

TÓPICOS EM ADMINISTRAÇÃO

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA
SUELÂNIA CRISTINA GONZAGA DE FIGUEIREDO
EZEQUIEL REDIN
ARTHUR ANTONIO SILVA ROSA
(ORGANIZADORES)

Volume 36



Editora Poisson

Ano
2021

Elizângela de Jesus Oliveira
Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo
Ezequiel Redin
Arthur Antonio Silva Rosa
(Organizadores)

Tópicos em Administração

Volume 36

1ª Edição

Belo Horizonte
Poisson
2021

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais

Ms. Davilson Eduardo Andrade

Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas

Msc. Fabiane dos Santos

Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia

Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC

Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

Tópicos em Administração - Volume 36/ Organização:
Elizângela de Jesus Oliveira, Suelânia Cristina
Gonzaga de Figueiredo, Ezequiel Redin, Arthur
Antonio Silva Rosa - Belo Horizonte - MG: Poisson,
2021

Formato: PDF

ISBN: 978-65-5866-034-7

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção
I. OLIVEIRA, Elizângela de Jesus II. FIGUEIREDO,
Suelânia Cristina Gonzaga de III. REDIN, Ezequiel
IV. ROSA, Arthur Antonio Silva V. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura - CRB 6/1896

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

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Disruptura de modelo de investimento com o advento da criptomoeda, blockchain e a economia do token..... 07

João Claudio de Vasconcellos Dutra, Marlon da Silva Barbosa, Daiane Rodrigues dos Santos

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.01

Capítulo 2: Mortalidade de micro e pequenas empresas na cidade de Naviraí- MS: Estudo de caso..... 16

Leucivaldo Carneiro Moraes, Letícia Furtado Rodrigues Carneiro, Valério Gonçalves de Matos, Caio Maquise Alecio Pinheiro

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.02

Capítulo 3: A importância da perícia contábil em casos de reclamação trabalhista... 25

Deybit Linderman Aniceto Costa, Suelem Correia Garcia, Diva Gonzaga Silva Lopes, Poliana Fiuza da Silva

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.03

Capítulo 4: Motivação no Serviço Público: Entraves e desafios 36

Daniel Vianna

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.04

Capítulo 5: Indicadores de qualidade de vida no trabalho de docentes de Instituições Federais de Ensino Superior das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal 47

Ana Alice Vilas Boas, Ana Alice de Sousa Pires, Danuza Adriane Faria, Estelle M. Morin

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.05

Capítulo 6: Fatores de qualidade de vida no trabalho dos docentes de Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil 66

Ana Alice Vilas Boas, Danuza Adriane Faria, Ana Alice de Sousa Pires, Estelle M. Morin

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.06

Capítulo 7: Me ajuda a te ajudar? O caso do Portal Voluntários Online 83

Ana Paula Kieling, Cleber Cervi, Nilvane Boehm Manthey

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: Introdução do framework MEPIC para o estudo do consumo transformativo 91

Djonata Schiessl, Victória Vilasanti da Luz, Helison Bertoli Alves Dias, Flávio Luiz von der Osten, Lucas Lira Finoti

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.08

Capítulo 9: Elementos favoráveis e limitantes no comportamento de compra no varejo *online* 103

Alice Dantas de Medeiros, Jemina Carolinne Baia de Oliveira

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.09

Capítulo 10: When post exclusion behaviors elicit pride: The role of exclusion type 118

Victória Vilasanti da Luz, Helison Bertoli Alves Dias, Flávio Luiz von der Osten, Djonata Schiessl, Lucas Lira Finoti

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.10

Capítulo 11: Gestão da Inovação no contexto organizacional 124

Sandra Martins Lohn Vargas, Mariana Pires Vidal Lopez

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.11

Capítulo 12: Percepção do nível de inovação de empresas do setor de cerâmica vermelha no estado de Minas Gerais 133

Thalita Christina Brandão Pereira da Silva, Maria de Lourdes Barreto Gomes

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.12

Capítulo 13: Um modelo de qualidade de dados em um dataware house 142

Tania Maria Antunes Cernach, Renata Maria Nogueira de Oliveira, Carlos Hideo Arima, Edit Grassiani

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.13

Capítulo 14: Implementação de melhoria da qualidade através da automação no processo de fabricação de espuma em uma empresa de fabricação de cama, colchões e estofados do Pólo Industrial de Manaus 151

Luciana Oliveira do Valle Carminé, Hortência de Souza Gomes, Frank Dhyeimerson Sena Vaz, Luiz Felipe Tavares da Silva

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.14



SUMÁRIO

Capítulo 15: Os benefícios do 5S em uma microempresa de confecção têxtil..... 161

José Salvador da Motta Reis, José Glênio Medeiros de Barros, Antônio Henriques de Araújo Junior, Ronald Palandi Cardoso, Nilo Antonio de Souza Sampaio

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.15

Capítulo 16: Práticas, Métodos e Atividades de Produção *Lean Manufacturing* 167

André Coelho Gutterres

DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.16

Autores:..... 181

Capítulo 1

Disruptura de modelo de investimento com o advento da criptomoeda, blockchain e a economia do token

João Claudio de Vasconcellos Dutra

Marlon da Silva Barbosa

Daiane Rodrigues dos Santos

Resumo: A proposta deste estudo é fazer uma inserção no mundo das criptomoedas, com abordagem conceitual sobre esta nova realidade de trocas financeiras, que traz consigo um conceito inovador de tecnologia, buscando identificar como funciona este mercado, desde sua proposta inicial quando do surgimento da primeira moeda virtual, o Bitcoin. Fez um paralelo com o modelo tradicional dos meios de pagamentos, além de apresentar características distintas entre o mercado de capitais e os criptoativos. Como resultado, o estudo mostra que a introdução das moedas virtuais na economia mundial fez com que houvesse uma disruptura do modelo de investimentos e negócios financeiros até então vigente.

Palavras chaves: Trocas Financeiras, Criptomoedas, Blockchain, Tokens, Pagamentos, Investimentos.

1. INTRODUÇÃO

O excedente financeiro permite, aos mais cuidadosos, renunciar ao consumo imediato, para consumir em algum momento no futuro, com a devida remuneração em função do tempo que esses poupadores deixam de fazer uso total de suas rendas para disponibilizar parte dos recursos excedentes aos tomadores (ANDREZO, 2007).

A questão da confiança é um componente essencial e muito presente no mundo dos investimentos. Durante muito tempo quem optava por aplicar seus recursos, tinha uma inclinação aos ativos palpáveis, aos imóveis por exemplo. Os investidores davam preferência aos negócios no ramo imobiliário, como forma de preservação do patrimônio e valorização dos seus investimentos, também como um reforço à tangibilidade do ativo adquirido e ao mesmo tempo, reforçava sua desconfiança pelos investimentos escriturais.

