que você sabe sobre:
- a) Conheço bastante e inclusive uso de suas ferramentas no meu cotidiano. (4%)
  - b) Conheço bem, mas nunca desempenhei tarefas com as suas ferramentas. (16%)
  - c) Conheço pouco, mas tenho interesse em entender melhor como funciona. (64%)
  - d) Não conheço o termo, muito menos as suas ferramentas e os seus benefícios. (16%)
- 10) Sabendo que o *Neuromarketing* pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias, planos e diversos testes para análise de perfil e consumo, você diria que:
- a) Já sei bastante sobre, e acho que se encaixa perfeitamente na nossa realidade. (8%)
  - b) Não sei muito sobre, mas nem pesquiso, pois acredito que não se adequa à nossa realidade. (6%)
  - c) Não sei muito, mas gostaria de saber mais sobre como funciona, quais as técnicas, custos e benefícios existentes. (84%)
  - d) Não tenho interesse em saber, já que não me envolvo com a estratégia dos clientes. (2%)
- \*Caso seja do seu conhecimento o tema e tenha comentários, sugestões e/ou críticas, por favor, cite abaixo:
- 

## 5 | CONCLUSÃO

De acordo com o questionário apresentado, totalizando 10 questões de múltipla escolha, os 50 entrevistados contaram um pouco sobre a sua trajetória, tanto pelo lado acadêmico quanto profissional, se dispondo a falar sobre o conhecimento ou não do *Neuromarketing*, suas ferramentas, os seus benefícios e aplicações.

Lembrando que o campo de pesquisa era exclusivo para atuantes da região metropolitana de Belo Horizonte/MG, 48 dos 50 respondentes se identificaram como moradores e trabalhadores da capital, e outros dois como sendo de Contagem/MG (município ao lado). Mas por estarem todos dentro do mesmo campo e perímetro de atuação, ambos foram considerados válidos e de acordo com os parâmetros de análise.

E para que tudo isso seja válido, temos ainda tudo registrado, mas por confiabilidade, os dados pessoais dos entrevistados foram reservados. De toda maneira, seus nomes e endereços de e-mail, assim como locais de trabalho estão anotados e seguem arquivados para eventuais dúvidas e/ou questionamentos quanto às entrevistas.

Ressaltando que por ser esta uma pesquisa simples e sem o uso de critérios e métodos de análise, tanto pelas respostas obtidas quanto pelo perfil e tamanho da amostra, sugere-se ainda um estudo mais aprofundado, para que se possa cientificamente comprová-lo. De toda forma, como foi usado apenas para ilustrar uma

percepção do autor quanto ao desconhecimento do objeto dentro de seu mercado, o seu uso é considerado.

Esse desconhecimento, acerca do assunto abordado, e teoricamente sugerido, acabou por ser comprovado. Levando-se em conta que 16% da amostra nem ao menos havia ouvido falar do termo *Neuromarketing* e outros 64% conheciam muito pouco, sendo que outros 16% conhecem mais nunca usaram suas ferramentas, e apenas os últimos 4% já desenvolveram suas tarefas, percebe-se que é pouco explorado e comentado por tais profissionais.

Todavia, por 84% da amostra demonstrar o interesse em conhecer mais, e só 2% dos entrevistados não se dizerem instigados pelo assunto, sua relevância acaba por ser evidenciada. Uma resposta aberta inclusive ajuda a provar isso. Uma das entrevistadas (sendo que 48% foram mulheres e 52% homens), citou que “um curso teórico e prático para melhor entendimento e aprendizagem do tema” seria bastante interessante e válido.

Considerando que grande parte desses atuantes das áreas comunicacionais são 50% responsáveis diretos pelas estratégias e outros 16% têm envolvimento médio para com elas, a importância dos mesmos a conhecerem pode ser extremamente exaltada. Por ser um instrumento com diversas ferramentas que agregam ao trabalho de planejamento e criação, pode-se dizer que o desempenho por parte das agências (38%), consultores e *freelancers* (28%) e setores de *Marketing* (28%), só tende a melhorar.

