

# ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

VOLUME 4

Organizadora:  
**GISLAINE MARTINELLI BANISKI**

Editora  **ZH4**

## CORPO EDITORIAL

**Editora-chefe:**

Dra. Zélia Halicki

**Conselho Editorial:**

Dr. Adriano Stadler – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adriano Marcos Fuzaro – Instituto Federal do Paraná

Dr. Adilson Carlos da Rocha – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Dr. Cesar Eduardo Abud Limas – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dra. Eliane Fernandes Pietrovski – UTFPR

Dra. Gislaine Martinelli Baniski – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dr. Marcos Roberto KÜhl – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Dr. Jakson Renner Rodrigues Soares – Universidade da Corunha – Espanha

Dr. Rodrigo Luiz Morais da Silva – Instituto Federal do Paraná

Dr. Rodrigo de Souza – Universidade de Brasília

Dr. Rodrigo Cortopassi Goron Lobo – The City University of New York

Dra. Rosemary Aparecida Martins Roberto - Universidade Estadual de Ponta Grossa

Dra. Rubia Carla Mayer Biscaia – Universidade Estadual de Ponta Grossa

## FICHA CATALOGRÁFICA

A238            Administração contemporânea [livro eletrônico] / Gislaine Martinelli Baniski (Org.). Ponta Grossa: ZH4, 2021.  
170p.; v. 4; e-book PDF

ISBN e-book: 978-65-995863-1-6

DOI: 10.51360/zh4.20218-8 (atribuído por capítulos)

1. Gestão pública. 2. Gestão empresarial. 3. Gestão de pessoas. I. Baniski, Gislaine Martinelli. (Org.). II. T.

CDD: 658

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luzia F. B. dos Santos CRB 9/986.

Diagramadora: Maira Souza

Esta é uma obra de acesso gratuito que tem objetivo de disseminar o conhecimento. A responsabilidade pelo conteúdo e autenticidade de cada artigo é atribuída a seus autores.

Editora ZH4 – CNPJ 39.857.442/001-94  
Rua Anita Garibaldi, 1400 – Sala 104  
Bairro Órfãs – Ponta Grossa – Paraná

# SUMÁRIO

1	Equipes do Projeto Integrador do Curso de Administração definidas pela autoavaliação de competências .....	07
	<i>Lucio Garcia Veraldo Junior; Marcos Aurélio Correa dos Santos; André Luiz Ortiz Pirtouscheg; Elcio Henrique dos Santos</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p7-18	
2	Parceria da gestão pública e do terceiro setor nas políticas públicas de proteção animal .....	19
	<i>Janaina de Fatima Rodrigues Leal</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p19-31	
3	Desafios do <i>home office</i> na pandemia de Covid-19 sob a perspectiva das servidoras públicas federais .....	32
	<i>Jaqueline Mirian Alves Carvalho; Gislaine Martinelli Baniski</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p32-46	
4	Esse negócio precisa de sangue novo! A história da Tarpon/Br Foods .....	47
	<i>Marco Chagas; Mayara Corrêa; Renata Kurtz; Leonel Tractenberg</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p47-60	
5	Estudo da gestão empresarial em pequenas empresas do setor de moda .....	61
	<i>Lucas Cárnio Nogueira; Mailson Fernando Mendonça Guimarães</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p61-76	
6	Qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso de um Hospital de Ensino .....	77
	<i>Sandra Mara Da Silva Woiciekoski; Zélia Halicki</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p77-86	
7	Igualdade e equidade nas relações de gênero (entre homens e mulheres) nas “150 melhores empresas para você trabalhar” .....	78
	<i>Luiz Fernando Lara</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p78-111	
8	Desenvolvimento de um manual de treinamento de vendas em um comércio varejista em Castro/PR .....	112
	<i>Karine Aparecida Marcondes Leal; Gislaine Martinelli Baniski</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p112-129	

---

9	Análise das estratégias de sucessão em grandes empresas familiares do setor de transportes na região dos Campos Gerais .....	130
	<i>Rosemary Aparecida Martins Roberto; Sirlei Moletta; Carlos Ubiratan da Costa Scheir; Silas Guimarães Moro</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p130-142	
10	Cerveja artesanal: imagem e significados para o consumidor .....	143
	<i>Sheila Rodrigues Crispim; Gilberto Venâncio Luiz</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p143-159	
11	Metodologias inovadoras no ensino remoto em Administração .....	160
	<i>Carolina Carmen Ribeiro; Gislaine Martinelli Baniski; Livio Marcel Queji</i>	
	DOI 10.51360/zh4.20218-8-p160-169	
	Biografia da organizadora .....	170

# APRESENTAÇÃO

A presente obra apresenta temáticas relevantes que se enquadram na realidade atual vivenciada pela sociedade. Inicialmente o artigo que trata de Equipes do Projeto Integrador do Curso de Administração definidas pela autoavaliação de competências, apresenta o processo de escolha das equipes diante da análise das competências dos alunos realizadas por autoavaliação. Por fim, mostra como foi o desempenho das equipes ao final do projeto integrador da turma do 1º semestre do curso de Administração de uma instituição de ensino privada.

Na sequência, o trabalho sobre Parceria da Gestão Pública e do Terceiro Setor nas Políticas Públicas de Proteção Animal, objetivou analisar as vantagens de se aliar gestão pública ao trabalho do terceiro setor, e mais especificamente sobre a contribuição da AMAHTEB (Associação dos Amigos do Melhor Amigo do Homem para o Bem-Estar Animal de Telêmaco Borba) em políticas públicas de proteção animal e controle ético da população de cães e gatos.

Em relação ao momento que o mundo vive, o artigo que aborda os Desafios do *Home Office* na Pandemia de Covid-19 sob a perspectiva das servidoras públicas federais, evidencia que, com a adoção emergencial do *home office* foi necessária uma reorganização da rotina de trabalho, sendo que o principal desafio das servidoras foi conciliar a vida pessoal e profissional no mesmo espaço. A pesquisa também evidenciou os sentimentos de preocupação, medo, desespero e insegurança na fase inicial de adaptação ao *home office*.

O capítulo 4 apresenta um Caso de Ensino que conta a história real da gestão da Tarpon no comando da BR Foods, no período entre 2013 e 2015. Esse caso de ensino é um exemplo clássico útil para as reflexões inerentes às disciplinas de Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira, Administração, Controle Gerencial, Contabilidade Avançada, Análise das Demonstrações contábeis e Avaliação de Empresas.

Em seguida, um estudo sobre Gestão Empresarial Em Pequenas Empresas do Setor de Moda analisa a gestão das micro e pequenas empresas do segmento de moda, vestuário e afins, onde as autoras evidenciaram a possibilidade de implementar-se modelos simplificados de excelência de gestão para micro e pequenas empresas.

Também, no estudo que trata da Qualidade de Vida no Trabalho, objetivo foi a investigação dos fatores que interferem na qualidade de vida no trabalho das secretárias que atuam no setor administrativo de um hospital de ensino de Curitiba, bem como identificar fatores que geram estresse e propor a implantação de um programa que promova a qualidade de vida no trabalho.

Outro estudo atual e relevante para o momento em que a sociedade discute as relações de gênero, apresenta uma análise da igualdade e equidade nas relações de gênero, entre homens e mulheres, mostrando como resultados mais significativos, que as mulheres ocupam poucos cargos de liderança em postos estratégicos e táticos das empresas pesquisadas e em sua maioria estão em cargos operacionais.

Ainda, no capítulo 8, o estudo discorre sobre a elaboração de um manual de treinamento em vendas para uma pequena loja de varejo na cidade de Castro/PR. Sendo realizada uma relação entre a teorias sobre o treinamento e desenvolvimento de pessoas aplicada a uma pesquisa de campo em um caso prático.

Em seguida, os autores do estudo analisam as estratégias de sucessão utilizadas por duas empresas de transportes localizadas na cidade de Ponta Grossa/PR, levantando as motivações existentes no processo sucessório dessas empresas e suas principais características. Os resultados mostraram que, nas empresas pesquisadas, há forte tendência à profissionalização.

O capítulo seguinte traz um estudo que analisa a perspectiva do consumidor em relação à imagem da cerveja artesanal e seus significados, apresentando como resultado, o entendimento que a imagem que os consumidores têm da cerveja artesanal é de uma bebida mais sofisticada, saborosa, de diferentes aromas e texturas e que simboliza alegria, diversão, prazer e bem-estar. Além disso o momento de degustação da cerveja proporciona aos apreciadores uma variedade de sentimentos que fazem com que eles prefiram consumir este produto.

Em relação ao momento de Pandemia que vivemos, o estudo sobre Metodologias Inovadoras no Ensino Remoto em Administração, fruto de estudos realizados em iniciação científica, visou averiguar ferramentas, tecnologias de informação e comunicação ou mesmo aplicativos que poderiam ser de utilidade em ensino remoto. O estudo elenca uma variedade de opções que podem ser utilizadas em sala de aula, no formato remoto, visando a adoção de metodologias inovadoras no ensino, com o intuito de ampliar o engajamento, participação e por conseguinte, o aprendizado. Concluiu-se que, face a necessidade imposta pela pandemia, o docente dispõe de um arsenal amplo de tecnologias, aplicativos e correlatos, que podem ser úteis como meio de tornar as aulas remotas mais atrativas, sendo usadas como ampliação de participação, verificação e aprendizado, fixação de conceito e diversas outras estratégias didáticas que se façam necessárias no processo de ensino em Administração.

Boa leitura!

Profa. Gislaine Martinelli Baniski, Dra.  
*Organizadora da obra*



# CAPÍTULO 1

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p7-18

## EQUIPES DO PROJETO INTEGRADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DEFINIDAS PELA AUTOAVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

### **Autores:**

Lucio Garcia Veraldo Junior  
Marcos Aurélio Correa dos Santos  
André Luiz Ortiz Pirtouscheg  
Elcio Henrique dos Santos

# EQUIPES DO PROJETO INTEGRADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DEFINIDAS PELA AUTOAVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Lucio Garcia Veraldo Junior <sup>1</sup>  
Marcos Aurélio Correa dos Santos <sup>2</sup>  
André Luiz Ortiz Pirtouscheg <sup>3</sup>  
Elcio Henrique dos Santos <sup>4</sup>

## RESUMO

O desenvolvimento das competências profissionais está em total evidência diante das necessidades do mercado na qual os cursos de graduação passam a ter papel fundamental propiciando aos alunos muito mais que conhecimento e informação. Neste aspecto, o uso de projetos no percurso formativo permite o trabalho de diversas habilidades pelo fato de ser realizado em equipes. Para um melhor desempenho, estabelecer grupos homogêneos por meio da percepção dos alunos quanto ao nível de suas competências espera-se resultados no cumprimento da atividade acadêmica. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é apresentar o processo de escolha das equipes diante da análise das competências dos alunos realizadas por autoavaliação. Por fim, mostrar como foi o desempenho das equipes ao final do projeto integrador da turma do 1º semestre do curso de Administração de uma instituição de ensino privada.

**Palavras-chave:** Administrador. Projeto Integrador. Competência. Autoavaliação.

## 1 INTRODUÇÃO

A capacidade de desenvolvimento dos profissionais de modo a atender as mudanças que o mercado de trabalho exige requer o claro entendimento de quais são as competências necessárias para manutenção da sua empregabilidade, seja no atual trabalho, seja em busca de uma nova oportunidade.

Souza, Ventura e Soares (2016), o ambiente mercadológico está em constante mudança e a cada vez mais está surgindo uma nova forma de trabalho, novos tipos de profissionais e conseqüentemente o mercado está exigindo mais qualificações.

Segundo Schwab (2016), as alterações em todos os setores da economia, marcadas pelo surgimento de novos modelos de negócios alterando o consumo da sociedade além de promover reformulações em todo o processo produtivo e nos sistemas logísticos apresentada uma revolução que está mudando fundamentalmente a forma de como se vive, relaciona e claramente, como se trabalha a partir de então.

Sant'Ana *et al.* (2017) declaram que “a inserção de competências no âmbito empresarial tem como foco preparar a organização para a sobrevivência, frente a ambientes hostis e de constante mudança”.

---

<sup>1</sup> UNISAL. *e-mail*: lucio.veraldo@unisal.br

<sup>2</sup> UNISAL. *e-mail*: marcos.correa@unisal.br

<sup>3</sup> UNISAL. *e-mail*: andre.pirtouscheg@unisal.br

<sup>4</sup> UNISAL. *e-mail* elcio.santos@unisal.br



O objetivo geral desta pesquisa é por meio da autoavaliação de competências por parte dos alunos do 1º semestre do curso de Administração para definição das equipes, analisar como foi o desempenho na realização do projeto integrador coletivamente.

Os objetivos específicos são:

- Definir as competências a serem avaliadas;
- Estabelecer a escala de proficiência;
- Efetuar a autoavaliação junto aos alunos;
- Definir as equipes;
- Realizar o projeto integrador.

## 2 COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

Para Vasconcelos, Cavalcante e do Monte (2012) a definição de competência é o conjunto associado a capacidade do saber e saber fazer contribuindo para que o indivíduo possa realizar suas atividades do trabalho com relativo sucesso buscando atingir o melhor resultado envolvido por meio da atitude deste propósito.

De acordo com CRA-SP (2020), o campo de atuação para o administrador é vasto e inclui as seguintes áreas: administração e seleção de pessoal/recursos humanos; organização e métodos/análise de sistemas; orçamento; administração de material/logística; administração financeira; administração mercadológica/marketing; administração da produção; desdobramentos ou conexos (consórcios, cooperativas, condomínios, hospitalar e hotelaria, etc.).

As rápidas mudanças exigidas para o mercado de trabalho fazem com que o profissional necessite de modo eficiente associar suas competências por completo adequando as demandas na área que pretende atuar (LOMBARDI *et al.*, 2011). Já, Faissal (2015) destaca que são pessoas competentes que garantem o sucesso das organizações.

Para Maximiano (2012) a Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos na qual, administrar significa desenvolver um processo administrativo que parte do diagnóstico no meio organizacional para a formulação de planos de negócios e para por esse plano em ação aloca os recursos, provê equipes de trabalhos, coordena os processos e monitora o impacto deste ciclo sobre o desempenho das organizações.

O administrador necessita conhecer o ambiente organizacional tanto internamente quanto externamente de modo a direcionar caminhos diante das dificuldades existentes a partir do planejamento dos recursos disponíveis buscando constantemente o processo de melhoria rumo a competitividade do negócio. Para tal, deve ter a capacidade de liderar pessoas integrando as diversas áreas estando atualizado as novas necessidades do mercado propiciando assim, inovação e renovação contínua da organização (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Gorges, Passos e Wollinger (2018), as competências relevantes associadas aos estudantes do curso de Administração são:

- Identificar, sistematizar e prover soluções aos problemas;
- Permanecer produtivo diante das dificuldades independente das circunstâncias do trabalho;
- Cumprir e atividades associadas a consultoria em gestão;

- Ter raciocínio lógico e crítico por meio de fundamentação matemática;
- Comunicar-se abertamente com seus pares e superiores;
- Trabalhar em equipes multifuncionais provendo relação com outras pessoas;
- Levar as experiências acadêmicas e profissionais para o dia a dia do trabalho;
- Mapear propostas nas atividades do trabalho.

## 2.1 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com Sant'Anna (2008) avaliar as competências a partir das necessidades organizacionais e do mercado de trabalho é de fundamental importância no entendimento da competência relacionada aos descritores de desempenho requeridos pela organização.

Segundo Godoy *et al.* (2006) avaliar o desenvolvimento das competências nos estudantes do curso de Administração estabelece dados importantes que remetem a refletir sobre o cumprimento do perfil de egresso definido pelo curso e propicia informações relevantes a discussão da formação profissional dos administradores.

Segundo Fernandes, Flores e Lima (2011), o sucesso de um projeto depende não só do empenho individual de cada elemento, mas também da sua capacidade de funcionar enquanto equipe de trabalho, empreendendo um verdadeiro trabalho cooperativo.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE EDUCACIONAL

Moreira *et al.* (2014), afirmam que devido à competitividade, o mercado requer o perfil de um administrador com visão generalista de conhecimento, geralmente adquirida na graduação.

Segundo Alver *et al.* (2013) as competências desenvolvidas estão diretamente associadas as instituições de ensino pois têm a necessidade de adequar o seu percurso formativo, a preparação mais adequada no intuito de atender as necessidades do mercado profissional, envolvendo não apenas os conteúdos programáticos, mas também estabelecer metodologias de aprendizagem que fortaleçam o desenvolvimento destas competências no decorrer do curso de graduação.

Estas metodologias de ensino aos administradores necessitam ilustrar que além de um profissional dinâmico, criativo e responsável é exigida a capacidade do pensamento sistêmico quanto as adversidades impostas pelas organizações e sociedade (SILVA *et al.*, 2012).

De acordo com Chiavenato (2010), espera-se que os profissionais adquiram competência para mobilizar o conhecimento, as habilidades e as atitudes para entregar resultados, na qualidade e prazo esperado.

Alves, Becker e Quatrin (2014) que os conhecimentos não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência. Em síntese, é necessário que haja interação e troca de informações entre os indivíduos para que desenvolva continuamente as competências.

### 2.3 PROJETO INTEGRADOR

Segundo Powell e Weenk (2003), cada projeto é geralmente apoiado por diversas disciplinas teóricas ligadas por um tema que qualifica a unidade do currículo. Uma equipe de estudantes discute o problema, fornece uma solução e entrega em um tempo determinado um produto da equipe tal como um protótipo e um relatório da equipe. E quando se trata de cursos de Engenharia, essa necessidade fica ainda mais evidente. Assim, associar projetos ao conteúdo das disciplinas passa a ser um desafio para professores e alunos, principalmente integrando a grade curricular, resultando nos projetos interdisciplinares.

Para Soares (2013), neste modelo cada equipe de alunos desenvolve um projeto comum para todo o semestre. Neste projeto devem desenvolver competências de todas as disciplinas curriculares do semestre de forma integrada. O projeto tem dois objetivos: aplicar o conteúdo das disciplinas na tarefa proposta e contribuir para uma compreensão mais profunda desse conteúdo.

Para Polutnik *et al.* (2013) o projeto interdisciplinar faz parte da vida real e sua introdução é necessária nos programas regulares estabelecendo diferentes maneiras de aprendizagem propiciando a cooperação entre os estudantes independente de quão difícil é a sua organização.

De acordo com Lourenço Jr e Veraldo Jr (2015), os projetos interdisciplinares têm como principais características a ênfase na aprendizagem do aluno e o seu papel ativo neste processo, a fim do desenvolvimento não só de competências técnicas, mas também de competências transversais ou “soft skills”. Através deste método é possível criar condições para que os alunos desenvolvam estas competências, integrando e aplicando os conhecimentos de diversas áreas disciplinares em um projeto comum, desempenhando um papel central em sua própria aprendizagem.

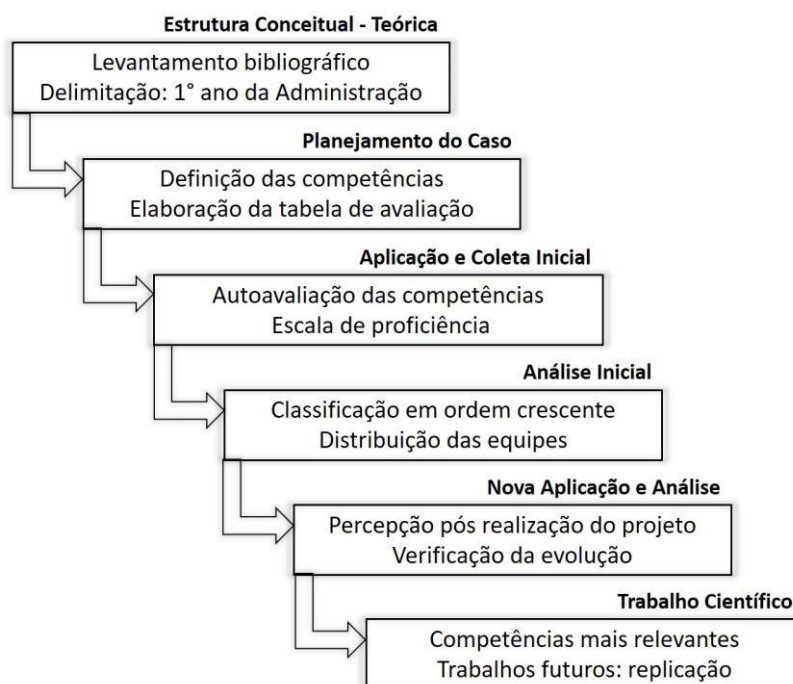
## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho de pesquisa refere-se a um estudo de caso no curso de Administração de uma instituição de ensino superior privada localizada no interior do Estado de São Paulo.

Segundo Miguel *et al.* (2018), o estudo de caso é um trabalho de pesquisa de caráter empírico que investiga um determinado fenômeno dentro de um contexto real e contemporâneo por meio de análise aprofundada possibilitando não só conhecimento, mas também, geração de teoria. YIN (2015) complementa que as fronteiras do conhecimento e o contexto onde estão inseridas, em geral, não são claramente definidas.

A figura 1 apresenta o fluxo do trabalho realizado nesta pesquisa:

**FIGURA 1** – Fluxo do trabalho da pesquisa



Fonte: Autores.

O processo de autoavaliação realizado pelos alunos tinha como base as informações referentes a nota atribuída diante do entendimento de proficiência conforme apresentado no Quadro 1.

**QUADRO 1** – Descrição da escala de proficiência

ESCALA DE PROFICIÊNCIA	DESCRIÇÃO	NOTA
Básica	Ser capaz de participar e contribuir	1
Intermediária	Ser capaz de compreender e explicar	2
Avançada	Ser capaz de praticar e implementar	3
Fluente	Ser capaz de liderar e inovar	4

Fonte: Adaptado de Crawley *et al.* (2014).

As notas apresentadas no Quadro 1 deveriam ser atribuídas para cada uma das competências listadas, descritas no Quadro 2.

**QUADRO 2** – Descrição das competências para autoavaliação

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Comprometimento (Responsável)	Identificar suas responsabilidades podendo definir prioridades e planos para ajustar as circunstâncias em mudanças.
Comunicação Verbal (Postura e Desenvoltura)	Ter facilidade na expressão incluindo o uso de palavras apropriadas promovendo o entendimento claro do assunto.
Criatividade (Ideias Inovadoras)	Desenvolver, refinar e testar múltiplas ideias transformando em soluções que criam valor para os outros.
Efetivo (Eficiência e Eficácia)	Confiar na própria capacidade de gerar valor, compensando suas fraquezas, ao unir-se com os outros e desenvolvendo ainda mais os seus pontos fortes.

Iniciativa (Soluções de Problemas)	Estar orientado a solução de problemas que afetam suas comunidades procurando oportunidades para tomar a iniciativa de adicionar ou criar valor.
Liderança (Envolver a Equipe)	Persuadir, envolver e inspirar outros na criação de atividades de valor.
Pensamento Sustentável (Impacto Meio Ambiente)	Reconhecer o impacto das suas escolhas e comportamentos, tanto na comunidade como no ambiente, ao tomar decisões.
Perseverança (Motivação)	Estar disposto a colocar esforços e recursos para seguir a sua paixão e criar valor para os outros independente de contratempos.
Risco (Lidar com Incertezas)	Não ter medo de cometer erros aos tentar coisas novas, avaliando benefícios e riscos, tomando decisões que vão de encontro às suas preferências.
Trabalho em Equipe (Participação)	Trabalhar com diversos indivíduos com perfis distintos desenvolvendo em conjunto uma atividade para criação de valor.

Fonte: Adaptado de Gorges, Passos e Wollinger (2018).

Neste sentido, a variação de notas de cada aluno era de 10 (atribuindo nota 1 para todas as competências) até 40 (atribuindo nota 4 para todas as competências).

Para a definição dos grupos de modo a manter um equilíbrio entre a avaliação dos participantes foram adotados 2 critérios de avaliação:

- 1º - Nota da competência Trabalho em Equipe (menor para o maior); e
- 2º - Nota Total (soma das notas das 10 competências).

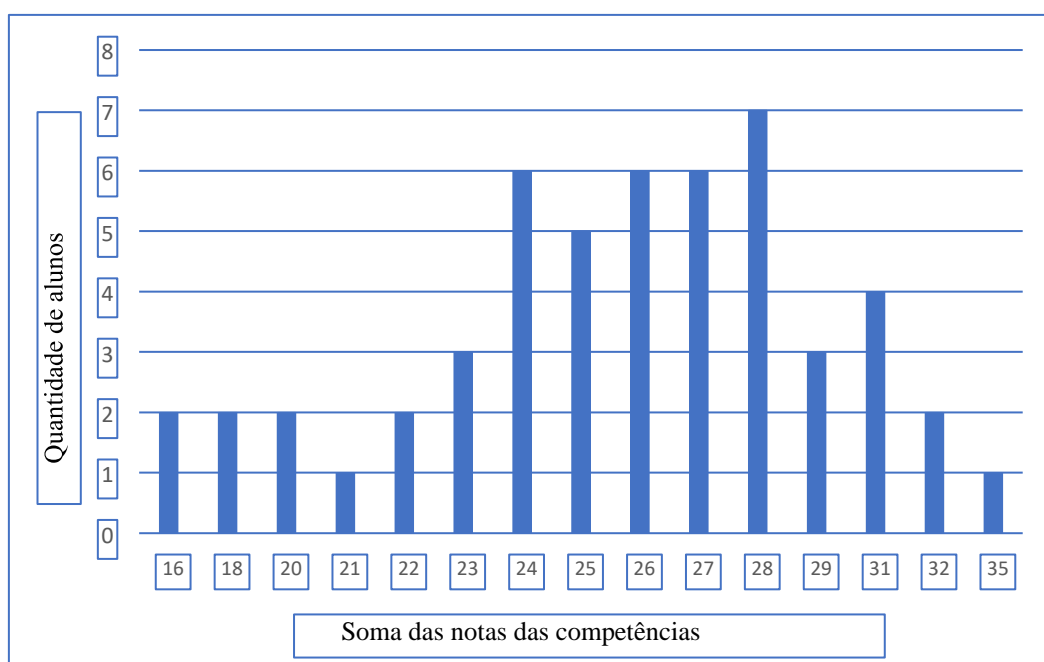
É válido destacar que a distribuição foi feita às cegas portanto, sem qualquer direcionamento pessoal na formação das equipes.

O Projeto Integrador do curso de Administração tem como objetivo o desenvolvimento de uma pesquisa sobre os aspectos básicos para montagem de uma empresa na forma de um projeto, abordando em profundidade os elementos necessários para montagem de uma empresa, a qual possuirá relação direta com as diferentes áreas da administração: recursos humanos, produção e operações, marketing, finanças ou tecnologia da informação.

#### **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

A turma do 1º semestre da Administração tinha 63 alunos quando foi realizada a autoavaliação no início do semestre, da qual houveram 52 respondentes. Assim, os resultados totais (somatória das notas das competências) individuais são apresentados no Gráfico 1.

**GRÁFICO 1** – Resultado individual (somatória das notas)



Fonte: Autores.

Seguindo a regra da instituição, os grupos do projeto integrador devem ter entre 5 e 6 alunos. Neste aspecto, foi definido pela coordenação do curso que seriam 11 equipes, ou seja, 8 com 6 alunos e 3 com 5 alunos.

Os resultados por equipes são apresentados no Quadro 3.

**QUADRO 3** – Resultado da autoavaliação por equipes

EQUIPE	MÉDIA	TOTAL MÍNIMO	TOTAL MÁXIMO
A	21	16	28
B	22	18	32
C	21	18	29
D	22	21	31
E	21	16	31
F	22	20	31
G	21	20	32
H	22	23	35
I	20	24	27
J	21	25	28
K	21	25	28

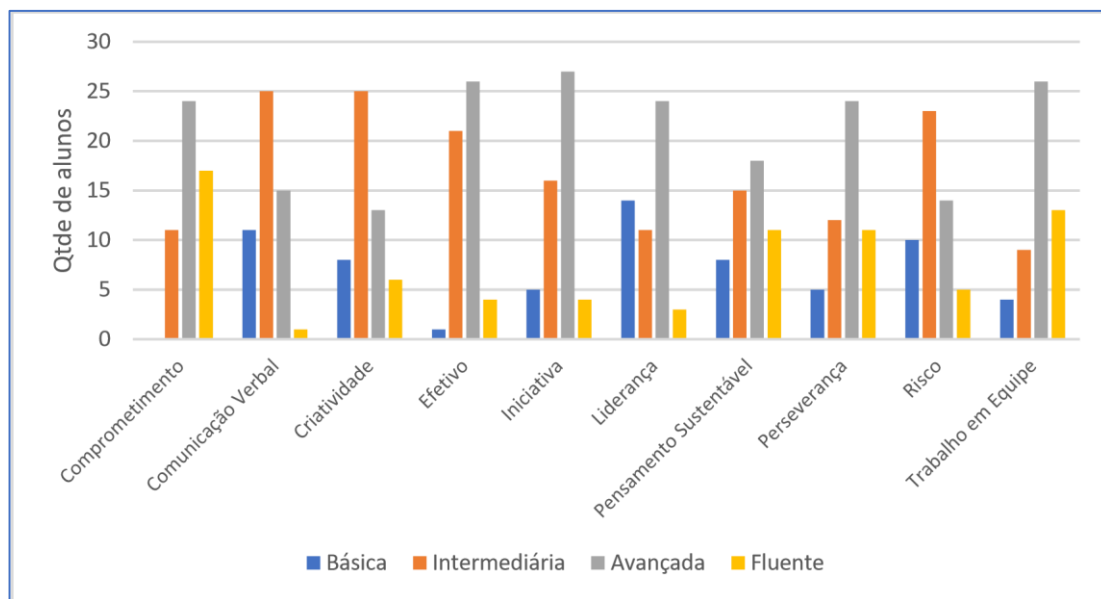
Fonte: Autores.

Apesar das diferenças entre os resultados mínimo e máximo, a média apresentada estabelece equilíbrio entre as equipes.

Quanto à análise das competências, as avaliações dos alunos apresentaram os seguintes resultados conforme mostra o Gráfico 2.



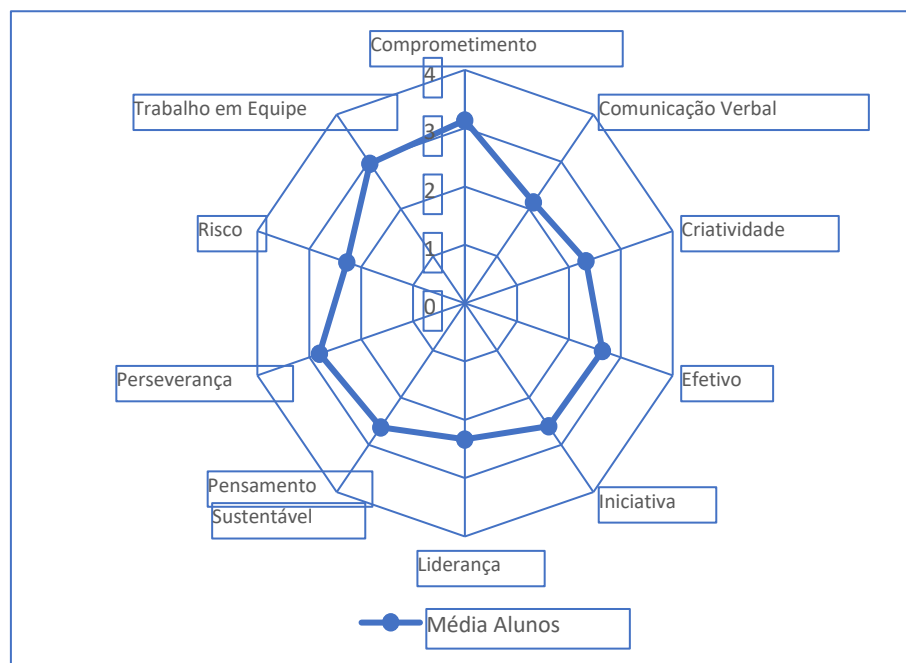
**GRÁFICO 2 – Resultado da proficiência das competências**



Fonte: Autores.

Para uma análise mais criteriosa diante dos resultados da autoavaliação dos alunos são apresentados os valores médios para todas as competências avaliadas conforme mostra o Gráfico 3.

**GRÁFICO 3 – Resultado médio da proficiência das competências**



Fonte: Autores.

Do total de alunos da turma, 11 não participaram da autoavaliação e, dessa forma, foi distribuído 1 aluno não respondente para cada equipe mantendo assim, o equilíbrio proposto na metodologia.

Quanto ao desempenho dos grupos na realização do projeto integrador, as notas a cada atividade estão descritas na Tabela 1.

**TABELA 1 – Resultados das etapas do Projeto Integrador**

<b>EQUIPE</b>	<b>ETAPA 1</b>	<b>ETAPA 2</b>	<b>ETAPA 3</b>	<b>ETAPA FINAL</b>	<b>MÉDIA FINAL</b>
A	7,5	9,0	10,0	8,5	8,5
B	4,0	8,5	10,0	9,0	8,5
C	7,5	8,0	6,8	6,5	7,0
D	4,0	9,5	7,0	7,5	7,5
E	10,0	8,5	9,0	7,5	8,0
F	6,5	8,0	6,0	7,0	7,0
G	8,0	6,0	3,5	6,5	6,5
H	4,0	8,5	5,0	7,0	7,0
I	10,0	9,0	10,0	9,0	9,0
J	10,0	7,0	10,0	8,5	8,5
K	8,5	9,0	9,0	9,0	9,0

Fonte: Autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de autoavaliação é uma ferramenta a ser utilizada no ambiente educacional para entender a percepção dos alunos quanto ao seu nível de proficiência em determinada competência. Neste sentido, utilizar este resultado para definir equipes de projeto pode ser interessante na busca pela melhor distribuição dos alunos mediante as diversas competências analisadas e, dessa forma, ter grupos homogêneos para melhores desempenhos ao final da atividade acadêmica.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi alcançado por apresentar a análise de como aos alunos do 1º semestre do curso de Administração se autoavaliaram diante das competências propostas e o processo de definição homogênea para a formação das equipes referente ao projeto integrador.

A competência mais bem autoavaliada pelos alunos foi “Comprometimento” com uma média acima de 3, ou seja, de avançada para fluência no nível de proficiência. Já a competência como menor autoavaliação foi “Comunicação Verbal” com média próxima de 2, mostrando um nível de básica para intermediária. Como destaque nos resultados, a competência “Liderança” na qual mais de 30% dos alunos se autoavaliaram como nível básico e a competência “Trabalho em Equipe” que apresentou resultados muito próximos a competência “Comprometimento”.

Como resultado final, para aqueles que prosseguiram no curso, o desempenho das equipes foi bastante satisfatório apresentando trabalhos de excelência na qual houve forte integração entre os membros da equipe, porém, como em qualquer atividade, a falta de interação efetiva entre os participantes de determinados grupos trouxe resultados medianos que atendem aos requisitos mínimos propostos ao projeto integrador. Importante destacar fatores limitantes desta pesquisa o que possibilita futuros trabalhos:

- Analisar outros critérios (nota da competência) para definição da equipe;
- Analisar comparativamente a autoavaliação individual no início e término do projeto integrador;
- Estabelecer o nível de importância das competências avaliadas.

## REFERÊNCIAS

- ALVER, R. A. *et al.* Relações entre estilos de aprendizagem e a auto percepção de competências profissionais em alunos concludentes do curso de graduação em administração da UFC. In: **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2013.
- ALVES, J. N.; BECKER, J. F.; Quatrin, D. R. Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 04, n. 1, p. 36–50, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª edição, totalmente revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Chiavenato, I. **Gestão de pessoas**. 3ª edição, ver. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRA-SP – Conselho Regional de Administração de São Paulo. **Campos de atuação do Administrador**. <https://www.crasp.gov.br/crasp/site/fiscalizacao/camposde-atuacao-do-administrador>, 2020. Acesso em 26 de maio de 2021.
- CRAWLEY, E. *et al.* **Rethinking Engineering Education, the CDIO Approach**. 2nd ed. New York: Springer, 2014.
- FAISSAL, R. *et al.* Atração e seleção de pessoas. Editora FGV, 2015.
- GODOY, A. S. *et al.* Competências Adquiridas durante os anos de Graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de Empresas. In: **XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 2006.
- GORGES, S.; PASSOS, A. P. P. dos; WOLLINGER, H. Competências do administrador: um estudo com acadêmicos do curso de administração no contexto da aprendizagem ativa. **Research, Society and Development**, 7(1), e471120-e471120, 2018.
- GORGES, S.; PASSOS, A. P. P. dos; WOLLINGER, H. (2018). Competências do administrador: um estudo com acadêmicos do curso de administração no contexto da aprendizagem ativa Administrator skills: a study with academics of the administration course in the context of active learning. **Research, Society and Development**, 7(1), 1-27, 2018.
- LOMBARDI, M. F. S. *et al.* Competências adquiridas durante o curso de graduação em administração de empresas na ótica dos alunos formandos: um estudo em cinco instituições de ensino superior. **RAEP Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 1, p. 119-147, 2011.
- LOURENÇO Jr, J.; VERALDO, JR, L. G. CDIO approach: description of the experience in a Brazilian HEI. **Proceedings of the 11th International CDIO Conference, Chengdu University of Information Technology**, Chengdu, Sichuan, P.R. China, 2015.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7.a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- MOREIRA, F. M.; Queiroz, T. R.; Macini, N.; Campeão, G. H. Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho? Avaliação. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, 19(1), 61-88, 2014.
- POLUTNIK, J., *et al.* Interdisciplinary projects — Cooperation of students of different study programs. In: **EAAEIE Annual Conference (EAAEIE)**, Proceedings of the 24th. IEEE, p. 215-218, 2013.
- POWELL, P.; WEENK, W. **Project-led engineering education**. Utrecht: Lemma, 2003.
- SILVA, A. B. *et al.* Dimensões de um sistema de aprendizagem em ação para o ensino de administração. **RAEP Administração: ensino e pesquisa**, v. 13, n. 1, p. 1146, 2012.

SANT'ANNA, A. S. O movimento em torno da competência sob uma perspectiva crítica. In: HELAL, D. H; GARCIA, F. C; HONÓRIO, L. C. **Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa**. Curitiba: Juruá. pp. 239-254, 2008.

SANT'ANA, R. G. S.; SARSUR, A. M.; NUNES, S. C.; CANÇADO, V. Competências na formação em Administração: um estudo em curso de graduação de universidade pública brasileira. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 2, p. 479, 2017.

SOARES, M. B. **As muitas facetas da alfabetização**. Cadernos de pesquisa 52, 1924, 2013.

SOUZA, R. A. DE; VENTURA, R. C. M. O.; SOARES, C. A. Identidade com a Carreira: a perspectiva de acadêmicos em relação ao desenvolvimento da vida profissional. **Rasi**, v. 2, n. 2, p. 90-105, 2016.

VASCONCELOS, A. F. DE, CAVALCANTE, P. R. N., DO MONTE, P. A. Fatores que influenciam as competências em docentes de Ciências Contábeis. **Veredas: Revista Eletrônica de Ciências**. V.5, n.1-2, p. 87-101, 2012.

# CAPÍTULO 2

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p19-31

## PARCERIA DA GESTÃO PÚBLICA E DO TERCEIRO SETOR NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROTEÇÃO ANIMAL

**Autores:**

**Janaina de Fatima Rodrigues Leal**

# PARCERIA DA GESTÃO PÚBLICA E DO TERCEIRO SETOR NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROTEÇÃO ANIMAL

Janaina de Fatima Rodrigues Leal <sup>1</sup>

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo a análise das vantagens de se aliar a gestão pública ao trabalho do terceiro setor, e mais especificamente sobre a contribuição da AMAHTEB (Associação dos Amigos do Melhor Amigo do Homem para o Bem-Estar Animal de Telêmaco Borba) em políticas públicas de proteção animal e controle ético da população de cães e gatos, conforme dispõe a Lei 17422 de 18 de dezembro de 2012 no município de Telêmaco Borba/PR. Desta forma, se direcionando a ampliar a visão a respeito do aumento da população de animais de rua no município, e em decorrência disso a proliferação de zoonoses, a pesquisa propõe-se a examinar as políticas públicas neste aspecto, analisar as possíveis falhas do poder público, assim como avaliar o método de trabalho da AMAHTEB. Portanto, a presente pesquisa, se propõe a usar a metodologia aplicada, qualitativa e exploratória, procurando responder tais questões específicas e buscando resultados e soluções concretas, gerando assim, conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Pautada em dados secundários, e a partir da interpretação destes dados, a pesquisa mostra a situação investigada de uma forma mais completa. Observa-se então, a possibilidade de se reverter tal quadro que se caracteriza como um problema de saúde pública para o município, visto que mesmo sem apoio governamental a ong em questão já vem realizando cadastros e registros relacionando animais de rua, animais adotados e animais comunitários, sua localização e necessidade de castrações.

**Palavras-chave:** Gestão pública. Terceiro setor. Proteção animal.

## 1 INTRODUÇÃO

A superpopulação de cães e gatos em centros urbanos ocasiona inúmeros problemas, além da transmissão de zoonoses, como raiva, leptospirose, leishmaniose, entre outras. Desta forma, o controle destas populações representa um desafio constante para todas as sociedades, sendo que a necessidade de controlar animais de estimação sempre envolve dois atores sociais, ou seja, ao proprietário cabe exercer o direito de manter um animal sob sua guarda, zelando pela sua saúde, pelo controle reprodutivo, pela destinação de filhotes e mantendo-o domiciliado, e ao poder público destinam-se as ações de controle dos animais errantes, com vistas à proteção da saúde pública, porém, com posturas humanitárias em relação a eles.

Assim, em função da complexidade do assunto, o planejamento de políticas municipais para a defesa e proteção dos animais deverá compreender ações de curto prazo, objetivando promover o entendimento do cidadão que possui animais sobre sua responsabilidade pela guarda responsável, bem como apresentar soluções de médio e longo prazo para que se efetive a redução do problema. No Guia de Controle Humanitário Da População Canina (2007), organizado pela Aliança Internacional para Controle de Animais de Companhia, encontramos a seguinte colocação a este respeito:

---

<sup>1</sup> UEPG. e-mail: janaina.leal@escola.pr.gov.br



O controle apropriado da população canina é de responsabilidade do governo nos âmbitos local e federal. ONGs de bem-estar animal não devem ser encorajadas, tampouco procurar assumir a responsabilidade das autoridades governamentais sobre o controle populacional de cães a não ser por acordo contratual que inclua fundos e reservas apropriadas. Todavia, ONGs de bem-estar animal têm importante papel para conduzir e apoiar estratégias governamentais, portanto é importante que tais organizações entendam tudo que engloba uma estratégia abrangente. Isto irá possibilitar que foquem seu apoio onde poderá ser mais eficiente e para otimizar os limitados recursos existentes.

Neste contexto, a parceria entre a administração pública e o terceiro setor, neste caso mais específico entre a AMAHTEB (Associação dos Amigos do Melhor Amigo do Homem para o Bem-Estar Animal de Telêmaco Borba) e a gestão do município de Telêmaco Borba/PR, vai de encontro a tais objetivos, possibilitando a efetividade de programas permanentes visando o controle populacional de animais de rua, a implantação de medidas de coibição a maus tratos através de ações educativas, além de possibilitar mudanças de valores e atitudes, de conscientização da população para uma convivência harmoniosa com os animais.

## 2 GESTÃO PÚBLICA

Ao analisarmos questões que abrangem o bem-estar da comunidade e a vida em sociedade, é necessário que tenhamos em mente os processos relacionados a Gestão Pública, pois esta se coloca como organizadora e reguladora de tais aspectos.

Junquilha (2010, p. 28), cita Meirelles (2004) para definir Gestão Pública ou Administração Pública, que por sua vez são termos que além de sinônimos se complementam:

A Administração Pública significa a totalidade de serviços e entidades ligados ao Estado. De modo concreto, é esse mesmo Estado atuando solidamente visando a satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal de governo, podendo estas duas últimas esferas gozarem de maior ou menor autonomia político-administrativa em relação à primeira.

Portanto, mais do que gerir os bens e serviços públicos, cabe a Administração Pública zelar pelo bem estar comum, atendendo as diversas demandas relacionadas à população.

### 1.1 TERCEIRO SETOR

A atuação das entidades do terceiro setor partiu da necessidade encontrada pela sociedade civil de contribuir com as demandas locais e efetivar valores democráticos, para mudança de paradigmas e para a consecução de interesses sociais. Sendo descompromissadas com o interesse lucrativo e não detendo poder político, mas social, as entidades do terceiro setor atuam como instrumentos legítimos de pressão e de tutela dos interesses coletivos. Na publicação Novo Manual do Terceiro Setor (2014, p. 25), consta a seguinte definição:

O nome “Terceiro Setor” indica as organizações situadas entre os setores empresarial (Primeiro Setor) e o estatal (Segundo Setor). São chamadas assim porque as organizações que integram o Terceiro Setor são entes privados, não vinculados à administração pública, que não almejam o lucro (como o Segundo Setor), mas prestam serviços em áreas de relevante interesse social e público.

Já para Santos (2012, p. 13), tanto os termos terceiro setor, como ong podem ser contextualizados como:

O Terceiro Setor é aquele que atua exclusivamente com preocupações e práticas sociais, executam atividades sem fins lucrativos e promovem a geração de bens e serviços de caráter público. Dentre as organizações que compõem o Terceiro Setor estão as ONGs (Organizações Não Governamentais), as instituições religiosas, as entidades beneficentes os centros sociais, os clubes, serviços etc. Uma característica importante dessas organizações é que elas contam com uma grande quantidade de voluntários e atuam prestando serviços para a sociedade menos favorecida, que não consegue receber os serviços do poder público (Primeiro Setor), nem contratar os serviços do setor privado (SEGUNDO SETOR).

No que se refere ao âmbito legal, a Lei no 13.019/2014 estabelece o regime jurídico das parcerias voluntárias, envolvendo ou não transferências de recursos financeiros, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público; define diretrizes para a política de fomento e de colaboração com organizações da sociedade civil; institui o termo de colaboração e o termo de fomento; e altera as Leis nos 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999.

Tal legislação é complementada pela Lei no 9.790/1999, que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.

No Brasil, a partir do governo Lula e da entrada do PT no comando do país, o terceiro setor ficou mais evidente. Isso por conta da origem do partido, que surgiu de organizações sociais e por movimentos populares na época da ditadura. Os vínculos desse partido com os movimentos sociais, influenciou a supervalorização do terceiro setor.

## 1.2 ESTRUTURA PÚBLICA

A Estrutura Pública nada mais é que a forma como os governos se organiza a fim de atender às necessidades da sociedade; sendo o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações, decisões e atribuições das diversas unidades organizacionais, com vistas a obter os resultados esperados. Para definir a estrutura pública de maneira clara e objetiva é preciso antes entender qual é o papel do Estado e quais os seus setores de atuação. A partir daí, tomam-se os princípios administrativos básicos (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar) para definir as missões, visões, objetivos e metas, dentro de um amplo processo de planejamento estratégico que permita estabelecer um direcionamento e uma forma de pensar e agir que levem os governos a obter os resultados desejados e o bem comum da sociedade. É dessa maneira que se devem definir então as estruturas administrativas, suas personalidades jurídicas, seus campos de atuação, suas competências, suas características funcionais.

### 1.2.1 Políticas Públicas

São consideradas Políticas Públicas medidas que atuam sobre o espaço público, gerando ou não bens públicos. Desta forma, Sanabio (2012, p. 58) coloca sobre sua consolidação:

A consolidação do campo das Políticas Públicas, como atividade prática como objeto de reflexão, está associada ao crescimento da intervenção do Estado na economia, bem como em outros domínios da vida social, ocorrida fortemente após a Segunda Grande Guerra (2ª metade do século XX), particularmente na Europa e nos Estados Unidos. O esforço de reconstrução demandado, sobretudo na Europa, ao lado da falência da ideia de mercado autorregulável e da afirmação da teoria econômica keynesiana, estimulou governos e instituições multilaterais a buscarem “resolver problemas”, ou alterarem situações sociais consideradas inadequadas ou

insatisfatórias. Para tanto, conhecimento e planejamento foram os instrumentos utilizados: era preciso reunir informações detalhadas sobre o estado de coisas e programar ações, no tempo, que produzissem efeitos desejáveis.

Quanto à participação da sociedade Lei Complementar n.º 131, de 27 de maio de 2009, assim determina:

- I – Incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;
- II – Liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público;

Desta forma, se abre um precedente para que a sociedade participe ativamente mediante os Conselhos em nível municipal, estadual e nacional. Além disso, as audiências públicas, encontros e conferências setoriais também são instrumentos que vem se afirmando nos últimos anos como forma de envolver os diversos seguimentos da sociedade em processo de participação e controle social.

### 1.3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE PROTEÇÃO ANIMAL

Tendo em vista a proposta desta pesquisa, é de extrema importância pontuar a relação da proteção animal e o controle ético das populações de animais domésticos com o bem-estar e a saúde pública.

Desta maneira, a publicação Programa De Controle De Populações De Cães E Gatos Do Estado De São Paulo (2009) coloca a questão dos cães parcialmente supervisionados ou de família, que dependem parcialmente de intervenção de pessoas para sua alimentação, cuidados básicos de higiene e de prevenção de doenças, e dos cães de vizinhança ou de comunidade, que podem não depender completamente das pessoas para sua alimentação, sendo irrestritos e podendo desfrutar de cuidados de pessoas da comunidade, inclusive vacinação e esterilização cirúrgica, sem que haja um responsável. Neste caso, animais componentes dos dois estratos populacionais sem controle, acima referidos, poderiam apresentar um crescimento exponencial se não ocorressem limitações da capacidade de suporte do ambiente, ocorrência de óbitos por doenças específicas das espécies e de zoonoses, acidentes e outras circunstâncias limitantes, de modo a tornar a densidade estável ao longo do tempo. No meio ambiente, estes animais podem contribuir com a poluição do solo e de cursos hídricos com dejetos, dispersão de resíduos comuns e de alimentos que representantes da comunidade lhes oferecem, sem os cuidados de recolher os restos não aproveitados. Estas práticas propiciam a atração de animais de outras espécies (roedores e aves, entre outros), determinando incômodos à qualidade de vida da comunidade.

A longo prazo, a educação das pessoas é um dos elementos fundamentais de uma abordagem abrangente para o controle populacional de cães, assim como o comportamento humano é um fator influente extremo na dinâmica da população canina. Portanto, iniciativas educacionais devem ser desenvolvidas em conjunto com as autoridades educacionais locais e realizadas por profissionais treinados.

O ideal é incluir grupos ou ONGs voltados ao bem-estar animal, bem como veterinários, escolas, grupos de fiscalização e mídia. Podendo ser este programa coordenado pelo terceiro Setor.

### 1.4 CONTROLE ÉTICO DA POPULAÇÃO DE CÃES E GATOS

O Programa de Controle de Populações de Cães e Gatos do Estado de São Paulo (2009, p. 36) prevê que o recolhimento de cães de uma determinada área não soluciona o problema de animais sem controle no local se não for realizado um programa efetivo de controle de populações de cães e gatos que deve incluir ações educativas permanentes, legislação, controle da reprodução e do comércio, registro, identificação animal e concessão de licenças. Novos animais migram para o local de onde outros foram recolhidos e se favorecem das condições existentes no meio ambiente.

A fim de monitorar os riscos à saúde pública e ao meio ambiente é necessária a participação ativa de diferentes órgãos do poder público e de segmentos sociais. A intersecção com as diversas áreas de conhecimento permite desenvolver avaliações precisas que identifiquem os fatores de risco, suas causas e os métodos a serem implantados para restabelecer padrões e restaurar danos constatados. A comunidade deve participar do estabelecimento das prioridades identificadas, por serem de interesse geral, e do planejamento das ações, oferecendo alternativas para a inserção de métodos novos de trabalho, apoiados em programas educativos permanentes de manejo e manutenção de animais no meio ambiente.

Neste contexto, é essencial que o programa de controle populacional de cães e gatos esteja de acordo com a legislação, tendo preferencialmente o apoio dela. Portanto, a legislação é importante para a sustentabilidade do programa e pode ser utilizada para assegurar que o controle populacional de cães seja feito dentro dos padrões humanitários. A legislação relevante pode estar tanto nos níveis locais quanto federais, e algumas vezes é diversificada entre diversos estatutos, leis ou decretos diferentes. Demais documentos legais também podem ser relevantes e podem ter impacto na importância ou no método de aplicação das leis. Alterar a legislação pode ser um processo longo e burocrático.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa se propõe a analisar como o quadro de aumento da população de animais de rua em Telêmaco Borba/PR, e conseqüentemente o risco de zoonose poderia ser revertido com o trabalho da gestão municipal aliado ao terceiro setor.

Sendo assim, trata das vantagens de se aliar a gestão pública ao trabalho do terceiro setor, e mais especificamente a contribuição da AMAHTEB (Associação dos Amigos do Melhor Amigo do Homem para o Bem-Estar Animal de Telêmaco Borba) em políticas públicas de proteção animal e controle ético da população de cães e gatos, conforme dispõe a Lei 17422 de 18 de dezembro de 2012.

Tendo em vista que a AMAHTEB, apenas com o trabalho de voluntários, não tendo apoio governamental, realiza cadastros e registros relacionando animais de rua, animais adotados e animais comunitários, sua localização e necessidade de castrações, a pesquisa propõe-se a analisar e avaliar os benefícios que a gestão pública do município poderia alcançar em uma parceria neste âmbito.

A Metodologia compreende as etapas a seguir num determinado processo, tendo como objetivo captar e analisar as características dos vários métodos indispensáveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização, sendo assim, também considerada uma forma de conduzir a pesquisa.

Como uma explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa, a metodologia visa a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Neste contexto, a presente pesquisa, a partir de seu objetivo, se propõe a usar a metodologia aplicada, qualitativa e exploratória.

Optou-se pela pesquisa aplicada, que procura responder questões específicas, tendo como objetivo a busca de resultados e soluções concretas. Sendo assim, seu objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Com o propósito de se chegar à visão mais ampla a respeito da questão do aumento da população de animais de rua em Telêmaco Borba/PR e sua relação direta com o risco da proliferação de zoonoses, bem como das vantagens de se aliar o trabalho da gestão municipal ao terceiro setor, optou-se pela pesquisa qualitativa.

Para Zanella (2009, p. 75), a pesquisa qualitativa pode ser definida como:

A pesquisa que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teóricos-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade. Historicamente, os estudos qualitativos iniciaram na segunda metade do Século XIX, nas áreas de Sociologia e Antropologia.

Na pesquisa qualitativa o ambiente natural funciona como fonte direta dos dados, sendo o pesquisador o instrumento chave, portanto, estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural.

Por se preocupar com descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta, a pesquisa qualitativa se caracteriza como descritiva, expressando seus resultados na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações. Preocupa-se com o processo, ou seja, em conhecer como determinado fenômeno manifesta-se, analisando seus dados indutivamente.

Na pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses (CERVO e SILVA, 2006). Nas atividades exploratórias concentram-se as importantes descobertas científicas, muitas originadas pelo acaso quando da constatação de fenômenos ocorridos durante experimentos em laboratórios.

A pesquisa exploratória visa à descoberta, o achado, a elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes. A exploração representa, atualmente, um importante diferencial competitivo em termos de concorrência.

Optou-se pela pesquisa teórica, que segundo Demo (2005) “dedica-se a reconstruir teorias, conceitos, ideias, ideologias, polêmicas, tendo em vista os termos imediatos para o aprimoramento de fundamentos teóricos e, os termos mediatos para o aprimoramento da prática.”. Logo, a análise bibliográfica foi realizada com as contribuições de diversos autores que estudaram a interação entre a gestão pública e o terceiro setor.

De acordo com Martins (2000), trata-se, portanto, de um estudo para conhecer as contribuições científicas sobre o tema, tendo como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas existentes sobre o fenômeno pesquisado.

A pesquisa, segundo Martins (2000) “se constitui na busca de maiores informações sobre o assunto com a finalidade de formular problemas e hipóteses”. Sendo assim, ela adquire caráter exploratório, pois oferece oportunidade de analisar, descrever e compreender o objeto problematizado.

Cervo e Bervian (1996, p. 48) afirmam que “a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica”.

Esta pesquisa é pautada em dados secundários, que por definição são dados já publicados anteriormente que não foram coletados em prol da pesquisa em questão, mas que estão disponíveis para consultas. Alguns exemplos de fontes confiáveis bastante utilizados neste tipo específico de levantamento são o IBGE e o IPEA. Os levantamentos em fontes secundárias compreendem: levantamentos bibliográficos, documentais, estatísticos e de pesquisas previamente realizadas tanto do meio externo quanto do meio interno da empresa.

Utilizar a metodologia de levantamento de dados secundários consiste em usar dados pré-existentes que seja condizente ao objeto de estudo em questão. As informações que forem pertinentes sofrem um processo de tabulação e análise. A partir da interpretação dessas informações, é possível produzir conhecimento a partir de dados dispersos anteriormente. Esse tipo de análise ajuda bastante quando se trata de mostrar o quadro investigado de uma forma mais completa.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa trata das vantagens de se aliar a gestão pública ao trabalho do terceiro setor, e mais especificamente a contribuição da AMAHTEB (Associação dos Amigos do Melhor Amigo do Homem para o Bem-Estar Animal de Telêmaco Borba) em políticas públicas de proteção animal e controle ético da população de cães e gatos, conforme dispõe a Lei 17422 de 18 de dezembro de 2012.