Mesmo no mercado financeiro existia uma espécie de materialização dos investimentos. As aplicações em ações eram materializadas através de títulos, algumas aplicações em renda fixa eram materializadas por certificados ou recibos, como o caso dos CDB (Certificado de Depósito Bancário) e RDB (Recibo de Depósito Bancário), investidores em ouro também recebiam seu certificado correspondente à operação, que representava a materialização concreta da aplicação financeira, além disso, proporcionava confiança e tranquilidade ao investidor culturalmente tomando pela a idéia de que no fechamento de qualquer negócio, precisaria de um documento físico ou do próprio bem para representar de fato a posse.

Com o passar do tempo, a criação de instituições fiscalizadoras, a evolução dos normativos, os mecanismos de proteção ao consumidor e o avanço da tecnologia, entre outros, permitiram a migração dos comprovantes físicos representativos das aplicações, para registros escriturais onde as instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional legitimavam as operações, trazendo a confiança necessária ao Mercado.

O equilíbrio econômico e financeiro de alguns países permitiu que a taxa básica de juros de suas economias chegasse a níveis baixos, do ponto de vista dos investidores. Esta realidade fez com que estes mesmos investidores buscassem ativos financeiros que oferecessem remuneração mais elevada, comparado com a remuneração conseguida através dos produtos de renda fixa, apesar de apresentarem um risco mais elevado quando confrontados com os títulos públicos. Neste cenário, entre outros produtos de renda variável, surgem os criptoativos.

A criptomoeda, mais necessariamente o Bitcoin, surgiu como modelo inovador, totalmente alternativa, de trocas financeiras entre as partes, com a proposta de ser um sistema de pagamentos confiável, priorizando a questão da segurança nos registros transacionais em uma terceira parte (Nakamoto, 2008). Tendo como premissa a descentralização completa de agentes reguladores, dos bancos e dos governos, sendo que todas as informações sobre transações em criptomoedas são registradas e guardadas no formato criptográfico, numa rede sistêmica conhecida como *blockchain*. É uma tecnologia que faz uso de uma arquitetura distribuída e descentralizada para fazer o registro de transações imutáveis. Faz-se uma analogia entre a inovadora solução tecnológica e o Livro Razão, mais conhecido pelos contabilistas. A idéia é que cada participante do sistema tenha uma "cópia" deste "livro", que precisará ser sincronizada, idêntica (CARVALHO, PIRES, ARTIOLI, OLIVEIRA, 2017).

Blockchain é o sistema utilizado nas transações das Bitcoins e também de outras criptomoedas. É uma nova tecnologia que tem um potencial para outras utilizações além dos registros destas transações.

Todos os computadores ligados no sistema do *blockchain* têm acesso às informações, que são descentralizadas. Neste sistema o uso da Internet traz mais segurança, porque os hackers não terão um único servidor para atacar. Já no modelo tradicional, verifica-se que cada instituição se ocupa do registro e guarda das informações relativas às diversas transações realizadas ao longo do tempo, de forma centralizada, sendo cada qual detentora exclusiva dos próprios registros que deram origem à realização de pagamentos e transferências financeiras. Contudo, com a centralização das informações em cada instituição financeira, há a possibilidade dos dados armazenados sofrerem um ataque de *hacker*, possibilitando a exposição de dados sigilosos de seus clientes. Visto que esses *hackers*, muitas vezes, conseguem desenvolver ferramentas criminosas capazes de se apossar de informações restritas, para obter ganhos financeiros, causando prejuízos às pessoas (MITNICK; KEVIN; SIMON, 2006).

Conforme site BITCOIN.ORG, o uso dessa tecnologia é o suporte para todas as criptomoedas, que permite aos usuários, a possibilidade de enviar e receber as transações financeiras digitais em rede, de um jeito ágil, bem mais rápido e com custos inferiores aos praticados nas instituições financeiras. Essa solução tecnológica é o princípio usado na autenticação de operações financeiras, que pode ser aplicado em outros processos online, sempre se baseando no histórico dos dados, com informações criptografadas.

Desde 2008, ano que surgiu as criptomoedas, toda a rede tecnológica de pagamento e transações financeiras vem evoluindo rapidamente, sendo que na atualidade servem para vários propósitos, como no caso dos tokens de bitcoin que usa a tecnologia *blockchain*, mas também existem tokens de utilidade para estabelecer contratos inteligentes assinados de maneira digital, para pagamentos de taxas aos mineradores.

Na atualidade as plataformas descentralizadas de tokens já são utilizadas em vários modelos de serviços, como no serviço de nuvem (*computing*) que compartilha informações e software, podendo ser acessado através de qualquer computador ou mobile. E não é só isso, esses ativos digitais (tokens) também funcionam como bens financeiros, já presentes em vários setores do sistema econômico, permitindo negócios em criptomoedas relacionados à aquisição de direitos financeiros, derivados de algum outro bem, nas mais diversas áreas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo Aleksandra Bal (2015), o Bitcoin começou como uma forma de resposta à crise financeira mundial de 2008 e forma de atuação dos governos, pós crise. Essa moeda digital tem características opostas aos intermediários das transações financeiras tradicionais dos bancos, visto que sua tecnologia elimina outros agentes financeiros, que poderiam gerar confiança aos negócios, ao invés disso, as partes transacionam diretamente entre si (*P2P, peer-to-peer*).

A moeda tem um papel decisivo no desenvolvimento da atividade econômica, funciona como um facilitador de trocas de bens e serviços, como meio de pagamento legítimo para realizar negócios, quitar débitos e compromissos contratuais (CAVALCANT; MISUMI; RUDGE, 2009).

Considerando o efeito quanto à classificação, as moedas podem ser centralizadas ou descentralizadas, sendo que nas centralizadas existe um órgão governamental, com controle centralizado agindo, estabelecendo regras e normativos que envolvem as intermediações entre as pontas que paga (compra) e a que recebe (venda). Esse terceiro agente tem o poder de emitir e regular a moeda, estabelecer o preço, controlar os registros de transferências, aumentar ou reduzir a quantidade de moeda em circulação.

Já as moedas descentralizadas, como no caso das criptomoedas, não existem uma autoridade por trás que controla suas emissões, seus registros de pagamentos, seus preços e nem suas distribuições (Follador, 2017).

3. MEIOS DE PAGAMENTOS TRADICIONAIS E AS CRIPTOMOEDAS

Os meios de pagamentos tradicionais como cédulas, moedas metálicas, cheques, transferências eletrônicas, ordens de pagamentos, boletos bancários, TED – Transferência Eletrônica Disponível, DOC – Documento de Ordem de Crédito, cartão de crédito, cartão de débito, entre outros, desempenham um papel importante na concretude das transações diárias entre as pessoas, instituições, governo e empresas.

A expressão real dessa magnitude pode ser mais facilmente percebida no volume do Meio Circulante Nacional, que são as cédulas e moedas metálicas em poder do público e da rede bancária, conforme composição das tabelas 1 e 2 a seguir.