Ao concluir ainda, que como a maioria deles é formada em Publicidade e Propaganda ou *Marketing* (62%), trabalha com Planejamento ou Criação (52%), apresenta nível escolar superior ou mais (54% graduação, demais com especialização e outros), e bom tempo de trabalho na área (42% de 1 a 5 anos; 44% de 6 a 10 anos; 12% de 11 a 25 anos e 2% acima de 25 anos), estando no auge de suas carreiras (70% têm entre 26 e 35 anos; 22% de 18 a 25 anos; apenas 8% de 35 a 50 anos; ninguém acima de 50 anos), por estarem todos se consolidando no mercado, podem todos ser bem beneficiados.

E é essa a intenção dessa pesquisa e estudo como um todo: mostrar para esses profissionais que estão fazendo a realidade do mercado publicitário belo-horizontino, que por estarem em um dos mais importantes polos do país, que devem e precisam ater às novas tecnologias e possibilidades, tais quais oferecidas pela Neurociência e pelo *Neuromarketing*.

## REFERÊNCIAS

Ariely, D.; & Berns, G., (2010). **Neuromarketing: The Hope and Hype of Neuroimaging in Business.** *Nature Reviews Neuroscience*, 284-292.

Colaferro, C.; Crescitelli, E., (2014). **A Contribuição do Neuromarketing para o Estudo do Comportamento do Consumidor.** *BBR - Brazilian Business Review*, 130-153.

Dickson, P., (1992). **Toward a General Theory of Competitive Rationality**. *The Journal of Marketing*, 69-83.

Hubert, M.; Kenning, P., (2008). **Acurrent Overview of Consumer Neuroscience**. *Journal of Consumer Behaviour*, 272-292.

Forebrain, (2011). **10 Técnicas Utilizadas em Estudos de Neuromarketing**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/notes/forebrain/10-t%C3%A9cnicas-utilizadas-em-estudos-de-neuromarketing/192110114155243>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Forebrain, (2015). **Neuromarketing: Entenda o Que é e Como Ele Pode Influenciar o Inconsciente do Consumidor**. Disponível em: <[http://materiais.soap.com.br/neuromkt\\_soap\\_fernando\\_forebrain](http://materiais.soap.com.br/neuromkt_soap_fernando_forebrain)>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Neurosaber, (2016). **O Que é Neurociência**. Disponível em: <<https://neurosaber.com.br/artigos/o-que-e-neurociencia/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Predebon, J. et al., (2004). **Curso de Propaganda: Do Anúncio à Comunicação Integrada**. São Paulo: Atlas.

Ribeiro, S., (2014). **Como são Feitas as Pesquisas de Neuromarketing**. Disponível em: <<http://www.pequenoguru.com.br/2011/03/como-sao-feitas-as-pesquisas-de-neuromarketing/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Santos, G., (2005). **Princípios da Publicidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Santos, M. et al., (2014). **Refletindo sobre a Ética na Prática do Neuromarketing: a Neuroética**. Disponível em: <[http://www.revistabrasileiramarkeing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2689/pdf\\_164](http://www.revistabrasileiramarkeing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2689/pdf_164)>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Soares, J.; Alexandre, M., (2007). **Neuromarketing: Conceitos e Técnicas de Análise do Cérebro de Consumidores**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKTD2754.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Vorpagel, E., (2016). **Uma Nova Forma de Entender o Consumidor**. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/2205/1569>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Wilson, R.; Gaines, J; Hill, R., (2009). **O Neuromarketing e o Livre Arbítrio**. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos-academicos/3633-o-neuromarketing-e-o-livre-arbitrio-do-consumidor-part-iv>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

Zaltman, G., (2003). **Afinal, o que os Clientes Querem**. Rio de Janeiro: Campus.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA** Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-314-9