Para tanto, foi apresentado o questionário desta pesquisa a voluntária Andréia Toledo Nunes Pereira Rocha, que atua como presidente da AMAHTEB (Associação dos Amigos do Melhor Amigo do Homem para o Bem-Estar Animal de Telêmaco Borba).

a) Como estão organizadas as atividades e projetos da AMAHTEB?

As atividades da AMAHTEB estão divididas em blocos de ações prioritárias, com pessoas chave, coordenando cada classe de atuação, além de uma diretoria eleita, visto que a ONG está legalmente constituída.

Define e determina ações desde a promoção aos objetivos institucionais, cadastramento de voluntários e registro geral de animais, planejamento de ação a longo, médio e curto prazo (Ex.: Plano de Diretrizes 2017, PCPAD – Programa de Controle de Populações de Animais Domésticos, Programa de Vacinação, PAPRE – Programa de Adoção e Posse Responsável, Feira Educativa de Animais), até a administração dos eventos/ recursos arrecadados, Assistência Animal, Educação Continuada, Materiais Institucionais, Campanhas de Conscientização, Redes Sociais, exercício pleno da cidadania entre outros.

Apesar de não contar com um grande contingente, a AMAHTEB tem seu quadro de voluntários devidamente organizado em cargos, delegando responsabilidades a cada um.

b) A AMAHTEB possui algum título?

- A AMAHTEB possui o Título de Utilidade Pública Municipal desde 2012, conforme a Lei Municipal nº 1.955 de 02/10/2012.
- Em outubro de 2017, foi concedido à ONG o Título de Utilidade Pública Estadual, por meio da Lei no 19.197 de 26/10/17.

c) Qual a participação da AMAHTEB em organismos municipais?

- Conselho Municipal de Saúde: a AMAHTEB é membro efetivo do Conselho Municipal de Saúde desde 2010, quando obteve a maior votação da história do Conselho, atua firmemente nas discussões sobre saúde pública e, além de lutar pela melhoria e acesso da população à Saúde, trabalha para enquadrar as questões que envolvem ocorrências de animais, conceitos, estruturas, orçamentos, etc.,



dentro da política pública e zoonoses. O Conselho Municipal de Saúde (CMS) em ação inédita, emitiu em 15/02/18 a Resolução no 2/2018, publicado no diário oficial no 1141 do Município em 23/02/18 autorizando a Prefeitura Municipal a implantar um programa de controle populacional de animais domésticos (cães e gatos) permanente por meio de esterilização cirúrgica (castração). A nova luta agora consiste na definição de políticas para a averiguação das denúncias de abandono e maus tratos e a inclusão de trabalho educacional de guarda e posse responsável e adoção, bem como ações efetivas de fiscalização nos estabelecimentos comerciais, em virtude da venda de “chumbinho”, que está culminando no envenenamento de diversos animais domésticos e também podem atingir pessoas, principalmente crianças.

- Ministério Público: a AMAHTEB é colaborada do Ministério Público desde a sua fundação. Auxilia na prestação de informações e denúncias, atuando nas divergências de ações conflitantes ou paralisadas consideradas essenciais para o programa de controle de população de animais domésticos no município e no combate ao abuso e crimes contra animais.
- Comissão de Meio Ambiente e Proteção Animal da Ordem dos Advogados do Brasil: a AMAHTEB também é colaborada da Comissão de Meio Ambiente e Proteção Animal da Ordem dos advogados do Brasil. Além de prestar informações, também elaborou projetos de leis e encaminhou para revisão, que aguardam manifestação da Comissão.

Sendo assim, conclui-se que atualmente a AMAHTEB possui uma participação efetiva nos órgãos municipais, podendo inclusive ser ampliada.

d) Como funciona o cadastramento de voluntários da AMAHTEB?

A AMAHTEB não permite que voluntários realizem nenhuma atividade sem que ocorra seu efetivo cadastramento junto a instituição. O TERMO DE ADESÃO AO VOLUNTARIADO (TAV) é obrigatório a todos que se propõe a dedicar parte de seu tempo à atividade não remunerada em benefício dos animais e exercício pleno de cidadania e de forma a respaldar corretamente a entidade, sob os aspectos jurídico/contábil/ fiscal e trabalhista. O quadro de voluntários da AMAHTEB é bastante organizado em suas estruturas, indo de encontro inclusive com a legislação que regulamenta o voluntariado (lei nº 9.608 de

18/02/1998 e lei nº 13.297 de 16/06/2016)

e) Como é realizado o registro de atendimentos da AMAHTEB?

Independente da natureza da ocorrência, os animais atendidos pela instituição são identificados. O documento denominado PR – TERMO DE POSSE RESPONSÁVEL é completo e contém todas informações sobre o animal sempre ligado a identificação de proprietário/ responsável/ cuidador, da ocorrência, sua localização e demais dados como itens da legislação, campos de assinatura para a responsabilidade e autorização cirúrgica. Representa o documento mais importante da ONG em termos operacionais a partir do fato que concentra inúmeras informações sobre a vida do animal e do seu responsável. Em paralelo, de forma a registrar as ocorrências nas quais se encaminha para atendimento veterinário é utilizado a guia de atendimento, complementando os registros de atuação da ONG.

f) Como funciona o controle populacional de animais domésticos desenvolvido pela AMAHTEB?

O controle de Populações de Animais Domésticos (PCPAD) é considerado a forma mais eficaz de combate ao desequilíbrio de população animal. Encontra-se alicerçado nos Planos Anuais da AMAHTEB. A estratégia é elaborar e administrar o cadastramento de animais e garantir que as castrações sejam realizadas de forma tecnicamente correta, segura para o animal e economicamente viável. Até o ano de 2016 as castrações foram realizadas por 3 formas:

a) licitação pela PMTB;

b) mutirões de castração;

c) castrações no canil municipal – projeto piloto. As atividades eram realizadas por meio de parceria entre a PMTB e a ONG, com divisão de atribuições e de despesas.

De modo a melhor explicar, cabe à Prefeitura entrar com o processo de licitação, envolvendo as clínicas corretamente cadastradas no CRMV (Conselho Regional de Medicina Veterinária) para a cirurgia. A AMAHTEB, por sua vez, arcando com todos os demais gastos envolvidos e o cadastramento dos animais.

Já nos mutirões e no projeto piloto do canil municipal também ocorria a divisão de atribuições e divisão de despesas entre as instituições. E as castrações são realizadas por meio de critérios definidos em conjunto com diversas áreas técnicas da prefeitura tendo como base o cadastro de animais numa lista chamada LUC - Lista Única de Castração com origem na PR - Termo de Posse Responsável e a autorização para a cirurgia fornecida pela ONG. Além das ações administrativas para a escolha e a sequências dos animais a serem castrados, a ONG também atua fortemente no processo de preparação dos animais para a cirurgia com orientações técnicas aos tutores/responsáveis/cuidadores dos animais envolvendo etapas como: estado de saúde, cuidados pré e pós-operatórios, vacinação, agendamento de cirurgia, transporte, uso de medicamentos, higiene, limpeza e recuperação. O processo é considerado seguro, democrático e transparente por todos que o conhece e participa do benefício. Até julho/18 foram realizadas 7.102 (sete mil e cento e duas) castrações de animais neste programa de parceria.

Entretanto, é importante ressaltar que desde a assunção da atual gestão municipal (janeiro/2017) não se realizaram novos processos licitatórios, nem mutirões, o canil municipal não está com veterinário para cirurgias no local e também está sem responsável técnico conforme consulta realizada junto ao CRMV neste ano.

É importante ressaltar que em setembro/2016 encaminhou-se aos candidatos à Prefeito uma carta de propostas de políticas públicas e o Dr. Márcio Artur de Matos colocou na sua plataforma de governo que desenvolveria junto com esta instituição um programa de controle populacional de cães e gatos e posse responsável, motivo pelo qual no final de 2016 apresentou-se ao atual Prefeito o plano de ação de 2017, com perspectiva de castrar 3.260 animais do município em um ano, visto que o objetivo é conseguir um incremento de 30% do número ideal de castrações de cães no município, que é estimado em 4200/cirurgias/ano nos próximos anos e tornar o programa efetivo garantido por meio de legislação própria. Porém, devido à inexistência de mecanismos governamentais que garantam a perenidade das ações, ao iniciar a nova gestão, tanto em 2017 como em 2018, um sem número de reuniões e contatos formais e informais foram realizados entre ONG e Prefeitura, que em nada surtiram efeito. Nenhuma atividade concreta foi realizada pela gestão atual da Prefeitura. A ONG assumiu a totalidade de custos e ações.

Portanto, apesar de contar com recursos escassos, a AMAHTEB tem mantido seu compromisso com o programa de controle populacional de cães e gatos e Telêmaco Borba, o que tem grandes chances de ampliar sua efetividade com o apoio da administração pública.

g) Quais são e como funcionam as ações educativas e de arrecadação de fundos desenvolvidas pela AMAHTEB?

- Feiras de adoção: tem como finalidade o incentivo e a adoção de cães e gatos que são amparados/atendidos pelos voluntários, uma vez que existe um grande número de filhotes que necessitam de lar definitivo, da mesma forma em que a ONG não possui instalações nem estruturas para a manutenção destes animais.
- Consultas Veterinárias Conveniadas: as clínicas veterinárias com foco em projetos sociais se comprometem com este trabalho e firmam parcerias com a ONG a fim de proporcionar aos tutores de baixa renda, cuidadores ou responsáveis temporários de animais um convênio de

atendimento de consultas gratuitas ou reduzidas e com valores subsidiados para procedimentos ambulatoriais e cirurgias.

- Programa de Vacinação Animal: a AMAHTEB atua fortemente na promoção de vacinação em filhotes para prevenir doenças infectocontagiosas que vitimizam animais com muito sofrimento. Desta forma, os animais sob a responsabilidade da ONG são vacinados, sendo que a primeira dose é fornecida gratuitamente e as demais, se necessário, subsidiadas pela ONG.
- Medicamentos e Materiais de Consumo: a fim de viabilizar atendimentos assistenciais, cuidados pré e pós-operatórios, procedimentos e tratamentos nos programas de castração, a ONG adquire por compra direta e recebe diversas doações de vários medicamentos e materiais de consumo.
- Programa de Acolhimento de Animal Abandonado - Lar Temporário: totalmente contra a cultura de abrigo para animais abandonados, a ONG estimula e incentiva pessoas/ famílias a se tornarem voluntários cuidadores temporários. Esta prática tem sido adotada devido à necessidade de cuidados mais específicos e atenção especial a animais em total abandono. Na maioria dos casos, todas as necessidades são custeadas pelo responsável. A ONG monitora o processo de convivência, dá apoio veterinário, orienta e divulga o animal para adoção nas redes de comunicação virtual.
- Programa Ração em Casa: é um programa de incentivo a pessoas que querem ajudar a manter animais em lares temporários e/ou promover a redução do número de abandono por famílias que acolhem o animal, mas não tem condições de manter a compra da ração necessária a alimentação adequada. Existe um cadastro de doadores mensais e os recebedores desse auxílio, definidos por critérios de necessidade.
- Arrecadação de fundos: a ONG não recebe recurso financeiro/doação de nenhuma instituição, órgão público ou empresa privada. Promove eventos de arrecadação e recebe doações de pessoas físicas. Não possui funcionários em seu quadro, somente realiza trabalhos voluntários.
- Palestras: para fins educativos, a ONG elaborou uma cartilha interativa para o público infantil e em parceria com a prefeitura que custeou a impressão, participou do projeto de palestras nas escolas municipais de educação básica trabalhando o tema sobre os cuidados com animais e a posse responsável, projeto incentivado e determinado pelo Ministério Público à Prefeitura. Em continuidade do processo educativo, a ONG realizou palestras sobre posse responsável e esterilização para os tutores dos animais inscritos na LUC (Lista Única de Castração).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se do pressuposto de que existem inúmeras vantagens no tocante da relação entre a Gestão Pública e o Terceiro Setor, e que a primeira coloca-se como organizadora e reguladora dos aspectos que visam o bem-estar da comunidade e a vida em sociedade, esta deverá estar preparada tecnicamente para possibilitar a abertura desse canal de comunicação em todas as fases previstas: saber ouvir, mediar, avaliar a melhor proposta, fiscalizar e tomar contas, despendo-se de qualquer viés de promoção pessoal e visando sempre à satisfação do interesse público.

E no pertinente às entidades integrantes do Terceiro Setor, na condição de sociedade civil organizada, tem-se que o marco regulatório facilitará, sobremaneira, a capacitação de recursos por meio das parcerias com a Gestão Pública, representando um apoio extremamente válido para a manutenção de sua estrutura, que geralmente depende exclusivamente do trabalho voluntário. Neste

contexto, também se conclui que tais mecanismos estimulam a participação das entidades privadas na execução e manutenção de políticas públicas.

Acredita-se, ainda, que a formação dos termos de parcerias e de cooperação, tal como previstos no novo marco regulatório, pressuporá um incremento em tais organizações, também do ponto de vista técnico, haja vista a imposição legal no tocante à necessidade de contarem com instalações, condições materiais e capacidade técnica e operacional para o desenvolvimento das atividades ou projetos previstos na parceria e o cumprimento das metas estabelecidas.

Logo, conclui-se que a parceria entre a Gestão Pública do município de Telêmaco Borba/ PR e AMAHTEB (Associação dos Amigos do Melhor Amigo do Homem para o bem-estar Animal de Telêmaco Borba) será de grande valia nos inúmeros aspectos das políticas públicas que envolvem a proteção animal e controle ético da população de cães e gatos.

Como anteriormente foi colocado, a AMAHTEB não possui sede, estruturas físicas, nem pessoal treinado e por isso não mantém abrigos e nem recolhe animais, e apesar de tratar-se de uma instituição exclusivamente de serviço voluntário que não conta com ajuda governamental, tem feito um trabalho de grande efetividade no que se refere a causa animal no município de Telêmaco Borba/PR, além de manter um cadastro atualizado e atender situações urgentes dentro de suas possibilidades.

Desta forma, aliando-se tais fatores positivos do trabalho da AMAHTEB com a Administração Pública, amplia-se a possibilidade de monitorar os riscos à saúde pública e ao meio ambiente, pois neste contexto é necessária a participação ativa de diferentes órgãos do poder público e de segmentos sociais.

Tal parceria permite que a comunidade participe do estabelecimento das prioridades identificadas, por serem de interesse geral, e do planejamento das ações, oferecendo alternativas para a inserção de métodos novos de trabalho, apoiados em programas educativos permanentes de manejo e manutenção de animais no meio ambiente, lembrando sempre que é fundamental que o programa de controle populacional de cães e gatos esteja de acordo com a legislação, tendo preferencialmente o apoio dela.

## REFERÊNCIAS

ALIANÇA INTERNACIONAL PARA CONTROLE DE ANIMAIS DE COMPANHIA. **Guia De Controle** Humanitário Da População Canina. 2007.

AYRES, Carlos Antônio Mendes de Carvalho Buenos. **Responsabilidade social corporativa e terceiro setor**. Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2013.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Programa de Controle de Populações de Cães e Gatos do Estado de São Paulo. São Paulo, 2009.

<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.doaction=exibirImpressao&codAto=83618>. Acesso em 20/04/2018. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/L](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/L). Acesso em 21/08/2018.

INSTITUTO PRO BONO INSTITUTO MARA GABRILLI E INSTITUTO FILANTROPIA. **Novo Manual do Terceiro Setor**. Editora Paullus, São Paulo, 2014.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da administração pública**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, **Florianópolis**, 2010.

---

PEREIRA, Milton (org.). **Gestão para Organizações Não Governamentais**. Editora Tribo da Ilha, Florianópolis, 2013.

PROGRAMA DE CONTROLE DE POPULAÇÕES DE CÃES GATOS DO ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo, 2009.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **Políticas Públicas e Sociedade** – 2. ed. reimp. Departamento de Ciências da Administração / UFSC. Florianópolis, 2012.

SANTOS, Suely Xavier dos. **Organização do terceiro setor**. EdUnP, Natal, 2012. Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas. **Terceiro setor**. Brasília 2015.

# CAPÍTULO 3

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p32-46

## DESAFIOS DO HOME OFFICE NA PANDEMIA DE COVID-19 SOB A PERSPECTIVA DAS SERVIDORAS PÚBLICAS FEDERAIS

**Autores:**

**Jaqueline Mirian Alves Carvalho**

**Gislaine Martinelli Baniski**



## DESAFIOS DO *HOME OFFICE* NA PANDEMIA DE COVID-19 SOB A PERSPECTIVA DAS SERVIDORAS PÚBLICAS FEDERAIS

Jaqueline Mirian Alves Carvalho <sup>1</sup>  
Gislaine Martinelli Baniski <sup>2</sup>

### RESUMO

A adoção do *home office* na pandemia de Covid-19 é um tema atual, logo torna-se relevante refletir como as servidoras públicas, enquanto mulheres, estão lidando com a adoção emergencial do *home office* e conciliando o trabalho remoto com a vida pessoal. Desta forma, este estudo foi norteado pela seguinte problemática de pesquisa: “Como as servidoras públicas federais estão enfrentando o desafio do *home office* durante a pandemia de Covid-19, e como estão conciliando o trabalho remoto com os diversos papéis da mulher contemporânea?” A técnica de coleta de dados escolhida foi entrevista individual semiestruturada, por meio de um roteiro composto por 12 questões centrais. As entrevistas foram realizadas no dia 21 de dezembro de 2020, com duas servidoras públicas federais, lotadas em uma instituição de ensino federal, e que estão, desde o início da pandemia, trabalhando em *home office*. Os principais resultados evidenciaram que, com a adoção emergencial do *home office* foi necessária uma reorganização da rotina, sendo que o principal desafio das servidoras foi conciliar a vida pessoal e profissional no mesmo espaço. A pesquisa também evidenciou os sentimentos de preocupação, medo, desespero e insegurança na fase inicial de adaptação ao *home office*.

Palavras-Chave: *Home office*. Covid-19. Pandemia. Administração pública.

### 1 INTRODUÇÃO

Março de 2020 foi um marco para a sociedade brasileira, uma vez que, foi neste mês que a pandemia de Covid-19 começou a se propagar pelo país, transformando os hábitos e as relações sociais e profissionais. Neste contexto, a administração pública, assim como a iniciativa privada, teve que, forçadamente, adotar o *home office*. Assim, os servidores públicos se depararam com uma transformação radical nas rotinas ocupacionais, afetando principalmente, as mulheres, que se viram obrigadas a exercer vários “papéis” em um mesmo ambiente, tendo ainda que lidar com o pânico que o vírus trouxe para a sociedade.

Com a chegada da pandemia, o *home office* que, antes era empregado por poucas organizações e havia uma perspectiva de ser ampliado para diversos setores, inclusive na administração pública, foi implementado de forma acelerada e sem planejamento. Cabe observar que, a administração pública foi ágil no sentido de atender uma demanda emergencial, buscando preservar a saúde da população em geral, sem deixar de oferecer o serviço público.

A pandemia afetou os hábitos da população, e apesar de haver uma grande expectativa pela distribuição de vacinas que acabem com vírus ou, pelo menos, amenizem seus impactos, ainda não é possível prever quando a Covid-19 deixará de representar um perigo para a sociedade. Também não é possível prever se o *home office* será uma prática que perdurará na administração pública, mas está sendo uma ferramenta útil no contexto atual. Neste sentido, Alves (2020) salienta que, a pandemia

<sup>1</sup> Mestrado profissional em Administração, Unicentro. e-mail: jakelline.mirian@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração. Docente UEPG. e-mail: gislainebaniski.adm@gmail.com

tornou o *home office* imperativo na administração pública, mas pela sua tradição burocrática, a implantação ocorreu de forma empírica.

Contudo, a implementação emergencial do *home office* pela administração pública não considerou questões cruciais apontadas por Hanashiro e Dias (2002), “tempo, distância, espaço e cultura”, visto que, a implementação só ocorreu pela necessidade de isolamento social. No cenário ideal, para a implementação do trabalho remoto, segundo Taschetto e Froehlich (2019), é necessário planejamento e disciplina, além de boa percepção para detectar benefícios e dificuldades na adoção ao sistema.

Segundo Andreassi (1997, p. 79, *apud* HANASHIRO e DIAS, 2002, p. 05), “no Brasil, o teletrabalho ainda é pequeno se comparado com outras nações e terá um desenvolvimento mais lento que nos EUA, entre outros fatores, pela própria característica do brasileiro, que é mais dependente do contato social que o americano”. Assim, pode-se dizer que a explosão do *home office* ocorreu por uma necessidade sem precedentes, já que as organizações não tivessem outra alternativa a não ser adotar o sistema. É provável que, em outro cenário, a adoção do *home office* pela administração pública ocorresse de forma planejada, diluída e menos abrangente.

Nesta perspectiva, é importante conhecer como o *home office* está afetando a vida dos servidores públicos, e como estão lidando com o desafio de conciliar no mesmo ambiente - o lar – a vida pessoal e profissional. Assim, o foco deste trabalho será conhecer a realidade das servidoras públicas federais que atuam na área administrativa de uma instituição de ensino, e que estão, desde o início da pandemia, trabalhando em *home office*. O objetivo é conhecer a realidade destas servidoras, que conciliam o *home office* com os papéis de esposa, filha, mãe, e muitas vezes, são responsáveis pelos afazeres domésticos, além de exercer, durante a pandemia, o papel de educadora dos filhos.

Isto posto, este trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: “Como as servidoras públicas federais estão enfrentando o desafio do *home office* durante a pandemia de Covid-19 e como estão conciliando o trabalho remoto com os diversos papéis da mulher contemporânea?”

Para alcançar tais propósitos, este trabalho foi organizado em 5 seções, a partir da Introdução: A Seção 2 apresenta a fundamentação teórica, conceituando *home office* e sua importância na pandemia de Covid-19, prejuízos à qualidade de vida na adoção ao *home office* na pandemia, e o sofrimento da mulher na adaptação forçada ao *home office*; a seção 3 aborda a metodologia utilizada; a seção 4 analisa os resultados; finalizando, a seção 5 apresenta as considerações finais.

## **2 O HOME OFFICE E SUA IMPORTÂNCIA NO PERÍODO DA PANDEMIA DE COVID-19**

No Brasil, há registros do *home office* a partir de 1950. Nas décadas de 1960 e 1970 não era inusitado o exercício do trabalho em casa na fabricação de vestuário, calçados, entre outros (ROCHA e AMADOR, 2017). Atualmente, a prática do *home office* só é possível em virtude da evolução das tecnologias de informação e comunicação. No *home office* “o local de trabalho, antes restrito às fronteiras organizacionais, pode ser exercido virtualmente de qualquer ponto do planeta, deixando fluidos os limites geográficos das organizações e demandando ajustes em inúmeros aspectos das práticas administrativas [...]” (NOHARA; ACEVEDO; RIBEIRO e SILVA, 2010, p. 151).

O *home office* foi regulamentado pela Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, sendo definido no art. 75-B como “[...] a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017). Antes, porém, a Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011, alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), passando a vigorar com a seguinte redação: “Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do

empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego” (BRASIL, 2011).

Quanto a adoção do *home office* pela administração pública, Alves (2020) destaca que, antes das regulamentações, já em 2006, a Serpro adotou de forma experimental o *home office*, seguida pelo Tribunal Superior do Trabalho em 2012, Instituto Nacional do Seguro Social em 2018 e Tribunal de Contas da União em 2019. Contudo, o ritmo da implantação foi demorado devido as convenções e trâmites administrativos.

Com a chegada da pandemia, a administração pública federal se viu obrigada a implementar o *home office* em diversos órgãos públicos, principalmente na rede federal de educação. Porém, por não haver tempo hábil, a implementação ocorreu sem planejamento. Assim, procurando aumentar a eficácia na prestação de serviços públicos a distância foi criada a Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, que define no art. 3º, inc. VII, o *home office* como:

Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa (BRASIL, 2020).

A Instrução Normativa nº 65/2020 visa simplificar as regras, ampliar o trabalho remoto e reduzir despesas administrativas. A adoção do *home office* é facultativa aos órgãos e entidades da administração pública federal, devendo ser analisado, em cada caso, a conveniência e o interesse público. Com a Instrução Normativa, a administração pública pretende fortalecer a produtividade, dispor dos recursos públicos de forma mais eficiente e se adaptar as mudanças (GOV.BR, 2020).

De acordo com dados do Ministério da Economia, 95% dos servidores públicos da rede federal de educação e 49% dos demais servidores públicos lotados nos demais órgãos estão trabalhando em *home office*, correspondendo a 357.767 servidores. A adoção do *home office* na administração pública federal contribuiu com a redução das despesas administrativas, como diárias e passagens, adicional noturno, auxílio transporte, etc. (GOV.BR, 2020).

Diante dos números alarmantes de casos confirmados da Covid-19, é possível dizer que, se não houvesse a adoção do *home office* pela administração pública, provavelmente esses números seriam ainda maiores. O *home office* se tornou um aliado em tempos de pandemia, pois com sua adoção, a administração pública procurou garantir o isolamento social sem prejudicar a continuidade do serviço público. Entretanto, os impactos do *home office* sobre a saúde física e mental dos servidores públicos ainda são pouco explorados.

## 2.1 PREJUÍZOS À QUALIDADE DE VIDA NA ADOÇÃO AO *HOME OFFICE* NA PANDEMIA

Com o isolamento social, o tempo disponível fora do horário de trabalho, que poderia ser utilizado para lazer e/ou práticas esportivas, o que contribuiria para a qualidade de vida e como prevenção de doenças psíquicas relacionadas ao trabalho, foi prejudicado e, eventualmente, extinto. Repentinamente, a campanha “fique em casa” se instalou por toda sociedade, privando a todos da liberdade de ir e vir. Nesta perspectiva, Lizote *et al.* (2020) acrescentam que, a pandemia além de causar impactos na economia e na sociedade, afetou a saúde e bem-estar das pessoas.

Com a adoção emergencial do *home office*, somada ao isolamento social, o âmbito profissional e familiar se tornou um só, resultando um ambiente propício para o desenvolvimento de doenças psíquicas. “Estamos em um momento atípico, em que nossas atenções são chamadas por diferentes

emissores. A pressão pode aumentar, a ansiedade idem, as horas trabalhadas também. Mas de novo: isso não é o *home office* original” (BOUCINHAS, 2020, s/p). Assim, no *home office*, a qualidade de vida pode ser prejudicada (HANASHIRO e DIAS, 2002). É fundamental que os limites do *home office* sejam respeitados, visto que, para ter qualidade de vida é necessário, entre outros aspectos, que haja equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Cabe ressaltar que,

o trabalhador remoto não significa apenas um trabalhador que exerce suas atividades longe do local e espaço da empresa. O virtual vai além destas dimensões, incorporando-se os aspectos psicológicos. Entender a diferença entre *Ser* teletrabalhador e *Estar* parece ser fundamental para lidar com a dinâmica do emprego virtual, o qual requer características, comportamentos e atitudes favoráveis a esta atividade (HANASHIRO e DIAS, 2002, p. 06).

Visando a conciliação harmoniosa do trabalho, família, produtividade e qualidade de vida, Brik e Brik (2014a) apontam os seguintes passos para a realização do *home office* convencional: autoavaliação; conversa com a família; escolha do local; mobiliário; equipamento; organização da rotina; lista de fornecedores; criação de hábitos produtivos e ajustes. Para os autores, a adoção do *home office* não é um caminho simples, sendo necessárias adaptações e aprendizado. Apesar dos passos terem sido pensados para um contexto antes da pandemia, muitos deles se aplicam na atualidade. Cabe observar que, no contexto atual, primeiro houve a implementação do *home office*, somente após foi verificado se havia condições necessárias para a prática do trabalho remoto. Para Mendes (2020), a pandemia trouxe impactos negativos para a qualidade de vida das pessoas, afetando a produtividade no trabalho e a saúde física e mental. Para melhorar a qualidade de vida durante o isolamento social e o *home office*, algumas atitudes e cuidados podem ser adotados, como definir uma rotina; organizar os espaços da casa; realizar pausas periódicas no trabalho; manter-se hidratado; meditar; ter um sono regular, entre outras.

Boonen (2003), apresenta vantagens e desvantagens na adoção do *home office*. Pode-se citar as seguintes vantagens: organização das ideias de maneira mais tranquila; trabalho mais eficiente; diminuição do *stress* e da exposição a poluição; flexibilidade de horários; maior integração familiar; diminuição dos gastos com transporte e refeições. E as seguintes desvantagens: trabalho realizado isoladamente; dificuldade de separar os espaços profissional e pessoal; exercício de diferentes papéis no mesmo âmbito. Para o autor, a estrutura familiar é afetada pela prática do *home office*, visto que, o espaço doméstico é utilizado para fins profissionais e não somente para o descanso, alterando sua finalidade.

## 2.2 A MULHER NA ADAPTAÇÃO FORÇADA AO HOME OFFICE

De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, em setembro de 2020, 7,9 milhões de brasileiros estavam trabalhando remotamente, sendo que destes, 28,3% possuem ensino superior completo ou pós-graduação, ou seja, o *home office* predominou entre os trabalhadores com maior nível de escolaridade. Em outubro de 2020, do total das pessoas que estavam afastadas do trabalho devido ao distanciamento social, a maioria eram militares e servidores estatutários (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2020). Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2020), em julho de 2020, a maior parte de trabalhadores que estavam utilizando o *home office* era formado por mulheres, correspondendo a 55,7%.

Com a adoção emergencial do *home office* pela administração pública federal, os servidores públicos, bem como, a sociedade em geral, não foram encorajados a sair de casa, corroborando com a possibilidade de exaustão física e mental. Complementando, Boonen (2003) enfatiza que, o sentimento de solidão está presente no trabalho remoto. Assim, pode-se dizer que, o *home office* contribuiu para a redução da transmissão da Covid-19, mas também contribuiu para o esgotamento físico e mental.

Cabe observar que, na implementação do *home office* na administração pública não foi considerado se os servidores em geral tinham condições de adotar o sistema, o objetivo era atender uma demanda emergencial, resguardar a vida e a saúde da população, sem afetar a prestação do serviço público. Neste sentido, segundo Boonen (2003), no cenário ideal, a adoção do *home office* deve levar em consideração a fase da vida e a situação familiar do trabalhador, uma vez que, estes fatores impactam diretamente na qualidade do trabalho.

No *home office*, as pessoas estão exercendo atividades de três ou mais pessoas, além de realizar o próprio trabalho, realizam as atividades da escola dos filhos e da professora deles (WILLIAMS, 2020). Historicamente, a responsabilidade pelos trabalhos domésticos e pela criação dos filhos já eram das mulheres, que realizavam essas atividades fora do horário de trabalho. Com a adoção do *home office*, houve a junção de vários papéis no ambiente familiar. Nesta perspectiva, Hanashiro e Dias (2002) enfatizam que, o *home office* pode contribuir para a degradação da vida familiar, pois há uma intromissão do trabalho no lar, podendo provocar confusão entre o lado profissional e pessoal, e gerar conflitos familiares.

Uma das vantagens da adoção do *home office* para as mulheres é a possibilidade de estar presente na vida dos filhos sem abrir mão da carreira. Entretanto, é inviável que a mulher espere que as crianças vão reagir como adultos por ela estar trabalhando em casa (BRIK e BRIK, 2014b). Na pandemia, houve o fechamento das escolas e creches, e muitas empregadas domésticas foram dispensadas, corroborando com o aumento da carga de trabalho da mulher. Assim, a adoção inesperada do *home office* e as novas rotinas da casa, fizeram com que as mulheres tivessem maior probabilidade de ter um esgotamento físico e/ou mental. Repentinamente, as mulheres, que podiam até vislumbrar o *home office* como oportunidade de conciliação do lado pessoal e profissional, se viram numa situação imprevisível, pois além do *home office*, precisaram enfrentar o medo de uma pandemia sem precedentes, assim como, cuidar dos afazeres domésticos, dos filhos e ainda, exercer o papel de educadora.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Frente a questão que objetiva este trabalho, a pesquisa elaborada foi descrita como qualitativa. Para Godoi e Balsini (2006), a pesquisa qualitativa não busca regularidades, apenas a compreensão dos agentes, e daquilo que levou a agirem da forma como agiram. Complementando, Minayo (2009) destaca que, a pesquisa qualitativa lida com significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Isto posto, a técnica de coleta de dados escolhida foi entrevista individual semiestruturada, por meio de um roteiro semiestruturado com 12 questões centrais, que tinham como objetivo identificar como as servidoras públicas federais estão enfrentando o desafio do *home office* na pandemia de Covid-19 e como estão conciliando o trabalho com as demais atividades diárias. Neste sentido, Bardin (2016, p. 93) destaca que, na entrevista lida-se “[...] com uma fala relativamente espontânea, com um discurso falado, que uma pessoa – o entrevistado – orchestra mais ou menos à sua vontade”.

A escolha das entrevistadas ocorreu pela representatividade e concordância na participação da pesquisa. Foram realizadas entrevistas com duas servidoras públicas federais que atuam na área administrativa de uma instituição de ensino federal e que estão, desde o início da pandemia, trabalhando em *home office*. Ambas são casadas, possuem filhos e pós-graduação completa, e não haviam adotado o *home office* antes da pandemia.

As entrevistas ocorreram, com agendamento prévio, no dia 21 de dezembro de 2020, com duração total de aproximadamente 1h. Com o consentimento prévio das entrevistadas, as entrevistas



foram gravadas e transcritas. Por questões éticas e visando preservar a identidade das entrevistas, preferiu-se utilizar nomes fictícios.

Após a coleta dos dados, optou-se por realizar a análise dos dados utilizando a análise de conteúdo. Para Bardin (2016, p. 44), a análise de conteúdo é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A autora, ainda acrescenta que, a presente definição não define sua especificidade, sendo necessário colocar em evidência sua finalidade (BARDIN, 2016).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com vistas a responder ao problema de pesquisa, utilizou-se a entrevista individual semiestruturada, por meio de um roteiro semiestruturado, realizada com duas servidoras públicas federais. O quadro a seguir apresenta a síntese do perfil das entrevistadas:

**QUADRO 01** – Perfil das entrevistadas

Nome	Idade	Tempo no serviço público	Estado civil	Quantidade e idade dos filhos	Escolaridade	Ocupação
<b>Amanda</b>	33 anos	4 anos	casada	01 - 05 anos	Pós-graduação	Chefe da Seção de Gestão de Pessoas
<b>Cristina</b>	37 anos	6 anos	casada	01 - 02 anos e 05 meses.	Pós-graduação	Coordenadora Administrativa

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para tanto, optou-se por realizar a análise de conteúdo, utilizando a análise categorial. De acordo com Bardin (2016), na análise categorial ocorre a divisão do texto em categorias de acordo com reagrupamentos analógicos. Complementando, Silva e Fossá (2015) ressaltam que, a análise categorial é a melhor possibilidade quando se deseja compreender valores, opiniões, atitudes e crenças.

Assim, após a transcrição das entrevistas, foi realizada a organização da análise que, segundo Bardin (2016), contempla: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados; inferência; e interpretação. Posteriormente, foi realizada a codificação, que visa transformar os dados brutos, seguindo regras precisas, em uma representação do conteúdo (BARDIN, 2016). Por fim, foi realizada a categorização, que se refere a “[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia) com critérios previamente definidos” (BARDIN, 2016, p. 147). Para melhor compreensão, a categorização será apresentada na sequência.

**QUADRO 02** – Categorização

Categorização
1. Sentimentos com a adoção emergencial do <i>home office</i>
2. Desafios com a adoção do <i>home office</i>
3. Adaptação da rotina de trabalho no <i>Home Office</i>
4. Conciliação da vida pessoal e profissional no <i>home office</i>
5. As várias faces das servidoras públicas na adoção do <i>home office</i>
6. Percepção do <i>home office</i>
7. Suporte para adoção ao <i>home office</i>



8. Pontos positivos e negativos na adoção do home office
--

9. Estado emocional na adoção do <i>home office</i>
---

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

### 4.1.1 Sentimentos com a adoção emergencial do *home office*

A primeira categoria diz respeito aos sentimentos percebidos pelas servidoras públicas com a adoção emergencial do *home office* no início da pandemia. Assim, foi solicitado as entrevistadas para que relatassem os sentimentos percebidos neste período.

[...], foi um pouquinho de medo, de preocupação em não saber como que seria esse trabalho. Aí também a questão do [nome do filho] [...] terminou as aulas na mesma semana. Então, aí essa preocupação tanto com meu trabalho, com o filho em casa, em saber como que iria conciliar, se a gente já voltaria, se seria só um prazo ali de um mês, um mês e pouco pra gente voltar. Então, assim, nós não sabíamos nada, né? Em termos de retorno, [...], acho que foi isso, preocupação em termos de não saber o que ia acontecer, [...], porque daí já vem aquela coisa “você não pode sair! você não pode conversar com o outro ali do lado! você não pode chegar perto!” aí aquele medo “será que a gente retorna e esse retorno vai pegar o negócio”, né? Vai pegar o tal do Covid, eu acho que foi tudo isso. Preocupação, medo, sentimento de não saber o que vai acontecer depois (AMANDA, 2020).

No começo foi desesperador, porque era muito trabalho, [...]. Então, muda a rotina, você não consegue se dedicar tempo integral, você tem que parar para fazer almoço, você tem que dar atenção pro teu filho e então, no começo, até você pegar o ritmo foi muito mais difícil, porque, assim, você [...] não tinha criado esse hábito, então no começo foi bem desesperador, até achar alguém pra ajudar, pra ficar com a criança, [...]. Então, no começo foi mais difícil (CRISTINA, 2020).

É possível perceber que, no início do *home office* e da pandemia, os sentimentos expressados pelas entrevistadas são similares, ficando evidenciados os sentimentos de preocupação, medo, desespero, insegurança e a dificuldade de adaptação a uma situação nova e inesperada. Neste sentido, Lizote *et al.* (2020) complementam que, a pandemia afetou a saúde e bem-estar das pessoas.

### 4.1.2. Desafios com a adoção do *home office*

Esta categoria refere-se aos desafios que as servidoras públicas enfrentaram com a adoção emergencial do *home office* na pandemia. Desta forma, foi solicitado as entrevistadas para que relatassem as dificuldades e os desafios vivenciados neste período.

O mais difícil pra eu conciliar com certeza é a questão do [nome do filho] em casa comigo, porque assim, ele só tem 5 anos, então ele não entende [...] que estou trabalhando. Então, ali eu ligo o computador, eu tô fazendo o trabalho, aí ele vem, ele pede as coisas pra mim, ele pede o que quer comer, ele quer assistir televisão, ele quer assistir desenho, ele quer que eu brinque. Então, ele não tem essa noção ainda de “a mamãe tá trabalhando, então ela tem que ficar trabalhando”. Então, essa eu acho que foi a parte mais difícil de eu conciliar, é ele em casa comigo e eu trabalhando, [...]. Então, era difícil também pra mim, as vezes eu tava com um computador, aí ele tinha que assistir a aula online dele, aí eu tinha que colocar ele em frente do computador, mas eu também tô trabalhando, eu ficava com o celular ligado, se alguém mandasse alguma coisa tinha que atender [...]. Então, trabalhar, assistir aula e cuidar dele foi bem difícil, [...] (AMANDA, 2020).

Até [...] eu consegui criar uma rotina que eu sabia que aquele período eu teria que me dedicar integralmente, que eu teria que me organizar, que eu teria que mudar meu ritmo de trabalho, me reorganizar. Então, eu acho que isso foi o maior desafio, alguém pra ficar com a [nome da filha], né? E eu consegui criar uma rotina, depois que eu consegui criar, foi melhorando (CRISTINA, 2020).

É possível observar que, para as entrevistadas, os principais desafios na adoção ao *home office* foram trabalhar com os filhos em casa e reorganizar a rotina de trabalho de uma maneira que conseguissem ser produtivas, além de dar atenção e atender as necessidades dos filhos. Isto corrobora com Brik e Brik (2014b) que enfatizam que, os filhos não vão se comportar como adultos somente pelo fato de as mães estarem trabalhando em casa.

#### 4.1.3 Adaptação da rotina de trabalho no *Home office*

Visando compreender como as entrevistadas adaptaram a rotina de trabalho, foi solicitado para que relatassem como organizaram a rotina durante o *home office*. Amanda relatou que, realiza o *home office* durante todo o dia, sem destinar um período específico, ou seja, realiza seu trabalho juntamente com as demais atividades diárias. Já, Cristina adotou uma rotina diferente, reservando um período somente para o *home office*.

[...] de manhã, faço meu horário das 8h, eu deixo o computador na cozinha, [...], vejo e-mail, vejo o sistema, vejo se tem alguma coisa urgente, respondo o que tem que responder e aí depois eu vou fazer alguma coisa, [...], eu já vou preparando o almoço, ainda com o computador ligado. Aí meio dia eu desligo o computador, [...], só vou ligar daí 1h, [...]. E aí a tarde, eu faço a mesma rotina, isso quando o [nome do filho] tava estudando, estava com as aulas online, daí tinha os dias que eu tirava esse período de 2h pra poder atender ele [...]. Mas eu faço assim, o horário normal [...]. Então, assim, a rotina até que eu consegui conciliar, os horários eu faço de acordo com o que tá acontecendo em casa, [...], a rotina do trabalho eu tento fazer todos os dias, manhã e tarde (AMANDA, 2020).

Eu me organizei e segui uma rotina [...], assim eu consegui me adaptar, eu já tinha tentado várias, eu já tinha tentado começado a trabalhar de manhã, parar, voltar no período da tarde e eu vi que não tava rendendo meu serviço, [...], porque eu tinha que ficar parando toda hora, eu não tinha alguém pra ficar todo período com a [nome da filha]. Então, assim, eu tive que [...] pedi pra minha sogra [...], porque como minha mãe ficou doente não consegui mais deixá-la [filha] com ela [mãe]. [...] depois do meio dia eu já começo a me organizar pra trabalhar, né? Depois que eu faço almoço, fico com a [nome da filha] de manhã, a minha sogra chega nesse período, daí eu consigo trabalhar até às 5h e eu acho que rendeu bastante, eu acho que eu consigo fazer tudo (CRISTINA, 2020).

No *home office*, em alguns casos, é possível ajustar o horário de trabalho conforme a rotina da casa. No caso das entrevistadas, este ajuste foi possível, sendo que, optaram por ajustar o horário de trabalho da maneira que consideraram mais produtiva, uma optando por trabalhar o dia todo, com interrupções, e a outra optando em trabalhar em determinado período, sem interrupções. Cabe destacar que, para Hanashiro e Dias (2002, p. 06), o *home office* pode afetar a qualidade de vida do trabalhador. Neste contexto, o trabalhador tem que entender a diferença entre “ser” e “estar” trabalhador, destinando um período para o trabalho, sem afetar a vida pessoal.

#### 4.1.4 Conciliação da vida pessoal e profissional no *home office*

Esta categoria tem por objetivo compreender como as entrevistadas estão conciliando a vida pessoal e profissional no *home office*, uma vez que, o trabalho remoto na pandemia traz benefícios, mas também conflitos, como a conciliação da vida pessoal e profissional no mesmo espaço. Para

Amanda, foi difícil trabalhar remotamente, visto que, não conseguia focar e conciliar o *home office* com outras atividades diárias. Já, Cristina ressaltou a dificuldade de conciliar o *home office* com os cuidados com a filha, e a preocupação em não acumular trabalho.

[...] pra mim foi bem pior trabalhar em casa, porque, assim, você não tem aquela rotina, a rotina de ficar, “aqui é meu trabalho, [...], foco só aqui”, porque você tem que parar pra atender teu filho, você tem que parar pra atender teu marido, aí chega alguém em casa, aí você tem sua casa, você tá ali, você não vai deixar a casa suja, né? [...]. Eu tô fazendo o serviço de casa, eu não tô com ninguém me ajudando, eu tô fazendo o serviço de casa na sexta-feira pra ver se no sábado e no domingo eu descanso [...], aí eu deixo o computador ligado [...]. Então assim, vocês não vão ficar 24h sentados na frente do computador, “A não, vou ficar aqui porque eu tenho que mostrar que tô trabalhando em casa”. Não! Você tá na tua casa, é *home office*. Então, assim, você tem a liberdade de tá trabalhando, mas também você tá em casa, não tem como, [...]. O meu trabalho triplicou, o número de processos que eu recebi foi 10 vezes maior. [...], o meu WhatsApp é o dia inteiro, a noite, os servidores me mandam mensagem [...], me perguntando as coisas, [...], aí as vezes eu até falo “gente eu já fechei o sistema [risos], posso te responder amanhã cedo?” aí eles mandam: “ai, desculpa o horário, nem vi” [...] (AMANDA, 2020).

[...], eu tive que separar o lugar porque a [nome da filha] não se adaptou ficar em outro lugar, [...]. Então eu [...] fico de manhã com ela, faço tudo que eu tenho que fazer com ela, já deixo tudo organizado pro período da tarde, daí assim que minha sogra chega eu deixo até [...], louça, tudo pra fazer depois que eu paro de trabalhar, [...]. Eu tenho que me trancar no quarto, passar a chave, porque senão ela [filha] entra lá, e ela fica chorando na porta mais ou menos uma meia hora, uns 40 minutos, até ela acostumar e ver que eu não vou abrir. Todo dia, [...] é a mesma coisa, é uma choradeira, as vezes cai um tombo, eu fico assim: “Meu Deus se eu sair do quarto ela não deixa mais eu voltar” e eu não tenho como parar, [...] se eu não fizer naquele dia, no outro dia sobrecarrega e eu não consigo fazer no período da tarde, aí eu começo a trabalhar antes da 1h, né? Daí eu vou até conseguir terminar, às vezes vai até as 6h, tem dia que vai até às 7h, mas até às 5h, geralmente, eu já consegui me organizar (CRISTINA, 2020).

É possível perceber que, a conciliação da vida pessoal e profissional é um dilema diário para as entrevistadas, pois depende de outros fatores, como a colaboração dos familiares em ajudar e entender que, embora as servidoras estejam em casa, não estão desobrigadas a trabalhar.

#### 4.1.5 As várias faces das servidoras públicas na adoção do *home office*

A mulher contemporânea desenvolve vários papéis na sociedade, além de buscar reconhecimento profissional, tem que conciliar a carreira com o papel de mãe, filha, esposa, dona de casa, etc. No *home office*, esses papéis, mais do que nunca, entram em conflito. Assim, foi solicitado as entrevistadas para que relatassem quais atividades estão acumulando com o *home office*.

Quando começou a pandemia eu já tava sem ninguém pra me ajudar, então a casa eu mesma que limpava, só que eu limpava no sábado, [...], essa atividade continuei fazendo normal, a única diferença pra mim foi essa parte do [nome do filho] mesmo, de atender ele em casa, com aula, atender o professor, fazer as tarefas com ele ali em casa, antes vinha uma ou duas tarefa pra você fazer ali em casa, [...], aí nessa época não, daí são todas as tarefas que você tem que fazer junto com ele, e também [...] a questão de ter que ficar buscando atividade na escola, né? Essa rotina eu também tive que mudar, porque daí a cada 15 dias eu tinha que buscar lá na escola as atividades extras pra entregar pra ele (AMANDA, 2020).

Eu perdi minha diarista, daí eu tô fazendo tudo, aí o que eu faço, tento fazer alguma coisa de manhã, enquanto a [nome da filha] tá lá, mas nem sempre é fácil, né? Tipo, o que eu consigo mais fazer é lavar uma calçada, ou é lavar roupa, [...], aí no período da tarde que eu trabalho. Então, eu fico, às vezes, até tarde da noite mexendo com as coisas, e daí eu fico o final de semana trabalhando, [...]. Geralmente, sábado eu conseguia descansar, que eu tenho que trabalhar, e a casa fica, nunca termina, [...]. Nunca mais eu assisti uma televisão, nunca mais eu tive um lazer (CRISTINA, 2020).

No discurso de Amanda foi possível perceber que, além do *home office*, ela também está exercendo o papel de educadora do filho, função que era, antes da pandemia, do professor do colégio. Assim, Williams (2020) enfatiza que, na adoção do *home office* na pandemia, as pessoas fazem atividades de três ou mais pessoas, inclusive do professor dos filhos. Já, Cristina destacou a adoção dos serviços domésticos e os cuidados com a filha, além da falta de descanso e lazer.

#### 4.1.6 Percepção do *home office*

Foi questionado as entrevistadas se a percepção que elas tinham do *home office* se alterou com o tempo, considerando a percepção de antes da pandemia, do início da adoção ao *home office* e atualmente, após um período de 09 meses trabalhando remotamente.

Eu acho que alterou um pouco, [...] eu acreditava que o *home office* teria um pouco mais de liberdade, [...]. Pra mim [...] foi uma dificuldade muito grande, porque aí eu percebi que estar num lugar próprio para o meu trabalho é bem mais fácil de você fazer as suas atividades. Tem dois pontos aí, porque, assim, por mais que eu ache que foi uma dificuldade conciliar tipo a casa, filho, marido e serviço, trabalho, eu achei um ponto também que lá no meu trabalho, [...] eu sou muito interrompida, as vezes, quando eu tô fazendo as coisas, [...] chega um servidor, aí vem tirar uma dúvida, tá vou responder a pessoa, aí começo a fazer de novo, chega outro servidor [...], tira muito o foco do que você tá fazendo [...], isso pra mim foi um ponto positivo, porque em casa, querendo ou não, mesmo com filho e tal, algumas coisas eu consegui fazer melhor do que lá, só que teve essa dificuldade da questão de conciliar algumas coisas, né? (AMANDA, 2020).

[...] agora eu consegui criar essa rotina, [...], o tempo que você se dedica e quando você cria uma rotina você faz muito mais rápido do que antes, tipo o que eu fazia o dia inteiro no trabalho eu consigo fazer no período da tarde [...]. No final a gente dá um jeito, porque a gente não é muito enrolado, a gente tenta ser objetivo. Eu demoro quando eu tenho que mudar minha atividade que eu já faço, [...], que não é minha rotina, daí eu demoro muito, porque eu tenho que ler, entendeu? daí isso demora, mas a minha rotina eu consigo fazer mais rápido (CRISTINA, 2020).

Amanda ressaltou que, antes da adoção do *home office*, acreditava que o sistema lhe traria mais liberdade. Porém, com o trabalho remoto percebeu que não teria a liberdade que esperava, pois se não cumprir o horário de trabalho, acaba atrapalhando a rotina da casa. Cristina destacou que, agora, após 09 meses de *home office*, conseguiu criar uma rotina que satisfaça suas necessidades, e que está conseguindo ser mais produtiva e objetiva no trabalho remoto do que no presencial. Cabe observar que, durante o tempo que estão trabalhando em *home office*, as entrevistadas fizeram ajustes em suas rotinas conforme sentiram necessidade, seguindo alguns passos descritos por Brik e Brik (2014a), como autoavaliação; conversa com a família; escolha do local de trabalho; organização da rotina e ajustes necessários.

#### 4.1.7 Suporte para adoção ao *home office*

Esta categoria tem por objetivo conhecer que tipo de suporte o órgão federal ofereceu para as entrevistadas na adoção ao *home office*. Para tanto, foi questionado as entrevistadas se o órgão disponibilizou algum tipo mobiliário e/ou equipamento para uso no trabalho remoto.

A única coisa que eu pedi [...] foi o notebook, né? Porque como eu tava só com um computador, e no começo o [nome do esposo] ficou em casa, e ele, e como a parte do trabalho dele também é muito internet, via sistema, então acabava atrapalhando, ele precisava usar e eu tava usando, demorava. Então, no começo foi, tipo março [...] o [nome do diretor] liberou o notebook pra mim, mas foi rápido, daí só foi a questão de saber se tinha disponível [...]. E a

questão de estrutura daí não tem como, né? Eu uso o que eu tenho em casa, uso a mesa da minha cozinha, uso, às vezes, no meu quarto, eu uso o que eu tenho disponível, nessa parte eu não solicitei nada, também não ofereceram nada, mas também não achei necessário [...] (AMANDA, 2020).

[...] foi só o notebook. [...], eu só vejo dificuldade porque eu não consigo trabalhar num espaço adequado, eu tenho que trabalhar dentro do meu quarto, então isso tá acabando com as minhas costas, meu braço, sabe? [...]. Eu fico lá trancada dentro do quarto, na cama, horrível, é ruim [...] (CRISTINA, 2020).

É importante destacar que, as entrevistadas foram beneficiadas com a cessão do notebook institucional para uso no *home office*. Contudo, ficou evidenciado que, ambas não têm um espaço adequado para o trabalho remoto, o que pode provocar prejuízos à saúde das servidoras. Neste sentido, Boonen (2003) ressalta como uma das desvantagens do *home office*, a dificuldade de separar os espaços profissional e pessoal, alterando sua finalidade.

#### 4.1.8 Pontos positivos e negativos na adoção do *home office*

A adoção emergencial do *home office* no serviço público ocorreu de maneira acelerada e sem planejamento. Desta forma, foi solicitado as entrevistadas para que relatassem pelo menos um ponto positivo e um negativo da adoção do *home office* na pandemia.

Um ponto positivo foi saber que eu ajudo bastante as pessoas, [...], que as pessoas precisam realmente do meu atendimento, que eu consigo atender elas, seja por *WhatsApp*, seja por e-mail, eu consegui fazer esses atendimentos mesmo em *home office*, e um ponto negativo, eu acho que essa distância, né? Talvez, porque assim, mesmo com o atendimento pelo *WhatsApp*, eu via, [...], muita dificuldade em entender, por exemplo, você manda uma resposta pra pessoa, a pessoa não entende, aí tem que ligar pra explicar, e no presencial você tá ali na frente da pessoa, você consegue explicar, você consegue mostrar pra pessoa, as vezes, um processo, um documento [...] (AMANDA, 2020).

O bom é que eu tô perto da [nome da filha], [...], eu tô conseguindo acompanhar o desenvolvimento dela, [...] sabendo como ela tá sendo cuidada, [...], eu tô conseguindo cuidar de casa, porque eu chegava só à noite [...]. Mas, assim, eu tô conseguindo ficar em casa, ficar mais com a minha família, isso eu acho que é um ponto positivo. [Um ponto negativo] foi a falta do hábito, de uma rotina, da gente saber como a gente tinha que trabalhar, porque ninguém explicou, a gente simplesmente parou, era um acúmulo de serviço, a gente não sabia como [...] se organizar, [...] (CRISTINA, 2020).

Para Amanda, um ponto positivo do *home office* foi ajudar as pessoas, e um ponto negativo foi o distanciamento e como ele afeta a comunicação entre as pessoas. Já, Cristina relatou como ponto positivo poder acompanhar o desenvolvimento da filha e ficar mais tempo em casa, algo que não era possível antes da pandemia. Como ponto negativo destacou a falta de hábito com o trabalho remoto, e a falta de instruções iniciais de como poderia/deveria trabalhar remotamente.

#### 4.1.9 Estado emocional na adoção do *home office*

Pode-se considerar normal ocorrer alteração no estado emocional na adoção do *home office* na pandemia, visto que, houve uma mudança radical, que alterou a forma de trabalho e as relações sociais. Para Lizote *et al.* (2020), a pandemia afetou a saúde e bem-estar das pessoas. Complementando, Boucinhas (2020, n.p.), destaca que, o momento atípico contribui para o aumento da ansiedade e das horas trabalhadas. Assim, a “carga” se tornou mais pesada para as mulheres, que além de dividir no mesmo espaço a vida pessoal e profissional, tem ainda a preocupação com a saúde.



Desta forma, foi questionado as entrevistadas se perceberam alteração no seu estado emocional com a adoção do *home office*.

Senti mais ansiedade, aumentou o *stress* [...], principalmente no início, porque aí as adaptações do começo são muito difíceis, então, até eu me adaptar as aulas com o [nome do filho], até eu me adaptar ao trabalho [...], foi bem estressante, não vou falar que ainda passou, diminuiu bastante [...], tá mais tranquilo. Principalmente, eu acho que no início, que daí a gente também não podia sair, aquele medo de sair, [...] e acontecer alguma coisa. Então, o meu *stress* aumentou muito, e a minha ansiedade também, triplicou (AMANDA, 2020).

[...] eu melhorei muito, eu não senti mais aquele nervosismo, no trabalho é muita pressão, é muita gente conversando, [...], porque em casa eu consigo fazer sem interrupção, por isso que meu serviço tá rendendo, [...]. [A ansiedade] aumentou só por causa da doença da minha mãe, [...] e o medo da pandemia, [...] (CRISTINA, 2020).

Ficou evidenciado que, a adoção do *home office* na pandemia acarretou alterações no estado emocional das entrevistas. Amanda destacou o aumento da ansiedade e do *stress*, devido as adaptações iniciais e o medo da Covid-19. Já, Cristina relatou que houve melhora no seu nervosismo, pois diminuiu a pressão que sofria presencialmente no trabalho. Porém, sua ansiedade aumentou devido a doença de sua mãe e o medo da Covid-19.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se por meio das entrevistas que, desde o início da adoção do *home office*, o órgão federal cedeu notebooks institucionais para as entrevistadas. Porém, não ofereceu outro tipo de suporte, como mobiliários adequados. Cabe observar que, as entrevistadas não têm um espaço adequado para o trabalho remoto, o que pode provocar prejuízos à saúde.