Tabela 1 - Cédulas em Circulação

| Denominação | Quantidade | Valor |
|-------------------------|----------------------|---------------------------|
| 1,00 | 148.733.637 | 148.733.637,00 |
| 2,00 | 1.415.069.046 | 2.830.138.092,00 |
| 5,00 | 615.736.844 | 3.078.684.220,00 |
| 10,00 | 607.004.357 | 6.070.043.570,00 |
| 20,00 | 758.508.897 | 15.170.177.940,00 |
| 50,00 | 2.165.295.229 | 108.264.761.450,00 |
| 100,00 | 1.380.762.324 | 138.076.232.400,00 |
| Total de Cédulas | 7.091.110.334 | 273.638.771.309,00 |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do Banco Central do Brasil

Tabela 2 - Moedas em Circulação

| Denominação | Quantidade | Valor |
|---|-----------------------|---------------------------|
| 0,01 | 3.191.181.836 | 31.911.818,36 |
| 0,05 | 6.828.095.109 | 341.404.755,45 |
| 0,10 | 7.147.023.224 | 714.702.322,40 |
| 0,25 | 3.125.270.873 | 781.317.718,25 |
| 0,50 | 3.087.873.412 | 1.543.936.706,00 |
| 1,00 | 3.629.592.608 | 3.629.592.608,00 |
| Total de Moedas | 27.009.037.062 | 7.042.865.928,46 |
| Total do Meio Circulante Nacional: | | 280.681.637.237,46 |

Fonte: Banco Central do Brasil. Período considerado para a pesquisa: 31/12/2019

Como pode ser visto ainda existe um volume expressivo de cédulas e moedas utilizadas como meios de pagamento em espécie, em poder do público e das Instituições Financeiras. Ao longo dos anos, principalmente nas últimas duas décadas, os meios de pagamentos vêm passando por processo de modernização, ganhando novas funcionalidades e se readaptando às exigências da sociedade contemporânea.

Com essa remodelagem, eles têm se tornado mais dinâmicos, como no caso do TED que recentemente reduziu o tempo de conclusão de transferências entre clientes de bancos distintos, para até 30 minutos, podemos citar também as inovações na utilização do cartão e crédito e de débito, que incluiu no seu portfólio a possibilidade dos portadores usarem uma pulseira como componente integrado, permitindo a finalização da compra sem utilização de senha, além disso, já existem cartões com dispositivo que utiliza a tecnologia *NFC - Near Field Communication* os quais não precisam ser inseridos nas máquinas de pagamentos e não há a necessidade que os usuários digitem a senha, só precisa aproximar do equipamento para concluir uma compra. Recentemente surgiu o Link de Pagamento, uma ferramenta que tem como objetivo facilitar as negociações entre os compradores e vendedores, reduzindo distâncias, integrando vários serviços, no qual o comprovante da compra é autenticado eletronicamente após sua liquidação, mas também pode ser verificado pelas partes via código gerado no registro do negócio.

Ainda nesta linha de modernização encontramos o PIX - Pagamento Instantâneo Brasileiro, a mais recente criação do Banco Central, que permite aos agentes financeiros uma maior amplitude na execução de pagamentos e transferências, uma vez que os recursos podem ser transferidos entre as contas no momento mais oportuno, respeitando as particularidades de cada negócio e permitindo maior velocidade ao fluxo financeiro, já que não há mais limitação quanto ao dia nem quanto ao horário das operações.

Por trás dos diversos meios de pagamentos, existe o SPB – Sistema de Pagamentos Brasileiro, que é um sistema centralizado onde todas as transações no mercado brasileiro são registradas, processadas e liquidadas.

Sob o crivo do BACEN – Banco Central, que faz a regulação e fiscalização desse sistema, o SPB configura-se como um conglomerado de normas, procedimentos, mecanismos e operações que tem como objetivo final o processamento, a liquidação financeira e a transferência de recursos, sem prejuízo à segurança financeira dos agentes e à eficiência operacional desse sistema.

Nesse contexto e com a chegada de novos meios de pagamentos, o modelo tradicional tem apresentado interessantes novidades, contudo ainda não é suficiente para entregar à sociedade moderna todos os seus anseios no tocante à facilidade e da boa experiência vivenciada numa compra de um produto físico ou no fechamento de ativo financeiro.

Pois essa sociedade, que se mantém em movimento contínuo, cria para si, diariamente novos desejos, novas necessidades, compatível com a evolução do mercado e as inovações urgentemente requeridas.

Sendo assim, o Bitcoin surgiu como suprimento desses anseios aflorados nos admiradores de novos conceitos tecnológicos, ardentes por novas idéias de investimentos independentes, que fosse totalmente alternativo aos meios de pagamentos tradicionais.

Milhões de adeptos, em todo o mundo, dessas novas idéias, começam a perceber nessa moeda digital, oportunidades até então suprimidas pelos grandes agentes financeiros que ditam as regras, muito em função dos seus próprios interesses e de suas políticas governamentais, em especial, das grandes economias mundiais.

Contudo a crise mundial de 2008 demonstrou uma série de fragilidade no sistema financeiro, capaz de expor o patrimônio dos investidores a riscos gerados por decisões erradas dos próprios agentes reguladores.

Oportunidade perfeita para a inserção da criptomoeda no mercado, tendo como premissa a descentralização completa de qualquer agente público, onde o poder passa a ser das pessoas, com todas as transações realizadas de forma pública, que ficam registradas na rede, sendo que o código de cada transação é aberto, ou seja, todos ali podem ajudar a melhorar esses códigos tanto em questão de qualidade como na questão de segurança da rede contra possíveis hackers (Sobrinho, Garcia, Maia, Romeiro, 2019).

Fato é que, conforme site da COINLIB, a criação de novas moedas desse tipo vem imprimindo uma velocidade impressionante, sendo que a gênese delas todas, o Bitcoin, configura-se como a maior e mais negociada criptomoeda do planeta, possuindo um valor de mercado acima dos US\$214 bilhões.

Tabela 3 - Quantidade 1

| Moedas Criptográficas em 12/2019 | |
|----------------------------------|------|
| Quantidade | 2662 |

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela Coinlib. <https://coinlib.io/>. Acesso em: 12 set. 2020.

Tabela 4 - Quantidade 2

| Moedas Criptográficas em 10/2020 | |
|----------------------------------|------|
| Quantidade | 6254 |

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pela Coinlib. <https://coinlib.io/>. Acesso em: 12 set. 2020.

Conforme tabelas acima, as criptomoedas estão num processo muito acelerado de ampliação, com crescimento de 234,94% no período analisado, o que corresponde a apenas 10 meses, de dezembro de 2019 a outubro de 2020.

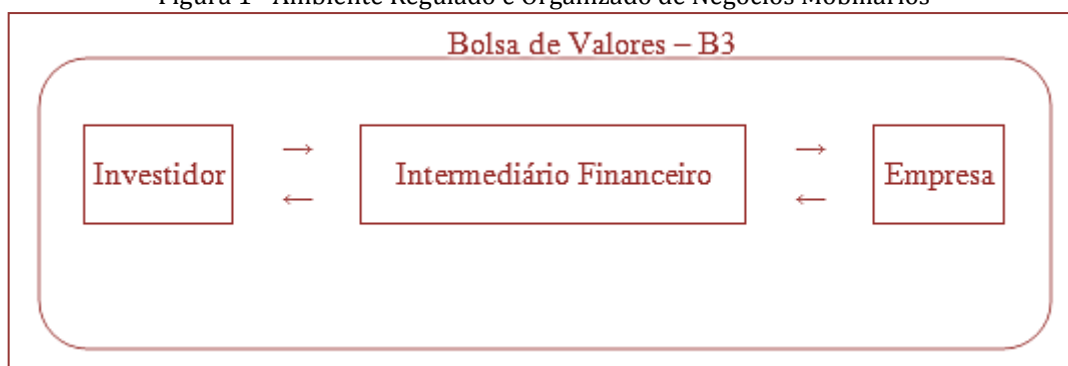
Apesar do expressivo crescimento no período em questão, ressaltamos o protocolo de criação dessas moedas digitais, o qual possui regras imutáveis e estabelece a quantidade máxima desse *ouro digital*, que não pode ultrapassar a marca de 21 milhões, sendo assim, ainda há espaço para surgimento de mais 14 milhões de novas moedas.

4. DISRUPTURA DOS INVESTIMENTOS NO MERCADO DE CAPITAIS

De acordo com a CVM - Comissão de Valores Mobiliários (2019), o mercado de capitais é a esfera do mercado financeiro que produz as condições necessárias para que as empresas de capital aberto possam captar recursos diretamente dos investidores, por meio de emissão títulos mobiliários, com o propósito de custear seus investimentos, possibilitando aos agentes superavitários (investidor), mediante a expectativa de retornos financeiros atrativos, concederem parte de seus recursos aos agentes deficitários (empresas), por meio de negociações de tais títulos, também conhecidos como valores mobiliários, de forma que essas empresas possam viabilizar seus novos planejamentos e projetos.

No Brasil, o mercado e capitais é formado pela bolsa de valores (B3 - Brasil, Bolsa, Balcão), corretoras, distribuidoras e por entidades financeiras autorizadas a operar pela CVM, que possuem o papel de intermediação financeira, ou seja, uma ponte entre o investidor e as emissoras dos valores mobiliários.

Figura 1 - Ambiente Regulado e Organizado de Negócios Mobiliários



Fonte: Elaboração própria

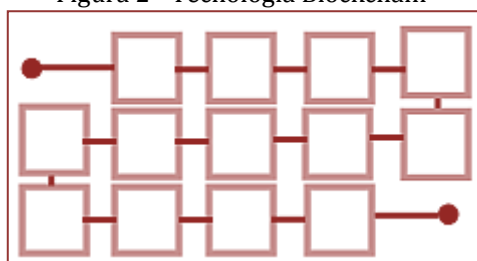
Por meio de ofertas públicas primárias, as companhias fazem as distribuições dos valores mobiliários tais como ações, debêntures, fundos imobiliários, com intuito de levantar recursos para bancar seus investimentos, desenvolverem portfólio de produtos e serviços. Após essas emissões, os ativos financeiros passam a ser negociados no mercado secundário, mais precisamente no ambiente de pregão eletrônico da bolsa, onde os investidores compradores e vendedores se encontram, mas conforme ilustração na figura acima, toda negociação, obrigatoriamente, ocorre via intermédio de uma instituição financeira, que nesse caso atua como prestadora de serviços.

Ainda conforme Sobrinho, Garcia, Maia, Romeiro (2019), em contraponto a esse modelo, o mercado de criptoativos propõe uma disruptura total daqueles moldes operantes, tendo a tecnologia democratizada e distribuída entre os agentes da rede, agindo como um sistema vivo, adaptável, modelável, nunca totalmente pronto, sempre apto a receber novas inteligências, novos conceitos, novas informações.

Sem a necessidade de intermediação financeira, que é um fator preponderante no mercado de capitais, os ativos virtuais possibilitam que os negociadores da rede possam realizar suas transações financeiras diretamente entre si.

Acrescenta-se a isso o fato de que as operações são protegidas por criptografia e todos os registros digitais são armazenados em computadores distribuídos num grandioso sistema mundial, cujos negócios são disseminados nessa imensa rede para serem validados pelos participantes envolvidos. Dessa forma, as transações tornam-se públicas, ao mesmo tempo em que são empilhadas como se fora uma espécie de sistema em blocos, onde cada bloco aprovado na rede desempenha o papel de interligar-se ao seu antecessor, construindo assim, uma cadeia interligada de blocos, conhecido como *blockchain* (CVM, 2018).

Figura 2 - Tecnologia Blockchain



Fonte: Elaboração própria

A negociação de criptoativos pode ser realizada de duas formas, primeira maneira acontece via troca direta, onde as partes acertam os termos e valores diretamente, contudo a questão da segurança financeira da contraparte, de certa forma, fica comprometida, principalmente quanto à questão da licitude na origem dos recursos e pela possibilidade de não haver honrastes dos termos acordados. A segunda maneira ocorre via plataformas (*enchanges*), as quais trabalham cobrando taxas nas realizações das transações, também oferecem aos usuários um ambiente propício e seguro, além de prestar informações atualizadas sobre o mercado e sobre as cotações.

Ao criar sua carteira - *wallet*, o usuário também gera uma chave de cunho público para divulgar seus negócios, além de uma chave sigilosa para entrar na carteira digital e realizar transações.

5. BLOCKCHAINS E OS TOKENS

As redes *blockchain* se apresentam de 3 (três) maneiras quanto à inclusão e acesso das informações: pública, privada ou híbrida.

1. Pública: há livre acesso às informações nesta *blockchain*, onde qualquer pessoa pode interagir e realizar suas transações, cada usuário da rede pode transmitir e receber informações, cuja validação depende dos demais usuários;
2. Privada: só pode ser acessada pelo grupo que a criou. O grupo define quem terá acesso às informações. Este modelo é normalmente utilizado num cenário com dados sigilosos;
3. Híbrida: também conhecida como consórcio, é uma combinação das duas anteriores. Pode permitir acesso a organizações ou grupos de indivíduos que optam por compartilhar conhecimentos entre si. Neste modelo a consulta de dados também pode ser aberta ao público.

A tecnologia *blockchain* desperta interesse em diversas áreas de negócios. Os aspectos relacionados à segurança, imutabilidade, acessibilidade e rapidez da informação permitem a implementação de melhoria nos processos atuais e também a criação de novos procedimentos.