É possível observar que, a adaptação ao *home office* foi difícil, sendo necessário a reorganização da rotina, pois além de aprender a trabalhar remotamente em um ambiente que não era propício, a pandemia obrigou as entrevistadas a conciliar, no mesmo espaço, o *home office* com os outros papéis da mulher contemporânea. Agravou a sobrecarga da mulher, o medo de contrair a Covid-19 e a adoção de novos hábitos para proteger a si e à sua família.

A maior dificuldade das entrevistadas na adoção ao *home office* foi conciliar o papel de mãe com o de servidora pública no mesmo espaço. Em um dos casos, a servidora também conciliava a função de educadora do filho. É importante destacar que, as entrevistadas também realizam o trabalho doméstico e não conta com a ajuda de terceiros nos cuidados da casa.

Os sentimentos relatados pelas entrevistadas no início do *home office* foram: preocupação, medo, desespero, insegurança e a dificuldade de adaptação a uma situação nova e inesperada. Ficou evidenciado que, o órgão federal não deu um suporte inicial com maiores orientações de como deveriam proceder no *home office*, talvez, porque naquele momento, por ser uma situação sem precedentes, o órgão não tinha informações concretas para prestar.

As entrevistadas relataram que, durante o *home office* perceberam alterações no seu estado emocional. Uma delas destacou o aumento da ansiedade e do *stress* na fase inicial, devido as adaptações na rotina, o medo da Covid-19, e a falta de orientações iniciais de como trabalhar remotamente. Outra, destacou a diminuição do nervosismo, pois houve diminuição da pressão que sofria presencialmente no trabalho. Porém, também relatou aumento da ansiedade, provocada, principalmente, pela doença da mãe e pelo medo de contrair a Covid-19.

Diante do que foi apresentado neste trabalho, cabe destacar que, o *home office* adotado na pandemia, como acrescentado por Boucinhas (2020, n.p.) não é o *home office* original. Isto posto, por ser um tema atual e ter sido adotado de maneira emergencial, seu impacto ainda foi pouco explorado.



Assim, poucos autores discutiram o tema no contexto da pandemia, os trabalhos que tratam do *home office* trazem sua implementação em outro contexto.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, L. S. **Home office**: regulamentação no serviço público, o risco de a burocracia subverter a eficiência. Ago. 2020. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/84725/home-office-regulamentacao-no-servico-publico>>. Acesso em: 07 dez. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOONEN, E. M. As várias faces do teletrabalho. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2-3, n. 4-5, p. 106-127, dez. 2002/jul. 2003.
- BOUCINHAS, F. **Home office não é tendência, é trabalho com qualidade de vida**. Gazeta do Povo. 23 set. 2020. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/vozes/um-passo-a-frente/home-office-nao-e-tendencia-e-trabalho-com-qualidade-de-vida/>>. Acesso em: 17 dez. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 12.551/2011, de 15 de dezembro de 2011**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2011. Seção I. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm)>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 13.467/2017, de 13 de julho de 2017**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Seção I. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm)>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- BRASIL. **Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. 2020. Seção I. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- BRIK, M. S.; BRIK, A. **Os 10 primeiros passos do home office, seu caminho para começar a trabalhar no melhor lugar do mundo**: sua própria casa. Curitiba, PR: Edição do autor, 2014a.
- BRIK, M. S.; BRIK, A. **Home office & filhos**: como administrar carreira e maternidade trabalhando em casa. Curitiba, PR: Edição do autor, 2014b.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. Cap. 03, p. 91.
- HANASHIRO, D. M. M.; DIAS, W. F. O sistema de teletrabalho: algumas implicações de um ambiente virtual. In: **XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD**, 2002, Salvador. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-1147.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **O IBGE apoiando o combate à Covid-19**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>>. Acesso em: 14 dez. 2020.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Cerca de 300 mil pessoas deixaram o teletrabalho no país em julho**. Rio de Janeiro: IPEA, 2020. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36656&Itemid=3#:~:text=O%20total%20de%20pessoas%20em,8%2C4%20milh%C3%B5es%20em%20julho.&text=A%20pesquisa%20O%20trabalho%20remoto,anos%20\(32%2C1%25\)](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=36656&Itemid=3#:~:text=O%20total%20de%20pessoas%20em,8%2C4%20milh%C3%B5es%20em%20julho.&text=A%20pesquisa%20O%20trabalho%20remoto,anos%20(32%2C1%25)>)>. Acesso em: 21 dez. 2020.

LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; MARTENDAL, B. C.; TOBIAS, J. C.; ASSI, S. R. Bem-estar subjetivo e *home office* em tempos de pandemia. In: **XX USP International Conference in Accounting**, 2020, São Paulo. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2795.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MENDES, T. **8 dicas para melhorar a qualidade de vida durante a pandemia**. Na prática.org. 10 ago. 2020. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/melhorar-qualidade-de-vida-na-pandemia/>>. Acesso em: 17 dez. 2020.

MINAYO, M. C. S. O Desafio da Pesquisa Social. In: MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. Cap. 01, p. 21.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; RIBEIRO, A. F.; SILVA, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 150-170. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>>. Acesso em: 07 dez. 2020.

**Novas regras para o trabalho remoto são anunciadas pelo governo**. Gov.br. 30 jul. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/novas-regras-para-o-trabalho-remoto-sao-anunciadas-pelo-governo>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR [online]**. 2018, v.16, n. 1, p. 152-162. ISSN 1679-3951. <<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>>. Acesso em: 07 dez. 2020.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da Técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 16, n. 1, p. 01-14. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>>. Acesso em: 29 dez. 2020.

TASCETTO, M.; FROEHLICH, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. *Recape – Revista de Carreiras & Pessoas*, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 349-375. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652>>. Acesso em: 15 dez. 2020.

WILLIAMS, J. C. A pandemia expôs a falácia do “profissional ideal”. **Harvard Business Review Brasil**. 14 set. 2020. Disponível em: <<https://hbrbr.com.br/a-pandemia-expos-a-falacia-do-profissional-ideal/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

# CAPÍTULO 4

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p47-60

## ESSE NEGÓCIO PRECISA DE SANGUE NOVO! A HISTÓRIA DA TARPON/BR FOODS

**Autores:**

**Marco Chagas**

**Mayara Corrêa**

**Renata Kurtz**

**Leonel Tractenberg**

## ESSE NEGÓCIO PRECISA DE SANGUE NOVO! A HISTÓRIA DA TARPON/BR FOODS

Marco Chagas<sup>1</sup>  
Mayara Corrêa<sup>2</sup>  
Renata Kurtz<sup>3</sup>  
Leonel Tractenberg<sup>4</sup>

### RESUMO

Este caso de ensino conta a história real da gestão da Tarpon no comando da BR Foods, no período entre 2013 e 2015. A gestora de investimentos assumiu a BR Foods com o propósito de modernizar a gestão da empresa. Utilizando-se de ferramentas de controle gerencial e do “modelo Ambev”, a empresa alcançou resultados inéditos. Porém, em determinado ponto, a empresa começou a perder valor de mercado devido ao entendimento de que os riscos assumidos eram muito altos. Diante desse quadro, os gestores se deparam com o seguinte dilema: seguir o plano original ou mudar o curso do negócio para diminuir os riscos? Esse caso de ensino é um exemplo clássico útil para as reflexões inerentes às disciplinas de Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira, Administração, Controle Gerencial, Contabilidade Avançada, Análise das Demonstrações contábeis e Avaliação de Empresas.

**Palavras-chave:** Contabilidade financeira. Contabilidade gerencial. Avaliação de empresas. Análise das demonstrações contábeis. Caso de ensino.

### 1 INTRODUÇÃO

O nome “BR Foods” não é tão rapidamente identificável para a maioria dos brasileiros. Já as marcas que a empresa detém são parte do cotidiano nacional. Sadia, Perdigão, Batavo, Elegê, Qualy e Chester são nomes bastante frequentes nos supermercados e nas cozinhas dos brasileiros. No ano de 2010, a gestora de recursos Tarpon adquiriu participação relevante no capital da BR Foods (NAPOLITANO, 2014).

Em 2013, após o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) aprovar a fusão da Sadia com a Perdigão, foi criada a BRF como resultado da junção entre essas duas empresas. Nesse mesmo ano, a gestora Tarpon, que detinha uma posição relevante em ações da empresa, executou um movimento já esperado pelo mercado e, em parceria com o empresário Abilio Diniz, assumiu o

---

<sup>1</sup> Mestrando – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PPGCC), Faculdade de Administração e Finanças (FAF), Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). *e-mail:* mtschagas@gmail.com

<sup>2</sup> Mestranda – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PPGCC), Faculdade de Administração e Finanças (FAF), Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). *e-mail:* mayara@globo.com

<sup>3</sup> Doutora em Administração, Professora Adjunta, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PPGCC), Faculdade de Administração e Finanças (FAF), Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). *e-mail:* renatakurtz@gmail.com

<sup>4</sup> Doutor em Educação, Professor Adjunto, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PPGCC), Faculdade de Administração e Finanças (FAF), Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). *e-mail:* ltractenberg@uerj.br

controle do conselho de administração da empresa. Seu objetivo era modernizar a empresa e transformá-la num gigante global no mercado de carnes (SAMOR, 2018).

Os donos da Tarpon eram jovens empresários, quase todos na casa dos 20 a 30 anos de idade. José Carlos Reis de Magalhães Neto, o conhecido “Zeca”, de 24 anos, já havia feito esse tipo de operação antes com grande sucesso. Praticante do “modelo Ambev”<sup>1</sup> de fazer negócios, assumiu anos antes o controle da Cremer, uma grande empresa fabricante de produtos hospitalares e de higiene dentre outros. Após demitir antigos diretores, enxugar custos e direcionar a Cremer para produção e distribuição de produtos com maiores margens (como esparadrapos), a Tarpon gerou lucros de 24,5% ao ano para os investidores das ações ao longo de quase 10 anos (SAMOR, 2017).

Outra atuação de sucesso de Zeca se deu na Arezzo. A companhia, fundada em 1973, teve 25% de suas ações adquiridas pela Tarpon em 2007. Utilizando sua experiência do mercado de capitais, Zeca e seus sócios auxiliaram os controladores da família Birman a abrir o capital da empresa na bolsa em 2011. Com o capital obtido, a Arezzo expandiu sua marca e, apenas cinco anos depois, dobrou sua receita líquida. Nessa negociação, a Tarpon obteve para seus investidores lucros de mais de 800% ao longo de aproximadamente cinco anos do investimento (ARROYO, 2019).

A ascensão da Tarpon no mercado de capitais chamava atenção da mídia especializada, o que lhe gerou prestígio e captações bilionárias entre investidores ávidos por participar do sucesso da Holding. O lema era assumir o controle de empresas em dificuldades ou “ineficientes” e geri-las de uma forma pragmática, orientando-as para a geração de valor.

## 1.1 UMA NOVA JORNADA

A BRF tinha sua estrutura voltada para a venda de *commodities*<sup>6</sup> alimentares, como frango, carne, laticínios e outros produtos. Tinha todas as características comuns a uma indústria do setor alimentício, ou seja, margens de lucro oscilantes, altos estoques, contratos longos com produtores etc. A Tarpon, nas figuras do Zeca, de seu sócio Pedro Faria e de Cláudio Galeazzi (indicado por Abilio Diniz), iniciou na empresa uma nova abordagem financeira do negócio (SAMOR, 2018).

Viam a BRF como um “gigante tímido”, que hesitava demasiadamente para crescer (NAPOLITANO, 2014). O foco da gestão Tarpon na BR Foods seria o aumento do fluxo de caixa livre, a redução dos estoques, redução dos contratos longos, a concorrência por diferenciação (com a criação de novos produtos) e a expansão para o exterior (MANZONI JR, 2017). Num mercado altamente *commoditizado*, a BR Foods tentaria se diferenciar pela qualidade de seus produtos, não pelo preço (SAMOR, 2018).

Uma das primeiras medidas efetuadas pela nova diretoria foi de não renovar os contratos fixos e longos com produtores de suínos e frangos. Os contratos tinham cláusulas de consumo mínimo, que obrigavam a BRF a comprar uma quantidade mínima, mas permitiam à BR Foods ditar o preço. Os jovens da Tarpon queriam algo mais próximo do modelo “*just in Time*”<sup>2</sup>, e optaram por contratos de

---

<sup>1</sup> O conhecido “Modelo Ambev” é o estilo de administrar popularizado por Jorge Paulo Lehman e seus sócios. Consiste na prática de comprar empresas com administração antiga (normalmente, empresas familiares) e modernizá-las, usando ferramentas financeiras e métricas contábeis de retorno (CORREA, 2013). Enxugava-se os custos ao máximo, mudava-se toda a diretoria, criava-se metas agressivas de produtividade e, assim, em poucos anos, transformava-se uma empresa, antes modesta, num investimento com retornos anuais de dois dígitos no mercado de ações. Zeca tinha esse modelo como referência, e seu plano era transformar a BRF na “Ambev da carne” (SAMOR, 2018).

<sup>2</sup> Ver Glossário.



curto prazo nos quais não travam o preço, mas que também não têm consumo mínimo. Assim, poderiam se ajustar à demanda do mercado e simplesmente não comprar quando fosse conveniente.

A administração anterior mantinha os estoques de milho e soja (que eram responsáveis por boa parte do CPV<sup>1</sup> - Custo de Produto Vendido) com capacidade média de 90 dias. A nova gestão da BRF reduziu os estoques pela metade, com capacidade de produção para 45 dias. O argumento era de que o Brasil produzia milho e soja a custos muito mais baixos que qualquer outro país e tinha cotações relativamente estáveis (SAMOR, 2017). O Brasil, inclusive, exportava boa parte de sua produção devido a esse baixo custo. Em sua visão, não havia necessidade de tamanho estoque. Para eles, tratava-se apenas de uma alocação ineficiente do capital de giro <sup>2</sup>.

A partir de 2014, iniciou-se um grande programa de aquisições. Mais de cinco Bilhões de reais foram investidos na aquisição de companhias fabricantes e distribuidoras de alimentos no exterior (MANZONI JR, 2017). Essas compras abriam caminho para aumentar a venda de produtos da BRF em países como Emirados Árabes Unidos, Omã, Kuwait, Qatar, Indonésia, Cingapura, Tailândia, Reino Unido e Argentina. Tais aquisições foram financiadas com a emissão de dívidas, principalmente em moeda estrangeira. Financeiramente, a dívida em dólar não era um problema, pois boa parte da receita da empresa também provinha do exterior, o que criava uma proteção natural contra o aumento repentino do dólar (*hedge* natural<sup>10</sup>).

Replicando o que foi feito na Cremer, quando a produção foi adaptada para vender os produtos de maior valor agregado para clientes maiores, a BRF focou na produção e distribuição de seus produtos de maior margem e para clientes maiores. Por outro lado, descontinuou produtos com margens menores (SAMOR, 2018). Cada vez mais a BRF produzia uma gama menor de produtos de margem maior, criava novos produtos e vendia seu estoque, principalmente para grandes mercados, já que as vendas para pequenos e médios mercados aumentavam significativamente os custos de logística. A companhia optou por descontinuar-las e manter apenas os grandes mercados como clientes (SAMOR, 2018).

Outra medida para aumentar o lucro dos acionistas foi a recompra de ações, está implementada já em 2015 (SAMOR, 2015a). Com a recompra de ações e seu posterior cancelamento, o lucro por ação subiu imediatamente, visto que, caso o lucro se mantivesse e o número de ações diminuísse, a base acionária para dividir o lucro seria menor. Seria como se o lucro fosse dividido por menos pessoas, fazendo sobrar mais para a base vigente. Tal recompra foi financiada com a emissão de dívidas, principalmente em moeda estrangeira.

A medida mais drástica tomada desde o começo das mudanças promovidas pelo novo grupo certamente foi a demissão de altos executivos de carreira na BRF (RAGAZZI, 2019). Vários deles tinham trabalhado por décadas na Sadia e na Perdigão e possuíam muito conhecimento acumulado sobre a indústria e sobre os ciclos econômicos. Porém, o *modus operandi* da Tarpon sempre foi esse: substituir os executivos anteriores pelos seus próprios nas posições chave (RAGAZZI, 2019). Em sua visão, a nova BRF deveria fazer tudo diferente.

## 1.2 OS RESULTADOS

Entre os anos de 2013 e 2015, o lucro líquido <sup>3</sup> recorrente da BRF saiu de pouco mais de um bilhão de reais para quase três bilhões - um aumento de praticamente três vezes em apenas dois anos

---

<sup>1</sup> Ver Glossário.

<sup>2</sup> Ver Glossário.

<sup>3</sup> Ver Glossário.



e meio. De acordo com o portal de informações financeiras Fundamentus <sup>1</sup>, as ações ordinárias da companhia se valorizaram cerca de 70% entre janeiro de 2013 e tiveram seu pico em agosto de 2015.

A Margem EBITDA <sup>2</sup>, que nunca ultrapassara a marca dos 11%, chegou a 15%. A Margem Bruta<sup>3</sup>, que sempre ficou na casa dos 20 a 25%, alcançou 31%. O retorno sobre patrimônio (ROE <sup>4</sup>), que historicamente girava entre 1% e 10%, alcançou a faixa de 21% em 2015. Tal feito só tinha sido alcançado antes em 2005 <sup>5</sup>. O Fluxo de Caixa Operacional alcançou a faixa dos cinco Bilhões de reais em 2014, após 2 anos na faixa dos três Bilhões de reais. As fábricas ao redor do mundo passaram de sete em 2013 para 19 em 2015 – um resultado atípico na história da empresa.

### 1.3 O DILEMA

O mercado de ações, porém, passou a enxergar as coisas de outra forma a partir da segunda metade de 2015. Após alcançarem o seu ápice em agosto desse ano, as ações começaram a cair de forma relevante<sup>17</sup>. Quedas são normais no mercado de ações, porém, quando uma ação cai mais do que os índices de mercado, essa é uma forte sinalização de que a desvalorização é resultado de algo que está ocorrendo na organização em si.

Num artigo do portal de economia, tecnologia e negócios *Brazil Journal*, foi lançada a suposição de que a queda das ações se deveu principalmente à queda da margem de lucro <sup>6</sup>. Após alguns anos de resultados crescentes, as margens de lucro saíram de 10,8%, no terceiro trimestre de 2014, para 5,7%, no terceiro trimestre de 2015 (SAMOR, 2015b). Além disso, a empresa deixou de divulgar sua participação no mercado (*market share* <sup>19</sup>) de carnes sem maiores explicações. Analistas já apontavam a provável perda de participação de mercado após a decisão da administração em focar nos grandes varejistas.

Com a queda das margens e a provável perda de participação de mercado, os indicadores de alavancagem começaram a preocupar os acionistas. O resultado financeiro<sup>7</sup> (que sempre foi negativo por causa das dívidas) passou de um negativo de 476 milhões em 2012 para um negativo de 1,6 bilhões em 2015. Os índices de cobertura das dívidas e a relação dívida líquida/EBITDA <sup>8</sup> não tinha se alterado de forma relevante, pois o aumento das dívidas foi compensado com um aumento do resultado operacional<sup>9</sup>.

Outra atitude da direção que não foi bem recebida pelos analistas de ações foi a decisão de utilizar caixa e dívidas para aumentar o volume das recompras de ações (SAMOR, 2015b). A manobra foi vista como excessivamente agressiva num momento em que a empresa deveria preservar caixa. Apesar dos indicadores de alavancagem estarem em patamares aceitáveis, a impressão era de que a empresa trabalhava no limite da prudência em suas operações e que bastaria uma queda mais brusca do resultado operacional para que os indicadores se tornassem preocupantes.

<sup>1</sup> <http://www.fundamentus.com.br>.

<sup>2</sup> Ver Glossário.

<sup>3</sup> Ver Glossário.

<sup>4</sup> Ver Glossário.

<sup>5</sup> Demonstrações Financeiras padronizadas, disponíveis em <https://ri.brf-global.com/>.

<sup>6</sup> Ver Glossário.

<sup>7</sup> Ver Glossário.

<sup>8</sup> Ver Glossário.

<sup>9</sup> Demonstrações Financeiras padronizadas disponíveis em <https://ri.brf-global.com/>.

Aumentar o caixa, diminuir alavancagem, aumentar estoques, voltar a fornecer para clientes menores: todas essas medidas iam exatamente na contramão de tudo o que foi feito nos anos anteriores. Tomar essa decisão, inevitavelmente, diminuiria o crescimento da empresa. Sua rentabilidade sobre patrimônio (ROE) seria seriamente prejudicada. Seu dinamismo dos anos anteriores, tão celebrado pelo mercado, diminuiria e a gestão se aproximaria mais da anterior, que foi deposta pela Tarpon.

A mídia especializada criticava a gestão, especialmente por sua agressividade e abordagem financeira de um negócio do setor industrial (SAMOR, 2018). A decisão de priorizar o fornecimento para clientes maiores e renunciar aos pequenos mercadinhos foi especialmente criticada. Essa prática, por um lado, aumentava o retorno sobre os investimentos e diminuía os custos de logística; por outro lado, abria mercado para outras empresas concorrentes aumentarem sua participação de mercado.

Zeca, Pedro e seus sócios tinham uma decisão a tomar. Administraram a empresa com o Modelo Ambev e, fora o percalço do trimestre anterior, tudo lhes parecia ir muito bem. O modelo já havia encontrado êxito em outras empresas e trouxera resultados relevantes para a BR Foods.

Por outro lado, Zeca e Pedro vieram do mercado financeiro e certamente conheciam a sabedoria da frase “o mercado não é bobo”. Conforme esta visão, o mercado enxergava na BR Foods um risco excessivo de execução, uma espécie de castelo de cartas onde tudo deveria estar perfeitamente alinhado para funcionar.

Os indicadores mostravam que a estrutura de capital da BR Foods estava alavancada, inclusive em moeda estrangeira e, por isso, uma alta repentina do dólar acompanhada de uma queda nas vendas poderia ferir seriamente o balanço da empresa<sup>1</sup>. A empresa tinha como prática tomar dívidas em dólar, que eram seguradas dos riscos cambiais por suas receitas vindas do exterior. Porém, caso essas vendas diminuíssem, a alavancagem poderia aumentar de forma desproporcional. Da mesma forma, os estoques de alimentos dos animais também estavam baixos e uma alta do milho poderia obrigar a empresa a comprar insumos a preços desfavoráveis. A mesma dinâmica ocorria com o estoque de animais, pois a BR Foods já não ditava o preço destes. Nesta circunstância, os gestores se viam impelidos a tomar uma decisão.

Manter a visão de crescimento que planejaram para a empresa poderia dar muito certo ou muito errado. Caso a cotação do dólar aumentasse muito, o preço dos insumos (principalmente milho) subisse, as vendas caíssem e os preços dos animais subissem, a empresa estaria numa situação desvantajosa. A dívida consumiria todo o resultado operacional, o que levaria a empresa à necessidade de vender ativos às pressas para arcar com suas obrigações.

As dívidas tinham gerado excelentes resultados para a empresa até então. Financiaram a compra de outros negócios, a entrada da BR Foods em outros mercados, e tinham tornado a estrutura de capital muito mais enxuta e rentável. A empresa, antes vista como um “gigante tímido” para crescer, alçou seus lucros a um patamar relevante. Caso os negócios continuassem se expandindo sem maiores contratemplos, a empresa poderia manter a marcha de crescimento sem empecilhos e gerar muito mais valor para seus sócios. Conforme o lucro bruto<sup>2</sup> aumentasse, os riscos financeiros diminuiriam consideravelmente. Como o lucro bruto aumentou consistentemente desde 2012, parecia seguro dizer que continuaria aumentando nos anos seguintes.

A outra opção possível seria a desalavancagem do negócio. O preço a pagar seria o crescimento que, inevitavelmente, frearia. A empresa teria que aumentar seu caixa e seus estoques, o que diminuiria a rentabilidade de sua estrutura de capital devido ao dinheiro estar parado. Teria, ainda, que rever seus contratos com os fornecedores para se proteger de altas repentinas de preços dos animais. Teria, também, que pagar dívidas e, para isso, seria necessário tomar uma decisão difícil. Uma possibilidade

<sup>1</sup> Ver as Demonstrações Financeiras padronizadas disponíveis em <https://ri.brf-global.com/>.

<sup>2</sup> Ver Glossário.

seria a emissão de novas ações, o que diluiria os lucros dos acionistas – e tal medida é normalmente mal vista no mercado, ainda mais quando o objetivo é pagar dívidas e não crescer.

Outra saída seria a venda de ativos, o que faria com que a empresa tivesse que se desfazer de negócios rentáveis e, conseqüentemente, retrocedesse alguns anos em seus planos de expansão. A decisão de desalavancar, porém, traria mais tranquilidade aos acionistas mais conservadores da empresa. A BR Foods não estaria mais tão exposta a fatores externos, tais como a alta do dólar, a alta dos insumos e vendas abaixo do esperado. Nenhum desses fatores geraria um efeito realmente catastrófico nos resultados. A empresa desalavancada se tornaria menos ágil e rentável, porém ganharia em resiliência e robustez dos resultados. A empresa poderia voltar a crescer de forma lenta, tal como fazia a gestão anterior.

Pedro e Zeca tinham que tomar uma decisão: manter o seu *modus operandi* ancorado do Modelo Ambev, no qual são especialistas e que vem dando bons resultados, ou “desalavancar” para prevenir-se de possíveis riscos. Eis o dilema de então para esta dupla: Acelerar ou desacelerar?

## **2 NOTAS DE ENSINO: ESSE NEGÓCIO PRECISA DE SANGUE NOVO! – A HISTÓRIA DA TARPON/BR FOODS**

### **2.1 SINOPSE DO CASO**

O caso conta a história real da gestão da Tarpon na BR Foods nos anos de 2013 a 2015. A gestora de investimentos (aqui representada por seus sócios Pedro e Zeca) assumiu a BR Foods com o objetivo de modernizar a gestão da empresa. Ao assumirem o controle, foi implantado o chamado “modelo Ambev”.

Já nos primeiros anos dessa nova gestão, a BR Foods apresentou resultados crescentes. Os lucros nunca estiveram tão altos e o valor das ações alcançou seu pico histórico. Porém, em determinado ponto, o mercado começou a penalizar as ações por entender que a empresa estava assumindo muitos riscos. A compreensão geral era de que a empresa assumiu riscos desproporcionais de forma seguida e repetida e que Pedro e Zeca deveriam mudar sua abordagem. A partir de então, os gestores se viam diante de uma escolha nada óbvia: desalavancar a empresa diminuiria seu risco, mas frearia seu crescimento. Manter a empresa no ritmo de então poderia manter seu crescimento, mas se assumiria um risco alto de execução e de mercado.

### **2.2 APLICAÇÃO**

Sugere-se que esse caso de ensino seja utilizado em cursos de graduação ou pós graduação em Ciências Contábeis, nas disciplinas de Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira, Administração, Controle Gerencial, Contabilidade Avançada. Análise das Demonstrações contábeis e Avaliação de Empresas.

### **2.3 OBJETIVOS DE ENSINO**

Espera-se que, por meio da análise e discussão do caso, os estudantes sejam capazes de:

- Consolidar os conhecimentos já adquiridos sobre os temas aqui mencionados, a saber: margem de lucro, CPV, capital de giro, lucro líquido, Margem EBITDA, margem bruta, ROE, resultado financeiro, dívida líquida/EBITDA, Lucro Bruto e de administração como “*just in time*”, *commodities* e *Market share*.
- Desenvolver a capacidade de adaptar o planejamento estratégico de uma empresa diante de uma mudança de mercado.
- Refletir sobre os limites da contabilidade financeira como ferramenta de gestão e se atentar para o que os números não mostram na gestão de uma empresa.
- Refletir sobre os pontos positivos e negativos de replicar modelos de gestão bem-sucedidos em outras empresas.

## 2.4 NOTAS CONCEITUAIS PARA ANÁLISE DO CASO

Este caso é adequado para cursos de graduação ou pós-graduação em Ciências Contábeis nas disciplinas de Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira, Administração, Controle Gerencial, Contabilidade Avançada. Análise das Demonstrações contábeis e Avaliação de Empresas.

No livro “Análise das Demonstrações Contábeis”, o autor José Carlos Marion (2012) ensina como ler e utilizar os indicadores de rentabilidade e os indicadores de alavancagem mencionados nesse estudo de caso. Uma alternativa a este é o livro do autor José Koberi, “Análise Fundamentalista” (2019). É importante que os alunos tenham um conhecimento prévio dos indicadores Margem de lucro, CPV, capital de giro, Margem EBITDA, margem bruta, ROE e dívida líquida/EBITDA para que possam trabalhar com este material de forma plena. Tais elementos foram brevemente explicados acima para efeitos de fluidez do texto e estão disponíveis também no glossário, porém, merecem maior e mais profunda apreciação para fins de manejo adequado na prática profissional.

É importante também que os alunos compreendam alguns conceitos básicos de contabilidade, tais como margem de lucro, CPV, capital de giro, Lucro Bruto e lucro líquido. Tais conceitos são abordados integralmente pelos CPCs (Comitê de Pronunciamentos Técnicos)<sup>1</sup>.

Na literatura, há exemplos de empresas que operam com uma estrutura de capital conservadora e auferem bons resultados a longo prazo; assim como há empresas com uma estrutura de capital alavancada que também alcançam resultados excelentes nesta mesma perspectiva de tempo. O caso de ensino aqui proposto possibilita que os alunos visualizem dois caminhos possíveis e optem por um deles.

Caso o professor queira abordar o modelo Ambev de gestão, sugere-se como leitura complementar o livro “Sonho Grande”, de Cristiane Correa (2013). O livro conta a história de Jorge Paulo Lehman e seus sócios. Eles estruturaram o “Modelo Ambev” e o aplicaram com sucesso em diversos negócios e setores. O livro conta a história de diversas empresas que foram adquiridas pelo grupo e que, depois de mudanças na gestão do negócio, tornaram-se mais rentáveis. Alguns exemplos mais emblemáticos são a Brahma, a Skol, a Antártica e a Lojas Americanas S/A.

Como contraposição ao livro “Sonho Grande”, sugere-se também a leitura do artigo “Controle Estratégico vs Controle Financeiro”, de Flávio Sznadger (2018), gestor do fundo de ações “Bogari”. Nesse artigo, o autor compara empresas com viés estratégico, que são administradas por fundadores e pessoas oriundas do setor, com empresas de viés financeiro, que são administradas por fundos de

---

<sup>1</sup> Disponíveis na página <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos>.

*private equity* (como no caso da Tarpon). O autor conclui o artigo inferindo que, geralmente, investir nas ações de empresas com viés estratégico (não financeiro) tende a apresentar um melhor desempenho a longo prazo.

## 2.5 PLOT TWIST – OPCIONAL

Caso entenda relevante, o professor pode mostrar o que aconteceu com a BR Foods nos anos seguintes. Porém, cabe salientar que, ao optar por fazê-lo, é possível que o professor tenda a direcionar as respostas do aluno.

No ano de 2016 a BR Foods já apresentou prejuízo. O aumento dos insumos animais e dos grãos gerou um grande aumento do Custo do Produto Vendido (CPV), e o aumento do dólar pressionou o resultado financeiro. Nos anos seguintes, a situação piorou por conta dos desdobramentos da operação “Carne Fraca”, em 2017, e a perda de participação de mercado para a concorrente “Seara” (que avançou nos mercados que a BR Foods deixou desassistidos).

Em 2017, após quase quatro anos à frente da empresa, Pedro e Zeca venderam suas participações e saíram da BR Foods. Em retrospecto, a abordagem financeira do negócio trouxe resultados excelentes a curto prazo e catastróficos a longo prazo para a BR Foods. Porém, é importante frisar que tal panorama não é uma regra geral. Com a Ambev, por exemplo, os resultados de uma gestão com enfoque financeiro foram excelentes e consistentes. O mesmo ocorreu com a Cremer, com a Equatorial Energia e com a Somos Educacional, por exemplo.

Assim, recomendamos que, mesmo que o professor opte por expor o que aconteceu com a BR Foods, tenha o cuidado de não gerar nos alunos um senso de “lição de moral”.

Através das questões levantadas pode-se debater:

- A diferença de uma abordagem financeira do negócio versus uma abordagem operacional.
- Como as decisões tomadas pelos gestores da Tarpon poderiam gerar resultados positivos ou negativos, dependendo do cenário que se configurasse.

## 2.6 ALTERNATIVAS CONCEITUAIS PARA ANÁLISE DO CASO

Esse caso é adequado para o ensino de Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira, Administração, Controle Gerencial, Contabilidade Avançada. Análise das Demonstrações contábeis e Avaliação de Empresas.

Com base apenas nos acontecimentos posteriores, poder-se-ia dizer que a gestão da Tarpon errou ao ser demasiadamente agressiva. Pode-se, também, estimular nos alunos uma sensação de que a aquisição de uma empresa por um fundo de *private equity* é uma “sentença de morte”. Recomenda-se que o professor evite tal armadilha apresentando contrapontos.

O escritor Nassim Nicholas Taleb, em seu livro “A lógica do Cisne Negro”, descreve o que chama de “falácia da narrativa”. A falácia da narrativa é a prática comum de conectar eventos não relacionados e usar recursos narrativos para criar uma história coesa com princípio meio e fim. Nessas histórias, o sucesso (ou o fracasso) parecem simples consequências diretas dos atos praticados pelos gestores. A falácia da narrativa torna a análise dos casos bastante simples de serem compreendidas, como uma espécie de fábula infantil com uma lição de moral ao final. Porém, essas histórias

desconsideram questões mais amplas e não devem ser utilizadas como regra geral do que funciona ou não funciona na administração.

No caso da BR Foods, fica nítido que ocorreu exatamente isso. Após sucessivos prejuízos, as mesmas revistas que vendiam a empresa como um caso de sucesso dois anos antes, passaram a apresentar a história como uma narrativa que inevitavelmente levaria ao fracasso. Para evitar essa falácia, o professor pode mencionar casos de empresas que foram adquiridas por fundos de *private equity* (tais como a BR Foods) e que tiveram um destino diferente.

Na bolsa brasileira, um bom exemplo é o das Lojas Renner. Toda a trajetória da empresa (inclusive a sua aquisição por um fundo de *private equity*) é contada no livro “O Poder do Encantamento”, escrito pelo ex-CEO, José Galló.

Outro caso de sucesso de uma empresa brasileira adquirida por um fundo de *private equity* é o da Fleury. O caso da Fleury não tem relato em artigos ou livros, mas é muito bem descrito nos relatórios anuais da companhia no seu site de relação com Investidores<sup>1</sup>.

Para evitar a ideia de que empresas agressivas necessariamente performam mal no longo prazo, o professor pode citar o caso da Amazon. A empresa informou prejuízo por muitos anos até que tivesse ganho de escala e pudesse, enfim, dar lucro (história relatada no livro “A loja de tudo”, de Brad Stone). No Brasil, diversas empresas bem-sucedidas operam no limite da alavancagem: Localiza, Ultrapar e Multiplan são bons exemplos.

É importante, porém, apresentar também os riscos nos quais uma empresa adquirida por um fundo de *private equity* incorre. Nesse sentido, o artigo de Flávio Snadger (2018) aponta diversos casos de fracasso que funcionam como um bom contrapeso aos casos de sucesso. Alguns exemplos de empresas que foram adquiridas (ou criadas) por instituições financeiras e fracassaram são: Oi, PDG Realty, BR Pharma, BR Malls, Viver Construtora e a própria BR Foods.

## 2.7 ROTEIRO PARA DISCUSSÃO EM SALA DE AULA

O roteiro a seguir é uma sugestão para apoiar o professor na abordagem do caso.

Para trabalhar com esse caso de ensino, os alunos deverão estar suficientemente familiarizados com os indicadores de contabilidade financeira e conceitos básicos da contabilidade, tais como margem de lucro, CPV, capital de giro, lucro líquido, Margem EBITDA, margem bruta, ROE, resultado financeiro, dívida líquida/EBITDA, Lucro Bruto e de administração como “*just in time*”, *commodities*, *Market share* e custo de oportunidade.

Recomenda-se que o professor inicie a aula relembrando brevemente do que se tratam os conceitos e estimulando os alunos a discutirem cada um deles (ver glossário). O caso em questão não precisa ser lido com antecedência, mas mesmo que o seja, é recomendável reservar um tempo adequado para que os alunos possam ler o texto com calma no início da aula.

### ETAPA 1 – AQUECIMENTO (10 MINUTOS)

---

<sup>1</sup> FLEURY, Grupo (org.). **Relações com Investidores**. Disponível em: <https://ri.fleury.com.br/>. Acesso em: 10 mar. 2021.



Após terminada a leitura individual, o professor pode pedir aos alunos que expliquem com suas palavras o caso de ensino abordado.

#### ETAPA 2 – DEBATE PRELIMINAR (20 MINUTOS)

Nessa etapa, ao perguntar aos alunos o que Pedro e Zeca deverão fazer, espera-se o surgimento de opiniões divergentes. Utilizando o material apresentado anteriormente, o professor pode contestar qualquer das duas soluções apresentadas pelos alunos. Dado que a história da Tarpon na BR Foods é pública (apesar de pouco conhecida), o professor deve estar preparado para o caso de algum aluno conhecer os desdobramentos da história. Nesse caso, sugere-se que o professor estimule a turma a fazer um levantamento de informações e dados sobre o caso. Sugere-se ainda que o professor cheque se os alunos entenderam o dilema com imparcialidade.

#### ETAPA 3 – DISCUSSÃO EM GRUPO (20 MINUTOS)

O professor pode pedir para que sejam formados grupos de até cinco pessoas. É importante frisar que, mais importante do que a resolução do problema, é o embasamento. Os grupos têm que saber explicar os motivos para terem tomado a decisão “a” ou “b” com base em seus conhecimentos prévios de administração e contabilidade.

#### ETAPA 4 – DISCUSSÃO ENTRE GRUPOS (20 MINUTOS)

Nessa etapa, o professor deve perguntar a cada grupo qual decisão foi tomada e estimular o debate entre eles. Isso pode ser feito por meio da exposição dos grupos quanto a sua decisão e por perguntas simples como “porque vocês decidiram por ‘a’ e não por ‘b’? O que o grupo que decidiu por ‘b’ não considerou ao tomar a decisão?”

#### ETAPA 5 – TRABALHO PARA CASA

O professor pode pedir que o grupo entregue na semana seguinte uma resenha explicando qual decisão tomariam para o futuro da BR Foods e quais seriam as justificativas para tal. Os alunos deverão redigir seu trabalho como se fosse um relatório de uma consultoria contratada para assessorar Zeca e Pedro nessa questão.

### 2.8 FONTES DE DADOS PARA A ELABORAÇÃO DO CASO

O caso é inspirado em fatos reais. Sua elaboração partiu de dados contábeis públicos e de diversos artigos de revistas especializadas que estão mencionadas nas referências bibliográficas

## REFERÊNCIAS

- ARROYO, Priscilla. História de pescador. **ISTOÉDINHEIRO**. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/historia-de-pescador/>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- BR FOODS. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2013.  
\_\_\_\_\_. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2014.  
\_\_\_\_\_. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2015.  
\_\_\_\_\_. Demonstrações Financeiras Padronizadas 2016.
- CAPITAL, Bogari (org.). Carta Bogari 32 – **Controle Estratégico vs financeiro**. Disponível em: <http://bogaricapital.com.br/biblioteca/cartas/>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- CORREA, Cristiane. **Sonho Grande**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2013.
- FLEURY, Grupo (org.). **Relações com Investidores**. Disponível em: <https://ri.fleury.com.br/>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- GALLO, José. **O Poder do Encantamento**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2017.
- KOBORI, José. **Análise Fundamentalista**: Como Obter uma performance Superior e Consistente no Mercado de Ações. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- MANZONI JUNIOR, Ralphe. BRF é a Empresa do Ano. **TERRA ECONOMIA**. Dinheiro Rural. Publicado em 04/01/17 - 15h57. Disponível em: <https://www.dinheiorural.com.br/brf-eempresa-do-ano/>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- NAPOLITANO, Giuliana. Os ativistas da Tarpon chegaram na BRF. **REVISTA EXAME**. Publicado em: 14/02/2014 às 12h48. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/osativistas-chegaram/>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- BRF anuncia aquisições na Argentina, Reino Unido e Tailândia. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/12/brf-anuncia-aquisicoes-na-argentinareino-unido-e-tailandia.html>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- RAGAZZI, Ana Paula. Como um investimento fracassado em BRF levou a Tarpon de mito a exilada do mercado. **SEU DINHEIRO**. Publicado em: 8 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://assets.seudinheiro.com/2019/tarpon-investimentos/tarpon-foi-de-mito-a-exilada-domercado-com-crise-na-brf/>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- SAMOR, Geraldo. BRF: Margem de lucro desaba, ação vai junto. **BRAZIL JOURNAL**. Publicado em 15 de outubro de 2015a. Disponível em: <https://braziljournal.com/brf-margem-delucro-desabacao-vai-junto>. Acesso em 10 mar. 2021.
- SAMOR, Geraldo. Na BRF, recompras de ações enviam o sinal trocado. **BRAZIL JOURNAL**. Publicado em 10 de novembro de 2015b. Disponível em: <https://braziljournal.com/na-brfrecompras-de-acoes-enviam-o-sinal-trocado>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- SAMOR, Geraldo. **Zeca Magalhães, da Tarpon**: os ciclos da BRF e o investidor-empresário. **BRASIL JOURNAL**. Publicado em: 04 de julho de 2017. Disponível em: <https://braziljournal.com/zeca-magalhaes-da-tarpon-os-ciclos-da-brf-e-o-investidor-empresario>. Acesso em: 10 mar. 2021.

SAMOR, Geraldo. Nildemar estava certo: as lições do colapso da BRF. **BRAZIL JOURNAL**. 28 fev. 2018. Disponível em: <https://braziljournal.com/nildemar-estava-certo-as-licoes-docolapso-da-brf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

STONE, Brad. **A loja de tudo**. Jeff Bezos e a era da Amazon. Intrínseca. São Paulo. 2014.

TALEB, Nassim Nicholas. **A Lógica do Cisne Negro**: O impacto do Altamente Improvável. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

## GLOSSÁRIO

**Capital de giro**: Dinheiro necessário para a continuidade operacional da empresa num dado período. Normalmente alocado em contas bancárias, duplicatas a receber, estoques etc.

**Commodities**: Produtos de qualidade uniforme, os quais não apresentam diferenças relevantes de qualidade entre os fornecedores. Nas indústrias produtoras de *commodities*, dado que os competidores vendem produtos de qualidade similar, a competição costuma se dar a nível de preço. Exemplo: Petróleo e minério.

**CPV**: Custo de Produto Vendido. É a parcela dos custos diretamente associadas ao produto vendido.

**Dívida líquida/EBITDA**: É um indicador de endividamento obtido pela divisão da dívida líquida (dívida total menos o caixa) pelo EBITDA (Ou LAJIDA – Lucro operacional).

**Hedge Natural**: Quando o risco cambial de uma dívida em moeda estrangeira é diminuído ou anulado por receitas ganhas também em moeda estrangeira.

**Just in time**: Modelo de gestão no qual o estoque deve ser o mínimo possível e as compras de insumos devem ser demandadas apenas de acordo com a necessidade de produção e sempre no tempo exato. A essência do modelo é a redução de estoques por meio de um ajuste fino entre a necessidade de produção e o fornecimento de insumos.

**Lucro Bruto**: Obtido pela subtração entre a Receita e os Custos diretamente associados ao produto vendido (CPV).

**Lucro líquido**: É o rendimento contábil da empresa num dado período (normalmente em bases anuais). É calculado pela subtração entre todas as receitas contábeis (pelo lado positivo) e todas as despesas (pelo lado negativo). O cálculo é feito pelo regime de competência contábil, e não pelo regime de caixa.

**Margem bruta**: É um valor percentual obtido pela divisão do Lucro Bruto pela Receita da empresa.

**Margem de lucro**: É um valor percentual obtido pela divisão do Lucro Líquido pela Receita da empresa.

**Margem EBITDA**: É um indicador de lucratividade obtido pela divisão do EBITDA (Ou LAJIDA – Lucro operacional) pela Receita da empresa.

**Market share:** É a participação de mercado da empresa. Se uma determinada empresa detém 30% do *Market share* de um determinado setor nacional, significa que a cada 100 unidades daquele produto vendido no país, 30 são daquela marca específica.

**Resultado Financeiro:** É o resultado obtido pela subtração entre as Receitas Financeiras e as Despesas Financeiras da empresa. Se a empresa tem encargos de dívidas maiores do que suas receitas de aplicações financeiras, o resultado financeiro será negativo.

**ROE – *Return on investments*:** É um valor percentual obtido pela divisão do lucro líquido pelo patrimônio líquido da instituição.

# CAPÍTULO 5

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p61-76

## ESTUDO DA GESTÃO EMPRESARIAL EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE MODA

**Autores:**

**Lucas Cárnio Nogueira**

**Mailson Fernando Mendonça Guimarães**

# ESTUDO DA GESTÃO EMPRESARIAL EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE MODA

Lucas Cárnio Nogueira <sup>1</sup>  
Mailson Fernando Mendonça Guimarães <sup>2</sup>

## RESUMO

A competitividade oferecida em períodos de recessão econômica, faz necessário que a administração das micro e pequenas empresas seja cada vez mais eficiente. Assim, modelos de gestão surgem como ferramentas importantes a serem utilizadas para o alcance da melhoria contínua e da excelência da gestão. A metodologia que foi utilizada nesse artigo foi baseada no Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O objetivo foi analisar a gestão das micro e pequenas empresas do segmento de moda, vestuário e afins. Foi utilizada uma análise quantitativa-descritiva, onde os dados foram apurados através de um questionário simplificado, por meio do formulário Google, e enviado para empresas localizadas em municípios do estado de São Paulo. Um total de 29 (vinte e nove) empresários responderam à pesquisa, compondo a população da amostragem. Os resultados obtidos demonstraram que o fundamento da gestão, com a melhor média, foi a adaptabilidade e a flexibilidade quanto a mudanças nos pequenos empreendimentos. Evidenciou-se a possibilidade de implementar-se modelos simplificados de excelência de gestão para micro e pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Gestão empresarial. Fundação Nacional da Qualidade. Microempresas. Modelo de Excelência de Gestão. Segmento de vestuário.

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas impactam em 27 % do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, constituindo 39% da folha de salários. Essas também, geram cerca dos 50% dos empregos formais, e participam com 98% no número de estabelecimentos em funcionamento (SEBRAE-SP, 2018).

A moda é um dos segmentos mais importantes da economia internacional. Em 2014, só no mercado mundial de vestuário circularam cerca de US\$ 1,4 trilhão (ADMINSTRADORES.COM, 2015). No Brasil, a moda representa cerca de 5% do PIB (ESTADÃO, 2017).

A atividade econômica do setor de moda, possui enorme diversidade de produtos, nichos, em que todos passam pela fabricação da indústria e posteriormente para a venda no varejo. Em 2017 o setor de têxtil e confecção brasileiro obteve R\$ 144 bilhões de faturamento, seguido pelo varejo da moda (R\$ 48 bilhões) e pelo varejo de calçados (R\$ 41.235 milhões) (SEBRAE-SC, 2018).

O estado de São Paulo possui a maior concentração de empresas de moda do Brasil. Pode-se observar que até em períodos de recessão econômica, o setor demonstra potencial (SEBRAE-SC, 2018).

Do total de empresas abertas no Brasil em 2016, 17% são do comércio varejista de moda e com sede no estado de São Paulo. Segundo este estudo, o estado liderou as aberturas no comércio atacadista

<sup>1</sup> UNESA. e-mail: lucascarnio@live.com

<sup>2</sup> UFSJ. e-mail: mailsonguimaraes89@gmail.com



de moda (0,79%), serviços de moda (1,82%), fabricação/confecção (5,25%), e representantes de moda (0,09%) (SEBRAE-SC, 2018).

O mercado da moda possui a essência da cultura de criatividade, o qual exige uma constante inovação dos empresários com seus produtos e processos.

O cenário que envolve os empreendimentos do segmento de moda é caracterizado pela rapidez exigida para a criação e disponibilização de um novo produto para o comércio. Como esses produtos possuem um ciclo de vida consideravelmente curto, é elementar a boa utilização de estratégias com foco na competitividade (RECH e FARIAS, 2009).

Dessa forma, um ambiente que envolve o aumento do número de concorrentes, maior independência dos consumidores, crescimento da competitividade, e necessidade contínua de inovação, faz-se necessária uma gestão eficiente de empresa Ipiranga (FROTA e QUEIROZ, 2010).

O desenvolvimento de uma boa gestão é elementar para obter bons resultados em uma empresa, que pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso. Os empresários que estão cegos pela rotina e não têm uma visão integrada, acabam tomando decisões sem compreender a relação entre o resultado obtido com o impacto no sucesso da empresa (ADMINISTRADORES.COM, 2017).

O objetivo desse artigo é investigar a administração das micro e pequenas empresas do segmento de moda e vestuário através da simplificação e adaptação do Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

Este estudo fundamenta-se na hipótese de que a gestão utilizada pelos empreendedores do nicho de moda e vestuário é baseada na intuição pessoal e suas experiências, e não em indicadores de desempenho registráveis e mensuráveis. Acredita-se também que poucos são os empreendedores que utilizam métodos formais e documentados para registrar informações estratégicas.

Esse trabalho tem natureza quantitativa e descritiva. Utilizou-se de um procedimento de coleta de levantamento, e fontes de informação de campo.

## **2 GESTÃO EMPRESARIAL**

O mundo está sempre em mudanças, conseqüentemente as empresas e a administração também. Pode-se referenciar a administração ao longo do século XX em três períodos característicos: Clássico, Neoclássico e da informação (CHIAVENATO, 2003).

A era Clássica (1900 até 1950) da administração foi marcada pelo começo da industrialização, o encontro de maior estabilidade, poucas mudanças, previsibilidade, regularidade e certeza. Esse período foi evidenciado principalmente por Taylor, o qual iniciou os estudos das tarefas, tempo, velocidade, entre outros, no chão de fábrica (CHIAVENATO, 2003).

O período Neoclássico (1950 até 1990) foi composto pelo impacto do desenvolvimento industrial, onde as mudanças aumentaram, encerrou a previsibilidade, e foi percebido a necessidade da inovação. A departamentalização, o estabelecimento de objetivos, assim como a busca pela melhoria da eficiência e eficácia foram pontos importantes que marcaram esses tempos (CHIAVENATO, 2003).

A era da Informação foi reconhecida pelo avanço da tecnologia da informação, da globalização, com ênfase nos serviços, aceleração das mudanças, imprevisibilidade, instabilidade e incerteza. Assim, conceitos operacionais foram gerando destaque nas grandes empresas (CHIAVENATO, 2003).

Na procura por racionalizar as decisões, a teoria da matemática ajudou a incentivar o movimento pela busca da qualidade total. Essa busca iniciou-se no chão de fábrica, onde a maior parte

dos processos acontecem, cuja a ferramenta mais utilizada era a estatística, envolvendo toda a organização, desde produtos, fornecedores até clientes (CHIAVENATO, 2003).

Na corrida para se alcançar a melhoria contínua da qualidade, decorrente do acirramento da competitividade, algumas empresas criaram questionários embasados e fundamentos na excelência, e esses utilizados para avaliar seus processos. Assim, com o objetivo de incentivar e encorajar o desenvolvimento empresarial, a qualidade e competitividade, foram criados prêmios para as empresas com maiores notas nessa avaliação, como o Malcolm Baldrige National Quality Award, e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) (CHIAVENATO, 2003).

O PNQ utilizou como base os questionários do MEG para se consolidar como modelo brasileiro de qualidade. Antes disso a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) utilizava metodologias internacionais e por volta dos anos 2000 lançou a primeira versão brasileira do MEG. Atualmente a premiação está na sua 21ª edição, buscando sempre manter-se alinhada e atualizada com o cenário mundial (FNQ, 2016).

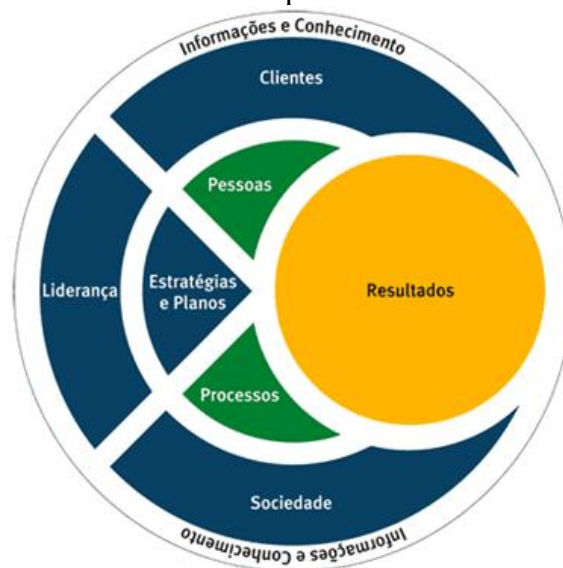
### 3 MODELOS DE GESTÃO

De acordo com uma pesquisa efetuada em cerca de 245 empresas pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2013) e pela Serasa Experian, o crescimento financeiro e o investimento do mercado das organizações que utilizaram o MEG como modelo de gestão, foi maior do que as demais organizações do mesmo segmento que não utilizaram métricas de qualidade durante o período de 2002 a 2012.

O MEG é um modelo brasileiro de gestão, disponibilizado pela FNQ, utilizado em empresas como método de autoavaliações, aplicado durante intervalos de tempos regulares e focado nas práticas de gestão. Com ele busca-se a melhoria contínua da gestão empresarial. Esse modelo pode ser aplicado em todos os segmentos de atividades e nos mais variados portes de negócios (SESCOOP, 2016).

O MEG utilizado na 7ª edição era inspirado em uma mandala, onde era evidenciado uma visão sistêmica da gestão organizacional. Os fundamentos da gestão para excelência eram baseados em 13 fundamentos, de acordo com a Figura 1.

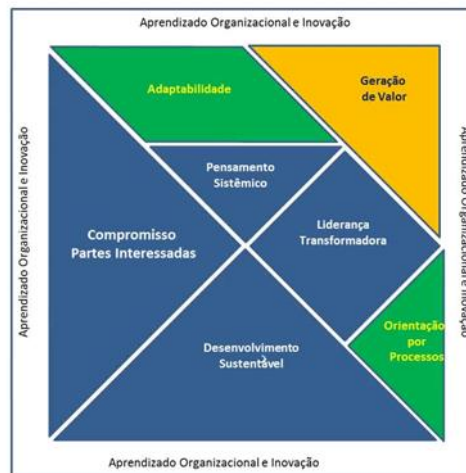
**FIGURA 1 - MEG inspirado em uma mandala**



Fonte: FNQ (2013).

Atualmente, o MEG utilizado na 8ª edição tem um modelo baseado no Tangram. É composto por oito fundamentos e sugere que a empresa faça a remontagem da sua gestão para buscar a excelência, conforme a Figura 2.

**FIGURA 2 - MEG baseado no Tangram**



Fonte: FNQ (2016).

Os fundamentos da gestão utilizados no MEG são inter-relacionados, apresentados em características mensuráveis quantitativamente ou qualitativamente, tangíveis, formando um modelo holístico. A seguir serão descritos cada fundamento e seu respectivo conceito baseado no modelo da FNQ.

A Liderança Transformadora envolve os indivíduos em meio a valores, convicções e metas dos empreendimentos. O trabalho dos líderes deve ser realizado de modo ético e com excelência, procurando entender os ambientes envolvidos, os caminhos apontados, as decorrências para a empresa e todos os que estão relacionados, a curto e longo prazo, servindo de exemplo e inspiração para todos. Dessa forma, desenvolve outros indivíduos e descobre talentos nas culturas e em todos os envolvidos nos processos, inclusive incentivando novos líderes.

A concepção da dimensão do Pensamento Sistêmico envolve o entendimento e a abordagem das ligações de interdependência e os resultados dos diferentes elementos que compõem o empreendimento e o modo como todos e o meio se relacionam.

O fundamento da Adaptabilidade refere-se à maleabilidade, ou seja, à habilidade de flexibilizar e modificar proveniente de solicitações do ambiente ou das partes interessadas em tempo suficiente.

O Compromisso com as Partes Interessadas relaciona acordos com todos envolvidos, assim como o ambiente, com os objetivos e atividades da instituição considerando os períodos curtos e longos.

A Orientação por Processos busca a administração dos processos para alcançar a eficácia e a eficiência em cada tarefa, acrescentando relevância para a empresa e todos participantes. Acredita-se que toda instituição é formada por um agregado de processos, os quais necessitam de compreensão completa, e análise da gestão, trabalho e empresa.

O conceito de Aprendizado Organizacional e Inovação relaciona-se à procura e obtenção de diferentes estágios de competência para a instituição e seus colaboradores. Acontece através da

percepção, ponderação, análise, e distribuição de informações, tornando um ecossistema apto a criação, teste, e prática de inovações que acrescentam pontos positivos para todos envolvidos.

A Geração de Valor é o fundamento que almeja a decorrência das atividades que intensificam em patamares de excelência, satisfazendo os desejos e necessidades de todos envolvidos, atingindo fins ambientais, sociais e econômicos.