A exemplo desta questão, o agronegócio pode ser muito beneficiado com esta tecnologia, que permite acompanhar o processo da produção à comercialização.

O desperdício de alimentos mais perecíveis como frutas, legumes e hortaliças ainda é uma realidade em nosso país de dimensões continentais. Tanto é que, de acordo com o site Observatório do Terceiro Setor, os últimos dados divulgados em 2013, revelam que no período de um ano o país perdeu ou desperdiçou 26,3 milhões de toneladas de alimentos, aproximadamente 10% dos alimentos disponíveis. Enquanto isso, 5,2 milhões de pessoas no Brasil passam fome.

Neste sentido a *blockchain* pode auxiliar com uma logística mais adequada, servindo para que se registre todo o processo de produção e distribuição, permitindo melhor planejamento logístico e contribuindo para a redução das perdas dos produtos ao longo de toda a cadeia.

Como exemplo de utilização no agronegócio, temos a Nestlé que reforçou seu interesse nesta tecnologia e utiliza a *blockchain* da IBM para rastrear café produzido no país. A plataforma IBM Food Trust será usada para rastrear a linha de produção do café da marca Zoégas, cujos grãos são cultivados no Brasil, Colômbia e Ruanda.

Diz a Nestlé numa publicação em seu site: "A empresa lançou edições selecionadas de grãos integrais Zoégas e café torrado e moído na Suécia. Esta linha 'Summer 2020' é uma mistura 100% certificada pela Rainforest Alliance de grãos de café arábica de três origens - Brasil, Ruanda e Colômbia. Por meio de dados gravados em *blockchain*, os amantes de café agora poderão rastrear seu café de volta às diferentes origens".

Através da digitalização de um QR Code impresso na embalagem, o consumidor terá acesso à cadeia de produção, com informações sobre os agricultores, época da colheita, certificado de transação para remessas específicas e período de torrefação, conforme explicado pela empresa.

O rastreamento do café não foi a primeira experiência da Nestlé com a tecnologia Blockchain. A empresa em parceria com o Carrefour usa a plataforma da IBM para rastrear toda a cadeia de suprimentos de uma fórmula de leite para bebês e também de outros produtos da companhia.

Além da preocupação com a origem e qualidade dos insumos, levando informação e transparência ao consumidor, estas iniciativas levaram a um aumento nas vendas dos produtos, depois de implementado o monitoramento da produção pela tecnologia Blockchain, conforme declaração do Carrefour (site Criptofácil, 2019).

Em maio de 2019 a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), transmitiu aos participantes da Cúpula Mundial de Inovação em Alimentos, que a inovação agrícola pode desempenhar um papel fundamental na criação de um mundo sem fome.

Dentre os projetos da FAO do Brasil, com soluções inovadoras para o Fome Zero, que visam promover a segurança alimentar, o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento rural, encontramos a utilização da Tecnologia Blockchain na cadeia de fornecimento de café.

Ao conectar todos os agentes participantes da cadeia de fornecimento de café, do agricultor ao consumidor, a *blockchain* permite transparência e a melhoria da justiça dentro da cadeia de valor. Vejamos o exemplo da Etiópia, que com aproximadamente 400 pequenos agricultores, que aplicam esta tecnologia, ao integrarem o programa FairChain ("Corrente Justa"), conseguem que 45% do valor de cada xícara de café FairChain fiquem no país, o que significa quase o quádruplo das multinacionais.

Além disso, as criptomoedas não possuem o privilégio de exclusividade da condição de ativo digital, pois um projeto ou empresa também podem oferecer esta categoria de ativos à comercialização. Uma empresa no mercado financeiro tradicional pode levantar recursos com a colocação de suas ações no mercado, abrindo o seu capital. Procedimento conhecido como IPO (*Initial Public Offering*) ou Oferta Pública de Ações. Analogamente, as criptomoedas têm o ICO (*Initial Coin Offer*), que inicia a geração de valor para os novos ativos digitais, representados por tokens.

Cabe destacar que o ICO, contrariamente ao que acontece com o IPO, não tem regulamentação expressa, que defina os procedimentos e cuidados a serem seguidos para que a oferta seja minimamente segura aos investidores, no que tange à viabilidade de execução do projeto objeto do token.

O token representa o valor de algum ativo, ele não tem valor por si só. O ativo representado pelo token pode ser digital e definido por um *smart contract*, dentro de uma *blockchain*.

A fim de evitar surpresas desagradáveis, os possíveis investidores podem se cercar de alguns cuidados, como verificar o tipo de token que a empresa está oferecendo, analisar o projeto, constatar a capacidade técnica e de execução da equipe e se há outras grandes empresas por trás avalizando o projeto. O perigo neste caso é que a empresa pode vender o token, receber em criptomoeda e não cumprir o acordado.

Todos estes fatos demonstram que esta inovadora tecnologia *blockchain* viabiliza transparência aos investidores e usuários em todo o processo, tanto em relação ao investimento em si, quanto ao que diz respeito à relação pessoa-pessoa, sem a necessidade de intermediários, através de uma interação de confiança entre pessoas que investem em pessoas.

6. CONCLUSÃO

A necessidade da confiança sempre se fez presente como condição *sine qua non*, ou seja, cláusula essencial na concretização dos negócios, o que até recentemente era expresso através da tangibilidade dos contratos, nos mercados financeiros e de aquisição de bens e serviços.

Naturalmente o mercado transformou a representatividade da segurança de registros físicos para registros nos sistemas de controle e acompanhamento, passando para a forma escritural de negociação de ativos, como aconteceu com o mercado de capitais, que migrou da posse dos ativos em títulos de papel para a escrituração dos mesmos em sistemas informatizados.

Nessa nova condição as instituições financeiras necessitavam de sistemas de informação mais robustos para suportar todo o arcabouço do histórico de registro de dados e volume de informações referentes às suas operações. Esta situação traz em si a fragilidade da exposição a possíveis ataques de hackers aos seus sistemas, forçando estas empresas e os órgãos fiscalizadores a despenderem maior esforço e atenção para trabalharem melhor a condição de segurança.

A evolução deste cenário deu mais credibilidade ao modelo de transações financeiras, contudo ainda dependente de um sistema centralizado que conduz as diretrizes deste mercado. Em contraponto a esta condição eis que surge o Bitcoin, em resposta às expectativas de muitos agentes, que se ressentiam de um complemento no contexto da segurança e maior independência nas trocas financeiras.

Com o advento da criptomoeda surgiram possibilidades de investimentos através do uso de novos instrumentos disponibilizados pela tecnologia *blockchain*, que implementou a descentralização completa dos registros, promovendo a desvinculação de qualquer agente regulador.

Atendidas estas expectativas iniciais, as criptomoedas atraíram milhões de adeptos ao redor do mundo, também como resposta à crise de 2008, que expôs fragilidades do sistema, com a vulnerabilidade das pessoas às decisões de um sistema centralizador.

A dinâmica das possibilidades trazidas por esta tecnologia viabilizou a concepção e comercialização de um novo ativo digital. O Token, ao representar este novo ativo, vem nos dar uma incipiente idéia de suas possibilidades de utilização, ao poder englobar diversas classes de produtos, com maior abrangência, transparência, simplicidade, efetividade, acessibilidade e sem a necessidade de intermediários, como ocorre nos meios tradicionais.

Chamamos a atenção para a necessidade de a sociedade procurar entender minimamente estes novos mecanismos, de forma que, conscientemente, possamos tirar o melhor proveito do imenso potencial de utilização dos mesmos, com reflexos certamente grandiosos na sociedade como um todo e na vida de cada pessoa em particular.

REFERENCIAL

- [1] ANDREZO, A. F. e LIMA, I. S. Mercado Financeiro: Aspectos Históricos e Conceituais. 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Thompson, 2007.
- [2] BAL, A. How to Tax Bitcoin? In: CHUEN, David Lee Kuo. Handbook of Digital Currency: Bitcoin, Innovation, Financial Instruments, and Big Data. Elsevier: San Diego, 2015. p. 268.
- [3] Bitcoin. Perguntas Frequentes. Disponível em: https://bitcoin.org/pt_BR/faq#geral. Acesso em: 21 nov. 2020. 2009.
- [4] CARVALHO, C. E., PIRES, D. A., ARTIOLI, M. OLIVEIRA, G. C. Bitcoin, Criptomoedas, Blockchain: Desafios Analíticos, Reação dos Bancos, Implicações Regulatórias. Mackenzie-SP, 2017.
- [5] CAVALCANTE, F. MISUMI, Jorge Yoshio; RUDGE, Luiz Fernando. Mercado de capitais: o que é, como funciona. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [6] Como funciona a Bolsa de Valores/ Comissão de Valores Mobiliários. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2020. 20p. (Guia CVM do Investidor).
- [7] Coinlib, 12 set. 2020. Moedas criptografadas. Disponível em: <https://coinlib.io/>. Acesso em: 12 set. 2020.
- [8] Criptofácil, 17 nov. 2019. Carrefour e Nestlé usam blockchain da IBM para rastrear fórmula infantil. Disponível em www.criptofacil.com. Acesso em: 21 nov. 2020.
- [9] Fao no Brasil, 08 out. 2018. Conheça a criptomoeda brasileira que trabalha para ajudar causas humanitárias. Disponível em: <http://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/es/c/1156466/>. Acesso em 29 out. 2020.
- [10] Fao no Brasil, 06 mai. 2019. Inovação agrícola pode transformar radicalmente sistemas alimentares. Disponível em: <http://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/pt/c/1192820/>. Acesso em 29 out. 2020.
- [11] FOLLADOR, G. B. Criptomoedas e competência tributária. Revista Bras. Polít. Públicas, Brasília, v. 7, nº 3, 2017 p. 79-104.
- [12] Geração Cooperação, 30 jul. 2019. 7 Perguntas para Taynaah Reis, Fundadora da Criptomoeda Cooperativa Moeda. Disponível em: <https://geracaocooperacao.com.br/taynaah-reis-fundadora-da-primeira-criptomoeda-brasileira-cooperativa/>. Acesso em 29 out. 2020.
- [13] MITNICK, K. D.; SIMON, W. L. A arte de invadir: as verdadeiras histórias por trás das ações de hackers, intrusos e criminosos eletrônicos. Pearson Education do Brasil, traduzido por César Pinto e Hoenir Ribeiro da Silva. - São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006.
- [14] Mercado de valores mobiliário brasileiro / Comissão de Valores Mobiliários. 4. ed. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários. 2019
- [15] NAKAMOTO, S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. 9p. Disponível em: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2017. 2008.
- [16] Observatório do Terceiro Setor. Notícias. Brasil desperdiça 26,3 milhões de toneladas de alimentos por ano. Disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/>.
- [17] SOBRINHO, R. P.; GARCIA, J. R.; MAIA, A. G.; ROMEIRO, A. R. Tecnologia Blockchain: inovação em Pagamentos por Serviços Ambientais. Estud. av. vol.33 no.95 São Paulo Jan./Apr. 2019.

Capítulo 2

Mortalidade de micro e pequenas empresas na cidade de Naviraí- MS: Estudo de caso

Leucivaldo Carneiro Moraes

Letícia Furtado Rodrigues Carneiro

Valério Gonçalves de Matos

Caio Maquise Alecio Pinheiro

Resumo: O vigo da economia brasileira tem origem no sucesso das micro e pequenas empresas, sua importância no desenvolvimento econômico do Brasil. Este artigo tem por objetivo e conhecer os condicionantes da mortalidade das micro e pequenas empresas no município de Naviraí- MS. O ponto de partida para este estudo foi o alto índice de mortalidade de empresas no município entre os anos de 2015/2016, aproximadamente 36,70% das empresas constituídas do município fecharam as portas. Esses números ainda podem ser maiores, porque algumas empresas não procuraram a prefeitura para dar baixa na sua empresa. Esses dados foram coletados junto a JUCEMS (Junta Comercial do Estado do Mato Grosso do Sul), o qual despertou o interesse em estudar o caso. A metodologia adotada no artigo será uma pesquisa de campo com 212 empresas e 20 contadores, para obter uma maior confiabilidade nos dados, efetuiremos uma pesquisa junto aos profissionais de contabilidade do município de Naviraí- MS, com objetivo de confrontar as experiências de ambas as partes. Percebe-se que os contadores deixam bem claro que o planejamento é a área de conhecimento mais importante no primeiro ano de atividade.

Palavras-chave: Empreendedor; Micro e pequenas empresas; mortalidade de empresa.

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas apresentam relevância econômica no atual contexto econômico brasileiro, pois são responsáveis pela geração de riqueza e criação de empregos. São importantes tanto no cenário macro quanto microeconômico e geram recursos com vendas nos mercados interno e externo.

De acordo com o SEBRAE (2020), São mais de 17 milhões de pequenos negócios (7 milhões de micro e pequenas empresas e 10,9 milhões de MEI), que, juntos representam 99% de todas as empresas do país e são responsável por cerca de 30% do PIB, conforme Sebrae.

O Brasil contou com 8.863 MPEs exportadoras em 2017, sendo 3.856 microempresas (44% do total) e 5.007 pequenas empresas conforme tabela abaixo. As MPEs representam 40,8% das empresas exportadoras do país em 2017, sendo 17,8% referentes às microempresas e 23,1% às empresas de pequeno porte. Entre as firmas de maior porte, a maior parte era de médias empresas (6.565), que representam 30,2% do total de empresas exportadoras, mas o número de grandes empresas também foi elevado (5.251), respondendo por 24,1%.