O Desenvolvimento Sustentável corresponde em garantir às próximas gerações, através de competências éticas e sinceras, desenvolvimento das conjunturas existentes. Efetua impactos nas tomadas de decisões, e tarefas das organizações, meio ambiente e sociedade.

Deve-se lembrar que na visão holística desse modelo de gestão, todos os processos relacionam com algum outro fundamento, acrescentando os processos.

Os fundamentos e conceitos utilizados no MEG são integrados ao ciclo *Plan, Do, Check, Learn* (PDCL), o qual é composto por planejar, realizar, verificar e aprender, conforme a Figura 3.

**FIGURA 3 - Ciclo PDCL**



Fonte: FNQ (2016).

O diagrama do ciclo da gestão é utilizado considerando que os padrões e processos estão nos empreendimentos atuando de forma sistemática, no qual os processos são aplicados e colocados em prática após um planejamento, e esses são monitorados para que atinjam os padrões previamente planejados. Assim, esse ciclo de controle promove decisões que podem ser preventivas ou corretivas, caso exista alguma melhoria possível para a obtenção de um resultado satisfatório para todas as partes interessadas.

Quando um processo necessita de alterações detectadas no ciclo de controle, e posteriormente é efetuada uma avaliação de modo integrado com todos os processos do empreendimento, gera-se inovações e/ou melhorias no processo, resultando em um ciclo de aprendizado devido a alteração realizada. Assim, podem-se identificar que nesse processo modificado ocorreu o desenvolvimento da integração do sistema gerencial e do aprendizado em conjunto com o ciclo PDCL (FNQ, 2017).

O processo de planejamento no ciclo deve ser inicialmente preenchido levando em consideração os desejos e expectativas de todos os envolvidos. Dessa forma, engloba os projetos, processos, atividades, padronizações, dentro do contexto externo e interno das organizações, e permeia os indicadores de desempenho, metas, e outros itens tangíveis ou intangíveis.

Na etapa de execução pode-se inferir que ocorre a aplicação do projeto, dos processos ou das atividades, buscando-se acrescentar e criar benefícios, envolvendo as partes interessadas.

O próximo estágio engloba a verificação, que relaciona o monitoramento e controle dos projetos, dos processos e das atividades, seja pela avaliação ou pela medição dos resultados.

No último período ocorre a fase de aprendizado, na qual os projetos, processos ou atividades são focados nas mudanças ocorridas. Todo esse conhecimento deve ser aplicado e reaplicado na organização, seja pela prevenção, seja pela correção, com os objetivos a alcançar e melhoria contínua.

De acordo com Matsumoto, Barreto, Oliveira e Alves (2015), a utilização de modelos de gestão pode ajudar o pequeno empresário a ter uma orientação nas suas escolhas, assim como tomar boas decisões para seus negócios. Entretanto, modelos de gestão que utilizam questionários extensos podem deixar os gestores cansados, o que reduz a eficiência do trabalho.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesse artigo os dados foram tratados de forma quantitativa e descritiva, com procedimento de coleta de levantamento, e fontes de informação de campo (PRODANOV e FREITAS, 2013). O questionário utilizado foi inspirado e simplificado do MEG de 500 pontos (FNQ, 2017), com a coleta de informações por meio do formulário Google, e enviado para cerca de 80 empresas do segmento de moda, localizadas no interior do estado de São Paulo. Ao todo 29 empreendedores participaram dessa pesquisa.

Os oito fundamentos da gestão para excelência foram aplicados em que se avaliou cinco níveis de respostas de acordo com o nível de maturidade de gestão do empreendimento (baixo, inicial, em desenvolvimento, consolidado e excelente), sendo considerado as quatro etapas do ciclo PDCL.

Na nota mínima (0), significa que o fundamento de gestão não está presente na empresa. Os empreendimentos desse nível estão estagnados com seu sistema de gestão. A pontuação 3 refere-se que o nível de maturidade da gestão analisada é inicial. As empresas nesse estágio mensuram e detectam poucas melhorias nos seus resultados.

Na pontuação 5 percebe-se que o nível de maturidade atingido é de desenvolvimento. As organizações conseguem visualizar a evolução dos negócios, inclusive evidenciando competitividade e atendimento em diversos resultados. Na pontuação 7 nota-se que os níveis de maturidade estão consolidados. Os empreendimentos possuem sistema de gestão desenvolvidos, com resultados claros, com competitividade e grande satisfação em diversos resultados.

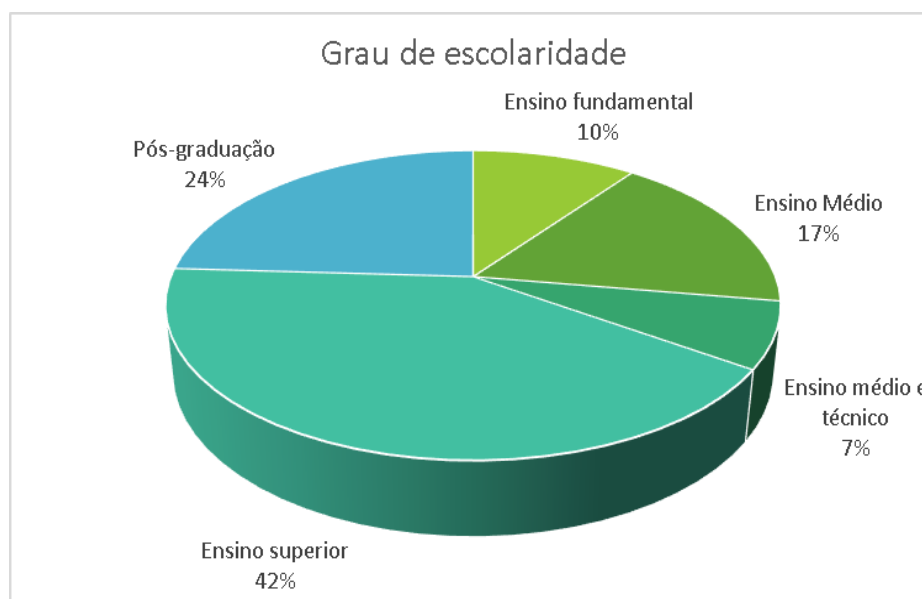
A pontuação máxima (10) demonstra que os níveis de maturidade estão próximos da excelência nas etapas de planejamento, execução, controle e aprendizado. O sistema de gestão dessas empresas é bem evoluído, e esbanja ótimos desempenhos, uma excelente competitividade, e a total satisfação com seus resultados.

#### **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção apresenta-se os resultados dos questionários do formulário *Google*. Estes foram tabulados em uma planilha eletrônica do *Microsoft Office Excel*, e posteriormente analisados por meio de gráficos.

Pode-se observar que 66% dos empreendedores analisados possuem pelo menos um curso de graduação completo, conforme o Gráfico 1.

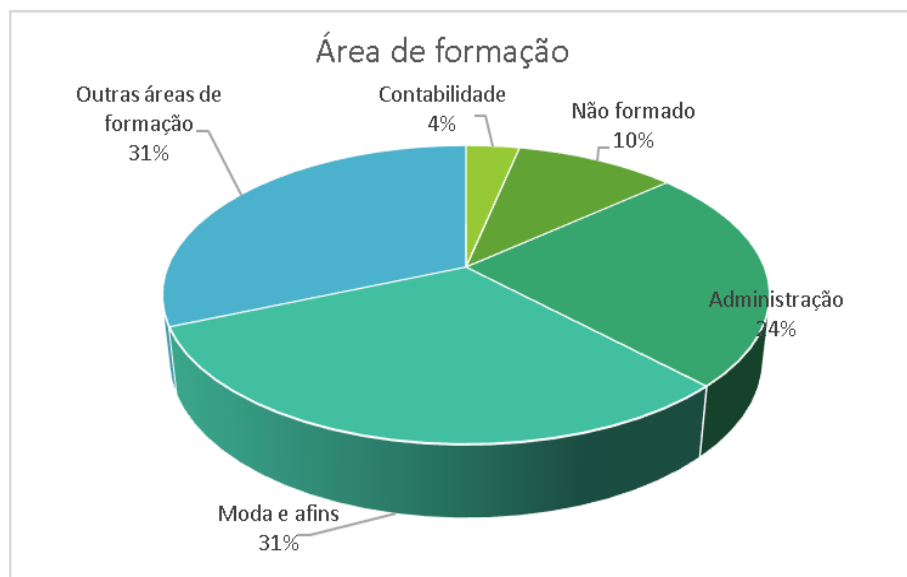
**GRÁFICO 1 - Grau de escolaridade dos empreendedores**



Fonte: Autores.

Através do questionário verificou-se que 59% dos empresários são formados na área de Moda e afins, administração, e contabilidade conforme o Gráfico 2.

**GRÁFICO 2 - Área de formação dos empresários**



Fonte: Autores.

Através da tabulação dos dados foi possível identificar que 58% dos empresários possuem de 5 até 20 anos de tempo profissional, como pode-se observar no Gráfico 3.



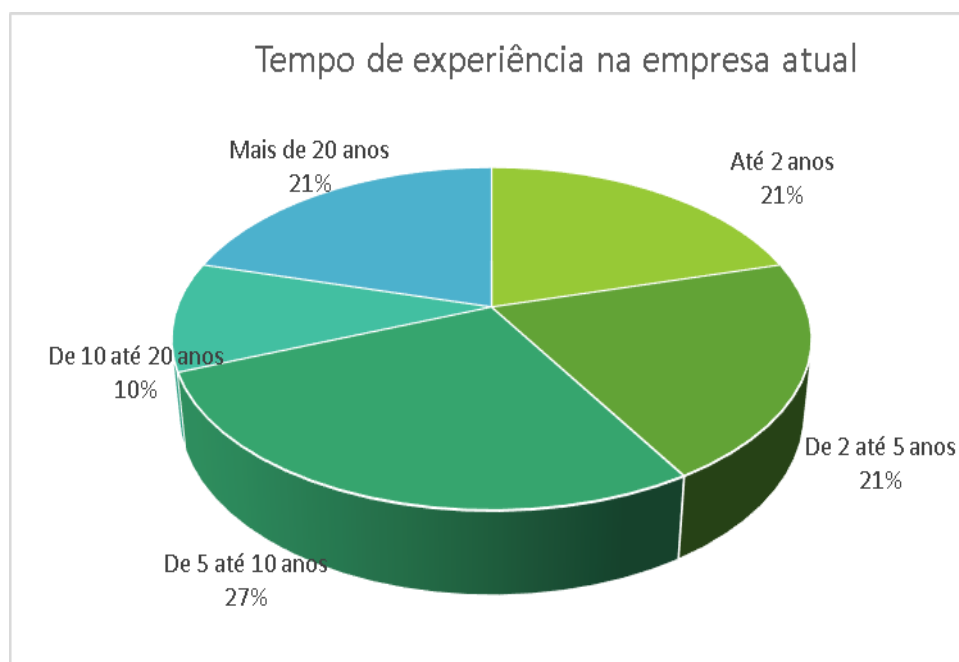
**GRÁFICO 3 - Tempo de experiência profissional dos empresários**



Fonte: Autores.

Através das análises observou-se que 58% dos empreendedores possuem entre 5 e 20 anos de experiência na empresa atual, conforme o Gráfico 4.

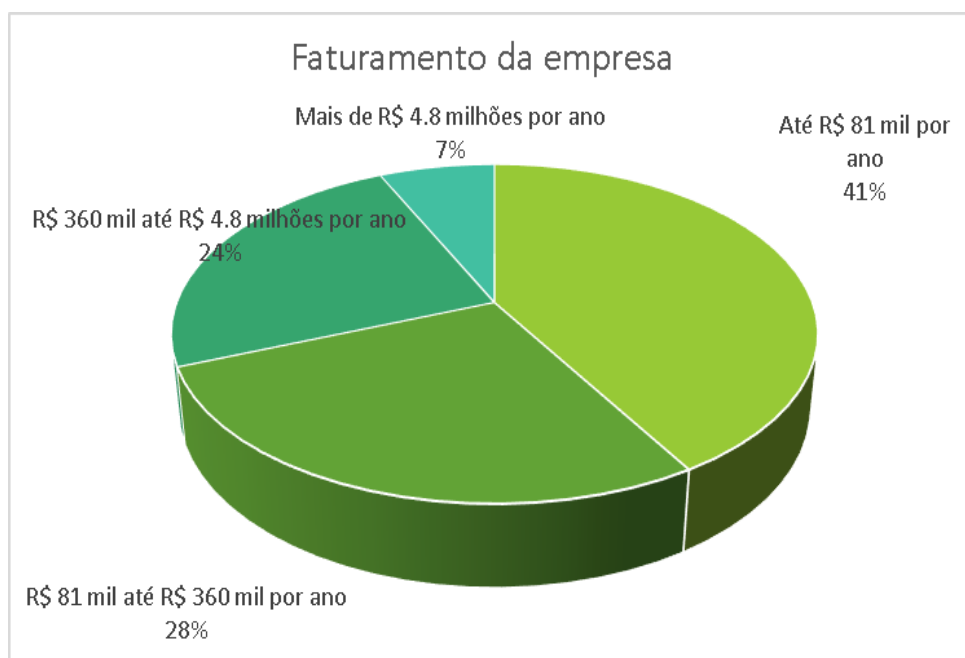
**GRÁFICO 4 - Tempo de experiência profissional dos empreendedores**



Fonte: Autores.

Verificou-se através das planilhas que 69% das empresas dessa pesquisa faturam até R\$ 360 mil por ano, como pode-se observar no Gráfico 5.

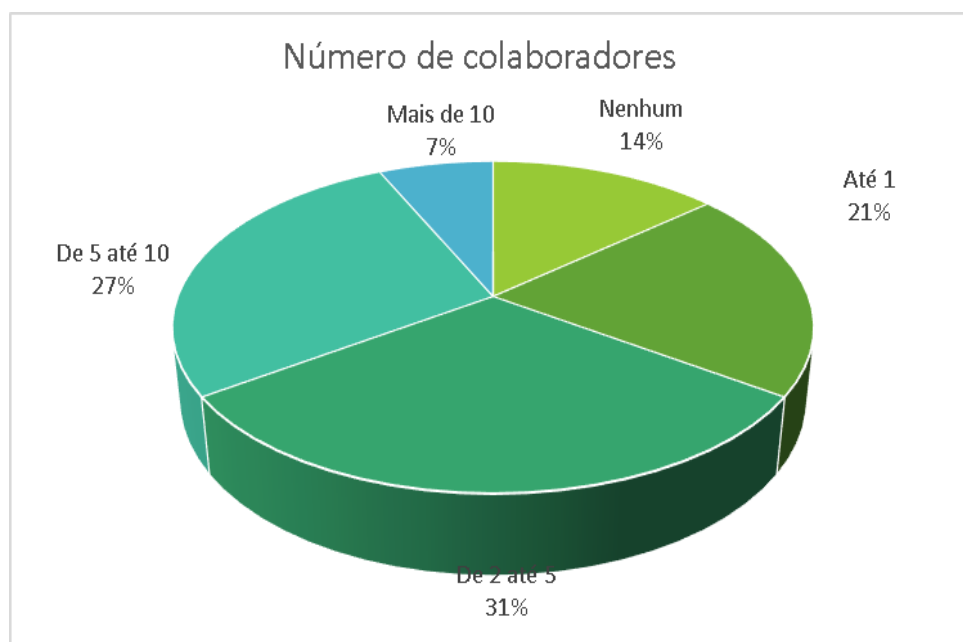
**GRÁFICO 5 - Faturamento anual das empresas analisadas**



Fonte: Autores.

Constatou-se que 66% das empresas que participaram desse trabalho possuem até 5 colaboradores, conforme observa-se no Gráfico 6.

**GRÁFICO 6 - Número de colaboradores das empresas analisadas**



Fonte: Autores.

A média das notas obtidas nos empreendimentos comprova que a maturidade de gestão está em desenvolvimento, conforme o Gráfico 7.

**GRÁFICO 7** - Média da pontuação obtida considerando os fundamentos da gestão e o Ciclo PDCL



Fonte: Autores.

A etapa posterior a obtenção das médias foi classificá-las de forma decrescente, de acordo com o Quadro 1.

**QUADRO 1** - Classificação em ordem decrescente das médias obtidas nas empresas

FUNDAMENTOS DA GESTÃO	MÉDIAS DAS NOTAS OBTIDAS
Adaptabilidade	6,3
Orientação por processos	5,3
Liderança transformadora	5,2
Desenvolvimento sustentável	4,9
Aprendizado organizacional e inovação	4,7
Pensamento sistêmico	4,7
Compromisso com as partes interessadas	4,5
Geração de valor	4,5

Fonte: Autores.

No Gráfico 8, pode-se observar as maiores notas em cada respectivo fundamento da gestão.

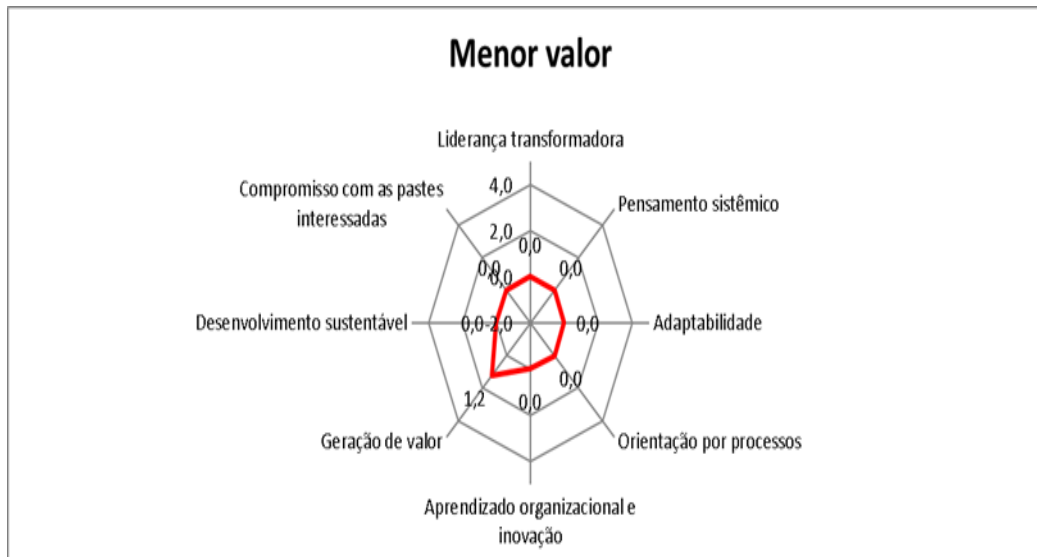
**GRÁFICO 8 -** Maiores notas obtidas dos empreendimentos



Fonte: Autores.

No Gráfico 9, foram apresentadas as menores notas das organizações.

**GRÁFICO 9 -** Menores notas obtidas pelas empresas



Fonte: Autores.

O resultado do desvio padrão pode ser observado no Gráfico 10.

**GRÁFICO 10** - Desvio padrão das notas obtidas pelas empresas



Fonte: Autores.

Pode-se analisar a variância encontrada nas notas dos fundamentos de gestão aplicadas nos empreendimentos, de acordo com o Gráfico 11.

**GRÁFICO 11** - Variância encontrada nas notas dos fundamentos de gestão das empresas



Fonte: Autores.

A partir da observância dos dados, pode-se perceber que a maior parcela dos empresários da área de moda e vestuário analisados nesse artigo, possui ensino superior completo na área de moda e afins, administração e contabilidade. Essa informação comprova que o empreendedor brasileiro está cada vez mais buscando aprofundar seus conhecimentos.

Os proprietários das empresas estudadas possuem a característica de possuírem mais de dois anos de experiência profissional. Esse fato pode sugerir que a maior parte dos profissionais da área de moda não abrem sua própria empresa antes de passarem alguns anos no mercado de trabalho. O tempo de experiência atual médio nas empresas é superior a dois anos. Essa informação pode sugerir que a maior parcela da população dessa pesquisa já está consolidada no mercado atuante.

A maior parte das empresas fatura até 360 mil por ano, dados que mostram a presença das pequenas empresas no nicho de vestuário e moda. Em relação ao número de colaboradores, 86% das organizações possuem funcionários. Esse número mostra alinhamento com a realidade da quantidade de mão-de-obra das MPE's no Brasil, contribuindo para a geração de empregos na economia nacional.

No aspecto das médias obtidas nos empreendimentos, com enfoque nos fundamentos da gestão, nota-se que a pontuação média foi de cinco pontos. Isso significa que a maior parcela das empresas estudadas ultrapassou a maturidade de gestão inicial, ou seja, existe a percepção quanto a necessidade da busca de melhores práticas administrativas, e os empreendedores já possuem alguns resultados por aplicarem a melhoria contínua.

Entretanto, a média apresentada nos fundamentos da gestão em busca da excelência confirma que as empresas analisadas ainda não consolidaram seus processos e gestão. Dessa forma, pode-se relatar que as empresas não possuem todos os fundamentos de gestão integrados ao ciclo PDCL, e os projetos, processos e as atividades efetuadas não são realizadas com o máximo de eficiência.

O fundamento da gestão da adaptabilidade foi o que obteve a maior média (6,3). Desse modo, 31% dos negócios possuem flexibilidade para revisar as estratégias, metas, processos, produtos/serviços em tempo adequado às mudanças de contexto e as necessidades das partes interessadas, além de lançar uma resposta rápida para reverter a situação.

Assim, considera-se que as MPE's do segmento de moda possuem certa flexibilidade e capacidade para efetuarem modificações de forma interna ou externa em um período de tempo. Essas por possuírem tamanho, quantidade de colaboradores, número de processos, e cadeias reduzidas podem se adequar mais rapidamente quando faz necessário uma mudança.

A segunda melhor média das notas foi do fundamento da orientação por processos (5,3), em que as organizações do segmento de vestuário e moda têm consciência, e em algumas atividades já possuem bons resultados, para um dia atingir a eficácia e eficiência em cada processo, projeto e tarefa, de forma integrada.

Ainda, 27,6% dos empreendimentos se preocupa, age de forma planejada para melhorar a comunicação na empresa, tratar as informações estratégicas, e desenvolver a infraestrutura para melhorar a comunicação, o que possibilita registrar as informações estratégicas, e garantir a segurança da informação.

A liderança transformadora foi a terceira melhor média (5,2), na qual destaca-se o empenho dos líderes em busca da excelência, envolvendo toda equipe, e criando um ambiente utilizando valores, metas, servindo de exemplo para o curto e longo prazo.

Observou-se que 37,9% dos empresários não possuem metas definidas ou são definidas de modo intuitivo, não fazem análise do desempenho estratégico e operacional, considerando requisitos de partes interessadas, referenciais comparativos pertinentes e variáveis do ambiente externo, deixando de monitorar os planos de ação e seus recursos.

Nas empresas de pequeno porte o contato do proprietário com os colaboradores é mais acentuado em comparação com os grandes empreendimentos. Desse modo, um bom líder consegue demonstrar o caminho a ser seguido de forma mais rápida para todos envolvidos.



O desenvolvimento sustentável obteve a média 4,9, a qual apresenta o impacto das tomadas de decisões dentro das empresas, na sociedade e no meio ambiente.

Enquanto que 55,1% dos líderes das MPE's não analisam o desempenho da empresa de forma regular, utilizando indicadores estratégicos e metas, e não monitoram e controlam o orçamento, e negligenciando a documentação de etapas fundamentais dos processos.

Apenas 17,2% dos pequenos proprietários possuem a responsabilidade socioambiental vinculada com as estratégias da empresa, fazendo parte de ações ou projetos sociais, buscando acessibilidade para os produtos, instalações, estimulando a inclusão social, o voluntariado, a prevenção ao meio ambiente por meio de planejamento de ações adequadas.

O fundamento da gestão de aprendizado organizacional e inovação ficou com a média de 4,7, em que 62% das empresas não buscam regularmente se aperfeiçoar e investir no desenvolvimento gerencial, e 62,1% não efetuam a inovação de forma regular, e não incentivam os colaboradores a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.

O fundamento da gestão do pensamento sistêmico obteve a média de 4,7. Foi constatado que 55,2% dos empresários do ramo de moda não define seus indicadores estratégicos ou define de forma intuitiva. Assim, o controle gerencial é prejudicado, comprometendo a produtividade e a tomada de decisão.

O fundamento do compromisso com as partes interessadas obteve a média de 4,5. Foi visto que 41,4% dos empresários efetua o recrutamento e seleção das pessoas de forma intuitiva.

Também, 55,2% dos empresários agrupa e identifica as necessidades dos clientes de modo intuitivo, avaliando as variáveis de satisfação e reclamação intuitivamente. Contratar um colaborador sem um processo seletivo definido compromete a produtividade, pois o mesmo pode reduzir a produtividade, além de aumentar a chance de o empresário perder seu tempo e dinheiro com um perfil diferente do necessário.

A falta de indicadores estratégicos com os clientes-alvo pode deixar a empresa sem orientação, pois não se pode gerenciar o que não pode ser monitorado e controlado. O fundamento da geração de valor obteve a nota de 4,5. Foi percebido que 58,6% dos empresários avalia de forma intuitiva a satisfação e reclamação dos clientes, 37,9% não capacitam seus colaboradores, 17,2% não possuem indicadores econômico-financeiros, e 41,4% nunca realizaram uma ação social ou ambiental.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No presente artigo foi evidenciado que os empreendedores do segmento de moda, vestuário e afins preocupam-se com a melhoria da gestão empresarial. Porém, uma parcela considerável utiliza métodos informais e intuitivos para administrar sua empresa.

A média com maior nota obtida dos empresários da área de moda foi o fundamento da gestão da adaptabilidade, demonstrando a rápida capacidade que um pequeno empreendedor pode ter para mudar.

Enquanto que a menor média obtida foi no fundamento da gestão de geração de valor, o que gera um alerta, pois todos os esforços dos empresários serão inúteis se os mesmos não tiverem foco para alcançar os resultados econômicos, ambientais, e sociais.

Observou-se que é possível efetuar uma simplificação do questionário do modelo de excelência em gestão para facilitar a aplicação em MPE's do nicho de moda. A redução do conteúdo para simplificar o processo de aplicação de modelos de excelência de gestão é de extrema importância, visto

que os empresários investem um curto período do seu tempo para ler, capacitar, e buscar melhorias em seus processos, projetos e atividades.

Pode-se concluir que o segmento de moda e vestuário têm consciência e percepção da importância de investir nos fundamentos da gestão e melhoria contínua. A maior parte dos empresários possuem fundamentos de gestão que estão em fase inicial, e principalmente em desenvolvimento, mas poucos empreendimentos estão consolidados.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM – **Entenda a importância da gestão para o sucesso de uma empresa.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/entenda-a-importancia-da-gestao-para-o-sucesso-de-uma-empresa>> Acesso em: ago. 2019.

ADMINISTRADORES.COM – **Mercado global de moda.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/mercado-global-de-moda>> Acesso em: ago. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. Ed. Rio de Janeiro, RJ, 2003.

ESTADÃO – **Associação reúne estudiosos para aprofundar e difundir pesquisas sobre moda.** Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,associacao-reune-estudiosos-para-aprofundar-e-difundir-pesquisas-sobre-moda,70001690362>> Acesso em: ago. 2019.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Modelo de excelência da gestão (MEG):** guia de referência da gestão para excelência. 21. ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2016.

FNQ. **Modelo de excelência da gestão.** 8ª Ed. São Paulo, 2017.

FNQ. **Um guia de referência da gestão para excelência.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/aprenda/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>> Acesso em: ago. 2019.

IPIRANGA, Ana S. R.; FROTA, Gleildes S. L.; QUEIROZ, Waleska V. A gestão da criatividade enquanto fonte de inovação em uma pequena empresa da alta moda. **GES – Revista gestão e sociedade**, vol. 4, nº9, 2010.

MATSUMOTO, Alberto S.; BARRETO, Josias N.; OLIVEIRA, José M.; ALVES, Stteffano R. F. L. S. Uso do modelo de excelência de gestão da FNP como instrumento de gestão nas micro e pequenas empresas. **VI Congresso nacional de administração e contabilidade.** Rio de Janeiro, RJ, 2015.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª edição. Novo Hamburgo, RS, 2013.

RECH, Sandra R.; FARIAS, Daniela, N. O branding como vantagem competitiva para marcas do setor de moda. **Revista da pesquisa**, vol. 4, nº6, Florianópolis, SC, 2009.

SEBRAE-SP. **Panorama dos pequenos negócios 2018.** Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)> Acesso em: ago. 2019.

SEBRAE – SC. **Potencial de mercado do setor de moda 2018.** Disponível em: <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/infografico/potencial-de-mercado-do-setor-de-moda-2018>> Acesso em: ago. 2019.

SESCOOP. **Manual de autoavaliação da gestão e implementação de melhorias.** 1ª Ed. Brasília, 2016.

# CAPÍTULO 6

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p77-86

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO DE UM HOSPITAL DE ENSINO

**Autores:**

**Sandra Mara Da Silva Woiciekoski**

**Zélia Halicki**

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO DE UM HOSPITAL DE ENSINO

Sandra Mara Da Silva Woiciekoski <sup>1</sup>  
Zélia Halicki <sup>2</sup>

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo a investigação dos fatores que interferem na qualidade de vida no trabalho das secretárias que atuam no setor administrativo de um hospital de ensino de Curitiba, bem como identificar fatores que geram estresse e propor a implantação de um programa que promova a qualidade de vida no trabalho. O trabalho caracteriza-se como estudo de caso, de abordagem qualitativa. Foram entrevistadas 15 secretárias, que responderam um questionário, com questões relacionadas ao modelo de Watson. Os resultados demonstraram que grande parte é do sexo feminino e trabalham há mais de 10 anos na atividade, idade de 44 a 60 anos, com ensino médio e superior completo. Acerca do salário, este foi considerado o elemento mais motivador. Há discordância de opiniões quanto a preocupação na segurança, saúde e prevenção de acidentes, assim como no reconhecimento profissional pela chefia. A maioria refere ter autonomia e poder tomar decisões nas suas competências, e também se destacou que o convívio familiar não é prejudicado pelo trabalho. Considerando que o trabalhador passa a maior parte do seu tempo no trabalho, a implementação de programas de atividades que aliviem o estresse do dia a dia pode trazer benefícios aos participantes, bem como promover a qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida. Satisfação no trabalho. Estresse ocupacional.

### 1 INTRODUÇÃO

O trabalho é visto como essencial e inerente à vida do ser humano. Entretanto, com o desenvolvimento e evolução das organizações sociais e a apropriação de novas tecnologias que se encontram em constante processo de transformação, o trabalho ganha novas dimensões, podendo representar duas facetas, pois pode ser considerado como fonte de subsistência, satisfação, prazer, realização e formação da identidade do sujeito, mas também pode se constituir em um elemento causador de sofrimento, tornando-se nocivo à saúde (SILVA e OLIVEIRA, 2011).

A organização do trabalho vem sendo alterada constantemente, sempre objetivando a melhora das condições de vida e como forma de prover o bem-estar ao homem. A valorização do ser humano e as suas condições de trabalho ocorreram somente a partir da década de 1920, com a implantação da Teoria das Relações Humanas nas empresas, quando o foco antes na tarefa e na estrutura organizacional passa para a ênfase nas pessoas que trabalham e participam das organizações (PERIARD, 2012), deixando de lado o foco anterior que os precursores da administração científica como Taylor, Fayol e Ford entre outros, que era exclusivo para as tarefas e para a estrutura, não dando a importância devida às pessoas (PEREIRA, 2009).

A qualidade de vida é um tema atual, e se relaciona ao cotidiano de milhares de pessoas, imersas em trabalho, estudo, lazer, relações sociais e sobrevivência.

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Pública pelo IFPR. e-mail: sandrinhamsw@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Positivo. e-mail: zeliahalicki@gmail.com

Segundo a Organização Mundial da Saúde (1998), Qualidade de Vida é um conjunto de percepções individuais de vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores em que vivem, e em relação a suas metas, expectativas, padrões e preocupações.

Nos dias atuais, com a globalização, o trabalhador necessita atingir altos níveis de produtividade, é pressionado pela concorrência, os clientes estão mais exigentes. Como consequência, as instituições passam a ver a sua equipe como peça chave para o seu desenvolvimento e reconhecimento no cenário competitivo.

Em função destes fatores surge a necessidade de proporcionar aos seus colaboradores um ambiente mais agradável e harmonioso, que o estimule a um melhor desempenho aumentando assim sua produtividade.

## 2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma forma de pensamento que envolve as pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional, assim como a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho (MORETTI, 2007).

De acordo com os estudos de Fernandes (1996), citado por Leite Junior et al., (2011) o termo qualidade de vida no trabalho (QVT) apareceu na Inglaterra, no início da década de 1950, sob a coordenação de Trist e Emery, que estudavam o trinômio indivíduo – trabalho – organização, relacionados à organização do trabalho.

A partir da década de 60, o movimento de estudos da QVT começou a tomar forma, e o tema depende do ponto de vista de cada indivíduo e pode ser conceituado como um conjunto de aspectos que definem e ou proporcionam a satisfação do ser, pois considera o bem estar e o potencial humano do mesmo. Este conceito também é aplicado à qualidade de vida no trabalho. Cada trabalhador possui um conjunto de aspectos pessoais e é influenciado pelos aspectos funcionais da empresa, que definem o seu nível de bem estar no ambiente de trabalho. Esse nível de satisfação e qualidade de vida do trabalhador interfere diretamente nos resultados da empresa onde trabalha. A empresa depende da qualidade do trabalho realizado para entregar um produto ou serviço de qualidade (LEITE JUNIOR, *et al*, 2011).

A principal meta de um programa de qualidade de vida no trabalho (QVT) é melhorar a satisfação do trabalhador oferecendo o devido valor a seu colaborador, incentivando-o no seu trabalho (FERNANDES e CORONADO, 2008).

Alterações na qualidade de vida relacionadas ao trabalho interferem nas relações emocionais, cognitivas e comportamentais dos trabalhadores, com reflexos no desempenho, na organização e no ambiente de trabalho. Assim, a compreensão de ações que identifiquem a satisfação do trabalhador e promovam a qualidade de vida no trabalho são importantes tanto do ponto de vista do trabalhador, como também dos empregadores e da sociedade em geral (FIGUEIREDO *et al*, 2009).

Para Pereira (2006) a qualidade de vida pode ser definida como a busca do equilíbrio psíquico, físico e social, onde são respeitadas as necessidades e limitações do ser humano, resultando num crescimento pessoal e profissional. Afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade pessoal e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças, criatividade e vontade de inovar.

A qualidade de vida no trabalho, para Cavassani *et al*. (2006), propõe desenvolver um clima agradável no trabalho para as pessoas e para a situação econômica da organização. Uma de suas



atribuições é a busca por um clima humanizado, onde a concepção primordial fundamenta-se em usufruir das melhores habilidades dos trabalhadores, procurando desta forma, uma estabilidade entre a tecnologia, tarefas e empregados. Para os autores, a QVT dentro da organização não se restringe apenas na prevenção dos acidentes de trabalho, ela compreende todos os setores da organização.

Segundo Figueiredo *et al.* (2009) a qualidade de vida no trabalho é percebida de forma individual pelos empregados e espera-se que abranja condições seguras, ou seja, um trabalho significativo, remuneração e benefícios adequados, uma certa estabilidade no emprego, que a supervisão seja feita de forma competente, feedback periódico quanto ao seu desempenho, oportunidade de crescimento e de aprendizado no emprego, possibilidade de promoção com base no mérito, clima social positivo e justiça social.

Várias são as definições e categorias de QVT, mas tem sido entendida como a aplicação concreta de uma filosofia humanística, visando alterar aspectos do e no trabalho a fim de se criar uma situação mais favorável à satisfação das necessidades dos trabalhadores e ao aumento da produtividade organizacional. As categorias vão desde condições físicas e financeiras até questões de realização e motivação do trabalhador, como desejos, anseios e expectativas do funcionário em relação a sua tarefa e pelo seu relacionamento interpessoal dentro da organização e suas consequências fora dela (KIROGI, 2008).

Walton ao associar a melhoria da qualidade de vida no trabalho com o desempenho organizacional, identificou oito critérios (quadro 1) que afetam de maneira significativa o trabalhador na situação de trabalho. Mas, ressalta que grupos de trabalhadores ou ambientes diferentes podem gerar contextos diferenciados e critérios distintos, fazendo com que altere a hierarquia e importância dos critérios e dimensões que influenciam a QVT (ARAÚJO, 2010).

**QUADRO 1** – Fatores de QVT e suas dimensões propostos por Walton

Fatores de QVT	Dimensões
1. Compensação justa e adequada	Salário adequado ao trabalhador
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho. Ambiente físico (seguro e saudável).
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia. Significado da tarefa. Retroação e retro informação
4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Crescimento profissional. Segurança do emprego
5. Integração social na organização	Igualdade de oportunidades Relacionamentos interpessoais e grupais.
6. Garantias constitucionais	Respeito às leis e direitos trabalhistas Liberdade de expressão. Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa. Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Chiavenato (1999, p. 393).

Pesquisadores têm realizado diferentes abordagens e identificado diferentes categorias de QVT. Este estudo utilizou o Modelo de Walton que, segundo Monteiro (2001), é a humanização do trabalho, considerada como uma responsabilidade social da organização e teve por objetivo investigar os fatores que interferem na qualidade de vida no trabalho das secretárias que atuam no setor administrativo de um hospital de ensino de Curitiba, identificar os fatores que geram estresse e interferem na qualidade de vida no trabalho e propor a implantação de um programa de desenvolvimento pessoal que promova a qualidade de vida no trabalho.



Partindo do pressuposto que a qualidade de vida no trabalho (QVT) envolve dimensões físicas, intelectuais, emocionais, profissionais, espirituais e sociais, as questões de pesquisa deste estudo foram: a QVT interfere na saúde física e emocional dos colaboradores e no desempenho da instituição estudada?

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa é um estudo de caso, que teve o propósito de proporcionar uma visão global do problema e identificar possíveis fatores que o influenciam ou são influenciados por ele (GIL, 2008). Classifica-se como de natureza qualitativa, pois visa à representação de um fato, relativo ao mundo perceptivo, subjetivo e não mensurável (MINAYO, 2008).

O estudo foi realizado num hospital de ensino localizado na cidade de Curitiba, PR, que atende alta complexidade e consultas especializadas, realizando exames avançados de diagnóstico e procedimentos cirúrgicos.

A população pesquisada constituiu-se de 24 secretárias que atuam nas unidades de internação. Foram considerados como critérios de inclusão trabalhar na instituição há mais de cinco anos e como critérios de exclusão: estar em licença médica ou afastada do serviço há mais de três meses e não aceitar participar da pesquisa.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, subdividido em duas partes, sendo a primeira com dados para a caracterização dos sujeitos da pesquisa e a segunda com perguntas fechadas relacionadas ao modelo de Watson.

Para garantir o anonimato dos sujeitos, os questionários não foram identificados, permitindo que os profissionais pudessem expressar suas opiniões de forma livre, espontânea e sem constrangimentos.

### **4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Os dados estão apresentados em forma de texto relacionados ao modelo de Watson e foram agrupadas segundo as similaridades, tendo sido fundamentados na literatura pertinente.

Dos 24 profissionais que compõe o quadro de secretárias, 15 aceitaram participar do estudo, sendo 13 do sexo feminino e 02 do masculino. A faixa etária dos sujeitos variou de 44 a 60 anos, com predominância de indivíduos entre 40 e 50 anos, sendo o estado civil da maioria, casado.

No que se refere à escolaridade dos funcionários, observou-se estar entre o Ensino Médio Completo e o Ensino Superior completo, sendo 05 indivíduos em cada nível.

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, os 15 entrevistados trabalham há mais de 10 anos, sendo que 13 exercem as atividades de secretário acima de 10 anos.

- **SALÁRIO**

Seis entrevistados concordam que no ambiente, o salário é o elemento que mais motiva o funcionário. As pessoas que trabalham contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades executando tarefas diversas, e esperam o retorno do trabalho realizado, por meio do salário, que influencia na sua satisfação (CHIAVENATO, 2008).

- **PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Sete sujeitos discordam que a instituição possua um plano de cargo e salários plenamente divulgados aos funcionários. O artigo 461º da CLT afirma que sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá a igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade (BRASIL, 1952).

Hipólito (2006) destaca que é necessária uma estrutura que demonstre que as recompensas adquiridas pelos colaboradores são justas e condizentes com as atividades exercidas, e que também recebem o que o mercado de trabalho remunera para as mesmas atividades desenvolvidas em outras empresas em cargos equivalentes.

- **AMBIENTE E CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Seis entrevistados concordam que a instituição dispõe de boas instalações físicas quanto a iluminação, ventilação e níveis adequados de ruído, o que proporciona um bom ambiente de trabalho. Sete nem concordaram nem discordaram que as máquinas e equipamentos utilizados oferecem condições seguras e adequadas para executar as atividades.

Dejours (1992) entende que o ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude, etc.), o ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças etc.), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho, influenciam diretamente na saúde dos trabalhadores.

A partir da intenção de proporcionar melhorias e adequar as pessoas as funções favoráveis desenvolvidas por elas, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) estabeleceu no Brasil em novembro de 1990, a Norma regulamentadora 17 (NR17) que requisita a Ergonomia. Apesar de instituída durante tantos anos, é importante ressaltar que muitas empresas não adequaram seus ambientes a tal Norma, se não diante de fiscalização (BRASIL, 1978).

- **SEGURANÇA PESSOAL DOS FUNCIONÁRIOS**

Quanto à segurança, onze indivíduos discordam que a instituição disponha de programas de segurança, saúde e prevenção de acidentes, e que as informações deste programa são regularmente repassadas aos funcionários.

No que se refere a um programa de prevenção de acidentes, quatro concordam e quatro discordam que há na instituição um cuidado satisfatório com a segurança pessoal dos funcionários, e oito discordam que é satisfatória a preocupação com os acidentes de trabalho na instituição.

Percebem-se diferentes opiniões relacionadas à existência de programas voltados para a saúde oferecidos pela instituição, seis discordam que a instituição divulga periodicamente relatórios de desempenho, metas cumpridas e resultados obtido junto a seus funcionários.

- **RESPONSABILIDADES E AUTONOMIA**

Oito entrevistados concordaram que se sentem aptos para assumir maiores responsabilidades; sete concordam que as tarefas que realizam são rotineiras /monótona; onze concordam que tem certa autonomia no desenvolvimento das tarefas e podem tomar decisões dentro das suas competências.

- **RECONHECIMENTO**

Sete indivíduos concordam que recebem elogios da sua chefia quando executam um trabalho considerado eficiente e sete discordam totalmente que os funcionários são reconhecidos pela instituição e valorizados em relação ao trabalho executado.

Segundo Araújo (2005) o reconhecimento no trabalho constitui-se em um instrumento fundamental para o incentivo e motivação dos funcionários de uma instituição, tendo em vista que

eleva a autoestima dos colaboradores ao se demonstrar sua importância e gerando um melhor nível de desempenho.

É essencial que o funcionário perceba sua importância para a empresa, e não apenas como um assalariado que presta serviços em troca de dinheiro, assim o colaborador passa a ter uma visão positiva da empresa em relação a ele (DIAS, STOCCO, s/d).

- **OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL, QUALIFICAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO**

Sete discordam que percebem oportunidade de crescimento profissional dentro da instituição. Seis discordam que a instituição realiza regularmente treinamento para a qualificação e aperfeiçoamento de seus funcionários, e seis discordaram totalmente que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional.

Dutra (2006) considera que o processo de aprendizagem acontece na medida em que a organização oferece meios para que os funcionários compreendam o contexto no qual estão inseridos e na oportunidade de adquirir experiência, conhecimentos técnicos e novas habilidades representam elementos motivadores para os indivíduos.

- **RELACIONAMENTO E TRATAMENTO**

Onze entrevistados concordam que existe um clima de cooperação entre os colegas no seu ambiente de trabalho. e treze concordaram que o relacionamento com seus colegas é adequado.

Nas relações entre colegas de trabalho, identificaram-se algumas dificuldades, visto que, Chiavenato (2005) refere que as necessidades sociais incluem o relacionamento interpessoal, através do qual surgem sentimentos como amizade e aceitação no grupo de trabalho. Dez concordam que o relacionamento com seu supervisor é adequado.

Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que as demandas dos indivíduos no ambiente de trabalho referem-se ao tratamento respeitoso, oportunidades de desenvolvimento e de satisfação de suas necessidades, por meio do próprio trabalho.

Seis sujeitos discordam totalmente que os colaboradores da empresa são tratados da mesma maneira, com qualidade, sem preconceitos e dez concordam que não sofrem nenhum tipo de preconceito e discriminação.

- **ACEITAÇÃO DE SUGESTÕES E DESEMPENHO**

Seis entrevistados nem concordam e nem discordaram que a instituição possui um programa de ouvidoria; cinco discordam que as suas sugestões são sempre acolhidas e experimentadas na instituição e sete concordam que seu superior imediato aceita facilmente as sugestões. Onze discordam que a instituição divulga os resultados alcançados.

- **LOCAL E HORÁRIO DE TRABALHO**

Dez relatam que estão satisfeitos profissionalmente, e sentem-se realizado com seu trabalho e seis estão satisfeitos com seu local de trabalho e seis gostariam de trabalhar em outro setor/departamento. Treze estão satisfeitos com os horários de trabalho adotados pela instituição. Segundo os dados, a grande maioria trabalha devidamente satisfeita com a jornada de trabalho que a empresa oferece para seus funcionários.

- **CONVÍVIO FAMILIAR**

Seis discordaram que o convívio familiar já foi prejudicado devido as atividades que desempenham no trabalho, mas quatro consideram que o trabalho interfere no convívio familiar.

Nem sempre é possível o alcance de objetivos organizacionais e individuais de forma harmônica, às vezes, o alcance de um significa a desistência de outro. Desta forma é preciso que a organização esclareça bem os limites entre direitos e deveres de cada um, a fim de evitar o surgimento de expectativas desnecessárias (CHIAVENATO, 2005).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos propostos neste estudo, verificou-se a necessidade de implementação de um programa com atividades laborais que aliviem o estresse do dia a dia, como massoterapia, acupuntura, ginástica laboral, pilates, entre outros. Entendemos que estas são ações que trazem benefícios aos participantes, bem como promovem a qualidade de vida no trabalho.

Trabalhar num ambiente laboral adequado propicia atuação mais eficiente, contribuindo para que haja mais criatividade e prazer de trabalhar.

O reconhecimento e incentivo ao crescimento profissional, as oportunidades de aplicação dos conhecimentos e habilidades técnicas, a melhoria das condições físicas do ambiente, o estímulo à convivência social e à prática de atividades físicas e socioculturais, contribuem na qualidade de vida no trabalho.

Levando-se em conta que o trabalhador passa a maior parte do seu tempo no trabalho, entendemos que os administradores, ao valorizar mais a saúde do seu colaborador, estará propiciando condições de melhorar a produtividade da instituição.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Gabriel Johnson. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo da Construção civil. Monografia, 2010. Porto Alegre, UFRG. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29898/000779315.pdf?sequence=1> Acesso em 20 jun.2014.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho** - LEI No 1.723, DE 8 DE NOVEMBRO DE 1952. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L1723.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L1723.htm#art1) Acesso em 02 out. 2014.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. NR 17 – Ergonomia. Portaria GM n.º 3.214, de 08 de junho de 1978. Disponível em <http://portal.mte.gov.br/legislacao/normas-regulamentadoras-1.htm>. Acesso em 02 out.2014.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho**: fatores que influenciam as organizações. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/784.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf)>. Acesso em 20 jun. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: Estudo de Psicopatologia do Trabalho. 5ª ed. ampliada. São Paulo: Editora Cortez Oboré, 1992.
- DIAS, Vanessa; STOCCO, Josete Passamani. **Motivação no ambiente de trabalho**: um estudo em uma instituição de ensino superior. Disponível em [www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1755/1869](http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1755/1869).
- FERNANDES, Camila Araújo; CORONADO, Ana Beatriz. **Qualidade de vida no trabalho**: fator decisivo no desempenho organizacional 2008. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>. Acesso em 22 jun. 2014.
- FIGUEIREDO I.M., NEVES D.S., MONTANARI D., CAMELO S.H.H. Qualidade de vida no trabalho: percepções dos agentes comunitários de equipes saúde da família. **Rev. enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, 2009 abr/jun; 17(2): 262-7. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v17n2/v17n2a22.pdf> Acesso em 20 jun 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <http://www.hc.ufpr.br/?q=node/4> Acesso em: 15 jun. 2014.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial**: a remuneração por competências como diferencial competitivo. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- KIROGI MS. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Rev Ciências Gerenciais**. 2008; 12(16): 49-62. Disponível em <http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/382/378>. Acesso em: 15 jun. 2014.
- LEITE JÚNIOR, J. A. C.; CHAMON, E. M. Q. O.; CHAMON, M. A. Um estudo da qualidade de vida no trabalho em um Instituto de Pesquisas. In: CHAMON, E. M. Q. O.; SOUZA, C. M. (orgs). **Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro-RJ: Brasport, 2011 p. 26-28.
- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 27.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- MONTEIRO, G. F. Qualidade das condições de trabalho *versus* produtividade: estudo de caso no setor de transportes urbanos em Goiânia (GO). **Dissertação (Mestrado)** - Curso de pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em <http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/view/382/378> Acesso em: 19 jun. 2014.
- MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho X auto realização humana**. Criciúma: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2007. Disponível em: < <http://icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf> >. Acesso em: 19 jun. 2014.
- OMS - Organização Mundial da Saúde. **Glossário de promoção da saúde**. Genebra: OMS, 1998.
- PEREIRA, L. T. Z. Estresse, estratégias de enfrentamento e qualidade de vida no trabalho: estudo de caso na área da construção civil, Taubaté, 2009. **Dissertação (Mestrado)**, Universidade de Taubaté.
- PEREIRA, Vívian Cortines. Qualidade de vida no trabalho. **Monografia apresentada à Universidade Cândido Mendes**. 2006. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/V%20C3%20DVIAN%20CORTINES%20PEREIRA.pdf>. Acesso em 21 jun.2014.

PERIARD, Gustavo. **Teoria das relações humanas** – humanizando a empresa. 2012. Disponível em <http://www.sobreadministracao.com/teoria-das-relacoes-humanas-humanizando-a-empresa/> Acesso em 21 jun.2014.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem métodos, avaliação e utilização**. 5.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA, B O; OLIVEIRA, A L. Construção civil e qualidade de vida no trabalho. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 12 e 13 de agosto de 2011. Disponível em [http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11\\_0363\\_1656.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0363_1656.pdf). Acesso em 20 jun. 2014.

TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico - qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas**. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VASCONCELOS, M.A.; OLIVEIRA, A.P.V.D. A motivação dos funcionários como fator importante para o sucesso de uma instituição particular de ensino. **SynThesis Revista Digital FAPAM**, Pará de Minas, n.1, 2009. Disponível em [http://www.fapam.edu.br/revista/upload/8092009182108Artigo\\_Maria\\_Alice.pdf](http://www.fapam.edu.br/revista/upload/8092009182108Artigo_Maria_Alice.pdf)



# CAPÍTULO 7

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p87-111

## **IGUALDADE E EQUIDADE NAS RELAÇÕES DE GÊNERO – ENTRE HOMENS E MULHERES – NAS “150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR”**

**Autor:**

**Luiz Fernando Lara**

# IGUALDADE E EQUIDADE NAS RELAÇÕES DE GÊNERO (ENTRE HOMENS E MULHERES) NAS “150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR”

Luiz Fernando Lara <sup>1</sup>

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a igualdade e a equidade nas relações de gênero, entre homens e mulheres, nas 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, tomando como base a pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (USP) em convênio com a Revista Você S/A da Editora Abril. A metodologia utilizada foi quantitativa descritiva com base em dados secundários a partir da pesquisa da FIA. Como resultados mais significativos, nota-se que as mulheres ocupam poucos cargos de liderança em postos estratégicos e táticos das empresas pesquisadas e em sua maioria estão em cargos operacionais. Dessa forma é possível afirmar que existe, ainda, uma grande lacuna entre as propostas dos documentos Convenção CEDAW (1979) e a Resolução ONU 70/1 – Agenda 2030 (2015) em termos de igualdade nas relações de gênero nessas empresas, além do que sob a perspectiva da equidade, a distância é ainda maior.

**Palavras-chave:** Igualdade. Equidade. Relações de Gênero. Empresas; Organizações.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho pode ser inserido em dois debates que envolve as organizações: o da gestão da diversidade da força de trabalho e o das relações de gênero no binário homens e mulheres, construído sob uma perspectiva sócio-histórica (BUTLER, 1988).

O debate sobre a diversidade nas organizações envolve compreendê-la sob a grande variedade de características dos seres humanos e isso inclui as diversas maneiras pelas quais os indivíduos são diferentes entre si, mesmo que compartilhem mais semelhanças do que diferenças pela sua condição de humanos. Tais diferenças são justamente o que enriquece a humanidade e podem ser de natureza cultural, biológica ou pessoal. A diversidade se refere às coisas que afetam de maneira significativa as percepções que uns tem a respeito dos outros, não somente pelo grau em que as pessoas são diferentes entre si. Erroneamente se compreende como diversidade o fato de as pessoas terem gostos diferentes para música, filmes, livros, esportes etc. Mas a diversidade tem nuances mais profundas e envolvem: etnia e raça; antecedentes culturais; geografia (nascidos em diferentes regiões de um mesmo país, por exemplo); nível socioeconômico; gênero (pode ser compreendido em suas diferentes formas, mas notadamente nas relações entre homens e mulheres); identidade de gênero; idade; orientação sexual; religião; ideologia política; deficiências física ou intelectual (LUCAS, s/d). Pode-se acrescentar as pessoas com altas habilidades e aquelas com espectro de autismo, duas condições de estigmas que levam aos preconceitos e à discriminação.

A gestão da diversidade (*Management Diversity – DM*) passou a fazer parte do discurso organizacional e de gestão no final dos anos de 1980 nos E.U.A. O relatório “*Workforce 2000*” de Johnston e Packer (1987) inseriu no contexto da diversidade os grupos demográficos, o interesse

---

<sup>1</sup> Doutor em Ciências Sociais – Sociologia. Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Professor Adjunto do Curso de Administração e Administração Comércio Exterior. e-mail: lflara@uepg.br.

próprio corporativo, treinamento e a psicologia organizacional com enfoque individual e interpessoal. Assim a DM tentou substituir termos como pluralismo, diversidade cultural, educação intercultural e multiculturalismo, distanciando-se das ações afirmativas (*Afirmative Actions-AA*) e do foco legal das oportunidades iguais de emprego (*Equality Employment Opportunity - EEO*) que se desenvolveram no final das décadas de 1960 e início da de 1970 e a essas apresentadas como uma alternativa. Trazia em seu bojo os fundamentos da vantagem competitiva, da utilização de recursos humanos mediante o imperativo dos negócios com o objetivo de aumentar a produtividade e a lucratividade global. Além disso a DM, de acordo com muitos daqueles que a criticam, serviu para eliminar discursões sobre poder, a opressão sistêmica em conjunto com conceitos associados como hierarquia, privilégio, equidade, discriminação e justiça organizacional (HOLVINO e KAMP, 2009).

A mudança discursiva representada pela DM, diferente e novo, inclusivo, voltado para o futuro, orientado para os negócios e que não confrontava o político de forma opositiva, representa a transferência para o campo gerencial das organizações, do papel que o Estado deveria realizar em termos de implantar legalmente, a partir dos primeiros anos de 1970, as conquistas que as minorias alcançaram ao longo dos anos de 1960 em termos de AA e EEO. Isso se tornou evidente com a drástica mudança do cenário político e econômico com Ronald Reagan, na década de 1980, que sob os auspícios do neoliberalismo diminuiu consideravelmente a aplicação das AA e EEO, paralelamente à anulação de decisões judiciais das causas que garantiam direitos às minorias. Essas práticas persistiram durante os governos de Geoge Bush e Bil Clinton que não se esforçaram para diminuir as práticas conservadoras do governo Reagan, pois deram continuidade às práticas que visavam minar a legislação, a aplicação e o apoio judicial às AA e EEO. Dessa forma, gerentes de recursos humanos, profissionais de AA e EEO e consultores da área de gestão convergiram para desenvolver a gestão da diversidade no âmbito empresarial. (HOLVINO e KAMP, 2009).

Atualmente entende-se por gestão da diversidade os “[...] programas ou procedimentos sistemáticos e planejados que são projetados (a) para melhorar a interação entre diversas pessoas, especialmente de diferentes etnias, sexos ou culturas e (b) para tornar essa diversidade uma fonte de criatividade, complementaridade e maior eficácia” (STOCKDALE e CROSBY, 2004, p. 12).

O desafio de se trabalhar a diversidade da força de trabalho nas organizações está, justamente, em combinar essas diferenças individuais e coletivas em um mesmo ambiente de trabalho de forma a que todos possam desenvolver suas competências e habilidades e, ao mesmo tempo, respeitar tais diferenças. Essa visão mais abrangente possibilita às organizações obterem muito mais benefícios dessa diversidade o que lhes possibilita incrementar a equidade, a eficiência e a eficácia. Em função disso é que em termos de diversidade da força de trabalho, muitos autores apontam para a compreensão de se trabalhar com a diversidade ao invés de gerir a diversidade, como é mais comumente compreendida na literatura gerencial. Isto por que trabalhar com a diversidade implica em se conectar diretamente ao trabalho de uma organização e às pessoas que a compõem, o que exige compreender que a diversidade é trabalho e responsabilidade de todos e não somente dos gerentes e líderes (MERRIL-SANDS; HOLVINO e CUMMING, 2000).

Quanto às relações de gênero, importante salientar que a abordagem neste trabalho se refere àquela apresentada por Miranda e Schimanski (2014) no que tange aos processos sociais que são articulados desde as relações desenvolvidas em termos sociais, políticos, culturais e econômicos em um determinado tempo e espaço. Justamente sob essa consideração se inserem as relações de gênero que envolvem sexualidade e trabalho. Pode-se entender dentro dessa temática as relações de gênero no âmbito das organizações e que discutem questões como igualdade e equidade na ocupação de cargos de liderança, salários e vencimentos, benefícios, planos de carreiras etc. Os estudos de gênero sob essa ótica e no contexto das organizações tiveram maior intensidade a partir do final da década de 1970.

Como aponta Hollanda (2019), durante os anos de 1980 se consolidam os estudos voltados para a questão de gênero de caráter mais relacional e cultural, que ficou conhecida como a terceira onda

feminista. Essa época marca a entrada dos *women's studies* ou *gender studies* nas academias e centros de pesquisas como campo legítimo de saber.

Essa tendência teve influências e reflexos nos estudos organizacionais que passam a desenvolver o debate, incluindo-se nas décadas seguintes, sobre as questões de igualdade e equidade entre homens e mulheres nas organizações dos mais diferentes tipos, notadamente naquelas empresariais.

Alguns estudos se tornaram clássicos e seus autores são referências nessa área: (ACKER, 1989, 1990, 1992; ADLER, 1987; ALVESSON, 1998; ALVESSON e BILLING, 2002; BARRETT, 1996; BILLING e ALVESSON, 1994, 2000; BURRELL, 1984; CALÁS e SMIRCICH, 1992A, 1992B, 1996; DAVIDSON e BURKE, 2000; DAVIDSON e COOPER, 1992; EAGLY, 2007; ELY, 1995; HEARN e PARKIN, 1983; MARSHALL, 1984; MARTIN, 1990; MILLS, 1988; POWELL, 1988; POWELL, 1999; RESKIN e PADAVIC, 1994; SCHEIN, 1973; WEST e FENSTERMAKER, 1995; WEST e ZIMMERMAN, 1987). Robin J. Ely (agora Diane Doerge Wilson) foca suas pesquisas em relações de gênero e raça.

Com base nos estudos de relações de gênero nas organizações, especificamente entre homens e mulheres, o presente trabalho tem por objetivo analisar a situação das mulheres no emprego, comparativamente aos homens, tomando-se como base as 150 de “As Melhores Empresas para Você Trabalhar, uma pesquisa da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (USP) que era desenvolvida até 2019 em parceria com a Editora Abril para publicação na Revista Você S/A.

Com vistas ao alcance do que se propõe, este trabalho está dividido em mais 04 partes além desta introdução: fundamentação teórica onde se discorre sobre as questões de relações de gênero e algumas conquistas das mulheres por meio da luta incessante dos movimentos feministas, principalmente a partir das sufragistas, do mesmo modo que se procura diferenciar os conceitos de igualdade e equidade em termos de relações de gênero, visando compreendê-los no contexto corporativo; nos procedimentos metodológicos, busca-se elucidar o tipo de pesquisa com que se trabalha como suporte à análise dos resultados, deixando claro que se trata de uma pesquisa quantitativa e descritiva que se vale de dados secundários, a partir do instrumento de pesquisa aplicado às empresas pela FIA, em sua parceria com a revista Você S/A da Editora Abril; na apresentação e análise dos dados, foca-se os dados que ensejam as relações de gênero nas 150 empresas escolhidas como “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar” no sentido de igualdade (a paridade de participação de homens e mulheres nos cargos) e de equidade (programas específicos para as mulheres na gestão de pessoas); finalmente as considerações finais em que se faz a retomada de alguns pontos centrais discutidos, bem como, centra-se em algumas das contradições da pesquisa original.

Visando embasar teoricamente as análises posteriores, dentro da temática que se pretende, no item seguinte é apresentada a fundamentação teórica.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Ao se proceder uma análise das relações de gênero, em termos de igualdade e equidade entre mulheres e homens, importante relacionar o aspecto de construção histórica que esse processo se deu. As conquistas que as mulheres hoje usufruem, que ainda estão muito abaixo do ideal frente a uma sociedade patriarcal – construída que foi tendo o homem como o centro e ator principal, relegando à mulher um papel secundário e sob seu controle e comando – demarcada a partir as diferenças social e historicamente construídas (MURARO, 2000), só foram alcançadas mediante a própria vida de muitas mulheres corajosas que ousaram romper com a “ordem imposta”.

Pinto (2010) ao analisar a luta das mulheres na história ocidental aponta que registros históricos indicam que a própria igreja católica, por meio da inquisição, se tornou implacável com as mulheres que ousassem desafiar os princípios que ela pregava como dogmas insofismáveis. A autora compreende que a primeira onda do feminismo ocorreu desde as últimas décadas do século XIX com as mulheres se unindo, inicialmente na Inglaterra com o movimento das sufragistas (*suffragettes* em inglês) na luta pelo direito ao voto, enfrentado a prisão, a discriminação a perseguição popular e policial, fazendo greves de fome.

Ainda no final do século XIX há de se registrar o lamentável episódio ocorrido o dia 08 de março de 1857 quando 129 operárias, que reivindicavam direitos trabalhistas, foram mortas mediante ações de seus patrões que atearam fogo na fabricava por elas ocupada, data que passou a ser lembrada como o Dia Internacional da Mulher (PINTO, 2010), a partir de 1975.

No ano de 1913, quando acontecia a famosa corrida de cavalo em Derby, Emily Davison – feminista, transformou-se em um marco da luta das mulheres ao se atirar frente ao cavalo do Rei, suicidando-se. A conquista do voto pelas mulheres no Reino Unido ocorreu em 1918 (PINTO, 2010). Estes são alguns dos episódios que demonstram o sacrifício de pioneiras para que as mulheres da atualidade pudessem aspirar a maiores conquistas além daquelas que são básicas a uma sociedade que deveria ser igualitária em termos de direitos.

Entretanto é importante compreender e reconhecer que é graças às lutas feministas (e não existe um movimento feminista unificado) ocorreram avanços nos direitos da mulher na sociedade ocidental. Dependendo do ponto de vista, o feminismo poderá ser dividido em fases (ou ondas): a 1ª fase – meados do século 19 até as primeiras décadas do século 20 – as lutas caracterizaram-se pela conquista do direito ao voto e o acesso à educação em termos de igualdade com os homens; 2ª fase – entre as décadas de 1960 a 1980 – as lutas giraram em torno da sexualidade, prazer feminino, direitos reprodutivos, saúde da mulher, violência doméstica, estupro, trabalho doméstico não remunerado sob encargo das mulheres (LIMA, 2020).

A 3ª fase que teve início nos anos de 1990 foi precedida por fortes reações contrárias ao feminismo, decorrente da política conservadora dos anos de 1980 em países como E.U.A. e Reino Unido, acompanhado do rumor de que chegara uma era “pós-feminista” em que a luta das mulheres pela igualdade em relação aos homens tinha sido superada, o que foi contrastante com os trabalhos e pesquisas que demonstraram a continuidade das desigualdades de gênero, redirecionando o debate (LIMA, 2020). Importante lembrar que os anos de 1980 ficaram marcados pelo ressurgimento das ideias neoliberais no bojo das ondas de pensamento político conservador, nos E.U.A. sob o governo de Ronald Reagan e no Reino Unido sob o governo de Margaret Thatcher.

Uma possível 4ª fase do feminismo teria se iniciado a partir dos anos de 2010 e que tem se caracterizado por movimentos cada vez mais organizados, o desenvolvimento das redes sociais na *internet* que facilitou a comunicação e divulgação das pautas de lutas dos movimentos. Esses avanços tem impacto na cultura, nas relações sociais, nas instituições e na política. Como centrais dessa fase estão os temas da violência sexual e da representatividade (LIMA, 2020).

Em termos de Brasil pode-se, resumidamente, acompanhar as conquistas alcançadas pelas mulheres ao longo dos anos com base no quadro 1:



### QUADRO 1 – Conquistas Marcantes das Mulheres no Brasil – Final Sec. XIX a 2018

PERÍODO	CONQUISTAS
<b>Antes do Século XX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1827: Meninas são liberadas para participarem da escola.</li> <li>• 1832: Publicação da obra, “Direitos das Mulheres e Injustiças dos Homens”.</li> <li>• 1862: Criado o primeiro jornal feminino “Jornal das Senhoras” que foi editado e direcionado para mulheres.</li> <li>• 1879: Conquista pelas mulheres do direito de acesso ao ensino superior.</li> </ul>
<b>Do início do Século XX até a década de 1960</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1910: Bertha Lutz, bióloga, que estudou no exterior, no retorno ao Brasil inicia na década de 1910 os movimentos de luta pelo direito da mulher de votar. Uma das fundadoras da Federação Brasileira pelo Progresso Feminino.</li> <li>• 1910: Primeiro partido político feminino é criado.</li> <li>• 1917: Manifesto de ideologia anarquista das mulheres reunidas na União das Costureiras, Chapeleiras e Classes Anexas, denunciando a situação que enfrentavam no trabalho nas fábricas.</li> <li>• 1932: Conquista do direito ao voto pelas mulheres.</li> </ul>
<b>1960</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1962: Criação do Estatuto da Mulher Casada (Lei nº 4.212/1962 de 27/08/1962). Em decorrência do regime de repressão que o país viveu a partir de 1964 (golpe militar) agudizado em 1968 (AI5) o clima não foi propício para o surgimento de movimentos libertários e identitários.</li> </ul>
<b>1970</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As primeiras manifestações ressurgem limitados pelas condições que o país vivia.</li> <li>• Militares desconfiavam de qualquer movimentação feminista por vê-las como perigosas política e moralmente.</li> <li>• 1974: aprovada a Lei de Igualdade de Oportunidade de Crédito, que possibilitou que as que clientes não fossem mais discriminadas por gênero e estado civil.</li> <li>• 1975: Na semana da I Conferência Internacional da Mulher ocorrida no México, no Brasil aconteceu uma semana de debates sob o título “O papel e o comportamento da mulher na realidade brasileira” patrocinada pelo Centro de Informações da ONU.</li> <li>• No mesmo ano: Terezinha Zerbini lançou o Movimento Feminino pela Anistia que exerceu papel importante na luta pela anistia ocorrida em 1979.</li> <li>• 1975-1976: grupo de mulheres militantes e exiladas do Brasil por conta do regime totalitário, e após contato com os movimentos feministas europeus, fundaram o Círculo das Mulheres Brasileiras de Paris. Em 1976 lançam a Carta Política apontando a difícil situação em que se encontravam (muitas vezes incompreendidas pelos companheiros e por outros grupos de militância de esquerda que tinham outras bandeiras de luta e não incluía os direitos das mulheres).</li> <li>• 1977: Lei nº 6.515/1977 do dia 26/11/1977 legaliza a questão do divórcio.</li> <li>• 1979: Conquista pelas mulheres do direito da prática do futebol.</li> </ul>



<p><b>1980</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A redemocratização traz o feminismo para uma fase de efervescência na luta pelos direitos das mulheres: inúmeros grupos e coletivos em todas as regiões do país passam a abordar temas como violência, sexualidade, direito ao trabalho, igualdade no casamento, direito à terra, direito à saúde materno-infantil, luta contra racismo, orientações sexuais.</li> <li>• Movimentos populares de mulheres em bairros pobres e favelas que lutavam por educação, saneamento, habitação e saúde sob forte influência de Comunidades de Base da Igreja Católica.</li> <li>• Há um encontro desses dois direcionamentos de lutas das mulheres, favorecendo novas percepções, discussões, ações conjuntas. Benéfico para ambos os lados (movimento feminista mais intelectualizado e os movimentos populares com suas demandas específicas).</li> <li>• 1983: Regulamentação do Futebol Feminino.</li> <li>• 1984: criação do Conselho Nacional da Condição da Mulher (CNDM) com grande importância na inclusão dos direitos das mulheres na nova Constituição.</li> <li>• 1985: Criação da 1ª Delegacia das Mulheres em São Paulo e a partir dela a criação das Delegacias Especiais da Mulher.</li> <li>• 1988: A nova Constituição passa a reconhecer as mulheres como iguais aos homens (mesmos direitos e deveres). Torna-se uma das constituições que mais garante direitos às mulheres, no mundo.</li> <li>• 1988: 1º Encontro Nacional de Mulheres Negras (em torno de 450 mulheres promoveram eventos em todos os estados do país para discutir as questões das mulheres negras).</li> <li>• No governo de José Henrique Sarney (1985-1990) apenas um ministério foi ocupado (e de forma interina) por uma mulher (Ministério do Trabalho).</li> </ul>
<p><b>1990</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos governos de Fernando Collor de Mello/Itamar Franco (1990-1995) e de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) o CNDM perdeu sua importância.</li> <li>• 1990-1992: Governo de Fernando Collor de Mello participação de duas mulheres em cargos de ministras (Ministério da Economia e Ministério da Ação Social).</li> <li>• 1992-1994: apenas uma mulher ocupou o cargo de ministra (Secretaria de Administração Federal) por cinco meses.</li> <li>• 1995-1998: 1º mandato de governo de Fernando Henrique Cardoso apenas uma mulher ocupante do cargo de ministra (Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo);</li> <li>• 1999-2002: 2º mandato de governo de Fernando Henrique Cardoso com a participação de três mulheres como ministras (Controladoria Geral da União; Secretaria de Estado de Administração e Patrimônio; Secretaria de Estado de Assistência Social).</li> </ul>
<p><b>2000</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Final do Séc. XX e primeira década Séc. XXI o movimento de luta pelos direitos das mulheres se profissionaliza com a criação de Organizações Não-Governamentais (ONGs) visando a intervenção junto ao Estado para a aprovação de medidas protetoras para as mulheres e sua maior participação política. A luta pela diminuição da violência contra as mulheres (principalmente a doméstica) é um marco dessa época.</li> <li>• 2002: O Código Civil brasileiro extinguiu o artigo que previa a anulação do casamento pelo homem pela condição da mulher não ser mais virgem antes de se casar.</li> <li>• 2006: ou na Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340 de 07/08/2006) é sancionada;</li> <li>• Primeiro governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2006) – criada a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM) com status de ministério e recriado o CNDM resgatando parte das suas características originais. Cinco mulheres ocuparam cargos de ministras.</li> <li>• Criação da Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres (articulação de órgãos dedicados a combater esse tipo de violência) a partir da SPM.</li> <li>• 2005 e 2007: Duas Conferências Nacionais para a Política da Mulher que mobilizou mais de 3.000 mulheres e produziram documentos que retratavam a situação da mulher no Brasil.</li> <li>• 2003-2006: primeiro mandato de Luiz Inácio Lula da Silva quatro cargos de primeiro escalão foram ocupados por mulheres, três ministérios e uma secretaria (Ministérios da Assistência e Promoção Social; Ministério das Minas e Energia; Ministério do Meio Ambiente; Secretaria Especial dos Direitos da Mulher).</li> </ul>

<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011: Assume a presidência Dilma Rousseff, primeira mulher eleita e a ocupar o cargo no Brasil. Como compromissos de sua campanha, em seu primeiro mandato (2011-2014) procurou ampliar a participação das mulheres em seu governo, foram nove ministérios inicialmente ocupados por mulheres (Ministério da Pesca e Aquicultura; Secretaria de Direitos Humanos; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial; Secretaria de Políticas para as Mulheres; Ministério do Meio Ambiente; Ministério da Cultura; Secretaria de Comunicação Social) esse número aumentou quando a Casa Civil também foi ocupada por uma mulher (08 de junho de 2011 a 02 de fevereiro de 2014) e a Secretaria de Relações Institucionais (10 de julho de 2011 a 01 de abril de 2014).</li> <li>• No segundo mandato (2015-2016) desde a posse até seu impedimento (em 12/05/2016) dez ministérios tiveram a participação de mulheres, ocupando efetivamente ou interinamente os cargos (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Casa Civil; Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação; Ministério das Cidades; Ministério do Desenvolvimento Agrário; Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Secretaria de Direitos Humanos; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial; Ministério do Meio Ambiente; Secretaria de Políticas para as Mulheres;</li> <li>• Durante o Governo de Michel Temer apenas dois cargos de primeiro escalão foram ocupados por mulheres, em algum momento (Advocacia-Geral da União; Ministério dos Direitos Humanos).</li> <li>• 2015: Aprovada a Lei do Feminicídio Lei nº 13.104 do dia 09 de março de 2015 que reconhece o feminicídio como um crime de homicídio.</li> <li>• 2018: Lei nº 13.718 de 24 de setembro de 2018 a importunação sexual é considerada como crime.</li> </ul>
-------------	--

Fonte: O autor a partir de (RIFIOFIS, 2004; PINTO, 2010; CFEMEA (S/D); FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2006; G1, 2010; NOSSACAUSA (S/D); BERNARDES, 2021).

Importante salientar que a abordagem dos estudos de gênero no âmbito das organizações envolve compreender dois conceitos importantes: igualdade e equidade. No dicionário *online* Aurélio (2021, s/p) igualdade significa: “Falta de diferenças; de mesmo valor ou de acordo com mesmo ponto de vista, quando comparados com outra coisa ou pessoa: igualdade racial; igualdade salarial; igualdade de vagas”. O termo equidade tem o seguinte significado:

1. Característica de algo ou alguém que revela senso de justiça, que julga de maneira imparcial, isenta e neutra, sem tomar partidos; imparcialidade: duvidou da equidade das eleições.
2. Correção no modo de agir ou de opinar; em que há lisura, honestidade; igualdade: tratou-a com equidade.
3. Disposição para reconhecer a imparcialidade do direito de cada indivíduo: a empresa reconhecia a equidade de seus funcionários.

Ao se abordar relações de gênero, tem-se a noção de que há uma distinção entre esses dois termos que é importante ser destacada.

Como destacam Tavassi *et al.* (2021), a equidade está ligada ao reconhecimento de que um indivíduo ou grupo tem características próprias que precisam ser levadas em consideração no alcance da igualdade em termos de direitos, em relação a outros grupos, logo “[...] o princípio da equidade busca equilibrar a balança da justiça reconhecendo as diferenças, vulnerabilidades e necessidades particulares das pessoas”.

Em se tratando das relações de gênero o princípio da igualdade permite reconhecer e compreender que existe a necessidade de ações específicas em termos de políticas públicas ou organizacionais (no âmbito corporativo) que tratem das especificidades das mulheres garantindo-lhes os mesmos direitos dos homens. Isso implica que nas empresas devem existir ações no sentido de garantir às mulheres a oportunidade de ascensão e ocupação dos cargos de liderança, por exemplo, não sendo preteridas quando estiverem concorrendo com homens.

Dessa forma, o princípio da equidade visa garantir que independentemente de seu gênero, todas as pessoas devem ter as mesmas oportunidades para se desenvolver, com suas ações e opiniões sendo valorizadas igualmente. A equidade de gênero engloba uma compreensão formal, isto é, a garantia em lei que todas as pessoas devem receber um tratamento igualitário; e uma compreensão material, que abrange a ideia de que pessoas de gêneros distintos são diferentes e que as suas particularidades devem ser levadas em conta na garantia dos seus direitos e oportunidades (TAVASSI *et al.*, 2021).

Está presente nos principais acordos internacionais a partir da Convenção CEDAW de 1979 e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em 2015.

A propósito, no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU), a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher - *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW)* de 1979, que representa a efetivação de um trabalho de décadas e uma conquista da luta feminista, de muitos anos pela igualdade de gênero, traz:

Artigo 1º Para os fins da presente Convenção, a expressão "discriminação contra a mulher" significará toda a distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo.

Mais especificamente ligado ao foco do presente, com relação ao trabalho da mulher, mais adiante no artigo 11, a Convenção CEDAW especifica:

1. Os Estados-Partes adotarão todas as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra a mulher na esfera do emprego a fim de assegurar, em condições de igualdade entre homens e mulheres, os mesmos direitos, em particular:
  - a) O direito ao trabalho como direito inalienável de todo ser humano;
  - b) O direito às mesmas oportunidades de emprego, inclusive a aplicação dos mesmos critérios de seleção em questões de emprego;
  - c) O direito de escolher livremente profissão e emprego, o direito à promoção e à estabilidade no emprego e a todos os benefícios e outras condições de serviço, e o direito ao acesso à formação e à atualização profissionais, incluindo aprendizagem, formação profissional superior e treinamento periódico;
  - d) O direito a igual remuneração, inclusive benefícios, e igualdade de tratamento relativa a um trabalho de igual valor, assim como igualdade de tratamento com respeito à avaliação da qualidade do trabalho;
  - e) O direito à seguridade social, em particular em casos de aposentadoria, desemprego, doença, invalidez, velhice ou outra incapacidade para trabalhar, bem como o direito de férias pagas;
  - f) O direito à proteção da saúde e à segurança nas condições de trabalho, inclusive a salvaguarda da função de reprodução.
2. A fim de impedir a discriminação contra a mulher por razões de casamento ou maternidade e assegurar a efetividade de seu direito a trabalhar, os Estados-Partes tomarão as medidas adequadas para:
  - a) Proibir, sob sanções, a demissão por motivo de gravidez ou licença de maternidade e a discriminação nas demissões motivadas pelo estado civil;
  - b) Implantar a licença de maternidade, com salário pago ou benefícios sociais comparáveis, sem perda do emprego anterior, antiguidade ou benefícios sociais;
  - c) Estimular o fornecimento de serviços sociais de apoio necessários para permitir que os pais combinem as obrigações para com a família com as responsabilidades do trabalho e a participação na vida pública, especialmente mediante fomento da criação e desenvolvimento de uma rede de serviços destinados ao cuidado das crianças;
  - d) Dar proteção especial às mulheres durante a gravidez nos tipos de trabalho comprovadamente prejudiciais para elas.
3. A legislação protetora relacionada com as questões compreendidas neste artigo será examinada periodicamente à luz dos conhecimentos científicos e tecnológicos e será revista, derrogada ou ampliada conforme as necessidades.

Nesse artigo, nota-se a preocupação em se garantir a plena igualdade de direitos entre homens e mulheres no tocante ao trabalho; na primeira parte indica como eliminar a discriminação negativa que existe nas relações de gênero e na segunda parte, além da eliminação da discriminação negativa, indica dispositivos que permitirão criar políticas e ações públicas com vistas ao desenvolvimento da discriminação positiva para as mulheres (THOMÉ, 2012).

Soma-se a esses artigos da Resolução CEDAW o artigo 14 que trata do trabalho da mulher no âmbito rural:

2. Os Estados-parte adotarão todas as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra a mulher nas zonas rurais a fim de assegurar, em condições de igualdade entre homens e mulheres, que elas participem no desenvolvimento rural e dele se beneficiem, e em particular assegurar-lhes-ão o direito a:

...

e) Organizar grupos de autoajuda e cooperativas a fim de obter igualdade de acesso às oportunidades econômicas mediante emprego ou trabalho por conta própria;

Tal a importância desse documento que passou a ser conhecido como Declaração da Mulher (PIMENTEL, 2006). A seu respeito Piovesan (*apud* PIMENTEL, 2006, p. 15) expressa que “a Convenção se fundamenta na dupla obrigação de eliminar a discriminação e de assegurar a igualdade. A Convenção trata do princípio da igualdade, seja como obrigação vinculante, seja como um objetivo”.

No tocante, ainda, ao trabalho da mulher, outro documento extremamente importante é Relatório da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento que, principalmente no Capítulo IV - Igualdade dos Sexos, Equidade e Empoderamento da Mulher propõe medidas e ações para que as mulheres, desde meninas, não sejam discriminadas e sejam tratadas de forma igualitária com os homens em termos de direitos.

Mais recentemente, a Assembleia Geral das Nações Unidas, reunida no dia 25 de setembro de 2015, aprovou a Resolução 70/1 - Transformar nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável e erradicação da pobreza que traz 17 objetivos globais e 169 metas. Dentre essas metas estão aquelas para o alcance da igualdade de gênero no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS-5), transversalizadas em outros 12 objetivos globais (ONU, 2015).

Como uma forma de apoiar essa iniciativa a ONU Mulheres também lançou a iniciativa global “Por um planeta 50-50 em 2030: um passo decisivo para a igualdade de gênero”. Essa iniciativa aponta para compromissos concretos que foram assumidos por mais de 90 países, dentre eles o Brasil e busca o envolvimento de todos (homens e mulheres, sociedade civil, governos, empresas, universidades, meios de comunicação) de forma a que, com planejamento e articulação, trabalhem determinadamente com vistas a concretização e sistematização de ações efetivas que visem eliminar as desigualdades de gênero (ONU-MULHERES, 2015).

Em apoio à Agenda 2030, a ONU Mulheres lançou a iniciativa global “Por um planeta 50-50 em 2030: um passo decisivo pela igualdade de gênero”, com compromissos concretos assumidos por mais de 90 países. Construir um Planeta 50-50 depende que todas e todos – mulheres, homens, sociedade civil, governos, empresas, universidades e meios de comunicação – trabalhem de maneira determinada, concreta e sistemática para eliminar as desigualdades de gênero.

Os apontamentos até aqui apresentados permitem compreender até que ponto as empresas brasileiras apontadas dentre as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar estão realmente desenvolvendo ações na direção de uma efetiva igualdade de gênero em termos de trabalho, eliminando as formas de discriminação negativa que impedem às mulheres de desenvolverem todo seu potencial como seres humanos. A seguir é apresentada a metodologia que foi utilizada para a elaboração do presente trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa trabalha com a análise dos dados coletados por meio de dois questionários que embasa a pesquisa FIA “As Melhores Empresas para Você Trabalhar - MPT”. Um deles era direcionado para os colaboradores cujos dados coletados geravam o Índice de Qualidade do Atendimento de Trabalho (IQAT) e que indicava a visão dos empregados sobre a empresas. Esse índice era obtido por meio da pesquisa aplicada a uma amostra dos colaboradores da empresa no formato de diagnóstico de clima organizacional e equivalia a 70% do total de pontos na apuração do Índice de Felicidade no Trabalho (IFT).

O outro questionário era aplicado às empresas e os dados geravam o Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP) cuja composição estava baseada nos dados relativos às políticas e práticas que a empresa destinava aos seus colaboradores. A obtenção desse índice se dava por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico versando sobre os seus processos de gestão de pessoas, bem como, do Caderno de Evidências e da avaliação que era obtida por visitas realizadas por jornalistas às empresas pré-classificadas.

Com base nesses dados a revista *Você S/A* divulgava, no ano seguinte, o guia “*Você S/A As Melhores Empresas Para Você Trabalhar*” do corrente, no qual indicava um “ranking” de 150 empresas melhor classificadas, com base nos índices comentados. A partir de 2016 a FIA alterou sua metodologia atribuindo pesos diferentes na sua composição de notas para o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) visando melhor avaliar as empresas com funcionários mais felizes e com melhores práticas de gestão de pessoas (FIA, s/d).

Em 2020 a FIA encerrou sua parceria com a Editora Abril e, conseqüentemente, essa pesquisa e a partir de 2021 a FIA estará desenvolvendo a pesquisa *FIA Employee Experience* (FEEEx) que visa identificar aquelas “[...] empresas que mais se preocupam com a criação de um ambiente de trabalho que possa ser agradável e produtivo ao mesmo tempo, garantindo uma ótima experiência aos seus funcionários. (FIA, s/d). Também, em parceria com o UOL, será realizado o Prêmio Lugares Incríveis para Trabalhar que terá como base os resultados da pesquisa FEEEx.

Partindo-se do pressuposto de que a pesquisa da FIA se caracterizou como uma pesquisa exploratória, a pesquisa aqui apresentada e discutida se caracteriza como descritiva pois toma como base os dados já coletados pelos questionários já referidos, portanto dados secundários para este trabalho.

Dessa forma esta pesquisa se caracteriza como quantitativa quanto a sua abordagem e descritiva com relação aos seus objetivos, pois se vale da análise estatística dos dados coletados pela pesquisa da FIA (SILVEIRA e CORDOVA, 2009). É descritiva pois permite a descrição e caracterização dos dados coletados da população participante da pesquisa (NASCIMENTO, 2016) da FIA, mais precisamente a respeito das ações e práticas no tocante à igualdade e equidade de gênero das 150 empresas consideradas como as melhores para se trabalhar.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como já foi informado, os dados aqui apresentados se referem aos de 2017 e 2019 e foram fornecidos pela FIA mediante solicitação a eles diretamente endereçada por e-mail e visa apresentar uma análise sobre a igualdade e equidade de gênero nas empresas pesquisadas. Importante ressaltar que nesse instrumento de coleta de dados a questão da participação da mulher é analisada nas seguintes questões:



**QUADRO 2 - Questões que abordam sobre a mulher no processo de gestão da diversidade – (2017 e 2019)**

ANO	QUESTÕES
2017	<p>2.5. Quantidade de empregados por cargo e sexo em 31 de dezembro 2016 para os cargos de: Diretores/Presidente; Gerentes; Supervisores/Coordenadores; Administrativos; Técnicos de nível médio (2º grau); Técnicos de nível superior (3º grau/especialista); Vendedores; Operacionais; Trainees; Estagiários.</p> <p>14.3. A empresa adota ações de captação de empregados de forma a promover a diversidade internamente? Há políticas específicas para contratação de mulheres. Descreva as políticas de contratação específicas para mulheres (questão aberta/descritiva).</p> <p>14.6. A empresa adota programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres? Não, a empresa não adota programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres. Sim, conforme abaixo (questão aberta/descritiva).</p> <p>14.6.1. Escolha: Há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher; há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança;</p> <p>14.6.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? até três anos; mais de três anos; Descreva os comitês voltados para mulheres; Monitoram as diferenças salariais entre homens e mulheres Descreva como são monitoradas as diferenças salariais (questão aberta/descritiva); Mantém benefícios exclusivos para mulheres Descreva os benefícios exclusivos (questão aberta/descritiva); Há um programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho</p> <p>14.6.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? até três anos; mais de três anos; descreva o programa voltado para o debate da qualidade de vida da mulher (questão aberta/descritiva).</p>
2019	<p>2.5 Quantidade de empregados por cargo e sexo em 31 de dezembro de 2018 para os cargos de: Diretores/Presidente; Gerentes; Supervisores/Coordenadores; Administrativos; Técnicos de nível médio (2º grau); Técnicos de nível superior (3º grau/especialista); Vendedores; Operacionais; Trainees; Estagiários.</p> <p>3.1.2. A empresa utiliza indicadores de RH?</p> <p>3.1.2.1. Selecione os indicadores utilizados: Percentual de mulheres em posições chave;</p> <p>14.3. A empresa adota ações de captação de empregados de forma a promover a diversidade internamente? Há políticas específicas para contratação de mulheres; descreva as políticas de contratação específicas para mulheres;</p> <p>14.6. A empresa adota práticas para o atendimento, atração e retenção de mulheres? Não, a empresa não adota práticas para o atendimento, atração e retenção de mulheres; não há diferenciação de ações por gênero; sim, conforme abaixo (questão aberta/descritiva).</p> <p>14.6.1. Escolha: Há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher; descreva como é feita a orientação (questão aberta/descritiva); há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança.</p> <p>14.6.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada? até três anos; mais de três anos; Descreva os comitês voltados para mulheres (questão aberta/descritiva); Monitoram as diferenças salariais entre homens e mulheres; Descreva como são monitoradas as diferenças salariais entre homens e mulheres (questão aberta/descritiva); Mantém benefícios exclusivos para mulheres; Descreva os benefícios exclusivos (questão aberta/descritiva); Há um programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho.</p> <p>14.6.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada? até três anos; mais de três anos. Descreva o programa voltado para o debate da qualidade de vida da mulher (questão aberta/descritiva).</p>

Fonte: O autor, a partir dos resultados do questionário aplicado às empresas (FIA-MPT, 2017-2019).

A questão 2.5 procura demonstrar a composição da força de trabalho, por sexo, distribuída em cargos que compõem a estrutura organizacional das empresas 150 empresas escolhidas como as Melhores para Trabalhar no Brasil nos anos de 2017 e 2019. Essa composição está apresentada nos dados expostos na Tabela 1:



**TABELA 01-** Participação de homens e mulheres em percentuais em relação ao total de funcionários nos anos de 2017 e 2019

CARGO	2017			2019			2017			2019		
	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H%	M%	Total	H%	M%	Total
Diretores/Presidente	2208	503	2711	2191	439	2630	0,4	0,1	0,4	0,3	0,1	0,4
Gerentes	18294	8122	26416	40036	21124	61160	3,0	1,3	4,3	5,8	3,1	8,9
Supervisores/Coordenadores	33486	22423	55909	24640	17438	42078	5,5	3,7	9,2	3,6	2,5	6,1
Administrativos	49229	55341	104570	86203	92055	178258	8,1	9,1	17,1	12,6	13,4	26,0
Técnicos de Nível Médio (2o Grau <sup>2</sup> )	38079	16271	54350	28469	17925	46394	6,2	2,7	8,9	4,2	2,6	6,8
Técnicos de Nível Superior (3o Grau/Especialistas)	22948	16183	39131	19299	16456	35755	3,8	2,7	6,4	2,8	2,4	5,2
Vendedores	28372	33539	61911	11219	15757	26976	4,7	5,5	10,2	1,6	2,3	3,9
Operacionais	168794	80567	249361	174410	99373	273783	27,7	13,2	40,9	25,4	14,5	39,9
Trainees	408	388	796	663	681	1344	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2
Estagiários	6839	7761	14600	8025	9490	17515	1,1	1,3	2,4	1,2	1,4	2,6
<b>Total</b>	<b>368657</b>	<b>241098</b>	<b>609755</b>	<b>395155</b>	<b>290738</b>	<b>685893</b>	<b>60,5</b>	<b>39,5</b>	<b>100,0</b>	<b>57,6</b>	<b>42,4</b>	<b>100,0</b>

Fonte: O autor a partir dos resultados do questionário aplicado às empresas (FIA-MEPT 2017-2019).

Visando uma ordenação dos dados coletados e uma melhor compreensão do nível de importância dos cargos pesquisados e apresentados na Tabela 1, optou-se por considerar a divisão da estrutura organizacional em nível institucional ou estratégico que é o nível mais alto das organizações, dos cargos que estão no topo ou na “cúpula”, (LACOMBE e HEILBRON, 2008), nível gerencial ou tático que se caracteriza como o nível intermediário (STONER e FREEDMAN, 1999; MINTZBERG, 2009) e nível operacional, o nível de execução – ou “chão de fábrica” – que caracterizada como o nível mais baixo da hierarquia (MARCH e SIMON, 1979; STONER e FREEDMAN, 1999; MINTZBERG, 2009).

Em função do exposto e considerando a Tabela 1, os cargos de nível estratégico são Diretores/Presidentes; no nível intermediário os de Gerentes; no nível operacional os cargos de liderança Supervisores e Coordenadores e os demais de execução: Administrativos, Técnicos de Nível Médio (2º grau o ensino médio); Técnicos de Nível Superior (3º Grau/Especialistas); Vendedores; Operacionais; Trainees; Estagiários.

Quanto à distribuição da força de trabalho, verifica-se que no ano de 2017 os homens tem uma participação de 60,5% e as mulheres 39,5%. Em termos de participação no total de empregados no ano de 2017 (609.755) os cargos de maior representatividade são os cargos operacionais classificados em ordem de proeminência por percentuais aproximados: Operacionais, 40,9% do total da força de trabalho; administrativos, 17,1%; Vendedores, 10,2%; supervisores/Coordenadores, 9,2%; Técnicos de Nível Médio (2º Grau), 8,9%; Técnicos de Nível Superior (3º Grau/Especialistas), 6,4%; estagiários, 2,4%; *Trainees*, 0,1%. Todos os cargos de nível técnico ou operacional correspondem à 95% da força de trabalho. Os cargos do nível estratégico (Diretoria/Presidência) representaram apenas 0,44% e os do nível intermediário (Gerência), 4,3%.

O número de empregados em 2019 (685.893) demonstra um aumento de aproximadamente 12,5% sobre o número de empregados em 2017 (609.755). No que tange à participação por gênero, verifica-se que o quadro de pessoal apresenta 57,6% de homens e 42,4% de mulheres.

Em termos de representatividade na participação dos cargos em relação ao número total de empregados, mais uma vez nota-se que os cargos operacionais (os mesmos indicados para o ano de 2017) concentram 90,7% da força de trabalho. Os cargos do nível intermediário (Gerencia) concentram 8,9% e os do nível estratégicos (Diretoria/Presidência) repetem a representatividade de aproximadamente 0,40% do ano anterior.

Dessa forma, nota-se que dentre as pessoas empregadas em 2017 (total de 609.755) o número de mulheres era 29,2% menor que o de homens e do total de pessoas empregadas em 2019 (685.583) o número de mulheres era de 15,2% menor do que o de homens. Isso demonstra que houve uma melhora no nível de participação feminina em relação aos totais de empregados, mas indica que as empresas estão distantes da almejada igualdade de gênero defendida pela ONU na

Agenda 2030, ODS 5 – Igualdade de Gênero e mais especificamente a iniciativa global “Por um Planeta 50-50 em 2030: um passo decisivo pela Igualdade de Gênero.

Os dados em termos percentuais, considerando-se as diferenças entre 2017 e 2019 pode ser vista na tabela 02:

**TABELA 2** - Homens e Mulheres - Variação nos cargos da estrutura organizacional – comparativo entre 2017 e 2019 – números absolutos e percentuais

CARGO	HOMENS				MULHERES			
	2017	2019	ABS	%	2017	2019	ABS	%
Diretores/Presidente	2208	2191	-17	-0,8	503	439	-64	-12,7
Gerentes	18294	40036	21742	118,8	8122	21124	13002	160,1
Supervisores/Coordenadores	33486	24640	-8846	-26,4	22423	17438	-4985	-22,2
Administrativos	49229	86203	36974	75,1	55341	92055	36714	66,3
Técnicos de Nível Médio (2o Grau)	38079	28469	-9610	-25,2	16271	17925	1654	10,2
Técnicos de Nível Superior (3o Grau/Especialistas)	22948	19299	-3649	-15,9	16183	16456	273	1,7
Vendedores	28372	11219	-17153	-60,5	33539	15757	-17782	-53,0
Operacionais	168794	174410	5616	3,3	80567	99373	18806	23,3
Trainees	408	663	255	62,5	388	681	293	75,5
Estagiários	6839	8025	1186	17,3	7761	9490	1729	22,3
<b>Total</b>	<b>368657</b>	<b>395155</b>	<b>26498</b>	<b>7,2</b>	<b>241098</b>	<b>290738</b>	<b>49640</b>	<b>20,6</b>

Fonte: O autor a partir dos resultados do questionário aplicado às empresas (FIA-MEPT 2017-2019).

Analisando-se a variação da força de trabalho das 150 Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil, nos anos de 2017 e 2019, nota-se que há um crescimento de 12,5% do total de trabalhadores. Mais especificamente dos trabalhadores homens na ordem de 7,2% e das trabalhadoras mulheres na ordem de 20,6%, porém mais uma vez distante do ideal de 50% a 50% que preconiza a Agenda 2030.

Quanto aos cargos analisados individualmente, presentes na estrutura organizacional das empresas da amostra, verifica-se que na ocupação dos cargos de diretores/presidentes ocorreu um decréscimo de 0,8% para os homens e de 12,7% para as mulheres. Portanto as mulheres foram as mais impactadas, negativamente nos anos analisados, indicando perda na já reduzida participação feminina nos cargos estratégicos dessas empresas.

Para os cargos de gerentes houve um acréscimo de 118,8% para os homens e de 160,1% para as mulheres. Aqui as mulheres aumentaram sua participação de ano para outro, ou seja, as empresas

passaram a designar cargos táticos em maior número para as mulheres, diminuindo, contudo, sua participação nos cargos estratégicos, como já comentado.

Nos cargos de supervisores e coordenadores a participação dos homens se reduziu em 26,4% e das mulheres de 22,2%. Nesses cargos os homens sofrem maior impacto na redução. Para os cargos administrativos os homens aumentaram sua participação em 75,1% e as mulheres em 66,3%, ficando abaixo da quantidade de homens. Com relação aos cargos de técnicos de nível médio (ensino médio), os homens tiveram sua participação reduzida em 25,2% e as mulheres aumentaram sua participação em 10,2%. Em cargos de técnicos de nível superior (3º grau/especialistas), mais uma vez os homens tiveram reduzida a sua participação em 15,9% e as mulheres aumentaram sua participação em 1,7%.

Quanto aos cargos de vendedores houve uma redução da participação de ambos os sexos. Os homens na ordem de 60,5% e as mulheres em 53% e para os cargos operacionais houve um aumento na participação dos homens em torno de 3,3% e das mulheres em 23,3%.

Para *trainees* os homens aumentaram sua participação em 62,5% e as mulheres ampliaram em 75,5% e para estagiários, os homens aumentaram sua participação em 17,3% e as mulheres em 22,3%.

Assim é possível afirmar que os homens reduziram sua participação nos cargos de diretor/presidente, supervisores/coordenadores, técnicos de nível médio (ensino médio), técnicos de nível superior (3º grau/especialistas), vendedores, cargo com o maior impacto negativo na participação masculina. A maior participação, tanto feminina quanto masculina se deram em nível tático (gerencial), seguido das atividades de suporte ou de apoio (administrativas).

Analisando-se a participação das mulheres, pode-se afirmar que elas reduziram sua participação nos cargos de diretor/presidente, supervisores/coordenadores, vendedores. Isso demonstra a distância da participação feminina em relação à masculina nos principais cargos da estrutura hierárquica das empresas pesquisadas, que ficam evidentes nas tabelas 3 e 4 que são analisadas a seguir.

As diferenças de participação entre homens e mulheres por cargos e níveis da estrutura organizacional em 2017 podem ser analisadas por meio dos dados disponibilizados na tabela 3.

**TABELA 3 - Participação de Homens e Mulheres em percentuais nos cargos da estrutura organizacional em 2017**

CARGO	HOMENS (H)		MULHERES (M)		TOTAL	%H	%M	DIF
	2017	2017	2017	2017				
Diretores/Presidente	2208	503	2711	81,4	18,6	-62,8		
Gerentes	18294	8122	26416	69,3	30,7	-38,6		
Supervisores/Coordenadores	33486	22423	55909	59,9	40,1	-19,8		
Administrativos	49229	55341	104570	47,1	52,9	5,8		
Técnicos de Nível Médio (2o Grau)	38079	16271	54350	70,1	29,9	-40,2		
Técnicos Nível Superior (3o Grau/Especialistas)	22948	16183	39131	58,6	41,4	-17,2		
Vendedores	28372	33539	61911	45,8	54,2	8,4		
Operacionais	168794	80567	249361	67,7	32,3	-35,4		
Trainees	408	388	796	51,3	48,7	-2,6		
Estagiários	6839	7761	14600	46,8	53,2	6,4		
<b>Total</b>	<b>368657</b>	<b>241098</b>	<b>609755</b>	<b>60,5</b>	<b>39,5</b>	<b>-21,0</b>		

Fonte: O autor adaptado dos resultados do questionário aplicado às empresas (FIA, MEPT 2017).

No ano de 2017, no que tange à participação feminina em comparação à participação masculina nos cargos que geralmente estão presentes nos níveis organizacionais, pode-se observar nos dados apresentados (coluna DIF que representa essa diferença em percentuais) na tabela 3, que a menor participação foi nos cargos estratégicos de diretoria e presidência com -62,9%; seguida da participação nos cargos Técnicos de Nível Médio (ensino médio) com -40,2%; dos cargos de nível tático de Gerência com -38,6%; Operacionais com -35,4%; de Supervisores/Coordenadores com -19,8%; de Técnicos Nível Superior (3o Grau/Especialistas) com -17,2% e finalmente Trainees com -2,6%. Outro dado importante é que a participação feminina na força de trabalho total (total de empregados) foi de -21% em relação à masculina.

A participação das mulheres só é maior nos cargos de Vendedor (a) com 8,4%; Estagiários (a) com 6,4% e administrativos com 5,8%. A análise dos dados do ano de 2019 é apresentada na tabela 4:

**TABELA 4 - Participação de Homens e Mulheres em percentuais nos cargos da estrutura organizacional em 2019**

CARGO	HOMENS (H)		MULHERES (M)		TOTAL	%H	%M	DIF
	2019	2019	2019	2019				
Diretores/Presidente	2191	439	2630	83,3	16,7	-66,6		
Gerentes	40036	21124	61160	65,5	34,5	-31		
Supervisores/Coordenadores	24640	17438	42078	58,6	41,4	-17,2		
Administrativos	86203	92055	178258	48,4	51,6	3,2		
Técnicos de Nível Médio (2o Grau)	28469	17925	46394	61,4	38,6	-22,8		
Técnicos Nível Superior (3o Grau/Especialistas)	19299	16456	35755	54,0	46,0	-8		
Vendedores	11219	15757	26976	41,6	58,4	16,8		
Operacionais	174410	99373	273783	63,7	36,3	-27,4		
Trainees	663	681	1344	49,3	50,7	1,4		
Estagiários	8025	9490	17515	45,8	54,2	8,4		
<b>Total</b>	<b>395155</b>	<b>290738</b>	<b>685893</b>	<b>57,6</b>	<b>42,4</b>	<b>-15,2</b>		

Fonte: O autor adaptado dos resultados do questionário aplicado às empresas (FIA, MEPT, 2019).

Apurando-se os dados de 2019 referentes à participação feminina, nos cargos da estrutura organizacional indicados na tabela 4, em comparação à participação masculina (coluna DIF que representa essa diferença em percentuais) é possível verificar que as mulheres obtiveram a menor participação nos cargos do nível estratégico, mais especificamente de Direção e Presidência com -66,6%; em seguida a menor participação foi nos cargos operacionais com -27%, em cargos de Técnicos de Nível Médio (ensino médio) com -22,8%; de Supervisão e Coordenação com -17,2%; de Técnicos Nível Superior (3o Grau/Especialistas) com -8,0% e de Gerentes com -3,1%.

As participações positivas foram nos cargos de Vendedor (a) com 16,8%, Estagiários (as) com 8,4%; Administrativos com 3,2% e *Trainees* com 1,4%. Com relação à força de trabalho total (quadro de pessoal) no ano de 2019, mesmo com uma leve melhora, as mulheres são 15,2% de participação em relação ao total de homens.

Praticamente o quadro de discrepância em termos de equidade de gênero mais uma vez se repete. Ou seja, para cargos da alta cúpula (Diretoria e Presidência) e de nível intermediário (Gerência) as mulheres estão bem abaixo dos homens em termos comparativos de presença e ocupação

melhorando sua participação em ocupações mais operacionais. Uma análise comparativa entre os anos de 2017 e 2019, por meio dos dados apresentados na tabela 5, permite compreender a variação da participação da mulher nos cargos, entre um ano e outro.

**TABELA 5** – Comparativo da Participação das Mulheres em Cargos da Estrutura Organizacional entre os anos de 2017 e 2019

CARGO	2017	2019	VARIAÇÃO
Diretores/Presidente	-62,8	-66,6	-3,8
Gerentes	-38,6	-31	7,6
Supervisores/Coordenadores	-19,8	-17,2	2,6
Administrativos	5,8	3,2	-2,6
Técnicos de Nível Médio (2o Grau)	-40,2	-22,8	17,4
Técnicos de Nível Superior (3o Grau/Especialistas)	-17,2	-8	9,2
Vendedores	8,4	16,8	8,4
Operacionais	-35,4	-27,4	8
Trainees	-2,6	1,4	4
Estagiários	6,4	8,4	2
<b>Total</b>	<b>-21</b>	<b>-15,2</b>	<b>5,8</b>

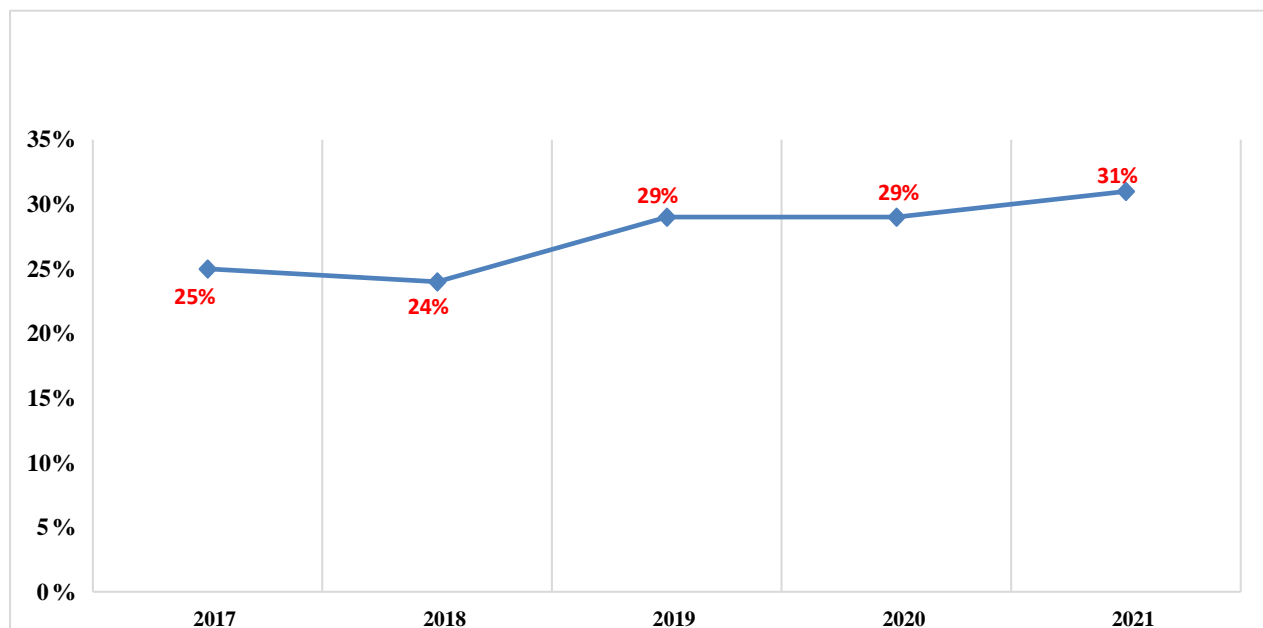
Fonte: O autor adaptado dos resultados do questionário aplicado às empresas (FIA, MEPT, 2019).

Contrastando-se as diferenças de participação das mulheres nos diversos cargos indicados para análise na Pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar de 2017 e 2019, nota-se que as mulheres tiveram os seguintes resultados: a) sua participação piorou nos cargos do nível estratégico (Diretoria e Presidência) em 3,8%, que de -62,8% de participação em 2017 foi para -66,6% em 2019 e nos cargos administrativos que de 5,8% de participação em 2017 caiu para 3,2% em 2019 o que representa uma variação de 2,6%; b) aumentaram sua participação em relação aos homens nos cargos de: Técnicos de Nível Médio (2o Grau) melhoraram sua participação, indo de -40,2% em 2017 para -22,8% em 2019, o que representa uma variação de 17,4%; Técnicos de Nível Superior (3o Grau/Especialistas) que de -17,2% foi para -8% o que indica uma melhora de 9,2%; Vendedores que tinham uma participação de 8,4% dos cargos disponíveis em 2017 e passou para 16,8% melhorando em 8,4%; Operacionais que de -35,4% em 2017 foi para -27,4% em 2019 melhorando sua participação em 8%; Gerentes que de -38,6% em 2017 passou para -31% em 2019, o que indica uma melhora de 7,6%, os demais cargos de *Trainees* e *Estagiários* tiveram uma melhora de 4% e 2% respectivamente, entre 2017 e 2019.

Os dados apresentados, até aqui, demonstram que na ocupação dos cargos de maior nível hierárquico e importância as mulheres estão bem atrás dos homens o que enseja um longo caminho a percorrer em termos de equidade de gênero nas empresas brasileiras. Além disso estão na contramão do que indica o relatório *Grant Thornton Women in Business 2021 – Janela de Oportunidades*, que apresenta a proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres nos últimos cinco anos (2017 a 2021), gráfico 1.



**GRÁFICO 1** - Proporção de cargos de liderança ocupados por mulheres nos últimos cinco anos (2017 a 2021)



Fonte: Grant Thornton Brasil (2021).

O gráfico demonstra que, com exceção do ano de 2018, há uma tendência de crescimento da participação das mulheres nos cargos de liderança e o relatório aponta com otimismo os dados do ano de 2021 para a possibilidade efetiva de que as mulheres, no curto prazo, venham a ocupar 1/3 dos cargos de liderança das empresas ao nível global. Contudo, mais uma vez a ressalva, a situação ainda está muito distante daquele ideal buscado pela ODS/5 da Agenda 2030 e pela iniciativa global da ONU Mulheres “Por um planeta 50-50 em 2030: um passo decisivo para a igualdade de gênero”.

Com relação à pesquisa em análise, a versão do questionário aplicado às empresas no ano de 2017, em sua questão 3.1.2 abordava sobre os indicadores de RH utilizados pelas empresas, solicitando para que os descrevessem. Por se constituir em uma questão com respostas descritivas, esses dados não foram fornecidos pela FIA por demandarem a análise de um conjunto muito grande de informações.

Na versão do questionário de 2019 a questão 3.1.2 também abordava sobre esses indicadores, mas no item 3.1.2.1 indicava uma série desses indicadores, solicitando que fossem selecionados os que a empresa utilizava. Dentre esses estava o indicador *Percentual de Mulheres em Posições Chave*. Das 150 empresas indicadas dentre as melhores para se trabalhar no Brasil, 87 utilizavam esse indicador em específico, ou seja, 58%. Considerando-se o universo de médias e grandes empresas no Brasil isso demonstra a grande distância do ideal. Existe aí um *gap* de 42% de empresas que não fazem uso desse indicador para desenvolver suas políticas de gênero na gestão de pessoas, o que para a amostra representa 63 empresas.

A questão 14.3 das duas versões do questionário solicitava para que as empresas pesquisadas indicassem as ações de captação de empregados visando promover a diversidade da força de trabalho como políticas para contratação de negros, pessoas com deficiência, mulheres e outras minorias.

Quanto às mulheres, solicitava para que fossem descritas essas políticas específicas de contratação. Contudo, os dados dessa parte da questão não faziam parte do rol fornecido pela FIA para pesquisas de terceiros em razão de ser uma questão em aberto, descritiva, o que demandaria um esforço muito grande de análise. Assim, das 150 empresas indicadas dentre as melhores, aproximadamente 33%, ou aproximadamente 50 empresas em 2017 e 27,3%, ou aproximadamente 41 empresas em 2019



demonstraram trabalhar com esse indicador. Esses apontam para uma realidade em que, efetivamente e de forma planejada, não são desenvolvidas políticas de valorização das mulheres na grande maioria das organizações pesquisadas o que abre a perspectiva de uma luta maior pela valorização feminina no mercado de trabalho. Então que gestão da diversidade realmente se pratica? E quanto as demais minorias?

A questão 14.6 e seus desdobramentos abordava sobre os programas voltados para as peculiaridades do gênero mulher com relação ao trabalho. Aqui, de forma mais específica, buscava-se identificar as ações empresariais voltadas para a equidade de gênero e valorização das mulheres, como está especificado na tabela 6. Colocava como opções para a escolha das empresas os seguintes programas: a) Há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher; b) Há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança; c) Monitoram as diferenças salariais entre homens e mulheres; d) Mantém benefícios exclusivos para mulheres; e) Há um programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho.

Para efeitos de melhorar a análise, optou-se por enumerar os itens da questão 14.6.1 (desdobramento da 14.6) como as alternativas de escolha a); b); c); d); e). Essa apresentação não consta nos questionários originais da pesquisa da FIA. Salienta-se que a análise realizada se refere, sempre, às 150 melhores empresas para se trabalhar indicadas na referida pesquisa.

**TABELA 6 – Programas Específicos para Atendimento, Atração e Retenção de Mulheres nos anos de 2017 e 2019**

QUESTÕES	ADOTAM				NÃO ADOTAM			
	2017		2019		2017		2019	
	QTD	%	QTD	%	QTD	%	QTD	%
<i>14.6. Adoção de programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres:</i>								
Não, a empresa não adota.	66	44	9	6				
Sim, a empresa adota.	84	56	82	54,7				
Não há diferenciação de ações por gênero.		39,3	59	39,3				
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>150</b>	<b>100</b>				
<i>14.6.1. Escolha.</i>								
a) Há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher;	39	26	43	28,7	111	74	107	71,3
b) Há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança.	39	26	39	26	111	74	111	74
<i>14.6.1.1. Há quanto tempo esta prática é adotada?</i>								
Até três anos	16	10,7	22					
Mais de três anos.	23	15,3	17					
c) Monitoram as diferenças salariais entre homens e mulheres.	43	28,7	59	39,3	107	71,3	91	60,7
d) Mantém benefícios exclusivos para mulheres.	55	36,7	61	40,7	95	63,3	89	59,3
e) Há um programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho.	36	24	48	32	114	76	102	68
<i>14.6.1.2. Há quanto tempo esta prática é adotada?</i>								
Até três anos	12	8	20	13,3	138	92	130	86,7
Mais de três anos	24	16	28	18,7	126	84	122	81,3

Fonte: Adaptado dos resultados do questionário aplicado às empresas (FIA, MEPT, 2019).