As empresas classificadas pela Funcex como especiais quais sejam, aquelas que a RFB classifica como MPEs, mas que realizam exportações superiores ao limite de faturamento das pequenas, foram apenas 397 firmas (1,8 do total), ao passo que 646 empresas (3,0 do total) não puderam ser classificadas quanto ao porte.

Contudo, muitas destas empresas abertas não sobrevivem mais do que alguns anos atuando no mercado. Poucas delas atingem mais de três anos de vida. Moraes (2006) estudando os condicionantes de mortalidade das MPE's em Rio Verde- GO, entre 2000 e 2006, mostrou que 47% das empresas abertas permaneciam por até 1 ano em atividade, com até 2 anos eram 30% e com menos de 3 anos outros 23%.

Neste contexto, o fechamento das MPE's tem consequências danosas para a economia local, regional e nacional, pois deixam de gerar renda e aumentam o número de desempregados que acabam engrossando o número dos profissionais trabalhando na informalidade, por não encontrarem vagas no mercado formal. Tal aspecto compromete o sistema de arrecadação do governo, gerando menos investimentos em benefícios à sociedade e maior déficits no sistema previdenciário.

Entre os principais fatores responsáveis pelo fechamento prematuro das MPE's pode-se citar: a falta de capital de giro, desconhecimento do mercado onde atuam baixa visão gerencial, falta de clientes, local de abertura do negócio ruim, inadimplência elevada e outros fatores (SEBRAE, 2004).

Portanto, determinar os condicionantes da mortalidade das MPE's permitirá às autoridades ligadas a este segmento conhecer os fatores e tomar providências para conter o fechamento prematuro destas empresas. A partir deste entendimento políticas públicas e privadas poderão ser elaboradas visando proporcionar ao empresário a capacidade de atuação no seu negócio.

Pode-se afirmar que conhecer os principais motivos que levam as micro e pequenas empresas a decretar solvência do patrimônio é fato que poderá ajudar os microempresários a alcançar sucesso em sua atividade e, conseqüentemente, o município de Naviraí sairá ganhando com a geração de renda e empregos para a população.

Contudo o objetivo deste trabalho é levantar os principais motivos que levam várias empresas do município de Naviraí- MS, a extinção, bem como, buscar alternativas para que os empresários permaneçam mais tempo na atividade.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E SUAS CLASSIFICAÇÕES

Até o final da primeira fase da Revolução Industrial Inglesa (1760 a 1860), os pequenos negócios surgiam de forma espontânea, sem a necessidade do esforço social ou mesmo de incentivos estatais para sua evolução.

Com o final da II Guerra Mundial, de 1946, houve um “boom” no desenvolvimento das micro e pequenas empresas com a absorção de toda mão de obra oriunda da guerra pelo mercado.

Baer (2002) revela que tiveram outros eventos com grande significância como, por exemplo, a crise do petróleo de 1973 e a queda do muro de Berlim em 1989, que também contribuíram para o desenvolvimento do segmento. Esses, sem dúvida, foram os grandes responsáveis pelo aumento do número de micro e pequenos negócios que, pela sua estrutura mais ágil e flexível, puderam se adaptar mais rapidamente às sérias transformações por que passava o mundo.

Nota-se com isso que as pequenas empresas têm sido foco de inúmeros estudos brasileiros tendo em vista o importante papel que têm desempenhado na economia, e por sua relevância para a economia, pois representam 99% das empresas brasileiras e 27% do Produto Interno Bruto (PIB), gerado 52% dos empregos de carteira assinada em todo país e 40% dos salários pagos aos colaboradores.

No Brasil existem duas maneiras para classificar as micro e pequenas empresas, a primeira definição é feita pela legislação brasileira, através da Lei nº 123/2006, que define as conforme a receita bruta anual:

- Microempreendedor Individual: Até R\$ 81.000,00
- Microempresa: pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário, receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00;
- Pequena Empresa: pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário, receita bruta de R\$ 360.000,01 até R\$ 4.800.000,00.

No entanto, o SEBRAE já adota outra metodologia baseada no número de empregados e na área de atuação, que é utilizado exclusivamente por este órgão na elaboração de estudos, conforme abaixo:

- Microempresa: na indústria, até 19 empregados; e no comércio/serviços, até 09 empregados;
- Pequena Empresa: na indústria, o total de 20 a 99 empregados; e no comércio/serviço, de 10 a 49 empregados;
- Média Empresa: na indústria, o total de 100 a 499 empregados; e no comércio/serviço, de 50 a 99 empregados;
- Grandes Empresas: na indústria, acima de 500 empregados; e no comércio/serviço, a partir de 100 empregados.

2.2. TAXA DE MORTALIDADE DAS MPE'S

Conforme pesquisa elaborada pelo SEBRAE (2016), a taxa de mortalidade no Brasil apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados no ano de 2012, revela que 23,4% encerraram suas atividades com até 02 (dois) anos de existência, 45,0% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos).

A Tabela 1 apresenta as apurações para as regiões do País, mostrando taxas de mortalidade que varia de 44% a 57%, segundo o ano de constituição da empresa. O Norte é a região com o maior percentual para as empresas com até 02 (dois) existência.

Tabela 1: Taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas, até dois anos, em porcentagem, por Região e o Brasil. Período de 2008 a 2012

| Ano de Constituição | Sudeste | Sul | Nordeste | Norte | Centro-Oeste | Brasil |
|---------------------|---------|-------|----------|-------|--------------|--------|
| 2008 | 44,0 % | 42,0% | 51,0% | 57,0% | 48,0% | 45,8% |
| 2009 | 43,0% | 41,0% | 49,0% | 55,0% | 46,0% | 44,6% |
| 2010 | 24,0 % | 27,0% | 22,0% | 21,0% | 23,0% | 23,8% |
| 2011 | 23,0% | 27,0% | 25,0% | 26,0% | 24,0% | 24,2% |
| 2012 | 22,0% | 25,0% | 24,0% | 25,0% | 23,0% | 23,4% |

Fonte: SEBRAE (2016).

2.2.1. O PAPEL DAS INCUBADORAS

As incubadoras de empresas são instituições que auxiliam micro e pequenas empresas nascentes ou que estejam em operação, que tenham como principal característica a oferta de produtos e serviços no mercado com significado grau de inovação. Elas oferecem suporte técnico, gerencial e formação complementar ao empreendedor e facilitam o processo de inovação e acesso a novas tecnologias nos

pequenos negócios.