Em relação à questão 14.6. Adoção de programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres na versão do questionário de 2017 não tinha a opção “Não há diferenciação de ações por gênero” que foi incluída na versão de 2019.

Assim, das melhores empresas demonstrada pela pesquisa da FIA, (total da amostra) em 2017 tem-se a seguinte situação: 66 (44% do total) indicaram que não adotavam programa desse tipo e 84 (56%) empresas adotavam. Quanto ao ano de 2019, 09 (6delas não adotavam esse tipo de programa (6% do total), 82 adotavam (54,7% do total) e 59 (39,3% do total) não diferenciavam a força de trabalho por gênero aplicando programas específicos para as mulheres. Essa ação, apesar de tentar demonstrar uma imagem de “não discriminação” entre homens e mulheres, pela adoção de programas e ações que, aparentemente reforçariam o estereótipo da discriminação, não segue os parâmetros de igualdade defendidos na Convenção CEDAW 1979 e na Agenda 2030 – ODS/5, que preveem, justamente, tratar as mulheres respeitando as suas diferenças como uma forma de efetivamente alcançar a igualdade de gênero. Não diferenciar é o mesmo que esconder a situação e perpetuar a discriminação, ao invés do contrário que esse tipo de discurso pode ensejar.

Na questão 14.6.1, duas opções eram oferecidas para as empresas indicarem suas ações quanto aos programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção das mulheres (questão 14.6): a) há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher e, b) há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança.

Apesar de uma leve melhora no item a) de 2017 para 2019, os dados demonstram que 111 (74%) das 150 empresas indicadas como melhores, no ano de 2017 não atendiam essa questão em nenhuma das duas possibilidades apresentadas. No ano de 2019, nota-se que 107 delas (71,3%) não atendiam o item a) e 111 empresas (ou 74% delas) não atendiam o item b).

A questão 14.6.1.1 solicitava que as empresas participantes da pesquisa indicassem há quanto ao tempo vinham adotando os programas previstos nos itens a) e b) da questão 14.6.1. Os dados da tabela 6 demonstram que 15,3% das empresas, ou 23 delas, no ano de 2017 desenvolviam esses programas há mais de 03 anos e outras 16 empresas ou 10,7% dispunham desses programas há menos de 03 anos. No de 2019, 22 empresas (14,7%) os adotavam há menos de anos e 17 empresas (11,3%) indicaram a adoção há mais de 03 anos.

Na opção da letra c) da questão 14.6, “Monitoram as diferenças salariais entre homens e mulheres” que trata de se praticar a igualdade em termos de salários entre os gêneros considerados, quando ocupam os mesmos cargos e desempenham as mesmas funções, verifica-se que no ano de 2017, 71,3% delas, ou 107 empresas não tinham essa preocupação. Quanto ao ano de 2019, nota-se que ocorre o mesmo com 60,7% das indicadas, ou 91 delas.

Outro indicador presente na mesma questão, descrito na letra d) “Mantém benefícios exclusivos para mulheres” traz que em 2017, 63,3% (95 empresas); e em 2019, 59,3 (89 empresas), dentro de suas políticas de gestão de pessoas, não atendiam esse item.

Em seguida as empresas tinham que se manifestar quanto ao indicador da letra e) “Há um programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho”. Para o ano de 2017, 76% (114) das empresas consideradas e 68% (102) no ano de 2019 não se preocuparam com esse indicador.

Na questão 14.6.1.2 as empresas tinham de apontar “Há quanto tempo esta prática é adotada?”, referindo-se aos itens c), d), e) da questão 14.6.1 analisados. Os dados mostram que em 2017, 8% (12 empresas) desenvolviam essas práticas entre 0 e 03 anos e 16% (24 empresas) o faziam há mais de 03 anos. Em 2019, 13,3% (20 empresas) desenvolviam entre 0 a 03 anos e 18,7% (28 empresas) há mais de 03 anos.

Os dados analisados permitem afirmar que comparando-se os anos de 2017 e 2019 os seguintes indicadores melhoraram: a) “Há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher”; c) “Monitoram as diferenças salariais entre homens e mulheres”; d) “Mantém benefícios exclusivos para mulheres”; e) “Há um programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho”. O indicador b) “Há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança”, manteve-se inalterado. Daqueles que evoluíram, o que teve menor variação foi o item a).

Uma análise mais acurada dos resultados desses indicadores, pode demonstrar duas situações com relação à maioria das 150 melhores empresas: 1) a homogeneização da força de trabalho (todos tratados de forma igual e sem distinção); 2) o reconhecimento das desigualdades de gênero e a necessidade de se desenvolver políticas e ações, principalmente na área de gestão de pessoas, que possibilite às mulheres as mesmas chances de ascensão na hierarquia e aos cargos de liderança que tem os homens. Mostra que as empresas que vem se preocupando com essas questões tem a compreensão da desigualdade que as mulheres enfrentam no mundo corporativo e que precisam de ações específicas, como já está previsto nos documentos da ONU indicados neste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, objetivou-se analisar e discutir a igualdade das relações de gênero, entre homens e mulheres, nas 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar com base na pesquisa desenvolvida pela Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (USP) em convênio com a Revista Você S/A da Editora Abril.

Os dados apresentam um quadro que provoca reflexões e preocupações a respeito das relações de gênero no trabalho em relação às empresas brasileiras. Pode-se dizer que a tela não condiz com a moldura, ou seja, os dados mostram uma realidade que vai na contramão da linguagem editorial quando da publicação dos dados nas edições das revistas e que ensejam um paraíso. Sob uma perspectiva mais pessimista, poder-se-ia indagar: se naquelas 150 empresas que são consideradas as melhores para você trabalhar a situação das relações de gênero é essa, como estaria nas demais empresas brasileiras?

Contudo há de se ressaltar a preocupação dos pesquisadores da FIA em incluir em seus instrumentos de pesquisa a preocupação com a mulher no tocante às políticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas empresas. Pois o instrumento de pesquisa ao dar conta dessas questões, também provoca nas empresas reações e ações para se caminhar para a equidade de gênero e não somente a igualdade, por meio dos indicadores presentes na questão 14.6. Afinal, como entende Lisboa (2010), a consciência da equidade exige ações que visem dotar as mulheres de instrumentos e ações que lhes possibilitem estar preparadas para exercerem cargos e, além disso, proporem, participarem e decidirem sobre tudo que lhes diga respeito.

A análise dos dados permitiu ver que nos cargos de liderança, principalmente no nível estratégico, a participação das mulheres é insipiente em relação aos homens o que demonstra a sua dificuldade em conseguirem ocupar os cargos dos níveis mais elevados da estrutura organizacional das empresas, dificuldade esta expressada pela soma de vários aspectos que se congregam na discriminação que sofrem, ao longo dos vários escalões em sua carreira corporativa. Não existe um obstáculo em específico que impeça às mulheres de ascenderem ao topo (EAGLY e CARLI, 2007).

Essa situação que aponta para a pequena participação das mulheres, em relação à participação dos homens, nesses cargos pode ser analisada vista sob a perspectiva do “fenômeno do teto de vidro” – *Glass Ceilling Phenomenon* (STEIL, 1997; SANTOS, TANURE e NETO, 2014). O conceito de “teto de vidro” descreve a existência de uma barreira sutil, transparente e suficientemente forte que

impede a ascensão das mulheres aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional nas organizações. Essa barreira incide sobre as mulheres como grupo, por conta da discriminação de gênero, impedindo-as de avançarem individualmente. Não está ligada à falta de competência para ocupar os altos cargos (STEIL, 1997).

No que concerne ao conteúdo dos documentos, Agenda 2030, ODS-5 (ONU, 2015) e a da ONU Mulheres “Por um planeta 50-50 em 2030: um passo decisivo pela igualdade de gênero” (ONU Mulheres, 2016), pode-se aplicar a mesma observação que Meinhard e Faria (2020) desenvolvem quando abordam sobre os *Women Empowerment Principles (WEPs)* (UNGC, 2011), apresentados no Fórum Feminino em Nova Iorque no dia 15 de março de 2018 e que visava apresentar iniciativas com vistas a viabilizar o empoderamento feminino, inclusão econômica e empreendedorismo, tendo como objetivo de fundo alcançar a meta 5.5, 5.b e 5.c do Pacto Global2 da ONU.

Em outros termos, que apesar da igualdade de gênero ser uma política da ONU por meio da ODS 5, esses documentos não determinam ações elaboradas que permitam uma efetiva mudança na perspectiva social e, por conseguinte corporativa, que permita ver as contradições existentes na sociedade no que se refere às relações de gênero e, dessarte, promover a igualdade e equidade de gênero, isto é (nas palavras de Meinhard e Faria, 2020, p.55), “[...] para além da representatividade numérica.”

## REFERÊNCIAS

- ACKER, J. Gendering organizational theory. In MILLS, A.; TANCREDO, P. (Eds.) **Gendering Organizational Analysis**. London: Sage, 1992.
- ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, 4 (2): 139–58.; 1990. Disponível em: <http://www.csun.edu/~snk1966/J.%20Acker%20Hierarchies,%20Jobs,%20Bodies%20-%20A%20Theory%20of%20Gendered%20Organizations.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2021.
- ACKER, J. Making gender visible. In WALLACE, R.A. (Ed.) **Feminism and Sociological Theory**. Newbury Park: Sage, 1989.
- ADLER, N. J. Women in management worldwide. *International Studies of Management & Organization*, 16 (3–4): 3–32. 1987.
- ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. *Understanding Gender and Organizations*. (1 ed. 1997). London: SAGE Publications Ltd, (2 ed., 2009). Disponível em: [http://mis.kp.ac.rw/admin/admin\\_panel/kp\\_lms/files/digital/SelectiveBooks/Sociology/Understanding%20gender%20and%20organizations.pdf](http://mis.kp.ac.rw/admin/admin_panel/kp_lms/files/digital/SelectiveBooks/Sociology/Understanding%20gender%20and%20organizations.pdf). Acesso em: 05 Jul. 2021.
- BERNARDES, T. **As conquistas das mulheres ao longo da história**. Publicado em 10/03/2021. Futura. Disponível em: <https://www.futura.org.br/as-conquistas-das-mulheres-aolongo-da-historia/>. Acesso em: 23 mai. 2021.
- BUTLER, J. Performative acts and gender constitution: an essay in phenomenology and feminist theory. **Theatre Journal**. Vol. 40, No. 4 (Dec., 1988), pp. 519-531. Disponível em: [https://www-jstor-org.ez82.periodicos.capes.gov.br/stable/pdf/3207893.pdf?ab\\_segments=0%2Fbasic\\_search\\_gsv%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A90fb71400d115ce4b66f72cad43809df](https://www-jstor-org.ez82.periodicos.capes.gov.br/stable/pdf/3207893.pdf?ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A90fb71400d115ce4b66f72cad43809df) Acesso em: 15 jul. 2021.
- CENTRO FEMINISTA DE ESTUDO E ASSESSORIA. **A participação das mulheres e a questão de governo no Governo Lula**. Disponível em: <https://www.cfemea.org.br/index.php/colecao-femea/104-numero-120-janeiro-de-2003/797-aparticipacao-das-mulheres-e-a-questao-de-governo-no-governo-lula>.

**Com 9 mulheres, Dilma supera 'cota' de Lula, FHC, Collor, Itamar e Sarney.** G1, 26 dez. 2010. Disponível em: <http://g1.globo.com/politica/noticia/2010/12/com-9-mulheres-dilmasupera-cota-de-lula-fhc-collor-itamar-e-sarney.html>. Acesso em: 13 mai. 2021.

Conquistas do feminismo no Brasil: uma linha do tempo. **Nossa causa**, 09 mar. 2020. Disponível em: <https://nossacausa.com/conquistas-do-feminismo-no-brasil/>. Acesso em: 13 mai. 2021.

COSTA, A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres.** [s/d]. Disponível em: [http://www.reprolatina.institucional.ws/site/respositorio/materiais\\_apoio/textos\\_de\\_apoio/Genero\\_poder\\_e\\_empoderamento\\_das\\_mulheres.pdf](http://www.reprolatina.institucional.ws/site/respositorio/materiais_apoio/textos_de_apoio/Genero_poder_e_empoderamento_das_mulheres.pdf).

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, Boston, 85(9), 62–71. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-thelabyrinth-of-leadership>. Acesso em: 03 ago. 2021.

EQUIDADE. In: **DICIO, Dicionário Online de Português.** Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/equidade/>. Acesso em: 19 jun. 2021.

**Feminismos e resistência:** trajetória histórica da luta política para conquista de direitos. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/neguem/article/view/38949>.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar:** Dados edição 2017. Progep, 2018.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar:** Dados edição 2019. Progep. 2020.

FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. Edição nº 59 – julho de 2006: A afirmação dos direitos da mulher no governo Lula. Disponível em: <https://fpabramo.org.br/2006/07/14/edicao-no-59julho-de-2006-a-afirmacao-dos-direitos-da-mulher-no-governo-lula/>. Acesso em: 15 mai. 2021.

GRANT THORNTON INTERNATIONAL. **Women in business 2021:** janela de oportunidades. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-inbusiness-2021/>. Acesso em: 02 ago. 2021.

HOLLANDA, H. B. (Org.). **Pensamento feminista:** conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. 440 p.

IGUALDADE. In: **DICIO, Dicionário Online de Português.** Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/igualdade/>. Acesso em: 19 jun. 2021.

JOHNSTON, W.; PACKER, A. E. **Workforce 2000:** work and workers for the twenty-first century. Indianapolis: Hudson Institute, 1987. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwilq7PNutTyAhXrpJUCHe7KBloQFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Ffiles.eric.ed.gov%2Ffulltext%2FED290887.pdf&usq=AOvVaw3UtY6Hn7q-IXhfKS-N6EW-> Acesso em: 24 abr. 2021.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, J. D. **Feminismo: origens, conquistas e desafios no século 21.** Publicado em 07 de mar de 2020 (atualizado 03/12/2020 às 13h47). Nexo Jornal. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/explicado/2020/03/07/Feminismo-origens-conquistas-edesafios-no-s%C3%A9culo-21> Acesso em: 12 jun. 2021.

LISBOA, T. Políticas públicas com perspectiva de gênero: afirmando a igualdade e reconhecendo as diferenças. In: Seminário internacional - fazendo gênero 9 – diásporas, diversidades, deslocamentos, Florianópolis, 2010. **Anais**, Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em:



[http://www.fg2010.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1278289946\\_ARQUIVO\\_Tepto.ST\\_Completo\\_FG9.pdf](http://www.fg2010.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1278289946_ARQUIVO_Tepto.ST_Completo_FG9.pdf). Acesso em: 04 mai. 2021.

LUCAS, L. **Diversity and cultural competency** (Cap.17): Unit 5 - Beyond Academics. EDUC 1300: Effective Learning Strategies. Washington: Lumen Learning. Disponível em: <https://courses.lumenlearning.com/austincc-learningframeworks/chapter/chapter-17-diversityand-cultural-competency/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

MEINHARD, V. R.; FARIA, J. H. Representatividade das Mulheres na Hierarquia de Empresas: Estudo de Caso com Base no Women's Empowerment Principles. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 19, n. 1, p. 33-60, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55944/representatividade-das-mulheres-na-hierarquia-de-empresas--estudo-de-caso-com-base-no-women---s-empowerment-principles>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MERRILL-SANDS, D.; HOLVINO, E.; CUMMING, J. Working with diversity: a focus on global organizations. Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management, Boston, MA. 2000. Disponível em: [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2726/24\\_Working%20with%20Diversity.%20A%20Framework%20for%20Action\\_genderdiversity\\_WP.pdf?sequence=1](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2726/24_Working%20with%20Diversity.%20A%20Framework%20for%20Action_genderdiversity_WP.pdf?sequence=1)). Acesso em: 22 abr. 2021.

MIRANDA, T. L., SCHIMANSKI, E. Relações de gênero: algumas considerações conceituais. In: FERREIRA, A. J. (Org.) **Relações étnico-raciais, de gênero e sexualidade: perspectivas contemporâneas** [online]. Ponta Grossa: Editora UEPG, 2014, pp. 66-91. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/btydh/pdf/ferreira-9788577982103-05.pdf>.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MURARO, R. M. **A mulher no terceiro milênio: uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 2000.

NASCIMENTO, F. P. Classificação da pesquisa: natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NGcWNIBuFaQJ:franciscopaulo.com.br/arquivos/Classifica%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520da%2520Pesquisa.pdf+%&cd=3&hl=ptBR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-b-d>. Acesso em: 22 jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS MULHERES. Planeta 50-50 em 2030. Brasília: ONU-Mulheres, 2015. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/planeta5050/>. Acesso em: 15 jan. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável: Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**. ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5> Acesso em: 10 de jun. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres**. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao\\_cedaw.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao_cedaw.pdf). Acesso em: 15 jan. 2020.

PIMENTEL, S. Convenção sobre a Eliminação de T Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher - Cedaw 1979 – Apresentação. In. FROSSARD, H.



- (Org.). **Instrumentos internacionais de direitos das Mulheres**. Brasília: SPM-PR, 2006. Disponível: [https://assets-compromissoeatitudeipg.sfo2.digitaloceanspaces.com/2012/08/SPM\\_instrumentosinternacionaisdireitosdasmulheres.pdf](https://assets-compromissoeatitudeipg.sfo2.digitaloceanspaces.com/2012/08/SPM_instrumentosinternacionaisdireitosdasmulheres.pdf). Acesso em: 02 jul. 2021.
- PINTO, C. R. J. Feminismo, história e poder. Dossiê Teoria Política Feminista. **Rev. Sociol. Polit.** 18 (36). Jun 2010. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782010000200003>; Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/GW9TMRsYgQNzxNjZNcSBf5r/?lang=pt>. Acesso em: 22 abr. 2021.
- RIFIOTIS, T. As delegacias especiais de proteção à mulher no Brasil e a «judicialização» dos conflitos conjugais. **Sociedade e Estado**, v. 19, n. 1, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/gxbM4S8hXnWkXZ9vv4fY3cN/?lang=pt>. DOI: 10.1590/S010269922004000100005.
- SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 5675, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40490/mulheres-executivasbrasileiras--o-teto-de-vidr---> Acesso em: 25 ago. 2021.
- SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Pesquisa científica. In. GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. (Org.). Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 13 mai. 2021.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica--compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro>. Acesso em: 25 ago. 2021.
- STOCKDALE, M.S.; CROSBY, F.J. **The psychology and management of workplace diversity**. Malden: Blackwell Publishing Limited, 2004.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.
- TAVASSI, A. P.; RÊ, E.; BARROSO, M. C.; MARQUES, M. D. Equidade de gênero: o que isso quer dizer? Politize, 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/equidade-de-genero/> Acesso em: 27 jun. 2021.
- THOMÉ, C. F. O princípio da igualdade em gênero e a participação das mulheres nas organizações sindicais de trabalhadores. 2012. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-19022013-111321/pt-br.php>. Acesso em: 10 mai. 2021.

# CAPÍTULO 8

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p-112-129

## DESENVOLVIMENTO DE UM MANUAL DE TREINAMENTO DE VENDAS EM UM COMÉRCIO VAREJISTA EM CASTRO/PR

**Autoras:**

**Karine Aparecida Marcondes Leal**

**Gislaine Martinelli Baniski**

## DESENVOLVIMENTO DE UM MANUAL DE TREINAMENTO DE VENDAS EM UM COMÉRCIO VAREJISTA EM CASTRO/PR

Karine Aparecida Marcondes Leal <sup>1</sup>  
Gislaine Martinelli Baniski <sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo discorrer sobre a elaboração de um manual de treinamento em vendas para uma pequena loja de varejo na cidade de Castro-PR. Sendo realizada uma relação entre a teorias sobre o treinamento e desenvolvimento de pessoas aplicada a uma pesquisa de campo em um caso prático. A pesquisa tem caráter descritivo, bibliográfico e qualitativo. Foi realizada uma entrevista com a gerente da loja com o intuito de levantar as necessidades de treinamento e desenvolvimento para as vendedoras. O presente artigo também acompanhou o processo de atendimento ao cliente por 3 meses no ano de 2020 com o propósito de verificar as necessidades de melhoria no processo. Deste modo, diante dos dados coletados sobre o atendimento na loja foi realizada a elaboração e implementação de um manual contendo algumas orientações como: a cultura organizacional da loja, a limpeza e organização do ambiente de trabalho e a utilização da técnica de vendas CVBA (Característica, Vantagem, Benefícios e Atração), com o intuito de padronizar o atendimento ao cliente, capacitar as vendedoras e incentivar a gestão do conhecimento dentro da empresa.

**Palavras-chave:** Treinamento e desenvolvimento. Varejo. Manual de treinamento. Padronização.

### 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual muitas organizações buscam vantagens competitivas no mercado, com investimentos em inovação, melhorias em infraestrutura, tecnologia e treinamento em desenvolvimento de pessoas. Os gestores de diversas áreas dentro das organizações já perceberam a importância do investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas para se alcançar os resultados esperados pela organização.

A empresária Luiza Trajano, comandante da gigante varejista Magazine Luiza S/A, afirmou em entrevista no seu canal do *youtube* no ano de 2019 que:

Duas coisas apenas vão ser importantes em uma empresa ou em um trabalho, atendimento e inovação. Os diretores e os CEO'S das empresas hoje em dia têm o diretor de RH ao lado deles, porque os analistas da bolsa perceberam que as empresas que têm as pessoas mais alinhadas e mais comprometidas duram mais (TRAJANO, 2019, s/p).

Os gestores perceberam que os recursos gastos com treinamento são na verdade um investimento a curto e longo prazo e que traz inúmeros benefícios e vantagens competitivas para as organizações.

Conforme aborda Vergara (2014), se, no passado, o mercado consumidor podia ser tratado como massa amorfa, hoje expressa individualidade e espera ser atendido em suas pretensões de forma cada vez mais customizada. O bom atendimento aos clientes é importante não apenas nas grandes empresas varejistas, mas é fundamental nas micro e pequenas lojas de bairro.

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Ponta Grossa. *e-mail*: karinelealcb@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração. Docente UEPG. *e-mail*: gislainebaniski.adm@gmail.com

Em entrevista à revista HSM management de 2021, José Galló, presidente do Conselho da Renner, compara: “O encantamento do cliente não acontece só online. No Brasil, as lojas físicas ainda exercem enorme importância no relacionamento das marcas com os clientes, na socialização. Nisso, estamos mais avançados que os chineses”.

Contudo, para que o cliente seja bem atendido é necessário que exista um padrão de qualidade definido. A importância das ferramentas de qualidade e de gestão do conhecimento podem e devem ser utilizadas não somente pelas grandes empresas, mas também pelos pequenos empresários para aumentar a qualidade do serviço prestado.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma ferramenta importante nesse processo para capacitar funcionários no exercício de sua função, buscar a padronização do processo de atendimento e a gestão do conhecimento dentro das micro e pequenas empresas.

Tendo em vista esse cenário, o presente artigo buscou desenvolver um manual com orientação e técnicas de vendas para as funcionárias de uma pequena loja de bairro na cidade de Castro/PR.

## **2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

O que seria o treinamento e desenvolvimento de pessoas? E qual a diferença entre treinar e desenvolver um funcionário? Tais respostas podem ser encontradas nos conceitos teóricos desenvolvidos pelos autores escrevem sobre o tema.

Para Milkovich e Bourdreau (2010), o treinamento é um processo sistematizado, com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes que resultem em uma melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

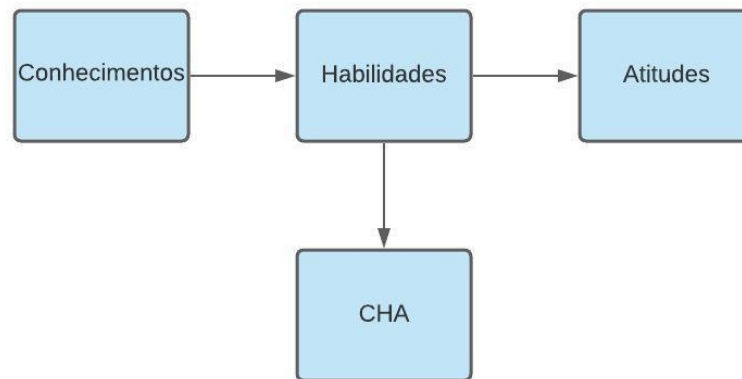
Na visão de Chiavenato (2004, p. 340) “o treinamento é imprescindível, pois é considerado um meio de desenvolver as competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”. Esse conceito está alinhado com o cenário atual, onde, a gestão de recursos humanos é uma peça fundamental na engrenagem para alcançar os objetivos das organizações.

Para Guelbert *et al.* (2008, p. 2 *apud* CHIAVENATO, 2016), “o treinamento vem sendo utilizado pelas organizações como uma estratégia, visando aprimorar e elevar o nível de qualidade e produtividade nas organizações”.

Seguindo essa mesma linha, tem-se os princípios do *National Industrial Conference Board*, no qual o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização.

Para Marra (2000), o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Esse conceito faz uma analogia onde treinar pessoas é como fazer um “CHA”. Temos os conhecimentos + habilidades + atitudes = treinamento, conforme a representação da Figura 5.

**FIGURA 5** - Esquema conhecimentos, habilidades e atitudes



Fonte: Adaptado de Marra (2001, *apud* CHIAVENATO, 2016).

Dentre os diversos recursos que compõem uma organização, as competências das pessoas apresentam o maior valor, porque não só elas são “recursos” valiosos à disposição da organização (com sua criatividade, iniciativa, *expertise*) mas também porque são elas que constituem, desenvolvem e gerenciam os outros recursos (FERNANDES, 2013).

Outra característica própria do treinamento é a sua duração, pois o treinamento visa a transmissão de conhecimento em curto prazo. Ainda, seguindo o conceito de Marra (2011 *apud* CHIAVENATO, 2016), treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho.

Trata-se de um processo voltado para realização de tarefas a curto prazo para que o funcionário consiga realizar determinada tarefa do dia a dia, por exemplo: treinamento para vendedoras no atendimento ao cliente ou treinamento de um funcionário para operação de uma determinada máquina industrial.

Campbell (1971) traz a definição de que o treinamento é projetado para pessoas de nível não gerencial, enquanto o desenvolvimento objetiva as pessoas de nível gerencial.

## 2.1 DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO X DESENVOLVIMENTO

Os cursos de treinamento são projetados para um curto prazo, em função de um propósito definido e específico, como a operação de uma máquina ou execução de uma determinada atividade.

Os cursos de desenvolvimento envolvem uma educação mais ampla para propósitos genéricos de longo prazo, como desenvolver habilidades de liderança em um supervisor para futuramente assumir um cargo de CEO na empresa.

As diferenças entre treinamento e desenvolvimento podem ser visualizadas com mais detalhes no Quadro 1.

**QUADRO 1 - Diferenças entre treinamento e desenvolvimento**

TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
Curto prazo	Longo prazo
Função operacional	Função gerencial
Objetivo específico	Objetivo amplo
Treinamento em grupo	Treinamento individual

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, *apud* CHIAVENATO, 2016).

Vargas (1996) conceitua treinamento e desenvolvimento como aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

## 2.2 OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Mas, para que treinar? Essa pergunta pode ser respondida com a definição dos objetivos de cada organização. Cada empresa possui necessidades específicas para a determinação da necessidade ou não do treinamento de seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2009, p. 390), os principais objetivos do treinamento são:

- a) preparar os colaboradores da empresa para uma execução imediata de uma determinada tarefa ou função;
- b) proporcionar oportunidades para o crescimento dos colaboradores da organização, não apenas para cargos atuais como para futuras funções na qual a pessoa possa ser considerada;
- c) criar um clima organizacional mais favorável, aumentar a motivação, torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência, mudando assim às atitudes das pessoas.

Para que o treinamento seja eficaz é necessário ter seus objetivos bem definidos, apenas treinar por treinar seria um desperdício dos recursos da organização.

O treinamento pode ter como objetivos: estimular as habilidades, conhecimentos e atitudes dos treinandos; alcançar uma melhor compreensão da cultura da empresa; e desenvolver algumas habilidades técnicas e de comportamento.

O treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 220-221).

Os objetivos podem ir desde a transmissão da cultura organizacional, como a missão, visão e valores da empresa até o treinamento de habilidades técnicas para o desempenho da função. Nesse sentido, Kotler (2000, p. 28) afirma que “a transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle”.

Segundo Chiavenato (2009), o treinamento visa despertar, em cada colaborador, talentos para o desempenho de suas atividades, desenvolvendo habilidades, competências técnicas interpessoais de comunicação e do trabalho em equipe, buscando ampliar a capacidade de absorção e identificação das mudanças no ambiente de trabalho e o impacto no desenvolvimento de suas funções



Conforme Pereira (2008), o treinamento pode oferecer 4 tipos principais de mudança de comportamento, sendo elas:

- a) transmissão de informações: Consiste no compartilhamento de informações e dados para o simples aumento do conhecimento dos treinados como por exemplo, informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, políticas etc.;
- b) desenvolvimento de habilidades: treinamento geralmente orientado para o desenvolvimento de habilidades técnicas para o trabalho. Ex.: manuseio de ferramentas ou operação de máquinas;
- c) desenvolvimento ou modificação de atitudes: significa a mudança de atitudes negativas para atitudes positivas, conscientização para os aspectos voltados ao comportamento pessoal;
- d) desenvolvimento de conceitos: nesse sentido o treinamento tem por objetivo elevar o nível de absorção do conteúdo e conceitualização de ideias e filosofias.

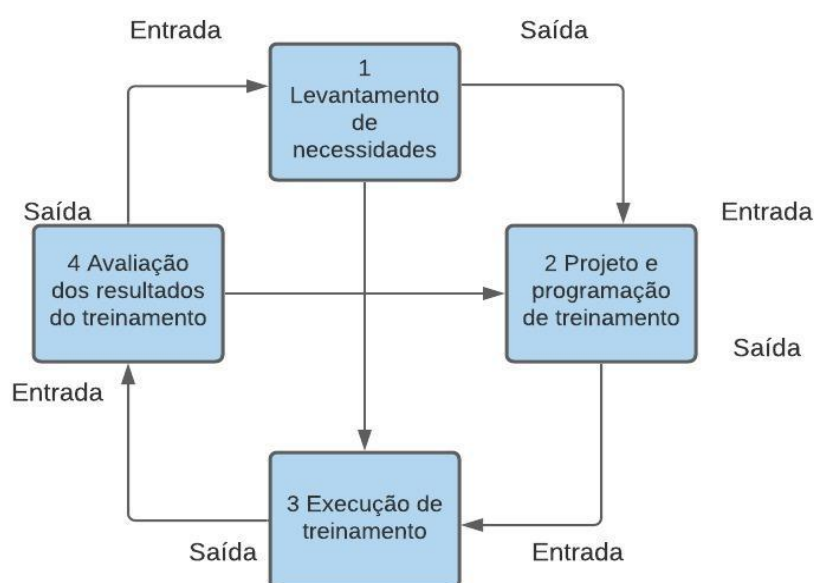
### 2.3 ETAPAS DO TREINAMENTO

A implementação do processo de treinamento deve seguir as etapas corretas para se obter os melhores resultados. Para Chiavenato (2010), o treinamento é composto por quatro etapas:

1. diagnóstico ou levantamento de necessidades de treinamento;
2. programação de treinamento para atender a necessidade;
3. implementação e execução do programa de treinamento;
4. avaliação dos resultados.

Para visualizar as quatro etapas do treinamento o fluxograma da Figura 7 apresenta uma representação gráfica dessas etapas.

**FIGURA 7 - Ciclo do treinamento**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 50 *apud* CHIAVENATO, 2016).

## 2.8 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A definição da identidade da empresa é fundamental para a criação do sentimento de valor e pertencimento, é um dos pilares também do planejamento estratégico, pois definirá qual o negócio da empresa, sua missão, visão e valores. Todas as empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte devem ter bem definidos esses três elementos, pois vão nortear todas as ações da empresa ao longo do tempo.

### a) Missão

A missão da empresa pode ser entendida como sua razão de existir, seu propósito dentro da sociedade. Para Oliveira (1999), a “missão é a razão de ser da empresa. Conceituação do horizonte, dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar no futuro”.

A definição da missão da empresa auxilia na internalização do seu significado para buscar o comprometimento e motivação dos funcionários da empresa. Segundo Kotler (2005), uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

### b) Visão

Após definir a missão, que trata do que a empresa é, devemos definir onde a ela quer chegar. Sua visão de futuro, segundo Oliveira (2005), representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Já para Hart (1994), ela é a compilação de desejos de uma empresa a respeito do seu futuro.

Ela tem foco no futuro e nos mostra o planejamento a longo prazo que define onde a empresa quer chegar. Ela é mais genérica do que objetivos a longo prazo. Para Costa (2007), o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira como ela gostaria de ser vista.

### c) Valores

Os valores são as crenças e princípios que irão pautar todas as atitudes da empresa. Segundo o conceito de Tamayo (1998), “valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos”.

Os valores são a bússola moral que guia a empresa, para Barret (2000), em uma organização os valores “dizem” e os comportamentos “fazem”. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos”.

### d) Técnica de venda CVBA

Harry J. Friedman é um norte americano, escritor, palestrante e fundador de uma grande empresa de consultoria para treinamento em vendas, o Grupo Friedman, atuante no ramo do varejo desde 1968. Atualmente o grupo Friedman presta atendimento a milhares de empresas de varejo que buscam treinamento para melhorar suas receitas de vendas por meio de treinamento de seus vendedores.

Há mais de 40 anos Friedman criou a técnica do CVBA, que consiste nos seguintes passos:

C - Características;

V – Vantagens;

B – Benefícios;

A - Atração.

Essa técnica consiste em explicar os benefícios que o cliente terá ao adquirir o produto ao invés de vender apenas os conceitos técnicos. As características do produto são seus aspectos técnicos e práticos (seu material). Vantagem é o ganho que o cliente vai ter ao adquirir o produto ou serviço. Benefício é a razão pela qual ao adquirir esse produto/serviço a necessidade do cliente será atendida. E, por fim, a atração é a reafirmação de tudo que foi dito sobre o produto/serviço em forma de uma pergunta positiva.

Conforme o próprio Friedman (1995), a maioria dos vendedores é capaz de descobrir o que o cliente deseja, mas é tarefa para um profissional descobrir as razões que levaram um cliente a desejar determinado produto.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para conseguir alcançar os objetivos propostos pelo artigo foram utilizadas as seguintes classificações: quanto a natureza, a forma, aos objetivos quanto e aos procedimentos técnicos.

Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca estudar conceitos já existentes na literatura aplicados de forma prática em uma pequena empresa do ramo do varejo. Conforme Assis (2009), a pesquisa aplicada interessa-se pela aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Ou seja, destina-se a aplicar os conhecimentos científicos para a solução dos mais variados problemas individuais ou coletivos.

O artigo tem uma abordagem qualitativa, que se configura como: uma pesquisa descritiva, cujas informações não são quantificadas; os dados são analisados indutivamente; a interpretação dos fenômenos, e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (ASSIS, 2009).

Em relação aos objetivos, a proposta se encaixa como exploratória e descritiva: exploratória porque permite descrever o processo de atendimento das vendedoras de uma loja de bairro da cidade de Castro-PR; descritiva porque, segundo a classificação apresentada por Gil (1991, p. 46), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Deste modo, o trabalho descreve como foi realizada a elaboração de um manual de orientação para vendas com o objetivo de padronizar o atendimento da loja.

O procedimento técnico utilizado foi a pesquisa de campo. Este procedimento “[...] consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los” (MARCONI e LAKATOS, 2011, p. 69). Foi realizada a observação direta do processo de atendimento ao cliente para a análise e descrição de como ocorre tal processo.

A pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...] (GONÇALVES, 2001, p. 67).

Deste modo, o presente artigo visa diante dos dados coletados sobre o atendimento na loja propor a utilização de um manual para treinamento das vendedoras, com o objetivo de capacitá-las para melhorar o atendimento aos clientes.

A referente pesquisa também se classifica como bibliográfica, pois a para fundamentação teórica do trabalho foram utilizados materiais publicados em livros, artigos, jornais e revistas, além de conteúdo retirado de fontes da internet.

A pesquisa ou levantamento bibliográfico é um importante estágio na elaboração do quadro inicial. Se o pesquisador utiliza teorias e conceitos para estudar fenômenos, a leitura é um hábito que deve ser cultivado. Pela leitura, o pesquisador fica conhecendo o que outros pesquisadores e autores disseram a respeito do fenômeno que pretende estudar [...]. (DOXSEY e DE RIZ, 2002-2003, p. 35).

Quanto a coleta e análise dos dados houve uma limitação temporal referente a duração do estágio obrigatório. O período analisado foi de agosto de 2020 até o mês de novembro de 2020.

#### **4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (PROPOSTA DE MELHORIA)**

A proposta de desenvolvimento neste artigo tem como objetivo auxiliar a loja na melhoria do atendimento ao cliente e assim aumentar o número de conversão de vendas.

Sugere-se a utilização dos conceitos e ferramentas de treinamento e desenvolvimento de pessoas adaptado a realidade da loja e ao momento pelo qual o país está passando no período 2020-2021, devido a pandemia do COVID-19.

Considera-se que a utilização de um programa de treinamento para melhorar o atendimento das vendedoras contribuirá para a gestão do conhecimento, a padronização de processos e atividades além do aumento da taxa de conversão de vendas.

A ferramenta utilizada será um manual contendo algumas orientações como: a cultura da loja, a limpeza do ambiente de trabalho e a técnica de vendas CVBA (Característica, Vantagem, Benefícios e Atração), com o intuito de padronizar o atendimento ao cliente, capacitar as vendedoras e incentivar a gestão do conhecimento dentro da empresa.

O manual deve conter além do treinamento de uma técnica de venda também os valores, missão e visão da Loja J. Karen, auxiliando no processo de integração e internalização da cultura da empresa.

##### **4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA LOJA J. KAREN**

Como parte fundamental da construção da identidade da Loja J. Karen está a criação da missão, visão e valores da loja. Juntamente com a gerente Marlene foram estabelecidas as seguintes diretrizes que agora fazem parte da cultura organizacional da loja. A elaboração dessas diretrizes se faz necessária, pois a base do treinamento deve ser as crenças da empresa que serão transferidas para as funcionárias.

###### **4.1.1 Missão**

A missão é o propósito fundamental de uma empresa, traduz a finalidade da sua existência, ou seja, a missão deve refletir o que ela é e como ela faz.

A missão da loja J. Karen é proporcionar aos clientes um atendimento de excelência. Colocar as pessoas em primeiro lugar e levar produtos de qualidade e com preços que atendam às necessidades dos clientes.

#### 4.1.2 Visão

A definição da visão da empresa é basicamente a definição dos objetivos da empresa, a visão representa aonde a empresa quer chegar e o que quer alcançar. A visão da loja J. Karen é ser a loja referência na cidade de Castro em atendimento ao cliente.

#### 4.1.3 Valores

Os valores da empresa são os ideais de atitude e valores que devem estar presentes no dia a dia e nortear o comportamento de todos dentro da empresa. Os valores da loja J. Karen são: Ética, honestidade, trabalho duro e valorização das pessoas.

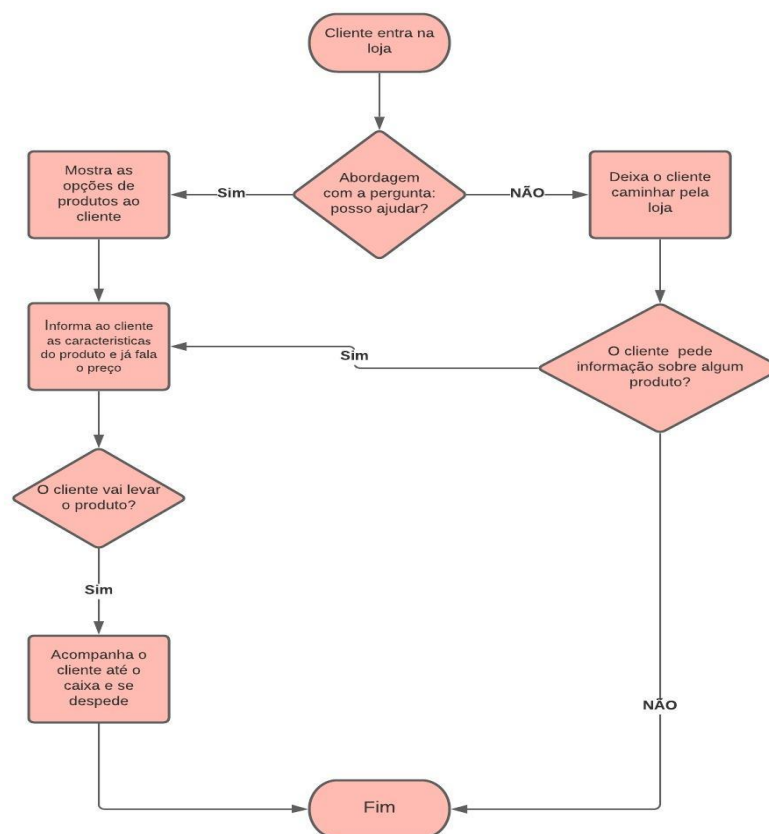
### 4.2 ESPECIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES E DAS MELHORIAS

Para a melhor identificação das oportunidades de melhoria, o presente artigo acompanhou o processo de atendimento ao cliente por 3 meses no ano de 2020. Segundo o passo a passo de atendimento que é realizado atualmente:

1. O cliente ao entrar na loja é abordado por uma vendedora que utiliza perguntas fechadas para iniciar o atendimento, como: Tudo bem? Posso ajudar?
2. O cliente que procura um produto específico pede auxílio para a vendedora que o informa sobre as características do produto e já informa o preço.
3. Se o cliente responde que não precisa de ajuda para realizar suas compras, a vendedora deixa que ele fique à vontade para caminhar pela loja, mas não persiste no atendimento.
4. O cliente decide comprar o produto e é acompanhado pela vendedora até o caixa da loja para finalizar a compra.
5. A compra é finalizada pela atendente do caixa, ela se despede do cliente e então ele deixa a loja.

O fluxograma da Figura 12 representa como ocorre o atendimento.

**FIGURA 12** - Fluxograma de atendimento da loja J. Karen



Fonte: Autoras.

Foi identificado que este processo apresenta algumas falhas, como por exemplo:

- a) a utilização de perguntas fechadas na abordagem ao cliente;
- b) a falta de pro atividade para buscar informações sobre o produto que o cliente deseja;
- c) as vendedoras não buscam oferecer produtos adicionais;
- d) no fechamento da venda não é apresentado ao cliente as redes sociais da loja como grupo de vendas no *WhatsApp* e no *Facebook* da loja (pós-venda).

Foi então sugerido à gerente, a proposta de melhoria através da elaboração de um manual com orientações que auxiliassem as vendedoras sobre o comportamento durante o atendimento ao cliente.

### 4.3 VIABILIDADE DA PROPOSTA

Para a implementação do manual de treinamento será necessário a elaboração de um programa de treinamento dentro da loja, a aplicação do treinamento deverá ser realizada em etapas. As etapas podem ser realizadas de maneira simples e sem exigir gastos com recursos humanos, financeiros e novos recursos tecnológicos.

A implementação do programa de treinamento será realizada conforme a programação que consta no item 4.4 deste trabalho e não haverá custo na implementação.



Para iniciar a aplicação do treinamento serão utilizadas as ferramentas já existentes na empresa, por exemplo: o treinamento será aplicado pela gerente; acontecerá no próprio local de trabalho (loja); e o manual poderá ser acessado via *smartphone*.

#### 4.4 FASES DE IMPLANTAÇÃO

A programação será dividida em 4 etapas para a elaboração e implementação do programa de treinamento, seguindo as etapas de elaboração do programa de treinamento proposto por Chiavenato (2009):

1. Diagnóstico ou levantamento de necessidades de treinamento;
2. Programação de treinamento para atender à necessidade;
3. Implementação e execução do programa de treinamento;
4. Avaliação dos resultados.

##### 4.4.1 Etapa 1 - Diagnóstico

O Diagnóstico ou LNT foi realizado através de solicitação da gerência. Conforme a entrevista com a gerente Marlene, ela relatou uma grande dificuldade encontrada no atendimento ao cliente.

Segundo a gerente o atendimento das vendedoras “[...] às vezes deixava a desejar” e que gostaria de que uma técnica de vendas fosse inserida no atendimento. A padronização do atendimento pode garantir que todos os clientes da loja sejam atendidos da mesma maneira, com o mesmo modelo de qualidade exigido pela gerente.

O atendimento ao cliente efetuado de maneira errada interfere no faturamento da empresa, pois as vendas “perdidas” representam um prejuízo para o caixa da loja.

Tendo em vista os fatores apresentados verificou-se a necessidade de uma orientação para as vendedoras atenderem melhor os clientes.

##### 4.3.2 Etapa 2 - Programação de treinamento

Foi elaborada a programação para a aplicação do treinamento utilizando o manual de orientações, conforme apresentado no Quadro 8.

**QUADRO 8** - Programação de treinamento da loja J. Karen

PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO DA LOJA J. KAREN	
Quem deve ser treinando?	Vendedoras e operadora de caixa- Ione, Cristiane, Maira, Taina.
Quem vai treinar?	Gerente/proprietária- Marlene
O que vai ser treinando?	Técnicas de vendas
Onde será o treinamento?	Na própria loja – Local de trabalho

Como treinar?	Manual de orientações para vendas e vídeos sobre técnicas de vendas.
Quando treinar?	Semanalmente.
Quanto treinar?	15 minutos antes do horário de abertura da loja
Para que treinar?	Melhorar a técnica de atendimento e aumentar o número de conversão de vendas.

Fonte: Autoras.

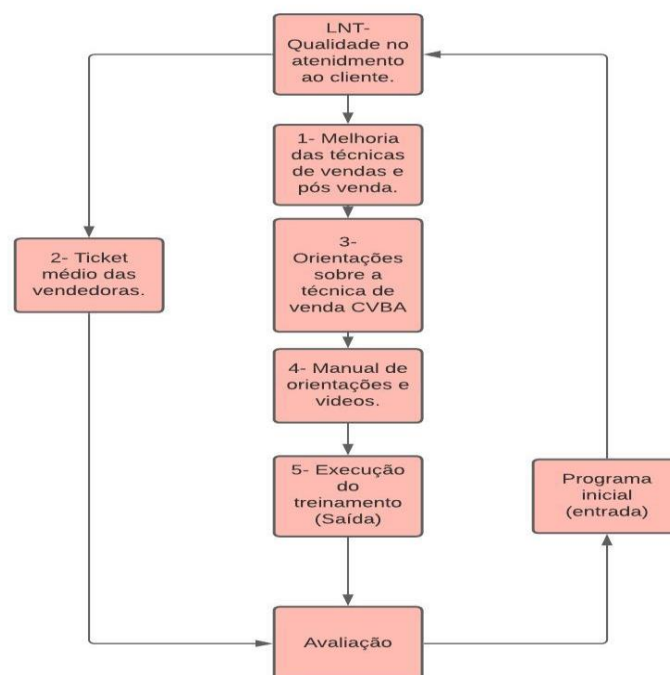
### 4.4.3 Etapa 3: Planejamento

Para a preparação do manual foram analisadas algumas questões como:

- O objetivo do treinamento: melhorar a qualidade no atendimento;
- Como medir o desempenho das vendedoras – ticket médio (nº de vendas / nº de clientes atendidos);
- Conteúdo de treinamento: Cultura organizacional, técnica de vendas CVBA, como lidar com reclamações dos clientes e vídeos com dicas sobre vendas e motivacionais;
- Método de treinamento: Elaboração de um manual com conteúdo visual para passar as orientações as vendedoras;
- Implementação: através de uma reunião pela manhã antes da abertura da loja;
- Avaliação do treinamento: questionário aplicado as vendedoras.

Também foi elaborado um fluxograma onde tratamos da preparação do programa de treinamento:

**Figura 13 - Fluxograma da programação de treinamento da loja J. Karen**



Fonte: Autoras.

#### 4.4.3.1 Elaboração do Manual

Após o mapeamento da necessidade de treinamento identificada neste trabalho, foi proposto junto a gerente, a elaboração de um manual com algumas informações, como: a cultura organizacional da loja; orientações quanto a limpeza do ambiente de trabalho; como lidar com possíveis reclamações e uma técnica de vendas para melhorar a qualidade do atendimento ao cliente, que como visto anteriormente apresentava algumas falhas.

Para tornar o manual mais atrativo visualmente para a vendedoras, foi criada a personagem “Karen”, uma “boneca” que orienta as funcionárias no passo a passo da venda. O intuito do manual não é ser um condensado de conteúdo teórico, pelo contrário, a intenção foi criar um material didático visual e com exemplos do passo a passo da venda utilizando a técnica do CVBA. Segue na Figura 14 um exemplo retirado do manual que consta no apêndice deste trabalho:

**FIGURA 14** - Manual de orientações as funcionárias da loja J. Karen



Fonte: Autoras.

A professora orientadora Gislaine sugeriu que fosse elaborado um repositório de ideias. Nele, foi elaborado as “dicas da Karen” (Figura 15), que são dicas rápidas sobre vendas, matérias de cursos gratuitos (SEBRAE) e vídeos de motivação.

A ideia de vídeos curtos é para a assimilação rápida e para que não seja um material muito denso e de difícil leitura, tendo em vista que a intenção é que o treinamento seja realizado 15 minutos antes da abertura da loja.

O manual pode ser acessado por meio de *smartphone* e no repositório contém *links* que acessam diretamente os vídeos e os materiais de estudo.

**FIGURA 15** - Repositório de ideias no manual de orientações



Fonte: A autora.

#### 4.4.4 Etapa 4: Avaliação do treinamento

Para realizar a última etapa do programa de treinamento, será realizada a avaliação do treinamento por meio da aplicação de um questionário autopreenchido.

O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms* e será enviado para as vendedoras para avaliar a qualidade do treinamento, do material utilizado e um espaço para sugestões para novos conteúdos que podem ser abordados nos treinamentos futuros. O modelo de questionário encontra-se nos apêndices deste trabalho.

#### 4.5 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que com a aplicação do programa de treinamento ocorra a melhoria no atendimento aos clientes da loja J. Karen e que isso traga uma melhora na receita de vendas da loja.

Pode-se esperar também a melhora na cultura organizacional da empresa com um programa de gestão do conhecimento e a criação da missão, visão e valores da empresa.

**QUADRO 9** - Resultados esperados com o programa de treinamento

PROPOSTA	RESULTADO ESPERADO
Programa de treinamento	Utilização da gestão do conhecimento dentro da loja, capacitação das funcionárias e fortalecimento da identidade cultural da loja (missão, visão e valores).
Manual de orientações	Melhora no ticket médio de vendas (nº de vendas / nº de clientes atendidos), qualificação técnica das funcionárias e melhoria no atendimento ao cliente.

Fonte: Autoras.

#### 4.6 DEFINIÇÃO DE RELATÓRIOS E CONTROLES

Os indicadores de desempenho podem fornecer números que auxiliam os gestores na tomada de decisão. Para avaliar o sucesso do programa de treinamento indica-se a utilização de alguns índices como:

- a) Taxa de conversão de vendas;
- b) *Ticket* médio;
- c) Índice de satisfação dos clientes.

O questionário de avaliação do treinamento pode ser utilizado para controle e melhoria do treinamento.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral propor a padronização e treinamento para a melhoria do atendimento na loja J. Karen. Pode-se considerar que esse objetivo foi atingido uma vez que foi

realizada a elaboração de um manual contendo orientações e técnicas de vendas para as colaboradoras da loja.

O manual poderá ser utilizado para a integração de novas funcionárias assim como para o treinamento das colaboradoras que já trabalham na loja. A cultura organizacional, orientações para limpeza e organização da loja, a técnica de venda CVBA e um repositório de ideias, são alguns dos temas abordados no manual que irá contribuir para a padronização do atendimento aos clientes da loja e capacitar as vendedoras através do programa de treinamento. O manual pode ser visualizado como apêndice deste trabalho.

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos três objetivos específicos:

- Criação da missão, visão e valores da Loja J. Karen;
- Descrição e análise do processo atual de vendas;
- Elaboração do programa de treinamento, manuais e padrão de atendimento para ser aplicado.

Foram utilizados métodos de coleta de dados (entrevista e observação) e fundamentos teóricos sobre o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas. O primeiro objetivo específico foi alcançado juntamente com a proprietária/gerente Marlene Rodrigues, que estabeleceu a missão, visão e valores da Loja J. Karen. A elaboração desses elementos é fundamental para a criação da cultura organizacional e do senso de identidade da loja.

Para alcançar o segundo objetivo específico foi observado como era realizado o atendimento aos clientes: foi elaborado um fluxograma que permite a melhor visualização de como era feito o passo a passo do atendimento aos clientes.

Por meio do acompanhamento do atendimento, foram feitas algumas constatações como: abordagem com perguntas fechadas; pouca interação com o cliente; não oferecem produtos adicionais, entre outros. Para a melhoria do processo de atendimento foi sugerida a implementação de um manual de orientação que faz parte de um programa de treinamento para ser aplicado para as vendedoras.

Para alcançar o terceiro objetivo específico, foi realizada a pesquisa bibliográfica para buscar materiais e métodos a serem utilizados na construção de uma programação para o treinamento, conforme consta no presente trabalho. Como levantamento de LNT, que foi constatada em entrevista com a gerente Marlene. A implementação e execução do programa, onde foi definida a programação do treinamento como, o local, as ferramentas e os métodos a serem utilizados, e, por fim a elaboração do manual.

Como recomendação, sugere-se a aplicação do treinamento e após realizar-se a verificação através do ciclo de melhoria utilizando a ferramenta da qualidade PDCA. Pois irá possibilitar a melhoria contínua do atendimento com o planejamento, execução, verificação e atuação. Sugere-se também a elaboração de novos treinamentos, inclusive voltado para as vendas no varejo on-line.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, M. C. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo, 2009.

BASS, B.M.; VAUGH, J.A. **Training in industry: the management of learning**. California: Wadsworth, 1966.

BARRET, R., **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: CULTRIX, 2000.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque empresarial**. São Paulo: Atlas, 1985.

- CAMPBELL, J.P. Personnel training and development. **Annual Review of Psychology**, v. 22, n. 1, 1971, p. 565-602.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 8.ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2016.
- DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica**. ESAB-Escola Superior Aberta do Brasil. 2002-2003. Apostila (p. 35).
- DRUCKER, Peter F., **A Administração na Próxima Sociedade**. NOBEL, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.17921/1415-6571.2019v23n37p14-22> Acesso em: 07 dez.2020.
- FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FERREIRA, J. Â. Jogos de empresas: Modelo para aplicação prática no ensino de custos e administração do capital de giro em pequenas e médias empresas industriais. **Doutorado em Engenharia da Produção**, UF, SC, 2000.
- FOLTRAN, C. U. *et al.* Treinamento e desenvolvimento de pessoas: O sucesso das organizações. **Revista Alumni**, v. 1, p. 1, 2012.
- FRIEDMAN. Harry J. **Não**. Obrigado. Estou só olhando! Técnicas de Vendas de Varejo para transformar Curiosos em Compradores. Makon Books do Brasil Editora Ltda: São Paulo.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.
- HOYLER, S. **Manual de relações industriais**. São Paulo: Pioneira, 1970.
- HIPÓLITO, J. A. M. A. Gestão da Administração Salarial em Ambientes Competitivos: Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. **Tese de Mestrado em Administração** – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- HSM MANAGEMENT. **Varejo pós-covid**. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/o-varejo-pos-covid> Acesso em: 13 mar. 2021.
- HSM MANAGEMENT, **Pequeno varejo avança**. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/o-pequeno-varejo-avancara> Acesso em: 25 mar. 2021.
- KANNANE, R. **Manual de treinamento**: como desenvolver programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos**: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3ed. São Paulo: Futura 2000.
- MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico/. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MCGEHEE, W.; THAYER, P.W. **Training in business and industry**. Nova York: Wiley Interscience, 1961.



MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil**. – São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, Antônio da Costa. **Treinamento e desenvolvimento na área de vendas**. Rio de Janeiro. Universidade Cândido Mendes, 2003.

PONTUAL, M. Treinamento. *In*: HOYLER, S. (org.). **Manual de relações industriais**. São Paulo: Pioneira, 1970.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P. FORTUNA, A. A. M. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.2, p.56-63.1998.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **RAUSP. Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 126-136, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

# CAPÍTULO 9

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p130-143

## **ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO EM GRANDES EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR DE TRANSPORTES NA REGIÃO DOS CAMPOS GERAIS**

**Autores:**

**Rosemary Aparecida Martins Roberto**

**Sirlei Moletta**

**Carlos Ubiratan da Costa Scheir**

**Silas Guimarães Moro**

# ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO EM GRANDES EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR DE TRANSPORTES NA REGIÃO DOS CAMPOS GERAIS

Rosemary Aparecida Martins Roberto <sup>1</sup>

Sirlei Moletta <sup>2</sup>

Carlos Ubiratan da Costa Scheir <sup>3</sup>

Silas Guimarães Moro <sup>4</sup>

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de sucessão utilizadas por duas empresas de transportes localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR. Desta forma, foram levantadas as motivações existentes no processo sucessório dessas empresas, descrevendo suas principais características. Para atingir os objetivos propostos no estudo, realizou-se uma pesquisa qualitativa através do método de estudo de caso, utilizando entrevista semi-estruturada com gestores sucessores pertencentes à segunda geração. Os resultados encontrados mostraram que os sucessores foram preparados para assumir a gestão através de treinamentos dentro ou fora da empresa da família e educação formal. Observou-se que nenhuma das empresas pesquisadas apresenta processos e planos de formação de sucessores formalizados, e formam seus sucessores de acordo com aquilo que acreditam. Por fim, os resultados mostraram que, nas empresas pesquisadas, há forte tendência à profissionalização.

**Palavras-chave:** Estratégias. Sucessão. Empresas familiares.

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto das empresas familiares brasileiras está envolto em uma complexidade composta por fatores que regem sua perenidade, dentre eles a problemática da sucessão, que ainda precisa ser planejada pela maioria das organizações.

O desenvolvimento de estratégias de sucessão em empresas familiares é um processo considerado de difícil desenvolvimento para as organizações, que apresentam dificuldades na formulação de estratégias para formação de seus sucessores. Desta forma, sucessão constitui um grande desafio por se tratar de um episódio longo, inevitável e, muitas vezes, negligenciado pelos gestores, mesmo demonstrando interferir de forma decisiva na continuidade da organização.

A sucessão relaciona-se a um conjunto complexo de opções a que está sujeito o fundador de uma empresa, como nomear um membro da família, um gestor membro da família ou um gestor que não seja membro da família, liquidar a empresa, vendê-la em sua totalidade, ou deixá-la entregue ao seu curso natural (LEACH e BOGOD, 2006). Pode-se afirmar que a forma como o fundador se retira

---

<sup>1</sup> Docente UEPG. *e-mail*: meiremartinsuepg@gmail.com

<sup>2</sup> Docente UEPG. *e-mail*: sirleiuepg@hotmail.com

<sup>3</sup> Docente UEPG. *e-mail*: ubiratanschier@hotmail.com

<sup>4</sup> Docente UEPG. *e-mail*: smoro@uepg.br

da empresa e propõe sua sucessão vai influenciar no sucesso da gestão da próxima geração, onde o planejamento e a gestão da sucessão são colocados como estratégia para minimização de conflitos e dificuldades encontradas pelas empresas familiares neste processo. Assim, a sucessão deve ser planejada através da formação de profissionais aptos para assumir o negócio da família.

A sucessão tem sido a temática mais estudada no campo de empresas familiares (GRZYBOVSKI, 2007). É importante que as organizações trabalhem a ideia de preparação e sucessão em todos os níveis ou posições consideradas críticas, estabelecendo uma filosofia voltada para a formação de sucessores através de instrumentos que viabilizem a operacionalização da gestão sucessória (FERNANDES, 2013). Isto porque a excessiva dependência da empresa em relação a alguns gestores e também aos próprios fundadores pode proporcionar a queda no seu desempenho, caso eles a abandonem.

Segundo Grzybovski *et al.* (2008), o processo de sucessão está relacionado com a sobrevivência da organização, com o comprometimento da família na manutenção do negócio e com a expectativa da geração sucessora dar continuidade ao projeto instituído pelo fundador. Desta forma, Weinstein (1999), Venter, Boshoff e Mass (2005) ressaltam que o preparo do sucessor é essencial à sobrevivência da empresa para a próxima geração.

Os sucessores da empresa familiar devem ser preparados desde cedo para o exercício profissional. Assim, algumas medidas devem ser tomadas pelos gestores e pela família, como formação educacional e elaboração de um plano de desenvolvimento profissional para os herdeiros, adoção de medidas administrativas e jurídicas para o possível ingresso deles no quadro funcional da empresa (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005).

Sob esta óptica, nota-se que a maioria das empresas familiares prepara seus herdeiros através de um processo natural desenvolvido por meio de atividades cotidianas, que acreditam ser o suficiente para o desenvolvimento dos sucessores, não possuindo um processo de sucessão formalizado com regras definidas para a formação do herdeiro sucessor.

## 2 EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares são objetos de estudos e discussões, pois exercem grande influência no desenvolvimento da economia brasileira, seja em termos de produtividade ou empregabilidade. Estudos sobre empresas familiares são recentes e têm despertado interesse. No Brasil, os primeiros estudos ocorreram no início da década de 1990, com trabalhos e publicações voltados para a consultoria. No final desta mesma década, a academia começou a dar importância ao tema, que começou a ganhar espaço nos eventos científicos, como EnANPAD e EnEO (BORGES, LESCURA e OLIVEIRA, 2010; GRZYBOVSKI, 2007; PAIVA, OLIVEIRA e MELO, 2008).

De acordo com Leone (2005), uma das maiores preocupações dos gestores de empresas familiares é sua continuidade, pois 75% delas estão sob o comando de seus fundadores, 20% estão sendo geridas pelos filhos dos fundadores, e somente 5% sob o controle da geração seguinte. “Estudos apontam que as chances de sobrevivência para empresas familiares diminuem a cada nova geração presente no negócio” (DUARTE, 2006, p. 12).

A definição de empresa familiar é considerada delicada, gerando algumas discussões, apesar da sua relevância nos estudos sobre o tema (GRZESZCZESZYN e MACHADO, 2009; LESCURA *et al.*, 2009; SOUZA e AMARAL, 2008).

Diante disto, Leone (2005) destaca três vertentes conceituais:

- a) O fato de a propriedade da empresa ser da família, que detém ou controla a maioria do capital;

- b) A gestão da empresa pela família, onde os lugares no topo são ocupados pelos seus membros;
- c) A questão da sucessão familiar, em que a segunda geração assume as posições deixadas vagas pelos parentes, e assim, sucessivamente (GRZESZCZESZYN e MACHADO, 2009).

A empresa familiar necessita de herdeiros para dar continuidade ao legado de seu fundador. Relacionado ao processo de sucessão da empresa familiar, Lodi (1993, p. 6) relata que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador”.

## 2.1 SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

As organizações familiares enfrentam um grande desafio que se refere ao problema da sucessão, envolvendo a transferência da gestão e da propriedade entre as diferentes gerações de uma família (BORGES e LESCURA, 2012). “Sucessão é o rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (LEONE, 1992, p. 12).

O estudo de Cunha (2006) aponta que, no Brasil, 30% das empresas familiares passam para a segunda geração, e apenas 5% para a terceira, e isto se deve à ocorrência de conflitos familiares e à falta de planejamento no processo de sucessão (MOREIRA *et al*, 2013).

A sucessão na empresa familiar é considerada uma das questões mais críticas enfrentadas pelos pesquisadores desta área e, apesar de existir muitos estudos sobre o tema, tanto nacionais como internacionais, ainda não há uma conclusão elucidada sobre ele (BORGES *et al*, 2010; CAMPBELL, HERIOT e WELSH, 2007; CISNEROS, CHIRITA e DESCHAMPS, 2014; COLLINS e O’REGAN, 2010; SHARMA *et al*, 2012). Desta forma, a gestão da empresa familiar pertence ao fundador e, inevitavelmente, passará a pertencer a um herdeiro, independentemente se possua competência ou experiência para assumir o cargo (FLORIANI e RODRIGUES, 2000). Na visão de Gersick *et al* (1997), a sucessão trata-se a um processo longo, único e sistêmico que, geralmente, acontece quando o fundador apresenta idade avançada e necessita afastar-se da gestão. A saída do fundador da empresa significa uma grande ruptura, devido à sua influência na gestão, nos interesses da empresa e da família, e pelo tempo de permanência no cargo (LONGNECKER, MOORE e PETTY, 1997).

Os problemas relacionados à sucessão têm levado muitas organizações ao fracasso. Esses problemas apresentam características distintas e complexas, variando de acordo com o porte da empresa e características da estrutura familiar (LE BRETTON-MILLER *et al*, 2004; OLIVEIRA, 2006). Desta forma, a sucessão pode proporcionar uma nova perspectiva gerencial às empresas, também seu fechamento, devido à falta de preparação do sucessor.

Os critérios para escolha dos sucessores estão relacionados a sua formação profissional, habilidades técnicas e gerenciais, e a sua intenção de participar de empresa da família (BROCKHAUS, 2004). “O pai prepara o filho não para ser seu sucessor, mas para ser sua sombra” (ROSSATO NETO, 2008, p. 12). Portanto, muitas vezes o filho assume o lugar do pai somente diante de uma situação inusitada, quando ocorre sua morte ou quando o pai não possui mais condições de exercer o papel de gestor. Outras vezes, os filhos encontram-se no dilema entre assumir o negócio da família ou seguir sua própria carreira em outra empresa. O mesmo autor ainda coloca que, “para assumir a organização familiar é necessário que esse filho ‘mate’ simbolicamente esse pai e reconheça suas virtudes e fraquezas, assim como as suas próprias” (p.12). Assim, os proprietários de empresas familiares precisam desenvolver um planejamento para a sucessão, preparando e treinando os futuros sucessores para gerir a empresa da família.



## 2.2 ESTRATÉGIAS DE SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Altaf e Troccoli (2010), o processo de gestão da sucessão acontece através da forma pela qual os pais educam seus filhos para o exercício do poder; ou seja, os filhos são preparados muitos anos antes para que isso ocorra.

O sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e solucionar possíveis problemas que venham a ocorrer. Para que uma boa profissionalização da gestão da empresa familiar obtenha sucesso, os sucessores deverão possuir habilidades e competências suficientes para terem êxito na gestão. Caso a empresa não possa contar com membros da família com estas características, a procura por profissionais fora da família torna-se inevitável para a continuidade do negócio.

Segundo Tillmann e Grzybovski (2005), o processo de formação dos herdeiros e sua entrada na empresa devem acontecer o quanto antes, pois quanto mais cedo fizerem parte da organização, mais chances o processo sucessório terá de ser bem-sucedido. Assim, Lodi (1987) afirma que, para que a sucessão aconteça sem transtornos ou perdas para a empresa, deve começar a ser organizada desde a infância dos filhos. Desta forma, o futuro sucessor deverá ter envolvimento com o negócio da família, começando nos níveis hierárquicos mais baixos, até que possa ter contato com todas as áreas da empresa (FRITZ *apud* COLTRO, 2003; BIEHL, MOSELE e NOTARE, 2003). É interessante ressaltar que a experiência do pai no controle dos negócios da empresa constitui um dos principais obstáculos no processo sucessório, devido a sua dificuldade em deixar o negócio (LODI, 1994).

Oliveira (1999) relata que o processo sucessório pode ser conduzido através de duas possibilidades: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Na sucessão familiar, fazem parte somente membros da família, e poderão ocorrer disputas pelo poder e problemas na demissão do sucessor, caso necessário. Em se tratando da sucessão profissional, podem-se apontar algumas vantagens, como a oportunidade de escolher o executivo com o perfil adequado e maior flexibilidade, caso haja necessidade de mudança. Em contrapartida, a sucessão profissional pode incorporar à organização o perfil de gestão do profissional que assumir o negócio, que pode ser totalmente adverso às características de gestão do fundador. Segundo Lank (2003), é viável a sucessão profissional quando a competência do sucessor é o que prevalece, mesmo não sendo membro da família.

A educação do sucessor está ligada ao êxito da sucessão, o que exige preparação e autodesenvolvimento do herdeiro sucessor (LAMBRECHT, 2005; MORRIS *et al*, 1997), que deve possuir habilidades, desempenho e experiência de gestão e liderança, para que possa conquistar a confiança e credibilidade entre os membros da família (CHRISMAN, CHUA e SHARMA, 1998).

Desta forma, alguns fatores que exercem influência sobre o sucessor para que esse processo aconteça são necessários, tais como: a seleção, o treinamento, a formação educacional e profissional e o desenvolvimento de sucessores na empresa da família (BROCKHAUS, 2004; IBRAHIM *et al*, 2004B; SHARMA, CHRISMAN e CHUA, 1997). Estes elementos contribuem na interação entre indivíduos, família e empresa, auxiliando na socialização dos sucessores e na sua inserção na empresa familiar (BORGES, LIMA e CARVALHO, 2008; LAMBRECHT, 2005).

O sucessor poderá se preparar dentro ou fora da empresa (BORNHOLDT, 2005). Dentro da empresa, poderá começar de baixo e ir subindo gradativamente ao topo, mas, para isso, precisa possuir conhecimento suficiente do processo operacional, decisório, formal e informal. Fora da empresa, terá a oportunidade de aprender outras maneiras de gestão. Além disso, o sucessor precisa apresentar características empreendedoras.

Um dos fatores de maior preocupação na gestão das empresas familiares é a transferência de poder do cargo de gestor (LEONE, 1991). Desta forma, a sucessão da gestão é um processo que envolve aspectos técnicos, como profissionalização dos herdeiros, definição de órgãos de governança



corporativa, definição de participação societária e/ou ingresso dos herdeiros, também aspectos sócio-culturais, como níveis de confiança entre fundador e herdeiros, estrutura, dinâmica e lealdade familiar, e tipos de relações familiares (GRZYBOVSKI, 2007).

Segundo Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012), a profissionalização pode ocorrer através da preparação de um membro da família, de formação profissional e discernimento sobre questões que envolvem a família, propriedade e gestão, também através da contratação de profissionais do mercado para gerir o negócio da família. Bernhoeft (2003) alega que, além de precisar ser escolhido, o sucessor precisa ser legitimado, ou seja, ser aceito e reconhecido como sucessor pelos membros da família.

De acordo com Mintzberg (1987), os processos de formulação e implementação estratégica precisam ser rotineiros e vistos como uma aprendizagem continuada, em busca de estratégias que permitam que a empresa continue existindo. Mintzberg (1977) ressalta que a postura gerencial está respaldada em capacidades passadas, desenvolvidas pela organização à procura de oportunidades futuras, através da ação e estratégias emergentes. Desta forma, o autor aponta a importância das empresas familiares em considerar seu passado como forma de aprendizagem para o futuro.

Assim, a proposição Mintzberg (1977, 1987) vem ao encontro do fato de as empresas familiares construírem seu futuro levando em conta a história do seu passado. Além do mais, ao abordar a formulação da estratégia, Mintzberg (1977) a coloca como parte de um processo histórico, apontando que as estratégias definidas *a priori* irão influenciar as diretrizes que proverão os resultados organizacionais *a posteriori*. Desta forma, a estratégia poderá ser intencional ou não intencional, pautada na decisão consciente do dirigente ou por suas ações no decorrer do tempo.

Segundo Bethlem (1999), o planejamento da sucessão é essencial para a sobrevivência da empresa familiar e deve ser utilizado como estratégia para sua evolução. A sucessão planejada de forma estratégica aumenta as chances de sucesso e a longevidade das empresas familiares (TILLMANN e GRZYBOVSKI, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem, esta pesquisa trata-se de uma investigação de natureza qualitativa, onde o pesquisador interpreta e constrói a realidade a partir de suas análises do ambiente organizacional (CARRIERI, PAULA e DAVEL, 2008).

Esta pesquisa caracteriza-se também como exploratória, seguindo os preceitos de Babbie (2007) e Richardson (2007) que apontam a exploração de um tema por parte do investigador, com o propósito da familiarização com o assunto investigado, que é considerada fase inicial no processo da pesquisa e está relacionada à comprovação da viabilidade do estudo (BABBIE, 2007).

O método de pesquisa escolhido é o estudo de caso, sendo que seu objetivo principal é proporcionar uma visão global do problema ou identificar fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (YIN, 2005).

Como técnica de coleta de dados foram utilizadas entrevistas, orientadas por meio de um roteiro semiestruturado (GODOI e MATTOS, 2006; ROESCH, 2006) com os sucessores das empresas. As perguntas da entrevista contêm questões como: de qual forma você foi preparado para assumir a gestão da empresa? Você está preparando ser sucessor de qual forma? Existe uma estratégia formalizada para a preparação do sucessor?

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram entrevistadas duas empresas familiares do setor de transportes, localizadas na cidade de Ponta Grossa-PR. Para resguardar as empresas pesquisadas, optou-se pela não divulgação de seus nomes, as quais foram identificadas como empresas A e B, bem como seus entrevistados não foram identificados.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS

A Empresa A foi fundada no ano de 1934, e seu ramo de atividades é transporte e encomendas. A empresa teve origem em Tibagi, com 6 irmãos e 4 primos. Tudo começou quando um dos fundadores, que era um mecânico estabelecido em Guarapuava, comprou um caminhão e começou a trabalhar com o transporte de malas postais dos correios e passageiros entre Guarapuava e Ponta Grossa, fazendo duas viagens por semana. O serviço foi se estabelecendo, e foram comprados mais dois carros, um Ford 1931 e um Ford 1934, que rapidamente dobraram o número de viagens semanais. A pequena empresa foi se desenvolvendo e, em 1940, outra empresa foi incorporada a ela, quando começaram a fazer a linha entre Ponta Grossa e Curitiba e a sede foi transferida para Ponta Grossa. Nessa época, a empresa já havia se firmado no ramo de transporte de passageiros, ligando Curitiba à Ponta Grossa, Guarapuava, Laranjeiras do Sul e Foz do Iguaçu. Na década de 70, a empresa expandiu suas linhas, atendendo outros estados do Brasil. Hoje, apresenta grande expressão nos estados do Paraná, São Paulo e Santa Catarina, e possui 1.451 funcionários diretos atuando nas 13 garagens da empresa, além dos indiretos nas 226 agências de passagens e encomendas.

A entrevistada contou que seu pai a levava na empresa desde pequena, pois ela gostava de ir e gostava do negócio. Ela faz parte da segunda geração e relatou que, em breve, deixará a gestão da empresa. Tem formação em História, mas sempre teve vontade de cursar Direito, não para atuar como advogada da empresa, mas para conhecer melhor as normas e leis que a regem. Ela atua na empresa no cargo de gestão como representante de seu pai, mas a empresa também possui dois membros da terceira geração (seus primos), que são formados na área de Administração. A empresa possui 5 pessoas atuando na gestão: a entrevistada, seus 2 primos e mais 2 membros externos.

Na empresa, não há interesse da quarta geração em assumir a gestão, pois os filhos da terceira geração já estão atuando em outras áreas, preparando-se para outras profissões. A entrevistada assumiu a gestão porque seu pai aposentou-se e apesar de ter formação em História e não ter nenhum curso na área de gestão, assumiu a empresa devido aos ensinamentos que seu pai lhe passou no decorrer dos anos. Outros membros da família não quiseram assumir (os filhos dos outros tios). Seus dois primos (terceira geração), que estão na empresa ajudando-a, foram preparados através de formação específica na área de gestão. Portanto, há na família lideranças predestinadas para assumir a gestão: a terceira geração, que já está atuando na empresa e sendo preparada para assumi-la em breve.

Sua expectativa em relação ao seu sucessor é de que faça com que a empresa continue crescendo. O desejo da empresa é que os sucessores estejam preparados para assumir a gestão e continuem gerindo-a sem deixar de lado os valores e princípios que lhes foram passados. Não há, na empresa, estratégias de formação de sucessores, pois não existe um plano sucessório formalizado. A entrevistada relatou que, em seu caso, aprendeu com seu pai a gestão da empresa. Com a terceira geração, já foi diferente: começaram na empresa auxiliando a direção e, em um curto período de tempo, já estavam assumindo cargos de gestão.

Segundo a entrevistada, esperava-se a continuidade da empresa através da terceira e quarta gerações, mas como a quarta geração não irá assumir, a tendência da empresa é a profissionalização. Desta forma, trouxe para empresa dois profissionais do mercado, que também são diretores da empresa.

Quanto às ações desenvolvidas pelos gestores para o ingresso dos familiares na empresa foi definido, pela família, que a terceira geração precisa ser formada na área de gestão para trabalhar na empresa.

É importante relatar que, apesar de definido que a quarta geração não irá assumir a gestão e a empresa será profissionalizada, a entrevistada ressaltou que, após a profissionalização, os membros da família continuarão participando do conselho administrativo.

A Empresa B foi fundada em 1969 por dois primos, em 23 de julho de 1969, com apenas dois caminhões. Seguiram trabalhando, dirigindo os caminhões, até que em 1978, já com oito caminhões, trabalhando nas regiões de Castro, Ponta Grossa e Curitiba, onde transportavam cal para construção e café para o porto de Paranaguá. Um dos primos teve que assumir a parte administrativa da empresa. O outro primo ainda continuou dirigindo até 1984, quando parou para cuidar da parte da manutenção dos caminhões. Então, um deles ficou responsável pela parte administrativa da empresa e o outro pela parte de manutenção. Os dois trabalhavam dia e noite, gastando o estritamente necessário na casa, na família, tudo focado no crescimento da empresa. Acredita-se que o diferencial que fez com que a empresa chegasse aonde chegou foi que um dos primos sempre teve ideias inovadoras, que foram essenciais para alavancar a empresa. Os primos fundadores participam da empresa até hoje, mas não fazem parte da sua administração direta. A empresa possui 210 funcionários e está inserida na atividade de transportes e locação de veículos pesados, como caminhões e carretas.

O entrevistado faz parte da segunda geração e é o filho mais velho de um dos fundadores da empresa. É formado em Administração e possui pós-graduação na área de gestão. Na empresa estão atuando o entrevistado, seu irmão, sua irmã e um filho e uma filha do outro fundador. A empresa está sendo gerida pela segunda geração, composta pelos filhos dos dois fundadores, onde o entrevistado exerce o cargo de gestão. Foi eleito gestor da empresa pelo conselho, que os dois primos fundadores da empresa fazem parte. Assumiu a gestão porque seu pai decidiu que estava na hora de se afastar, e relata que acredita ter sido eleito gestor pelo conselho, devido ao conhecimento e experiência que adquiriu ao longo do tempo atuando na empresa. Conta que seu pai foi passando a administração para ele aos poucos, e tanto seu pai quanto o outro fundador foram analisando com quais áreas da empresa cada um dos filhos mais se identificava, e que nunca houve conflitos entre eles quanto à disputa de poder. Como seu pai já estava cansado, queria que ele assumisse.

A empresa não possui estratégias desenvolvidas para formação de sucessores, mas acredita que, em aproximadamente em um ano, já estejam formalizadas, pois, segundo ele, a empresa tem uma programação para crescimento definida e a formalização dessas estratégias vem ao encontro de seu crescimento.

Existe uma situação na empresa, que ficou definido, no estatuto, que a terceira geração não irá assumir a gestão da empresa, portanto, sua tendência será a profissionalização. Segundo ele, caso isso aconteça, há a necessidade de um planejamento para ser realizada a transição da empresa para um profissional do mercado de forma segura, e neste momento a empresa possui somente membros da família atuando na gestão.

O quadro abaixo apresenta o resumo das categorias analíticas identificadas na Empresas A e B.

**QUADRO 1** – Resumo das categorias analíticas das Empresas A e B

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B
Empresas Familiares	Entrevistada 2ª geração. Filha no cargo de gestão. Pai se afastou da gestão. A 3ª geração já está atuando na empresa.	Entrevistado 2ª geração. Filho no cargo de gestão. Pai participa da empresa, mas quem gere é o filho.
Sucessão	A sucessora assumiu a liderança devido a aposentadoria do pai. A 3ª geração está sendo preparada para assumir a gestão.	Membros da 2ª geração atuando na empresa. A 3ª geração não irá assumir a gestão.
Estratégias de formação de sucessores	A sucessora acompanhada o pai na empresa desde a infância. Estudou. Profissionalização.	O sucessor foi preparado para assumir a gestão. Estudou. Profissionalização.

Fonte: Autores.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação à sucessão nas empresas pesquisadas, destaca-se que em uma delas, mesmo geridas pela segunda geração, há a presença do fundador que, apesar de não participar das decisões, está na empresa diariamente acompanhando as atividades, como destacado na fala: “O primo do meu pai até não participa mais, ele já se afastou, não vou falar pra você que completamente da empresa. Ele teve alguns probleminhas de saúde. E o meu pai faz questão de vir na empresa, andar pela empresa, vive a empresa” (ENTREVISTADO EMPRESA B).

Nem sempre o fundador está presente nas empresas, mas notou-se que as várias gerações convivem no seu espaço, onde algumas estão aprendendo e se preparando para assumir a gestão e outras estão se preparando para se afastarem de forma definitiva do negócio da família.

Eu não fico muito tempo na empresa, logo deixo a gestão, pois meus dois primos pertencentes à terceira geração, já estão trabalhando na empresa e sendo preparados para assumir quando eu sair (ENTREVISTADA EMPRESA A).

O primo do meu pai, de vez em quando, aparece na empresa. Meu pai faz questão de vir [...]. Sou o gestor geral da transportadora, daí tem meu irmão que é o diretor financeiro e minha irmã que é da Contabilidade. E daí do primo do meu pai que trabalha aqui, tem um filho dele que cuida da parte operacional da manutenção, e uma filha que cuida da parte administrativa (ENTREVISTADO EMPRESA B).

Um dos sucessores acompanhava o pai na empresa desde muito cedo e o seu desejo era ser motorista de caminhão, mas seu pai o incentivou a estudar, dizendo que após se formar, teria o caminhão que quisesse para trabalhar. No dia da sua formatura, porém, revelou o desejo de participar da gestão da empresa:

Meu pai me falou assim: eu concordo, você vai ser motorista de caminhão, daí você pode pegar o caminhão mais novo que tiver, coloca os acessórios que você quiser. Fiquei pensando que estava muito fácil esse negócio, daí ele falou assim: eu só quero uma coisa antes de você ser motorista de caminhão, daí eu falei: o que o senhor quiser eu faço. Então ele me disse: primeira coisa, você tem que me trazer um diploma de qualquer curso, eu quero que você vá estudar. Depois que você trouxer um diploma, você escolhe o caminhão que você quiser, você faz o que você quiser, mas primeiro você vai fazer uma Universidade. Que filho meu tem que primeiro estudar. Daí fiquei pensando: por que será que meu pai quer isso? [...] O dia que eu me formei, meu pai falou: agora você pode vir pegar o caminhão. Daí eu disse: agora eu não vou pegar o caminhão, agora eu quero tocar a transportadora (ENTREVISTADO EMPRESA B).

Destaca-se, ainda, que em uma das empresas, que a terceira geração está sendo preparada com a exigência de curso superior na área de gestão, inclusive um dos sucessores tem formação no exterior: "Os sucessores precisam possuir formação na área, tanto que a terceira geração tem dois gestores formados em Administração, [...] um deles é formado em *Harward*" (ENTREVISTADA EMPRESA A).

Em outra, fica claro que a relação com a família é positiva e o envolvimento emocional com o negócio é muito grande. "A empresa assim, é meio que blindada. Eu não sei se é devido a gente dar valor e muito ao que eles construíram, do sacrifício deles poderem ter alguma coisa, chegarem a algum lugar. Então a gente tem essa obrigação moral de fazer a empresa crescer" (ENTREVISTADO EMPRESA B).

Acredita-se que as empresas entrevistadas irão profissionalizar-se devido ao fato de não haver nenhum membro da família que possa assumir a gestão. Uma das empresas possui interessados na gestão até a terceira geração; porém, a partir da quarta, não existe interesse de nenhum membro da família, e a empresa já caminha para a profissionalização, conforme relato da entrevistada: "A empresa tem 2 diretores profissionais, ou seja, diretores externos. Esses diretores trouxeram muitas mudanças para a empresa" (ENTREVISTADA EMPRESA A).

A empresa B também possui a intenção de profissionalizar, inclusive constando no estatuto que a terceira geração não irá assumir. Porém, o gestor principal tem o desejo que a terceira geração, representada por sua filha, assuma, por temer a falta de comprometimento dos profissionais do mercado contratados.

Não estou dizendo que não vai dar certo, a profissionalização, mas hoje a gente já começa a ver assim, com bons olhos, a terceira geração para integrar na empresa. Eu gosto de ler muito e fico vendo o mercado, e no setor de transportes, algumas empresas sendo profissionalizadas e não dar certo. Eu gostaria que minha filha assumisse (ENTREVISTADO EMPRESA B).

De acordo com os relatos coletados através das entrevistas, vemos que as empresas pesquisadas almejam a profissionalização. Desta forma, acredita-se que a proposta de um plano de sucessão contendo o aspecto profissionalização, não somente com relação ao familiar gestor, também a um executivo do mercado, auxiliaria os gestores a tomar a melhor decisão para o futuro das empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste estudo, concluiu-se que o tema sucessão em empresas familiares ocupa um grande espaço na preocupação dos gestores. Analisando as empresas estudadas, podemos evidenciar algumas características que comprovam essa preocupação.

Quanto à sucessão, as empresas apresentam características interessantes: seus fundadores possuíam somente a prática ou a vontade de atuar no setor de transportes e não foram preparados para gerenciar a empresa, mas desenvolveram todas as habilidades necessárias com a prática. Verificou-se que todos os gestores estão preocupados com o futuro da empresa, ou através de seus sucessores, ou dos profissionais de mercado.

Quanto às estratégias de sucessão, evidencia-se que existe uma preocupação com a formação dos sucessores, bem como com seu envolvimento prático nas rotinas empresariais antes de assumirem da gestão. Nota-se maior preocupação com a formação superior na área de gestão da terceira geração, contrastando com a experiência prática das primeiras gerações.

Nas empresas estudadas fica evidente que seu futuro passa pela profissionalização como estratégia. Porém, a tendência à profissionalização sem planejamento formal pode levar a experiências



negativas, pois a empresa deve estar preparada para inserir profissionais na diretoria, sem que a família se sinta preterida no que diz respeito à gestão. Isto fica evidente quando os gestores declaram que, apesar dessa tendência, não se cogita a hipótese das famílias se afastarem totalmente da empresa, tendo o desejo de permanecerem no conselho diretivo como representantes da família.

## REFERÊNCIAS

- ALTAF, J. G.; TROCCOLI, I. R. A importância da Gestão Profissional em uma Empresa Familiar – Joalheria Meridiano Ltda. In: **Revista Economia e Gestão da PUC Minas**. Belo Horizonte, v.10, n. 23, Maio/Ago. 2010.
- BABBIE, E. **Conducting qualitative field research**. In The practice of social research (11th ed.). U.S.A.: Thomson Wadsworth, 2007.
- BERNHOFTE, R.; GALLO, M. A. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BETHLEM, A. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BIEHL, K. A.; MOSELE, E. M.; NOTARE, V. M.,. Estudo sobre o processo sucessório nas empresas familiares de um grupo de alunos de curso de extensão. In: **EGEPE - Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. 3, 2003, Brasília. Anais eletrônicos...Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 426-439.
- BORGES, A. F., LESCURA, C., OLIVEIRA, J. L. de. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira no período 1997-2009. In: ENEO, VI, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos**, Florianópolis: ANPAD, 2010. ENEO 386.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; CARVALHO, F. A. P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: Encontro da associação nacional de pós graduação e pesquisa em administração, 36, 2012, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- BROCKHAUS, R. Family business successions: suggestions for future research. **Family Business Review**, v. 17, n. 2, p. 165-177, jun 2004.
- CARRIERI, A. P., PAULA, A. P. P.; DAVEL, E. Identidade nas organizações: múltipla? Fluida? Autônoma? **Organizações & Sociedade**, 15(45), 127-144, abril/junho, 2008.
- CISNEROS, L.; CHIRITA, M. G.; DESCHAMPS, B. The role of social capital in succession from controlling owners to sibling teams. In: SHARMA, P.; SIEGER, P.; NASON, R. S.; GONZALEZ, A. C.; Ramachandran, K. (edits.). **Exploring transgenerational entrepreneurship: The role of resources and capabilities**. Cheltenham, UK: Edward Elgar. Chapter 6, 110-127, 2014.
- COLLINS, L.; O'REGAN, N. The evolving field of family business. **Journal of Family Business Management**, 1 (1). pp. 5-13, 2010.
- COLTRO, A. Compreendendo o processo sucessório em uma empresa familiar através de uma ótica dialética. In: Seminários em administração FEA-USP, 6, 2003. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/administracao.htm>> Acesso em: 03 fev. 2017.



- DUARTE, F. D. Proposta para avaliação do processo sucessório em empresas familiares. **Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios)** – Fac. De Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre/RS, 2006.
- CAMPBELL, N. D.; HERIOT, K. C.; WELSH, D. H. B. The black box: unraveling family business succession. **New England Journal of Entrepreneurship**, 10(2), p. 9-14, 2007.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P. Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. **Family Business Review**, 11(1), 19–34, 1998.
- FERNANDES, B. R. **Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FLORIANI, O. P.; RODRIGUES, L. C. Sucessão Empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: EGEPE Encontro de estudos sobre empreendedurismo e gestão de pequenas empresas, 1., 2000, Maringá. **Anais eletrônicos...Maringá**, 2000.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, L. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo, SP: Negócio, 1997.
- GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Godoi, C.K.; Bandeira-De-Mello, R.; Barbosa da Silva, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H. V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava – PR. **O&S - Salvador**, v.16 - n.51, p. 749-769 - outubro/dezembro – 2009.
- GRZYBOVSKI, D. Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares. **Tese (Doutorado em Administração)**, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2007.
- IBRAHIM, A. B.; SOUFANI, K.; POUTZIOURIS, P.; LAM, J. Qualities of an effective successor: the role of education and training. **Education & Training**, v. 46, n. 8/9, p. 474-491, nov/dec. 2004b.
- LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. **Family Business Review**, vol. XVIII, n. 4, p. 267-282, December. Family Firm Institute Inc., 2005.
- LEACH, P.; BOGOD, T. **Claves de la empresa familiar**. Madrid: Instituto de Estudios Económicos, 2006.
- LE BRETON-MILLER, J., MILLER, D.; STEIER, L. P. Toward an integrative model of effective FOB succession. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 28(4), 305-328, 2004.
- LEONE, N. M. C. P. G.. A Sucessão não é um tabu para os dirigentes da PME. In.: **XV Encontro anual da associação nacional de programas de pós-graduação em administração**, 15., 1991, Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte, 1991, p. 243 – 257.
- LEONE, N. M. C. P. G. A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração, RAUSP**, v. 27, n.3, p.84-91, 1992.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LESCURA, C.; BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. C. A ; BORGES, C. A Dinâmica entre a Família e Organização: um Estudo de Caso utilizando o Método Historiográfico e a Técnica do Genograma. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 33. 2009, São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito nas empresas familiares**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LODI, J. B. **A Ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. Oportunidades em empresas familiares. In: LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MINTZBERG, H. Strategy formulation as a historical process. **International Studies of Management and Organization**, Summer, v.7, n.2, p.28-40, 1977.
- MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. July-August, 1987.
- MOREIRA, J. M.; ALTAF, J. G.; FALCO, G. P.; TROCCOLI, I. R.; CURZIO, P. H. Estratégias de Sucessão em uma Empresa Familiar: o Caso Rsm Pneus. In: **X SEGeT 2013. Anais...Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia**.
- MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R. O.; ALLEN, J. A.; AVILA, R. A. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, 12, 385–401, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R.. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, O. J. Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas. **Revista Integração**, 44, 5-15, 2006.
- OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multigerencial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.
- PAIVA, K. C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. M.; MELO, M. C. O. L. Produção científica brasileira sobre empresa familiar: um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos, técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- Roesch, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. In: Encontro nacional da ANPAD, 2006, Salvador. **Encontro nacional da ANPAD**, 2006. v. 30.
- ROSSATO NETO, F. J. Do mito do fundador ao mito do Edipo: possíveis contribuições psicanalíticas. In: **Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, 32., 2008. Rio de Janeiro, RJ. Anais...Rio de Janeiro, 2008.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. **Family Business Review**, 10(1), 1-36, 1997.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.; GERSICK, K. E. 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. **Family Business Review**, 25(1), 5–15, 2012. DOI: 10.1177/0894486512437626.
- SOUZA, A. L. G.; AMARAL, G. H. O. A Organização do Pão: Um Estudo dos Controles em uma Empresa Familiar. In: **Encontro de estudos organizacionais da ANPAD**, 5. 2008. Anais... Belo Horizonte, MG. 18 a 20 de junho de 2008.
- TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de Dirigentes na Empresa Familiar: estratégias observadas na família empresária. **O&S**, v.12, n.32, p.45- 61, 2005.
- WEINSTEIN, A. G. Family business in the United States – research and observations. In: World conference of the international council for small business, 44, 1999, Naples. [S.l.; s.n.].
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

# CAPÍTULO 10

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p143-158

## CERVEJA ARTESANAL: IMAGEM E SIGNIFICADOS PARA O CONSUMIDOR

**Autores:**

**Sheila Rodrigues Crispim**

**Gilberto Venâncio Luiz**

# CERVEJA ARTESANAL: IMAGEM E SIGNIFICADOS PARA O CONSUMIDOR

Sheila Rodrigues Crispim<sup>1</sup>  
Gilberto Venâncio Luiz<sup>2</sup>

## RESUMO

O trabalho teve como objetivo analisar a perspectiva do consumidor em relação à imagem da cerveja artesanal e seus significados. O embasamento metodológico do trabalho deu-se pelo Método de Configuração de Imagens (MCI). Para coleta de dados foi aplicado questionário *online* e obteve-se uma amostra de 30 respondentes. Através das respostas foi possível identificar o perfil dos participantes e os atributos que para eles formam a imagem da cerveja artesanal. Por fim, através da análise dos resultados, entendeu-se que a imagem que os consumidores têm da cerveja artesanal é de uma bebida mais sofisticada, saborosa, de diferentes aromas e texturas e que simboliza alegria, diversão, prazer e bem-estar. Além disso o momento de degustação da cerveja proporciona aos apreciadores uma variedade de sentimentos que fazem com que eles prefiram consumir este produto

**Palavras-chave:** Cerveja artesanal. Imagem. Atributos.

## 1 INTRODUÇÃO

A bebida alcoólica mais consumida e popular no Brasil é a cerveja. Ela está presente desde pequenos bares até eventos grandiosos, sendo consumida em vários momentos e vista de diversas maneiras pelos seus apreciadores (GIORGI, 2015). Atualmente em se tratando da produção mundial de cerveja, o Brasil está em terceiro lugar no *ranking*, perdendo apenas para a China e os Estados Unidos (CERVBRASIL, 2019).

Segundo Carvalho (2015), os consumidores de cerveja estão cada vez mais exigentes, em busca de novas experiências e sabores. Por se tratar de um produto de diferentes texturas, aromas e sabores sofisticados, as cervejas artesanais têm conseguido uma boa aceitação no mercado por oferecer um produto de maior qualidade em relação às cervejas populares.

Atualmente é notório o crescimento das pequenas cervejarias artesanais e da variedade de opções dessa bebida. Isso se dá pelo fato de as mesmas não competirem diretamente com as grandes marcas já existentes no mercado, bem como ser um segmento que está relacionado a consumidores mais exigentes, que buscam um padrão de consumo com maior qualidade e exclusividade (DEMICHEI, 2014).

Outro fator que impulsiona o crescimento das cervejas artesanais é o aumento da renda nos últimos anos, fazendo com que os consumidores procurem por produtos sofisticados e diferenciados. Essa diferenciação se dá pelo modo como a cerveja artesanal é produzida, já que a mesma é feita em menor escala, de maneira mais artesanal e com uma elaboração mais cautelosa, o que mantém seu padrão elevado (NARDI, 2018). Justamente pelo fato de ser um produto com maior valor agregado, os consumidores não estão preocupados em pagar um preço maior, se comparado às cervejas convencionais (CARVALHO, 2015).

<sup>1</sup> Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba. *e-mail*: sheila.crispim@ufv.br

<sup>2</sup> Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba. *e-mail*: gilberto.luiz@ufv.br

Com as mudanças sociais que ocorreram no Brasil nos últimos anos, acarretando a alteração de alguns hábitos de consumo, os estudos na área de marketing se tornaram de suma importância para analisar as questões que influenciam a escolha dos consumidores de cerveja artesanal (ARAÚJO *et al.*, 2016). Contudo, Carvalho (2015) relata que ainda uma escassez de literatura referente aos fatores que influenciam na mudança do comportamento dos consumidores em relação à cerveja artesanal. Entretanto, o referido autor afirma que alguns pesquisadores já têm notado a importância de estudar e avaliar este novo segmento de mercado.

Para Ferreira *et al.* (2018) os apreciadores de cerveja artesanal procuram nesta, não só uma bebida, mas também relacionam o consumo com aspectos simbólicos e de criação de identidade com o produto. Dessa forma a imagem que os consumidores têm sobre a cerveja artesanal podem ser um influenciador do comportamento de consumo dessa bebida. Deste modo, analisar a imagem que o consumidor tem sobre a cerveja artesanal, pode ser uma importante ferramenta para que esse entenda esse mercado, seu crescimento e a atração novos consumidores.

Neste sentido, o presente estudo traz a seguinte questão: Qual a imagem e os significados associados à cerveja artesanal para os consumidores dessa bebida? Com essa proposta, o artigo tem como objetivo geral identificar e analisar a imagem da cerveja artesanal e seus significados para os consumidores desse tipo de cerveja. De forma específica buscou-se identificar a imagem central e periférica da cerveja artesanal e quais os significados atribuídos a esse tipo de bebida.

A justificativa para este trabalho está na contribuição para a literatura no ramo da cerveja artesanal e da imagem do produto, pois se trata de um mercado com grande potencial e que atrai cada vez mais um maior número de consumidores, sendo importante seu estudo também para a parte gerencial. Além disso, De Toni (2005) afirma que a imagem que o consumidor forma sobre determinado produto não pode ser deixada de lado quando se pretende estudar o comportamento deste.

Para melhor entendimento sobre o tema apresentado e concretizar os objetivos propostos, o trabalho foi dividido em cinco seções. O primeiro é esta introdução. O segundo tópico apresenta uma abordagem teórica referente aos conceitos de imagem, seguido da imagem e significado do produto para o consumidor, e por fim, apresenta o cenário das cervejas artesanais. O terceiro tópico é composto pelos procedimentos metodológicos, que descreve o modelo de pesquisa e o método escolhido para análise dos dados coletados. No quarto tópico são exibidos os resultados levantados e analisados por meio da pesquisa, juntamente com a discussão sobre os mesmos. Por último, tem-se o tópico com as considerações finais do trabalho.

## 2 CONCEITOS DE IMAGEM

As imagens, em primeiro momento, surgem através do contato de um sujeito com determinado objeto. Assim, quando um sujeito percebe uma imagem, esta já surge com algum sentido e significado para ele. A forma como o mesmo enxerga as representações da imagem faz parte da construção de seu espírito (RODRIGUES, 2011).

Segundo De Toni e Schuler (2007), as imagens são uma das principais formas de interpretação da mente humana em relação ao mundo, onde através destas é possível analisar e definir determinados objetos. Sendo um instrumento intelectual de grande importância, as imagens são capazes de influenciar e designar o comportamento das pessoas em determinado momento. Na visão cognitiva, a imagem é abordada como uma associação externa e de construção mental, que engloba diversas ideias, ações, sentimentos e perspectivas.

As imagens auxiliam na compreensão do ambiente em que o indivíduo está inserido, e assim se tornam um ponto de referência para uma determinada ação (MILAN e DE TONI, 2008). As pessoas



estruturam as imagens na memória em torno de alguns elementos centrais, que podem ser internos ou externos. Quando se pretende estudar determinado objeto, é necessário identificar quais fatores são de relevância para o indivíduo, para que se obtenham resultados significativos (DE TONI; LARENTIS e MATTIA, 2012).

Dentre os diversos questionamentos sobre a formação das imagens, existem teorias que se destacam e auxiliam na compreensão de como as mesmas estão estruturadas na mente do indivíduo. Uma delas é a Teoria das Representações Sociais (TRS), e esta retrata que a criação dos modelos mentais é um processo social. Desta forma, o comportamento dos grupos ao redor do indivíduo, os meios de comunicação em que se está inserido e até mesmo o contexto organizacional, são fontes que influenciam vigorosamente na formação das imagens (MILAN e DE TONI, 2008).

Outra teoria considerável é a Teoria do Núcleo Central, sendo esta, marcada pelas condições históricas e ideológicas entre o indivíduo e o objeto. O núcleo central institui elementos mais regulares e resistentes à mudança. Para que seja possível conhecer melhor as representações do indivíduo em relação à imagem de determinado objeto, é necessário conhecer quais atributos desempenham um ponto central e estável, que assegura a continuidade das representações (TOIGO, 2011).

De acordo com Ruão e Farhangmer (2000), pode-se interpretar a imagem como uma forma do ser humano se manifestar no seu cotidiano. Contudo esse é um conceito complexo, apesar de ser uma prática espontânea das pessoas. Ainda segundo esses autores a construção da imagem é uma representação pessoal e sofre influência de estímulos externos e depende de padrões de pensamentos, conhecimentos e experiências adquiridos culturalmente e socialmente. Dessa forma pode-se dizer que a imagem está ligada ao conceito de recepção.

A imagem apresenta dois domínios. O primeiro é o da imagem como uma forma visual, ou seja, visto externamente. Neste primeiro se tem como exemplo os desenhos, as pinturas, fotografias, etc. O segundo se refere à imagem da mente humana, um domínio mais subjetivo, onde as mesmas vão surgir como visões, imaginações e tantos outros retratos mentais. Estes domínios da imagem não existem isoladamente, já que os mesmos são em grande parte conectados (SANTAELLA e NÖTH, 2001).

## 2.2 IMAGEM E SIGNIFICADOS DO PRODUTO

Atualmente, os produtos apresentam um nível de qualidade semelhante, como *design*, embalagens, imagem do produto, entre outros. Essas semelhanças fazem com que o mercado se torne cada vez mais competitivo, sendo necessário que as empresas prezem pela diferenciação de seus produtos e conheçam a fundo seus consumidores (LOMBARDI; MOORI e SATO, 2004).

Segundo De Toni *et al.*, (2011), a imagem que os clientes formam das organizações e de seus produtos e/ou serviços, são de suma importância para que estratégias sejam elaboradas de maneira eficaz pelas empresas. Através do estudo da imagem do produto, também é possível mensurar a satisfação do consumidor, que é um ponto importante para que a empresa melhore seus produtos e serviços mantendo-se competitiva no mercado.

Alguns estudos têm sido voltados sobre a forma como determinado público imagina um produto, uma marca, uma organização, entre outros. Busca-se entender como se pode demonstrar a imagem pretendida (a que interessa para o emissor) em imagem percebida (a que foi construída pelo receptor). Através de métodos comunicativos, intencionais ou não, é possível fazer esta tradução. Deste modo, a imagem a ser pesquisada vai ser o resultado de um processo de construção, que começa na fonte (percepção do indivíduo sobre o objeto), se transfere externamente pela comunicação, e então é percebida pelo pesquisador (RUÃO e FARHANGMER, 2000).



Quando se trata de lançar, aperfeiçoar ou desenvolver determinado produto, uma estratégia valiosa é de suma importância, compreender quais as imagens o consumidor forma sobre o mesmo. A imagem do produto inclui elementos simbólicos, cognitivos e funcionais. Conhecer o comportamento do consumidor não é uma tarefa fácil, pois engloba elementos intangíveis que são difíceis de mensurar (DE TONI, 2005).

Conforme De Toni *et al.*, (2018), as imagens enquanto símbolos mentais desempenham grande influência nas decisões de compra. Deste modo, estudos tanto acadêmicos quanto gerenciais voltados à imagem dos produtos, são de grande relevância para que se tenha uma compreensão melhor em relação às necessidades, concepções e do comportamento dos consumidores.

De acordo com De Toni (2005), distinguir a imagem que o consumidor tem sobre o objeto é um trabalho complicado, que demanda uma investigação. Quando a empresa consegue perceber a imagem que o consumidor tem sobre seu produto, fica mais fácil moldar estratégias para o posicionamento deste no mercado.

Além da imagem, outro fator relevante é o significado que o produto tem para o consumidor. Conforme Nepomuceno e Torres (2005), o significado conferido a um produto ou serviço é o resultado de componentes afetivos, como as emoções ou sentimentos, que um indivíduo construiu a partir de sua experiência com o produto ou serviço. O indivíduo procura nos produtos, símbolos que vão funcionar como uma ponte para sua identidade e uma forma de se situar no meio social. O consumo então satisfaz as necessidades utilitárias e simbólicas do consumidor (CORREIA, 2012).

Juntamente com o significado do produto, é importante entender a atitude do consumidor, pois a atitude pode levar o consumidor a desejar comprar determinado objeto, fazendo com que este analise seus significados e posteriormente decida se é aceitável ou não (RODRIGUES *et al.*, 2009). A atitude pode ser definida como algo mais evidente e está mais ligado com o ato da compra e o objeto. Já o significado se encontra mais próximo com os valores humanos, ou seja, é mais abstrato. Porém o significado vem acima da atitude, pois os consumidores são mais sensíveis aos seus valores do que realmente ao objeto em si (NEPOMUCENO e TORRES, 2005).

Ter uma atitude positiva em relação a um produto não significa que o consumidor irá comprá-lo naquele momento. Como o indivíduo é propenso a mudanças, ele pode no momento da compra, levar outro produto em função de um preço melhor, ou por escolher outra marca. A atitude em relação à marca, quando positiva, vem como um diferencial para o consumidor no momento de finalizar a compra (MONTEIRO *et al.*, 2012).

Quanto aos significados atribuídos à cerveja artesanal, foco deste estudo, Ferreira *et al.*, (2018) analisaram alguns fatores que são significativos para os consumidores de cerveja artesanal. Foi possível identificar o sabor como sendo um fator de maior significado na hora da escolha da cerveja, pois é também um elemento considerável para satisfação do consumidor. Para o apreciador da bebida, no momento de consumo, a cerveja artesanal promove um bem-estar e proporciona vínculos sociais com amigos e familiares.

### 2.3. CERVEJAS ARTESANAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO

Segundo Stefenon (2017), cada dia mais os consumidores estão à procura de produtos que ofereçam uma melhor qualidade e diferenciação. Esses produtos são conhecidos como *premium*, *superpremium*, *gourmet*, entre outros. Essas escolhas têm influenciado as empresas a procurar novas estratégias, a fim de diferenciar seu *mix* de produtos. Esse fato vem ocorrendo também no mercado cervejeiro, onde os consumidores estão à procura de novas experiências, maior qualidade e sabores mais aprimorados da cerveja.

No Brasil, o segmento das microcervejarias, teve início no final dos anos 1980, onde empreendedores viram esse mercado como sendo promissor. Os empresários desse setor, ao invés de estarem preocupados em competir com grandes empresas do mercado, tiveram como foco proporcionar ao consumidor um produto único, diversificado e com maior valor agregado (KALNIN; CASAROTTO FILHO e CASTRO, 2002). Mega, Neves e Andrade (2011) também ressaltam que o objetivo é a ascensão de uma cultura cervejeira e a apresentação de diferentes estilos de cervejas, com intuito de atingir novos nichos de mercado.

A entrada de cervejas importadas no mercado brasileiro deu início a uma mudança no mercado cervejeiro, pois os consumidores passaram a ter maior conhecimento e acesso a outros tipos de cervejas (DEMICHEI, 2014). Preocupados com as mudanças de mercado, algumas cervejarias estão promovendo planos de marketing voltados para apresentação de estilos diferentes, relacionados ao consumo da cerveja artesanal (MEGA; NEVES e ANDRADE 2011).

Conforme Giorgi (2015), os produtores de cerveja artesanal são pessoas em busca de trazer de volta para a atualidade, as tradições cervejeiras que foram abandonadas pelas indústrias que produzem em larga escala. Estes, apostam na inovação, pois utilizam de ingredientes para criar combinações singulares de modo a prezar por maior qualidade e influenciar novos consumidores.

O mercado de cervejas artesanais, apesar de pequeno em comparação com as tradicionais, vem apresentando um grande crescimento nos últimos anos. Um dos fatores que influenciou o crescimento deste mercado foi o aumento da renda dos brasileiros, que conseqüentemente passaram a buscar por produtos com maior valor agregado e melhores variedades (ARAÚJO *et al.*, 2016).

As cervejas artesanais possuem maior diferenciação e sofisticação em relação às cervejas populares (GONÇALVES, 2010). Conforme Carvalho (2015), as cervejas artesanais são produzidas em menor escala e possuem um processo produtivo mais lento em comparação com as cervejas tradicionais. São diversos os ingredientes usados para sua fabricação, e estes são escolhidos de forma cuidadosa, para que ao fim do processo de criação, possam surgir cervejas com aromas e sabores singulares.

Morado (2009) resalta que no processo de fabricação da cerveja artesanal, não são utilizados corantes, estabilizantes, entre outros aditivos químicos, o que difere em mais um aspecto do processo artesanal de fabricação das cervejas tradicionais. Assim pelo motivo das cervejas artesanais passarem por um processo de fabricação diferenciado, o preço final da cerveja torna-se mais caro, porém plausível com suas qualidades.

Em relação ao consumo de cerveja artesanal, um dos principais fatores de motivação para novos apreciadores, é a busca por uma experiência nova e cheia de significados (MUNIZ; GARCIA e LIMA, 2018). Carvalho (2015) relata em seu estudo, que os apreciadores de cerveja artesanal consomem a bebida pela sensação de prazer que a mesma traz, por poder apreciar uma boa gastronomia e um sabor mais apurado. O momento do consumo, também propicia aos tomadores descontraírem na companhia de amigos ou familiares.

Conforme Nardi (2018), os consumidores de cerveja artesanal buscam um momento de degustação e apreciação, de modo que consomem menos, porém de melhor maneira. O fato de as cervejas artesanais apresentarem menos conservantes, aumenta o desejo do consumidor em apreciar essa cerveja, pois o mesmo está à procura de produtos, menos industrializados, feitos com ingredientes mais naturais.

De acordo com Arruda (2018), apesar de ser um produto com maior qualidade, nem sempre a cerveja artesanal vai agradar ao paladar individual dos consumidores, pois a maior parte está acostumada com as cervejas industrializadas. Porém, cada vez mais novos consumidores passam a reconhecer o sabor diferenciado, a sofisticação e passam a se identificar com o produto.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em sua classificação este trabalho pode ser descrito como uma pesquisa de natureza exploratória com caráter qualitativo. Segundo Piovesan e Temporini (1995), a pesquisa exploratória pode ser definida como um estudo prévio elaborado com o intuito de adaptar a variável de pesquisa, conhecer seu significado e o ambiente em que se insere. Caracteriza-se como qualitativa, pois busca compreender de forma aprofundada as informações obtidas e seus significados de um determinado grupo social (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). O público alvo do trabalho foram consumidores de cerveja artesanal, com idade mínima de 18 anos, e os critérios de exclusão foram os consumidores que não ingeriam essa bebida alcoólica.

A base metodológica para o desenvolvimento deste trabalho foi o Método de Configuração de Imagem (MCI), que foi desenvolvido a priori para acessar a configuração das imagens de organizações, marcas, produtos e serviços (DE TONI; LARENTIS e MATTIA, 2012). Neste trabalho, ele foi utilizado para analisar a imagem e significados da cerveja artesanal perante seus consumidores.

Em relação ao método de coleta de dados, foi aplicado um questionário *online* obtendo-se uma amostra de 30 respondentes. O questionário foi dividido em duas partes. A primeira parte teve como propósito analisar o perfil dos respondentes, com perguntas diretas e segunda parte, com o propósito de oferecer estímulos para levantar o conteúdo das imagens mentais dos indivíduos sobre a cerveja artesanal, foi utilizado um Roteiro Básico de Questões (Quadro 2), seguindo os pressupostos de Milan e De Toni (2008). De acordo com estes autores, o roteiro tem como objetivo de estimular a evocação aberta de atributos que pertencem às várias classes de elementos que compõem as imagens, de acordo com o ponto de vista dos indivíduos que responderam.

**QUADRO 1 - Roadmap for research questions**

<i>Basic Questions Roadmap</i>	<i>Dimension</i>
1 When I say craft beer, what words come to mind?	Top of mind
2 What other ideas come to mind about craft beer?	General
3 What words describe craft beer to you?	Cognitive
4 What does craft beer mean to you?	Symbolic
5 What feelings come to mind when I say craft beer?	Emotional
6 What benefits does craft beer give you?	Functional

Fonte: Adapted form Milan e Toni (2008).

**QUADRO 2 - Roteiro de questões de pesquisa**

<b>Roteiro Básico de Questões</b>	<b>Dimensão</b>
1 Quando eu digo cerveja artesanal quais palavras que lhe vem à mente?	Top of mind
2 Que outras ideias lhe vêm à mente sobre cerveja artesanal?	Geral
3 Quais palavras descrevem pra você a cerveja artesanal?	Cognitiva
4 Qual é o significado de cerveja artesanal para você?	Simbólica
5 Quais sentimentos que lhe vêm à mente quando digo cerveja artesanal?	Emocional
6 Quais benefícios que a cerveja artesanal lhe proporciona?	Funcional

Fonte: Adaptado de Milan e Toni (2008).

As questões 1 e 2, têm como objetivo auxiliar na identificação dos principais atributos trazidos da memória dos entrevistados, quando se trata de cerveja artesanal. Já as questões de 3 a 6, buscam dar uma maior veracidade quanto à coleta dos dados, pois, acaba repetindo o questionamento básico, através de outras concepções, (cognitiva, emocional e funcional). Seguindo essas questões, é formada

uma escala unidimensional, que objetiva trazer aos respondentes um maior número de possibilidades de mostrar alguns conceitos que são parte da configuração da sua imagem (MILAN e DE TONI, 2008).

### 3.1 TRATAMENTO DOS DADOS

Para que fosse possível ser feita a análise dos dados, em primeiro lugar, organizaram-se as respostas de 30 participantes em planilhas do *Excel*, para identificar todos os atributos citados no questionário pelos respondentes. Posteriormente, os dados foram analisados através do *software OpenEvoc*, que tem como objetivo calcular os valores de frequência (VF) de cada atributo dando por seguinte suas evocações. Após identificar cada um dos atributos e obter os VF foi realizado o cálculo do valor de ordem (VO). No cálculo do VO, foi realizado o seguinte processo: o atributo citado em primeiro lugar recebeu um valor 5; o segundo lugar, valor 4; o terceiro, quarto e quinto lugar receberam os valores 3, 2 e 1 respectivamente (MILAN e DE TONI, 2008), e depois foi calculado o valor médio da ordem que a palavra foi evocada.

Por fim, determinaram-se através dos valores de frequência e ordem de evocação, os atributos pertencentes a cada periferia de imagem da cerveja artesanal. Os atributos com os valores de frequência mais elevados e de menor ordem de evocação correspondem a Imagem Central. Os atributos com os valores de frequência maiores e ordem de evocação mais altas, formam a Primeira Imagem Periférica. A Segunda Imagem Periférica são os valores menores de frequência e menor ordem de evocação. Por fim, a Imagem Periférica, condiz com os valores de frequência mais baixos e ordem de evocação mais alta.

## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA E HÁBITOS DE CONSUMO DA CERVEJA ARTESANAL

A amostra foi não probabilística por conveniência, com um total de 30 participantes. Quanto ao gênero, o sexo masculino prevaleceu, porém com uma diferença pequena. Ele representou 53,3% da amostra e o feminino 46,7%. No estudo de Costa e Cavalcante (2007), realizado na cidade de Fortaleza sobre o consumo de cerveja artesanal com um total de 105 respondentes, 64,2% eram do sexo masculino e apenas 35,8% do sexo feminino.

No que diz respeito à idade, observa-se uma predominância das pessoas com idades entre 26 e 35 anos de idade representando 66,7% dos participantes, enquanto 26,7% têm entre 18 e 25 anos, 3,3% têm entre 36 e 45 e outro e por fim, 3,3% dos respondentes têm 46 anos ou mais.

Como o questionário foi divulgado *online*, por meio de redes sociais, foi possível obter participantes de 9 cidades no total. Lavras - MG obteve a maior porcentagem, 36,7%, seguida de Rio Paranaíba - MG com 30%, Carmo do Paranaíba - MG com 10%, Patrocínio - MG com 6,7% e as cidades com a porcentagem mais baixa de 3,3% foram Matutina - MG, São Paulo - SP, São João Del Rei - MG, Piracicaba - MG e Belo Horizonte - MG.

Em relação à escolaridade, os participantes apresentaram um grau de instrução elevado, 30% possuem pós-graduação incompleta e 20% pós-graduação completa. Outros 20% estão cursando o ensino superior e 16,7% já possuem o ensino superior completo. Por último 13,3% cursaram até o ensino médio completo. No estudo sobre o comportamento do consumidor de cervejas especiais apresentado por Araújo *et al.*, (2016), também revelou que a maior parte dos respondentes

apresentaram um alto grau de instrução, pois 49% já são pós-graduados e 47% tem cursam ou já completaram a graduação.

Quanto à ocupação, 46,7% dos respondentes se declararam estudantes do ensino superior e/ou de pós-graduação, 13,3% são autônomos, outros 13,3% são professor (a), 6,7% são auxiliar administrativo (a), 3,3% agrônomo, 3,3% gerente de empresa e 3,3% desempregado. Sobre a renda mensal, predominam as faixas entre 1 e 3 salários mínimos (46,7%,) e entre 3 e 5 salários mínimos (33,3%). Participantes com renda até 1 salário mínimo representa 16,7% e com 5 salários mínimos ou mais 3,3%. Resultado similar foi encontrado na pesquisa de Nardi (2018), onde a média de renda mensal dos participantes ficou entre 3 e 5 salários mínimos. Já no estudo de Araújo *et al.*, (2016), o público apresentou uma renda mais elevada sendo que 56% disseram que sua renda varia entre 5 a 7 salários mínimos.

Em relação há frequência de consumo da cerveja artesanal por semana, 50% responderam que consomem raramente e os outros 50% consomem entre 1 a 3 vezes por semana. Sobre a preferência pelo local de consumo, foi constatado que 40% preferem beber a cerveja em bares/restaurantes, 36,7% em casa e por fim, 23,3% dos participantes gostam de consumir em festivais de cerveja artesanal.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS RELACIONADOS À IMAGEM DA CERVEJA ARTESANAL

Para que fosse possível identificar os principais atributos referentes à imagem da cerveja, inicialmente foram listadas todas as palavras provenientes das respostas de cada participante, chegando-se a uma primeira lista com o total de 210 palavras. Em seguida, estas foram analisadas, e aquelas com os mesmos sentidos foram categorizadas, de modo que virassem um só atributo. Ao final da análise, foram identificados um total de 103 atributos, os quais pertencem às ideias que estão relacionadas à imagem da cerveja artesanal na concepção dos respondentes. A Tabela 1 apresenta estes atributos, a frequência de citação (VF) e a representatividade de cada um deles (%).

**TABELA 1** - Lista de Atributos Identificados

N°	<i>Attributes</i>	FV	%	N°	<i>Attributes</i>	FV	%
1	<i>Flavor</i>	76	8,87	53	<i>Memorable</i>	4	0,47
2	<i>Happiness</i>	43	5,02	54	<i>Feelings</i>	4	0,47
3	<i>Quality</i>	40	4,62	55	<i>Water</i>	3	0,35
4	<i>Friends</i>	31	3,62	56	<i>Culture</i>	3	0,35
5	<i>Rest</i>	31	3,62	57	<i>Calm</i>	3	0,35
6	<i>Differentiated</i>	29	3,38	58	<i>Packing</i>	3	0,35
7	<i>Aromatic</i>	28	3,27	59	<i>Emotion</i>	3	0,35
8	<i>Pleasure</i>	27	3,15	60	<i>Styles</i>	3	0,35
9	<i>Price</i>	25	2,92	61	<i>Fermentation</i>	3	0,35
10	<i>Delicious</i>	22	2,57	62	<i>Memory</i>	3	0,35
11	<i>Satisfaction</i>	20	2,33	63	<i>Preference</i>	3	0,35
12	<i>Full-bodied</i>	19	2,22	64	<i>Satiety</i>	3	0,35
13	<i>Soft</i>	19	2,22	65	<i>Sensory</i>	3	0,35

<b>14</b>	<i>Recreation</i>	17	1,98	<b>66</b>	<i>Socialization</i>	3	0,35
<b>15</b>	<i>Malt</i>	17	1,98	<b>67</b>	<i>Wheat</i>	3	0,35
<b>16</b>	<i>Tasting</i>	16	1,87	<b>68</b>	<i>Attractive</i>	2	0,23
<b>17</b>	<i>Special</i>	15	1,75	<b>69</b>	<i>Beautiful</i>	2	0,23
<b>18</b>	<i>News</i>	15	1,75	<b>70</b>	<i>Purchase</i>	2	0,23
<b>19</b>	<i>Relaxation</i>	14	1,63	<b>71</b>	<i>Knowledge</i>	2	0,23
<b>20</b>	<i>Fun</i>	14	1,63	<b>72</b>	<i>Consumption</i>	2	0,23
<b>21</b>	<i>Ingredients</i>	13	1,52	<b>73</b>	<i>Energy</i>	2	0,23
<b>22</b>	<i>Experiences</i>	12	1,4	<b>74</b>	<i>Family</i>	2	0,23
<b>23</b>	<i>Production</i>	12	1,4	<b>75</b>	<i>Happiness</i>	2	0,23
<b>24</b>	<i>Bitterness</i>	11	1,28	<b>76</b>	<i>Fruity</i>	2	0,23
<b>25</b>	<i>Beer</i>	11	1,28	<b>77</b>	<i>Liquid</i>	2	0,23
<b>26</b>	<i>Fresh</i>	11	1,28	<b>78</b>	<i>Manual</i>	2	0,23
<b>27</b>	<i>Gourmet</i>	10	1,17	<b>79</b>	<i>Brands</i>	2	0,23
<b>28</b>	<i>Harmonization</i>	9	1,05	<b>80</b>	<i>Modern</i>	2	0,23
<b>29</b>	<i>Amount</i>	9	1,05	<b>81</b>	<i>Income</i>	2	0,23
<b>30</b>	<i>Side dish</i>	8	0,93	<b>82</b>	<i>Restaurants</i>	2	0,23
<b>31</b>	<i>Appreciation</i>	8	0,93	<b>83</b>	<i>Healthy</i>	2	0,23
<b>32</b>	<i>Food</i>	8	0,93	<b>84</b>	<i>Status</i>	2	0,23
<b>33</b>	<i>Festival</i>	8	0,93	<b>85</b>	<i>Surprise</i>	2	0,23
<b>34</b>	<i>Tradition</i>	8	0,93	<b>86</b>	<i>Temperature</i>	2	0,23
<b>35</b>	<i>Pub</i>	7	0,82	<b>87</b>	<i>Tranquility</i>	2	0,23
<b>36</b>	<i>Drink</i>	7	0,82	<b>88</b>	<i>Apprenticeship</i>	1	0,12
<b>37</b>	<i>Body</i>	7	0,82	<b>89</b>	<i>Storage</i>	1	0,12
<b>38</b>	<i>Strong</i>	7	0,82	<b>90</b>	<i>Astral</i>	1	0,12
<b>39</b>	<i>Selected</i>	7	0,82	<b>91</b>	<i>House</i>	1	0,12
<b>40</b>	<i>Alcoholic</i>	6	0,7	<b>92</b>	<i>Science</i>	1	0,12
<b>41</b>	<i>Color</i>	6	0,7	<b>93</b>	<i>food</i>	1	0,12
<b>42</b>	<i>Euphoria</i>	6	0,7	<b>94</b>	<i>Courage</i>	1	0,12
<b>43</b>	<i>Welfare</i>	5	0,58	<b>95</b>	<i>Creativity</i>	1	0,12
<b>44</b>	<i>Celebration</i>	5	0,58	<b>96</b>	<i>Discussions</i>	1	0,12
<b>45</b>	<i>Companies</i>	5	0,58	<b>97</b>	<i>Elaborated</i>	1	0,12
<b>46</b>	<i>Product</i>	5	0,58	<b>98</b>	<i>Balanced</i>	1	0,12
<b>47</b>	<i>Purity</i>	5	0,58	<b>99</b>	<i>Ideal</i>	1	0,12
<b>48</b>	<i>Love</i>	4	0,47	<b>100</b>	<i>Intellectual</i>	1	0,12
<b>49</b>	<i>Comfort</i>	4	0,47	<b>101</b>	<i>Power</i>	1	0,12
<b>50</b>	<i>Foam</i>	4	0,47	<b>102</b>	<i>Health</i>	1	0,12
<b>51</b>	<i>Individuality</i>	4	0,47	<b>103</b>	<i>Texture</i>	1	0,12



52	Hop	4	0,47	<b>TOTAL:</b>	857	100
----	-----	---	------	---------------	-----	-----

Fonte: Pesquisa de campo.

#### 4.3 DELIMITAÇÃO DA IMAGEM CENTRAL DA CERVEJA ARTESANAL

As Tabelas apresentadas a seguir demonstram o valor de frequência e a ordem de evocação de cada atributo relacionada à imagem da cerveja artesanal, com a respectiva divisão por áreas de proximidade com o termo indutor.

Na Tabela 2, se encontram os atributos que pertencem a Imagem Central, pois apresentam os valores de frequência mais elevados, ou seja, aqueles citados com mais regularidade. A ordem de evocação dos atributos é baixa, o que demonstra que quando se diz algo relacionado à cerveja artesanal, estes são os primeiros a serem lembrados e citados, fazendo parte do núcleo central desses indivíduos. Os atributos presentes na imagem central, são mais estáveis e menos suscetíveis a mudanças, contribuindo para formação da imagem do produto (TOIGO, 2011).

**TABELA 2 – Atributos da Imagem Central**

<i>CENTRAL IMAGE</i>		
<b>Frequency (<math>\geq 1,5</math>)</b>	<b>Attribute</b>	<b>Order Evocation (<math>&lt; 3,0</math>)</b>
8.87%	<i>Flavor</i>	2.78
5.02%	<i>Happiness</i>	2.67
4.67%	<i>Quality</i>	2.63
3.62%	<i>Rest</i>	2.77
3.15%	<i>Pleasure</i>	2.33
2.92%	<i>Price</i>	2.80
2.57%	<i>Delicious</i>	2.59
2.22%	<i>Full-bodied</i>	2.21
1.98%	<i>Malt</i>	2.82
1.40%	<i>Experiences</i>	2.92
1.28%	<i>Beer</i>	2.45
1.17%	<i>Gourmet</i>	2.20
1.05%	<i>Harmonization</i>	2.22

Fonte: Pesquisa de campo.

Os atributos “sabor”, “alegria”, “qualidade”, “descanso” e “prazer” apresentam maior valor de frequência, fator que comprova que os consumidores de cerveja artesanal, buscam nesta um produto diferenciado e marcante, de alta qualidade e valor agregado e que proporciona momentos de distração. Conforme Carvalho (2015), os consumidores preferem a cerveja artesanal por ser um produto de sabor mais apurado e traz aos tomadores uma sensação de prazer no momento de consumo. Em um estudo de Arruda (2018) o sabor foi destacado como o principal atributo que influencia na decisão de compra de cervejas artesanais.

A possibilidade de criar cervejas com variados sabores e nuances é o que faz com que a cerveja artesanal seja mais “gostosa”, “encorpada” e tenha “harmonização” com diversos alimentos, e estes atributos também compõem a Imagem Central. Os atributos “experiência”, “preço” e “gourmet” também devem ser destacados, visto que os consumidores estão optando por produtos mais sofisticados e especiais, e que lhe proporcione experiências memoráveis e de maior significado. Stefenon (2017) também destaca em seu estudo que os consumidores estão à procura de produtos especiais, diferentes e de alta qualidade, ou seja, os com características *gourmet*.

#### 4.4 DELIMITAÇÃO DAS IMAGENS PERIFÉRICAS DA CERVEJA ARTESANAL

Na Tabela 3, estão presentes os atributos que formam a Primeira Imagem Periférica e estes, geralmente estão associados com aqueles citados na Imagem Central, pois mesmo que a ordem de evocação seja maior, ainda apresentam valor de frequência considerável.

**TABELA 3** - Atributos da Primeira Imagem Periférica

<i>FIRST PERIPHERAL IMAGE</i>		
<b>Frequency (<math>\geq 1,5</math>)</b>	<b>Attribute</b>	<b>Order Evocation (<math>\geq 3,0</math>)</b>
3.62%	<i>Friends</i>	3.00
3.38%	<i>Differentiated</i>	3.17
3.27%	<i>Aromatic</i>	3.04
2.33%	<i>Satisfaction</i>	3.05
2.22%	<i>Soft</i>	3.00
1.98%	<i>Recreation</i>	3.47
1.87%	<i>Tasting</i>	3.06
1.75%	<i>News</i>	3.20
1.75%	<i>Special</i>	3.93
1.63%	<i>Relaxation</i>	3.00
1.63%	<i>Fun</i>	3.43
1.52%	<i>Ingredients</i>	3.54
1.40%	<i>Production</i>	3.17
1.28%	<i>Fresh</i>	3.18
1.28%	<i>Bitterness</i>	3.55
1.05%	<i>Amount</i>	3.33

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com Morado (2009), a fabricação da cerveja artesanal se difere das cervejas populares produzidas em grande escala, pelo fato de os ingredientes serem mais naturais e não agregar no processo aditivos químicos. O processo de fabricação é um ponto relevante para os consumidores, pois a cerveja é produzida em menor escala, de forma mais lenta e cuidadosa, possui uma alta variedade de combinações e menos conservantes, resultando na cerveja artesanal de alta qualidade e aroma sofisticado que todos procuram. Ferreira *et al.*, (2018) afirmam em seu estudo que os ingredientes que compõem a cerveja artesanal, são essenciais para garantir a qualidade desta ao final do processo. Deste modo é importante destacar o atributo “ingredientes” presente na Tabela 3.

Alguns atributos contidos na Primeira Imagem Periférica fazem com que o processo de fabricação da cerveja artesanal ganhe mais significado, são eles: “aromática”, “fresca”, “amargor”, “produção”, “degustação” e “quantidade”. Todos estes estão ligados a produção de cerveja artesanal, e relacionados diretamente com os atributos “sabor” e “qualidade”, que obtiveram maior frequência e foram prontamente citados pelos respondentes. Os consumidores de cerveja estão cada vez mais exigentes e em busca de novas variedades do produto, para que suas expectativas sejam atingidas e até mesmo elevadas (Carvalho, 2015). Os atributos “novidade”, “diferenciada”, “especial” e “satisfação”, demonstram que os consumidores realmente consideram a cerveja artesanal como um produto diferente, mais sofisticado e que gera um sentimento de satisfação aos tomadores.

Nesta pesquisa, em relação ao local preferido para consumo, os bares e restaurantes e os festivais de cerveja artesanal, foram os que apresentaram maior porcentagem de escolha. Através dos atributos, “amigos”, “lazer”, “diversão” e “descontração” essa escolha fica mais clara, de modo que o hábito de beber nesses lugares está relacionado com o consumidor querer sair um pouco de sua rotina,

ter um momento de descontração e de prazer na companhia de seus amigos. Estes atributos podem ser relacionados com o atributo “alegria”, segundo de maior frequência presente na Imagem Central.

Na tabela 4, os atributos que tiveram frequência abaixo de 0,12 foram desconsiderados, pois foram citados apenas uma vez e sua ordem de evocação é mais afastada, sendo considerados menos importantes para discussão. Alguns atributos desta tabela, também podem ser associados com aqueles da Imagem Central, mesmo que os valores de frequência sejam baixos. O valor de ordem se comparado com os da Tabela 3 são menores, ou seja, mais próximos ou iguais a 1, mas nesse caso como foram pouco citados, não são considerados principais para a formação da imagem da cerveja.

**TABELA 4 – Atributos da Segunda Imagem Periférica**

<i>SECOND PERIPHERAL IMAGE</i>		
<i>Frequency (&lt; 1,5)</i>	<i>Attribute</i>	<i>Order Evocation (&lt; 3)</i>
0.93%	<i>Appreciation</i>	2.75
0.82%	<i>Drink</i>	2.29
0.70%	<i>Color</i>	2.67
0.58%	<i>Welfare</i>	1.60
0.58%	<i>Purity</i>	2.20
0.58%	<i>Product</i>	2.80
0.47%	<i>Feelings</i>	2.75
0.47%	<i>Hop</i>	2.75
0.47%	<i>Love</i>	2.75
0.35%	<i>Calm</i>	1.67
0.35%	<i>Satiety</i>	2.00
0.23%	<i>Energy</i>	1.00
0.23%	<i>Income</i>	1.00
0.23%	<i>Restaurants</i>	1.50
0.23%	<i>Purchase</i>	2.00
0.23%	<i>Healthy</i>	2.50
0.23%	<i>Brands</i>	2.50

Fonte: Pesquisa de campo.

Os atributos “bebida”, “apreciação”, “cor”, “Pureza” “produto” e “lúpulo”, trazem características mais singulares da cerveja artesanal e podem também ser associadas ao processo produtivo. Podemos sugerir através dos atributos “pureza”, “calma”, “amor”, “sentimento”, “energia” e “bem-estar” que o momento de degustação da cerveja proporciona aos apreciadores uma variedade de sentimentos, um lado mais afetivo que fazem com que eles prefiram consumir este produto. Esses atributos podem ser relacionados “alegria” e “prazer”, citadas na Imagem Central, demonstrando que esses atributos são um complemento na formação da imagem da cerveja. Ferreira *et al.* (2018) afirmam que os consumidores preferem a cerveja artesanal pelos sentimentos de satisfação, prazer e bem-estar que a mesma proporciona.

O atributo “renda”, apesar de ter sido bastante discutido nessa pesquisa, apareceu com uma frequência baixa. Isso pode ocorrer pelo fato de a renda ser um complemento para o consumidor procurar por um produto melhor, sendo os atributos “qualidade” e “diferenciação” considerados mais centrais para a formação da imagem. Como já ressaltado nesta pesquisa, a renda é um dos fatores que colaboraram para o crescimento do mercado de cervejas artesanais, pois os consumidores buscam por produtos de diferenciados e de alto valor agregado (ARAÚJO *et al.*, 2016).

Por fim, na Tabela 5 é apresentado os atributos que pertencem a Imagem Periférica da cerveja artesanal. Para análise desta, foram desconsiderados os atributos com os valores de frequência abaixo de 0,35.

**TABELA 5 - Atributos da Imagem Periférica**

PERIPHERAL IMAGE		
<i>Frequency (&lt; 1,5)</i>	<i>Attribute</i>	<i>Order Evocation (&gt;= 3,0)</i>
0.93%	<i>Food</i>	3.13
0.93%	<i>Side dish</i>	3.25
0.93%	<i>Tradition</i>	3.25
0.93%	<i>Festival</i>	3.50
0.82%	<i>Strong</i>	3.00
0.82%	<i>Selected</i>	3.14
0.82%	<i>Body</i>	3.43
0.82%	<i>Pub</i>	3.57
0.70%	<i>Euphoria</i>	3.83
0.70%	<i>Alcoholic</i>	3.83
0.58%	<i>Companies</i>	3.00
0.58%	<i>Celebration</i>	3.60
0.47%	<i>Memorable</i>	3.00
0.47%	<i>Comfort</i>	3.25
0.47%	<i>Individuality</i>	4.00
0.47%	<i>Foam</i>	4.50
0.35%	<i>Wheat</i>	3.00
0.35%	<i>Water</i>	3.00
0.35%	<i>Culture</i>	3.33
0.35%	<i>Memory</i>	3.33
0.35%	<i>Styles</i>	3.33
0.35%	<i>Packing</i>	3.67
0.35%	<i>Fermentation</i>	3.67
0.35%	<i>Sensory</i>	3.67
0.35%	<i>Emotion</i>	3.67
0.35%	<i>Socialization</i>	4.33
0.35%	<i>Preference</i>	4.67

Fonte: Pesquisa de campo.

Os atributos contidos nessa tabela possuem uma representatividade baixa na memória dos respondentes, pois foram citados poucas vezes, e lembrados por último e são mais suscetíveis à mudança (MILAN *et al.*, 2011). Esses atributos para serem lembrados, precisam de perguntas que façam o indivíduo buscar em sua memória, características que consideram ser importante para este produto. São atributos que possuem pouca influência e significado no momento de formar a imagem da cerveja artesanal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das prioridades das empresas é manter uma imagem positiva de seus produtos perante seus consumidores, de modo a aumentar suas vendas e ter um diferencial perante a concorrência. Assim, a imagem que se forma na mente do consumidor sobre determinado produto, tem grande influência no momento de escolha. Neste sentido, a pesquisa foi realizada com o intuito de identificar qual a imagem da cerveja artesanal para os apreciadores, os significados da bebida e o perfil dos respondentes.

Tão importante quanto analisar as imagens da cerveja artesanal para o consumidor, é buscar entender como estas imagens estão configuradas na mente dos mesmos. Deste modo, através do MCI,

foi possível identificar quais os principais atributos que contribuem para a formação da imagem da cerveja artesanal.

Com base nos resultados apresentados, foi possível identificar os atributos citados pelos participantes da pesquisa obtendo os atributos que formavam a Imagem Central, a Primeira Imagem Periférica, a Segunda Imagem Periférica e a Imagem Periférica da cerveja artesanal. Nesse sentido, a imagem central que os consumidores formam em relação à cerveja artesanal é de uma bebida mais sofisticada, saborosa, de diferentes aromas e texturas, e que simboliza alegria, diversão, prazer e bem-estar. Gera também sentimentos de satisfação pelo fato de poder degustar um produto de alta qualidade.

Alguns atributos reforçaram que o processo produtivo é de suma importância para se ter no final uma imagem da cerveja como mais pura, de alto padrão e valor agregado, pois se trata de um processo mais lento, em menor escala e com a possibilidade de acrescentar ingredientes de qualidade. Foi possível confirmar também que os consumidores estão em busca de novas experiências e significados ao optar pela cerveja artesanal ao invés das populares do mercado.

Por esta pesquisa foi possível chegar a um resultado significativo que contribui para a compreensão das representações mentais que os consumidores têm em relação a cerveja artesanal. Este trabalho contribui para tanto para que empresas possam adequar a imagem de suas marcas e/ou reforçá-la na mente do consumidor. Além disso, contribui para o conhecimento sobre o consumo de cerveja artesanal, que pode auxiliar na explicação do aumento da procura por esse tipo de bebida. Por fim, sugere-se estudos futuros analisar a imagem da cerveja artesanal com uma amostra maior de respondentes, e comparar o crescimento do mercado de cervejas artesanais com as marcas populares em outras regiões do país.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, R. M.; VIEIRA, V.; BOLSON, S. B.; FERREIRA, J. R. Comportamento do consumidor de cervejas especiais. **Connexio**, v. 5 n. 1, p. 35-50, 2015.
- ARRUDA, L. L. de A. Análise do perfil do consumidor de cervejas artesanais em Cuiabá-MT. 28 f. **TCC (Graduação)** - Curso de Engenharia de Alimentos, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Cuiabá, 2018.
- CARVALHO, N. B. Cerveja artesanal: Pesquisa mercadológica e aceitabilidade sensorial. 156 f. **Dissertação (Mestrado)** - Curso de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2015.
- CORREIA, A. L. P. Autoconceito e uso de lingerie feminina. **Tese (Doutorado)**, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2012.
- COSTA, F.; CAVALCANTE, A. A. Comportamento do consumidor de cerveja: proposta de uma tipologia baseada na imagem e nas intenções em relação à marca. **Revista de Negócios**, Blumenau, SC, v. 12 n. 4, p. 71-85, 2007.
- DE TONI, D. Administração da Imagem de Produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. **Tese (Doutorado)**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.
- DE TONI, D.; LARENTIS, F.; MATTIA, A. A.; MILAN, G. S. A imagem do comércio varejista e a satisfação dos consumidores: um estudo exploratório ambientado em uma cidade da Serra Gaúcha. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da Unisinos**, v. 8 n. 1, p. 91-104, 2011.

- DE TONI, D.; NEDEFF, M. C.; MILAN, G. S.; GRACIOLA, A. P. A Configuração da Imagem do Produto na Percepção dos Compradores de Apartamentos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17 n. 2, p. 261-281, 2018.
- DE TONI, D.; LARENTIS, F.; MATTIA, A. Um estudo sobre a configuração da imagem do conceito de consumo consciente. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 6 n. 3, p. 113-128, 2012.
- DE TONI, D.; SCHULER, M. Gestão da imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11 n. 4, p. 131-151, 2007.
- DEMICHEI, N. A. Território e gastronomia: o movimento das microcervejarias e cervejas artesanais e a constituição de um território cervejeiro em Porto Alegre/RS. In *Anais... VII Congresso Brasileiro de Geógrafos*. Vitória, Brasil, 2014.
- FERREIRA, A. C.; PEREIRA, M. M. O.; DE REZENDE, D. C.; VIEIRA, A. S. Simbolismo e Construção da Identidade por meio do Consumo de Cerveja Artesanal. **Revista de Negócios**, v. 23 n. 3, p. 19-35, 2019.
- FERREIRA, R. H.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; JUDICE, V. M. M.; NEVES, J. T. D. R. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16 n. 4, p. 171-191, 2011.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GIORGI, V. de V. (). “Cultos em cerveja”: discursos sobre a cerveja artesanal no Brasil. **Sociedade e Cultura**, v. 18 n. 1, p. 101-111, 2015.
- GONÇALVES, D. Proporcionalmente, mercado de cervejas especiais cresce mais que o de pilsen. **Engarrafador Moderno**, (180).
- KALNIN, J. L.; CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J. E. E. Análise estratégica para implantação de empresas de pequeno porte: cervejarias artesanais. **Revista Produção Online**, v. 2 n. 1, 2002.
- LOMBARDI, M. S.; MOORI, R. G.; SATO, G. S. Um estudo exploratório dos fatores relevantes na decisão de compra de produtos orgânicos. **Revista de Administração Mackenzie** (Mackenzie Management Review), v. 5 n. 1, 2004.
- MEGA, J. F.; NEVES, E.; ANDRADE, C. J. D. A produção de cerveja no Brasil. **Revista Citino**, v. 1 n. 1, p. 34-42, 2011.
- MILAN, G. S.; GASPARIN, F. M.; DE TONI, D.; BORGES, D. E. Percepção de consumidores locais acerca da imagem de um shopping Center. **XIV SemeAd**, São Paulo, 2011.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D. A configuração das imagens dos gestores sobre o conceito de estratégia. **Revista de Administração Mackenzie** (Mackenzie Management Review), v. 9 n. 6, 2008.
- MONTEIRO, T. A.; GIULIANI, A. C.; ZAMBON, M. S.; PIZZINATTO, N. K.; DA CUNHA, C. F. Consciência ecológica e atitudes dos consumidores: um estudo exploratório sobre seus impactos diante de produtos e marcas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10 n. 3, p. 183-198, 2012.
- MORADO, R. **Larousse de cerveja**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.
- MUNIZ, H. DE C.; GARCIA, S. F. A.; DE LIMA, G. B. Vamos brindar? Um estudo sobre as experiências de consumo de cervejas artesanais. **Brazilian Journal of Development**, v. 5 n. 10, p. 19193-19218, 2019.
- NEPOMUCENO, M. V.; TORRES, C. V. Validação da escala de julgamento e significado do produto. **Estudos de Psicologia** (Natal), v. 10 n. 3, p. 421-430, 2005.



- NARDI, R. G. Comportamento do consumidor: análise dos consumidores de cerveja artesanal nas cidades de Lajeado, Estrela e Teutônia/RS. **TCC (Graduação)**. Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Lajeado SC, 2018.
- PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29 n. 4, p. 318-325, 1995.
- RODRIGUES, C. de A. As três dimensões das imagens. In: III Encontro Nacional de Estudos da Imagem, **Anais Eletrônicos...** Londrina: ENEIMAGEM. 2011.
- RODRIGUES, R. R.; DE CASTRO CARLOS, C.; MENDONÇA, P. S. M.; CORREA, S. R. A. Atitudes e fatores que influenciam o consumo de produtos orgânicos no varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 8 n. 1, p. 164-186, 2009.
- RUÃO, T.; FARHANGMER, M. A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. **Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planejamento**. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. 2000.
- SANTAELLA, L.; NÖTH, W. **Imagem: cognição, semiótica, mídia**. São Paulo: Iluminuras, 2020.
- STEFENON, R. Vantagens competitivas sustentáveis na indústria cervejeira: o caso das cervejas especiais. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 10 n. 1, 2012.
- TOIGO, T. Imagem de produto: a configuração da imagem do vinho fino. **Dissertação (Mestrado)**, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2011.

# CAPÍTULO 11

DOI 10.51360/zh4.20218-8-p160-169

## **METODOLOGIAS INOVADORAS NO ENSINO REMOTO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Autores:**

**Carolina Carmen Ribeiro**

**Gislaine Martinelli Baniski**

**Livio Marcel Queji**

## METODOLOGIAS INOVADORAS NO ENSINO REMOTO EM ADMINISTRAÇÃO

Carolina Carmen Ribeiro <sup>1</sup>  
Gislaine Martinelli Baniski <sup>2</sup>  
Livio Marcel Queji <sup>3</sup>

### RESUMO

O ensino em Administração precisou de flexibilidade para adaptar-se ao panorama imposto pela pandemia Covid 2019. O ensino remoto necessitou adotar metodologias e ferramentas diferentes das convencionalmente utilizadas no ensino presencial. Este artigo, fruto de estudos realizados em iniciação científica, visou averiguar ferramentas, tecnologias de informação e comunicação ou mesmo aplicativos que poderiam ser de utilidade em ensino remoto. Pretendeu-se, portanto, elencar uma variedade de opções que podem ser utilizadas em sala de aula, no formato remoto, visando a adoção de metodologias inovadoras no ensino, com o intuito de ampliar o engajamento, participação e por conseguinte, o aprendizado. Concluiu-se que, face a necessidade imposta pela pandemia, o docente dispõe de um arsenal amplo de tecnologias, aplicativos e correlatos, que podem ser úteis como meio de tornar as aulas remotas mais atrativas, sendo usadas como ampliação de participação, verificação e aprendizado, fixação de conceito e diversas outras estratégias didáticas que se façam necessárias no processo de ensino em Administração.

Palavras-chave: Ensino de Administração. Metodologias Ativas. Ensino Remoto.

### 1 INTRODUÇÃO

A situação atual em que o mundo e o Brasil se encontram é extremamente delicada. Vários setores como economia, educação e até mesmo a política foram influenciados pela pandemia que surgiu. O coronavírus é uma doença respiratória que de acordo com o Ministério da Saúde (2020) pode se desenvolver de forma branda ou tornar-se um quadro clínico grave, muitas vezes levando à morte. Portanto, a OMS (2020) declarou o maior nível de alerta como mencionado no Regulamento Sanitário Internacional. Desse modo, as empresas, escolas e outros ambientes necessitam tomar medidas severas para que o contágio dos indivíduos fosse o menor possível.

Com base nas recomendações mundiais do Ministério da Saúde (2020) alguns cuidados foram necessários para que a saúde da população fosse garantida. Entre elas o isolamento social, que separa as pessoas sintomáticas e assintomáticas do restante dos grupos. Assim, os que aguardam serem atendidos ou esperam o resultado dos exames laboratoriais evitam a propagação e contaminação com a Covid-19.

O fato de ser um vírus pouco conhecido pelo mundo científico trouxe inseguranças, necessidade de as pesquisas serem realizadas o mais rápido possível para que houvesse uma vacina, além do caos que gerou em todos os setores. O aumento de casos da Covid-19 fez com o Governo

<sup>1</sup> UEPG. e-mail: carolinacarmem@hotmail.com

<sup>2</sup> UEPG. e-mail: gmbaniski@uepg.br

<sup>3</sup> UEPG. e-mail queji@uepg.br

Federal lançasse em 17 de março de 2020, a portaria n° 343 publicada no Diário Oficial da União suspendendo as aulas presenciais e realizando-as por meios digitais (BRASIL,2020).

Diante desta situação as escolas que compõem o sistema federal de ensino deveriam informar qual seria a estratégia adotada mediante ao COVID-19 (BRASIL, 2020).

Portanto, as instituições realizaram uma análise do contexto e como iriam adaptar-se ao “novo normal”, pois a presença dos alunos, professores e todos os envolvidos com a educação não seria possível.

Nessa busca de manter a qualidade do ensino e pesquisas outras maneiras de estimular os alunos para que estivessem engajados em suas atividades, o ensino remoto foi a opção escolhida. O ensino remoto efetua as transmissões das aulas de forma síncrona por meio de uma plataforma. Assim proporciona aos alunos, um ambiente semelhante às aulas presenciais. Portanto, a formação deste cenário e as circunstâncias em que os indivíduos se encontram tornaram o ambiente propício para a utilização do ensino remoto (NEHRING e WEYH, 2020).

## 2 METODOLOGIAS ATIVAS E O ENSINO REMOTO

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educacional Nacional (1996) em seu artigo 32 parágrafo 4º da LDB/96 a educação presencial é essencial, sendo permitido que haja ferramentas online para complementação dos estudos ou em casos emergenciais. Portanto, observa-se que as instituições particulares de ensino já tinham mais contato com as tecnologias do que as escolas públicas.

Nesse sentido, Kenski (2012) afirma que a maioria destes instrumentos são utilizados como auxiliares e não como o foco principal do ensino. É importante para esta discussão, realizar a distinção entre ensino remoto e ensino a distância.

Segundo Garcia; Morais; Zaros e Rêgo (2020) o ensino remoto é realizado em tempo real por meio de plataformas digitais já existentes como Meet, Zoom ou até mesmo redes sociais. Ainda possibilita o uso de metodologias e práticas inovadoras para a explicação do conteúdo.

O ensino a distância (EaD) conforme Maia e Mattar “é uma modalidade de educação em que professores e alunos estão separados, planejada por instituições e que utiliza diversas tecnologias de comunicação” (MAIA e MATTAR, 2007, p. 6).

Diante da visão destes autores, entende-se que o EaD utiliza de tecnologias, porém não ocorre de maneira simultânea e sim de forma assíncrona. Geralmente, são aulas previamente gravadas e disponibilizadas posteriormente aos alunos.

Muitas vezes os professores encontram dificuldades ao se deparar com o ambiente virtual, portanto, Souza (2016) afirma que estes devem preparar aulas para a turma atual e não utilizar a mesma metodologia de anos anteriores. Para isso o mediador das aulas deverá possuir algumas habilidades que na maioria das vezes são desenvolvidas ao longo do processo.

Na visão de Garcia; Morais; Zaros e Rêgo (2020), alguns pontos-chaves serão necessários para que o professor possa manter um ambiente em que os alunos estejam engajados. Segundo eles são:

- Diálogo com os alunos: Este poderá ser realizado de forma síncrona ou assíncrona, dependendo do objetivo e plano de aulas;
- Uso frequente de recursos: Utilização da tecnologia com objetivos didáticos;
- Planejamento do tempo: Organização das aulas para que seja exposto o conteúdo, formação de perguntas, atividades de fixação, por exemplo.

Com estes tópicos o professor consegue montar um plano de aulas eficaz para o momento atípico vivenciado. Desse modo, Souza (2016) afirma que para o ensino a criatividade é essencial. O que pode fazer com que os alunos se sintam animados em assistir e participar das aulas? Por meio desta pergunta inicia-se o processo de trazer à tona as metodologias inovadoras para tornar as exposições cada vez mais interessantes (LEMOV, 2021).

Diante dos inúmeros desafios, os alunos também devem exercer sua função. Para Huang *et al.* (2020), muitos estudantes não possuem estratégias de estudos individuais e independentes o que dificulta muitas vezes a aprendizagem. Nesse sentido, Sandars (2020) afirma que a comunicação e as tarefas a serem feitas por estes devem ser claras e objetivas, explicando sobre as expectativas e retornos que os professores esperam. Ainda, o oferecimento de suporte aos aprendizes é essencial para que se consiga efetivar o ensino (MOSS, 2003).

Logo, a formação dos professores com o uso das tecnologias deve ser centrada em indivíduos construtores do conhecimento em um mundo altamente tecnológico:

Numa sociedade altamente voltada pra tecnologia, em que o conhecimento se torna obsoleto com incrível rapidez, há necessidade de a capacitação do professor englobar também as novas formas de conhecimento que exigem que os indivíduos sejam alfabetizados no uso dos instrumentos eletrônicos e saibam produzir, armazenar e disseminar novas formas de representação do conhecimento, utilizando a linguagem (OLIVEIRA, 2003, p. 42).

Sendo assim, o contexto evidencia a preparação docente e a transição de postura a ser obtida (RAMPAZZO e SUZUKI, 2009). Portanto o ensino remoto é a nova realidade a ser enfrentada e isto exigirá do professor grande esforço para que as aulas virtuais possam conter qualidade e um aprendizado efetivo.

### **3 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO APLICADA EM SALA DE AULA**

O uso das tecnologias em sala de aula vem para contribuir com o progresso dos alunos. Por isso, Lévy (2005) afirma que a introdução destas metodologias deve ser acompanhada minuciosamente e revisando o papel do professor e do aluno.

As novas tecnologias da comunicação e informação enriquecem a prática pedagógica, mas não falam por si sós. O professor é responsável por essa incorporação. Para que ele possa realizar um trabalho de qualidade, será necessário refletir acerca dos seus próprios paradigmas. A ele cabe reconsiderar o trabalho docente, dominando as tecnologias e assumindo as descrições quanto ao processo de ensino e aprendizagem (RAMPAZZO e SUZUKI, 2009, p. 13).

Assim, entende-se que não basta apenas a inserção da tecnologia para fixar o conteúdo aos alunos, mas o professor será responsável por guiar este aprendizado. Desse modo, estará disposto a rever suas metodologias, procurar observar suas dificuldades e alinhá-las à tecnologia escolhida.

Diante dessas informações, procurou-se formar um guia de aplicativos usados em sala de aula a fim de melhorar as experiências dos alunos e tornar um ambiente divertido e empolgante.

Para a formação da tabela abaixo foram pesquisados os aplicativos usados em sala de aula que podem ser utilizados para a aprendizagem dos estudantes. Esta pesquisa teve como base o site Fundação Telefônica da Vivo (2018), Una-SUS (2021?) e Inovações em Educação (2019).

**TABELA 1 - Guia de aplicativos usados em sala de aula**

ÍCONE	NOME	O QUE É?	COMO USAR?	ONDE PROCURAR?
	<i>Chatterpi x Kids</i>	É um aplicativo usado para animar fotos.	Pode ser utilizado para projetos com vídeos, onde os alunos colocam a sua voz e podem se transformar em qualquer personagem.	Plataformas <i>iOS e Android</i>
	<i>Equity Maps</i>	Aplicativo inspirado para colaboração e inclusão.	Realizar um gráfico e registrar a participação dos alunos.	Plataforma: <i>iOS</i>
	<i>Figment Ar</i>	Aplicativo para exploração e engajamento.	Permite criar cenas repletas de emojis, animais e objetos interativos.	Plataforma: <i>iOS</i>
	<i>Green Screen by Do Ink</i>	Criação de vídeos e fotos.	Pode ser utilizado para expressar ideias, explicações, formar histórias de forma criativa e única.	Plataforma: <i>iOS</i>
	<i>iCivics-Suite</i>	Investigação, exploração e engajamento.	É um conjunto de aplicativos que podem ser usados para identificar a influência da mídia na formação da opinião pública e analisar como as partes interagem em um todo.	Plataforma: <i>iOS e Android</i>
	<i>Khan Academy</i>	Colaboração, engajamento, curadoria e engajamento.	Permite criação de atividades, resolução de problemas das diferentes áreas do conhecimento.	Plataforma: <i>iOS e Android</i>
	<i>Nearpod</i>	Planejamento.	Auxilia na criação de aulas interativas permitindo a importação de lições existentes (pdfs), por exemplo.	Plataforma: <i>iOS e Android</i>



	<b>Kahoot</b>	Jogos interativos de aprendizagem para os alunos.	Pode-se criar perguntas de múltiplas escolhas com os conteúdos desejados. A resposta será feita por tablets e celulares, além dos resultados serem exibidos em tempo real.	Plataforma: <i>iOS e Android</i>
	<b>Canva</b>	Produção de posts variados.	Pode ser utilizado para criar infográficos com fins educacionais até e-books.	Plataforma: <i>iOS e Android</i>
	<b>JCLIC</b>	Aplicação de testes.	Os alunos respondem aos testes através de um player, podendo utilizar materiais de outros professores.	Plataforma: <i>Windows PC</i>
	<b>Wunderlist</b>	Realizar tarefas e organizar atividades.	Utilizado para o planejamento de aulas e trabalhos simultâneos.	Plataforma: <i>Android, iOS, Web Windows Phone, Kindle Fire, Chromebook</i>
	<b>Apowermirror</b>	Exibição do conteúdo do celular em tela maior.	Auxilia o professor em seus conteúdos e a sintetizar as ideias da disciplina facilitando o entendimento dos alunos.	Plataforma: <i>Mac OS, Windows PC, Android e iOS</i>
	<b>Teacherkit</b>	Gerenciamento de aulas.	Controle de frequências, médias e desempenhos individuais.	Plataforma: <i>Web, Android, iOS</i>
	<b>LightBot</b>	Programação e lógica.	Através dos aspectos lúdicos do jogo, pode-se desenvolver o raciocínio lógico do estudante.	Plataforma: <i>iOS, Android</i>

Fonte: Autores.

## 4 ESTRATÉGIAS DIDÁTICAS

As estratégias de ensino estão relacionadas à compreensão do processo pedagógico e educativo (PIMENTA e ANASTASIOU, 2002). Nessa perspectiva, Mazzioni (2013) defende que o sucesso do ensino está nas escolhas das metodologias e estratégias pedagógicas e forma correta da abordagem para os conceitos científicos.

Gil (2012) afirma que as atividades colaborativas e dinâmicas contribuem para o desempenho coletivo dos estudantes. Serão apresentados a seguir algumas metodologias que podem colaborar para as aulas.

### a) Sistema *Moodle*

Esta ferramenta possibilita que cada aluno elabore sua própria representação do conhecimento (Moodle, 2021?). Desse modo, sintetiza as informações mais importantes de um determinado conteúdo com um tempo de fala maior ou igual ao do professor. Para isso o aluno assume responsabilidade por aquilo que irá expor, melhorando sua forma de aprendizagem e colaborando para o aprendizado coletivo.

### b) *Flipped Classroom*

A sala de aula invertida rompe com a sala convencional (professor no centro de fala). Há uma relativa mudança no ambiente podendo ser utilizada mesas, poltronas e *puffs* criando um ambiente mais acolhedor. Para Bergmann e Sams (2012) nesse tipo de metodologia o aluno assume a posição de professor. Este último torna-se o mediador da aula para que não seja perdido o foco. Assim consegue-se descobrir o potencial dos alunos e outras maneiras de aprender e educar.

### c) Aprendizagem Baseada em Problemas

O objetivo é colocar o aluno como protagonista para abordar e resolver os problemas (PENAFORTE, 2001). Estas atividades podem ser individuais ou coletivas, além de desenvolver posturas de liderança e o raciocínio para a solução destas charadas.

### d) Aprendizagem Baseada em Projetos

Semelhantemente ao tópico anterior, o alvo é colocar o aluno no centro da aprendizagem. Por isso, são utilizados vídeos e materiais de multimídias reforçando o conteúdo e estimulando os estudantes. Os conteúdos devem ser aplicados na prática e é essencial que a comunicação seja clara e objetiva. Para Penuel (1999) auxilia os alunos a exercitarem suas habilidades e competências para suas vivências no uso da tecnologia.

### e) Estudo de Caso

São situações que aconteceram ou estão ocorrendo onde o aluno vivencia a experiência dos protagonistas do estudo de caso. Por isso, estão centralizados para a interpretação do leitor, sendo mais robustos do que outras pesquisas (STAKE, 1994). Podem ser realizados individualmente ou em grupo. As questões devem ser respondidas com interesse, analisando os dados disponíveis para que seja construído um conhecimento. Desse modo, são formadas atitudes estratégicas com o uso da criatividade.

### f) *Learning by Doing*

De acordo com Shanck (1999) muitas vezes a aprendizagem é realizada inconscientemente e por isso o ato de “aprender fazendo” surgiu promovendo a prática. Desse modo utiliza-se perguntas e não respostas. Neste método os alunos erram e com isso aprendem a maneira correta de fazer ou agir. De certa forma são estimulados a criatividade e participação ativa/direta dos alunos para que sejam compartilhados o conhecimento.

**g) Team Based Learning**

A aprendizagem em equipes estuda os materiais anteriormente às aulas, podendo realizar testes individuais primeiramente. A aplicação de conceitos e participação em equipes aumenta a capacidade cognitiva e intelectual formando novas habilidades (BOLLELA, 2014).

## **5 APRENDIZAGEM POR MEIO DE VÍDEOS, FILMES E EXPERIÊNCIAS DIGITAIS**

**a) Technology Enabled Active Learning**

É uma mistura de aprendizado através de palestras, simulações e experimentos por meio de desktop em notebooks compartilhados. Este método foi utilizado em aulas de física para manter os estudantes entusiasmados e ajudá-los na compreensão do conteúdo (SHIEH, 2012). Desse modo, é realizado de forma colaborativa sendo possível a visualização e simulação de mídia. A interação entre professor e aluno cria um sistema de resposta que atua na sintetização e aprendizagem do conteúdo na prática.

**b) Realidade Aumentada**

Utiliza imagens tridimensionais trazidas para a realidade. Portanto esta ferramenta possibilita a interação do mundo real com o virtual Milgram e Kishino (1994). Diante do objeto de estudo proposto pode-se usar imagens para exemplificação a fim de despertar a curiosidade dos estudantes. As aulas tornam-se mais interessantes devido ao fato de as imagens serem tridimensionais.

**c) Game Based Learning**

São jogos que possuem o objetivo de fixar o conteúdo proposto onde se é dedicado um momento da aula para que sejam jogados. Figueiredo e Junqueira (2015) afirmam que o objetivo da gamificação é manter quem está jogando focado para que tenha o engajamento e qualificação potencializando o progresso cognitivo de habilidades. Desse modo, atua no desenvolvimento da coordenação motora, criatividade, atenção e formação de estratégias.

**d) Artefatos Digitais**

São utilizadas as redes sociais para a realização de atividades para eventuais pesquisas. Segundo Machado e Tijiboy (2005) as redes sociais têm sido grandes canais para a divulgação de conteúdos e informações que podem criar um ambiente de aprendizado. Assim são destacadas as habilidades de autocriação, produção de conteúdo e troca de ideias.

**e) Elaboração de Paródias**

São utilizadas para o desenvolvimento da criatividade, articulação das informações e auxiliar o aluno em sua forma de expressar perante a um público. Conforme Barros, Zanella e Araújo-Jorge (2013), muitas vezes a música não terá os conceitos elucidados na letra, porém contribui significativamente para o processo educativo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O contexto da pandemia do Covid 2019 ampliou o repertório de tecnologias possíveis de ser adotadas em ensino remoto. E, obstante a necessidade de obter-se engajamento e participação em situações de aprendizagem, o panorama do ensino remoto impulsionou as possibilidades tecnológicas que podem ser auxiliares em sala.

Porém, faz-se necessário frisar, que as estratégias adequadas de ensino são soberanas em pretender o desenvolvimento do aluno crítico, autônomo em seu raciocínio e estimulado a buscar o conhecimento de modo contínuo e incessante. Tecnologias são auxiliares e devem caminhar junto com metodologias mais robustas como os formatos por projetos, por competências, por instrução por pares e, quando possíveis de serem aplicados, as modelagens de mão na massa.

Desta forma, mesmo tendo-se avançado em termos de opções disponíveis, o essencial, mantém-se constante, o ensino em administração deve vislumbrar a formação de um sujeito que empreenda, lidere e agregue valor à sociedade gerando riqueza e qualidade devida.

## REFERÊNCIAS

- BERGMANN, J.; SAMS, A. Flip your classroom: Reach every student in every class every day. **International Society for Technology in Education**, 2012.
- BOLLELA, V. R.; SENGER, M. R.; TOURINHO, F. S. V.; AMARAL, E. Aprendizagem baseada em equipes: da teoria à prática. **Medicina** \*Ribeirão Preto, 2014.
- DAHLBERG, G.; MOSS, P.; PENCE, A. Construindo a primeira infância: o que achamos que isto seja. In: **Qualidade na educação da primeira infância: perspectivas pós modernas**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. **Portaria nº 343, de 17 de março de 2020**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-24856437>>. Acesso em: 20 de Mai de 2021.
- FIGUEIREDO, M, PAZ, T.; JUNQUEIRA, E. **Gamificação e educação: um estado da arte das pesquisas realizadas no Brasil**, 2015.
- FUNDAÇÃO TELEFÔNICA VIVO. **10 Aplicativos para complementar o ensino em sala de aula**. Disponível em: <<https://fundacaotelefonicavivo.org.br/noticias/10-aplicativos-para-complementar-o-ensino-em-sala-de-aula/>>. Acesso em: 27 de ago. de 2021.
- GARCIA, M. C. T.; MORAIS, D. R. I., ZAROS, G. L.; RÊGO, D. F. C. M. **Ensino remoto emergencial**. Disponível em: <[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/29767/1/ENSINO%20REMOTO%20EMERGENCIAL\\_proposta\\_de\\_design\\_organizacao\\_aulas.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/29767/1/ENSINO%20REMOTO%20EMERGENCIAL_proposta_de_design_organizacao_aulas.pdf)>. Acesso em: 27 de jun. de 2021.
- HUANG, R. H. *et al.* Handbook on facilitating flexible learning during educational disruption: The Chinese experience in maintaining uninterrupted learning in COVID-19 Outbreak. Beijing: **Smart Learning Institute of Beijing Normal University**, 2020. Disponível em: <[https://iite.unesco.org/wpcontent/uploads/2020/03/Handbook-on-Facilitating-FlexibleLearning-in-COVID-19-OutbreakSLIBNU\\_V2.0\\_20200324.pdf](https://iite.unesco.org/wpcontent/uploads/2020/03/Handbook-on-Facilitating-FlexibleLearning-in-COVID-19-OutbreakSLIBNU_V2.0_20200324.pdf)>. Acesso em: 24 Jul 2021.
- KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. Campinas: Editora Papirus, 2012.
- LEMOV, D. **Ensinando na sala de aula on-line**. Porto Alegre, 2021.
- LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2005.
- OLIVEIRA, E. G. **Educação a distância na transição paradigmática**, 4. Ed. São Paulo: Papirus Editora, 2003.
- MACHADO, J. R.; TIJIBOY, A. V. Redes Sociais Virtuais: um espaço para efetivação da aprendizagem cooperativa. **Novas Tecnologias na Educação. CINTED-UFRGS**, V. 3 Nº 1, 2005.

- MAIA, C.; J. MATTAR. **ABC da EaD: a Educação a Distância hoje**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2007
- MILGRAM, P.; KISHINO, F. A Taxonomy of Mixed Reality Virtual Displays. **IEICE Transactions on Information and Systems**, 1994.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br>>. Acesso em: 27 de Ago de 2021.
- MOODLE. Disponível em: <[https://download.moodle.org/docs/pt\\_br/presentation\\_pt\\_br.pdf](https://download.moodle.org/docs/pt_br/presentation_pt_br.pdf)>. Acesso em: 27 de Ago de 2021.
- NAÇÕES UNIDAS. **OMS fomenta estudos para entender variantes do novo coronavírus pelo mundo**. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2020/12/1737322>>. Acesso em: 20 de maio de 2021.
- NEHRING, M. C.; WEYH F. L. **A educação problematizadora de Paulo Freire no processo de ensino aprendizagem com as novas tecnologias**, 2020.
- PONTE, J. P.; OLIVEIRA, H.; VARANDAS, J. M. O contributo das tecnologias de informação e comunicação para o desenvolvimento do conhecimento e da identidade profissional. In: FIORENTINI, D. (Org). Formação de professores de Matemática. # Tear: **Revista de Educação Ciência e Tecnologia**, Canoas, v.7, n.1, 2018. 19 Campinas, SP: Mercado Letras, 2003.
- PENUEL, W. R.; MEANS, B. **Observing Classroom Process in Project-Based Learning Using Multimedia: A Tool for Evaluators**”, 1999.
- PORVIR - **Inovações em Educação**. Lista reúne 20 melhores aplicativos educacionais de 2019. Disponível em: <<https://porvir.org/lista-reune-20-melhores-aplicativos-educacionais-de-2019/>>. Acesso em: 27 de Ago de 2021.
- RAMPAZZO, S. R. R.; SUZUKI, J. T. F. **Tecnologias em educação**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- SANDARS, J. *et al.* Twelve tips for rapidly migrating to online learning during the COVID-19 pandemic. **MedEdPublish**, v. 9, n. 1, p. 82, 2020.
- SCHANK, R. C. **Learning by doing in: dynamic memory revisited**. Nova York: **Cambridge University Press**, 1999.
- SHIEH, S. R. **The impact of Technology-Enabled Active Learning (TEAL) implementation on student learning and teachers’ teaching in a high school context**. Elsevier, 2012.
- SOUZA, C. M. **O poder da educação on-line**. 2016.
- STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. London: SAGE Publications, 1994.
- UNA-SUS. **10 ferramentas para potencializar o trabalho de professores e alunos em aulas remotas**. Disponível em: <<http://www.nuteds.ufc.br/10-ferramentas-para-potencializar-o-trabalho-de-professores-e-alunos-em-aulas-remotas/>>. Acesso em: 27 de ago. de 2021.
- TOMAZ, J. B. O desenho de currículo. In: MAMEDE, S.; PENAFORTE, J. (Org.). **Aprendizagem baseada em problemas: anatomia de uma nova abordagem educacional**. Fortaleza: Hucitec, 2001.

# BIOGRAFIA DA ORGANIZADORA

## GISLAINE MARTINELLI BANISKI



Docente e pesquisadora no Departamento de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG. Doutora em Administração, com estágio doutoral realizado em 2017, no *Institut Supérieur de Gestion* (Paris - França), Mestre em Ciências Sociais Aplicadas, especialista em Gestão em Marketing e graduada em Administração. Experiência profissional de mais de 10 anos na área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, autora de capítulos de livros nacionais e internacionais. Docência e pesquisa em Estratégia, Pessoas para a Inovação, Empreendedorismo e Gestão do Conhecimento.