Segundo dados do SEBRAE (2006), A taxa de mortalidade entre as micro e pequenas empresas que cresceram em incubadoras é bem menor que a de empresas que crescem sozinhas. Enquanto a metade destas últimas morre antes de completar dois anos, entre as incubadas a taxa de mortalidade cai para 20% no mesmo período. Isso ocorre porque nas incubadoras os empresários recebem treinamento de negócios, além de poderem usar a estrutura disponível no prédio da incubadora: salas de reunião, telefones, computadores, água e energia elétrica. Chinaglia (2005, p.02), do SEBRAE, aponta como ponto fraco das incubadoras terem que preparar as empresas para não ficarem dependentes dos serviços oferecidos por elas:

Para Ferreira e Santos (2008) os fatores que contribuem para a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas são diversos e as pesquisas já realizadas apontam em várias direções. Logo, os referidos autores dividiram os fatores contribuintes para a mortalidade em três grandes blocos de variáveis, conforme o Tabela 2.

Tabela 2: Classificação dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce

| O EMPREENDEDOR | O NEGÓCIO | O AMBIENTE EXTERNO |
|---|-----------------------------------|---|
| Competência na Gestão Empresarial | Acesso ao Crédito | Burocracia legal e fiscal |
| Experiência no Ramo de atividade | Mão de obra qualificada | Competição dos concorrentes |
| Nível de Escolaridade | Planejamento Estratégico | Demanda dos clientes |
| Profissionalização da relação de sócios | Suporte jurídico e contábil | Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros |
| | Qualidade dos produtos e serviços | Carga Tributária elevada |
| | Inovação nos produtos e serviços | Aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais. |

Fonte: Ferreira e Santos (2008, p.6)

Percebe-se que vários fatores são concomitantes para o fracasso de um empreendimento, podemos dividir em três setores: o empreendedor, o negócio e o ambiente externo. O Brasil é a 7ª nação mais empreendedora do mundo, porém nem todos vão ser bem sucedidos na sua atividade, para exemplificar nós temos dois tipos de empreendedores no país, os empreendedores por necessidades e os por vocação.

O empreendedor por necessidade inicia uma atividade econômica, após perder o seu emprego, e no desespero torna-se empresário, mas ele não para, para pensar que ele vai encontrar empresários preparados atuando no mercado, empresas já estabilizada e com uma carteira satisfatória de clientes. Por outro lado o empreendedor por vocação aquele que estuda o mercado antes de iniciar, que faz um planejamento detalhado sobre seu negócio antes de investir em um empreendimento.

Por outro lado, o mercado apresenta dificuldades para gerir um negócio, como falta de mão de obra qualificada, linha de crédito que atenda as necessidades da empresa, tais fatores são cruciais para gerir um negócio como a falta de planejamento.

Por fim, as dificuldades de entender o mercado externo, o empreendedor precisa pensar em tudo, nos aspectos financeiros, econômicos, ambientais, tudo está relacionado à macroeconomia não é uma tarefa fácil para os empresários, por isso que é recomendado estudar, conhecer melhor o ramo de atividade, pois o mercado não tem espaço para profissionais amadores.

2.3. CONDICIONANTES DA MORTALIDADE DAS MPE'S

Vários estudos têm discutido os fatores que determinam o fechamento prematuro das micro e pequenas empresas (MPE's).

Em um estudo realizado pelo SEBRAE-2004, as causas diagnosticadas foram agrupadas em quatro categorias, a saber: (i) falhas gerenciais (ii) causas econômicas conjunturais, (iii) logísticas operacionais, e (iv) políticas públicas e arcabouço legal. Dentro de cada categoria os principais fatores encontrados foram: na categoria (i) falta de capital de giro e problemas financeiros; na categoria (ii) falta de clientes; categoria na categoria (iii) falta de mão-de-obra qualificada; e na categoria (iv) falta de crédito bancário (SEBRAE, 2004).

Neste estudo o principal objetivo foi identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas para que os órgãos públicos e privados pudessem atuar coordenadamente e de forma efetiva para que as MPE's pudessem permanecer com seus negócios ativos evitando o encerramento precoce das atividades.

Barros (2015) em estudo sobre a importância do planejamento das micro e pequenas empresas em Caiapônia-Goiás destacou os principais motivos que levaram os micro e pequenos empresários encerrarem as atividades; foram eles: a falta de capital de giro, a carga tributária elevada, a alta inadimplência e a falta de clientes. Outros fatores apontados foram: falta de conhecimentos gerenciais, forte concorrência, altas despesas administrativas e financeiras, instalações inadequadas e falta de mão-de-obra qualificada.

O processo de tomada de decisão nas empresas é executado de forma rápida e ágil, às vezes dependendo de uma ou duas pessoas; a comunicação entre os membros da empresa é feita diariamente flexibilizando o processo. Outro fator levantado é a relação mais próxima entre empresários, empregados, funcionários, clientes e fornecedores (Dornelas, 2016)

Nota-se que as empresas geralmente estão localizadas mais perto do cliente final e têm um contato mais direto com ele, possibilitando o conhecimento mais rápido de suas necessidades, gerando a possibilidade de fazer uma rápida adaptação, por causa da sua flexibilidade, o que é um fator positivo frente a média e grande empresa, que levará um pouco mais tempo para ter essa visão de mercado.

Conforme Matias e Júnior (2002) o ponto fraco das micro e pequenas empresas está ligado à má administração, que é responsável por 90% dos fracassos, sendo um dos principais fatores de insucesso das micro e pequenas empresas brasileiras, haja vista que a administração está concentrada nas mãos de poucas pessoas, muitas desconhecem os princípios de administração e instrumentos básicos de gestão.

Percebe-se, ainda, que as políticas brasileiras para as micro e pequenas empresas, não são cumpridas rigorosamente, assim muitas variáveis precisam ser acompanhadas de perto para que se possa tomar as decisões corretas em face a este cenário dinâmico.

Muitas empresas sofrem com esse problema, seja ela de pequeno ou até mesmo as empresas de grande porte, mas as pequenas são as mais atingidas, por possuírem elevada fragilidade, produtos sem marca conhecida, baixa barganha com fornecedores, capital de giro restrito, entre outros fatores (CHIAVENATO, 2014).

O processo de gerenciamento da pequena empresa é caracterizado pelo elevado grau de informalidade, dificultando o mapeamento dos indicadores de desempenho para o controle da gestão. Pode-se analisar que a fragilidade das MPE's, muitas vezes, está relacionada ao fato da administração não mensurar os riscos inerentes ao seu negócio. Outro grande problema dos microempresários é a falta de conhecimento do ramo o qual atuam ou pretendem atuar.

Falta ao empresário um planejamento do mercado no qual pretende atuar. Deve ser feito um estudo bem detalhado, para que possa ter segurança do seu empreendimento, pois a falta de planejamento é um fator que levam milhares de micro e pequenas empresas brasileiras a decretarem sua extinção todo ano: bem como a falta conhecimento de mercado (MORAIS, 2006).

3. METODOLOGIA

Para a realização deste estudo será utilizada a pesquisa de campo, onde serão entrevistados microempresários que possuíam negócios ativos em Naviraí - MS, procurando identificar os principais fatores que interferiram no rendimento das atividades e para se conhecer as possíveis variáveis levam à extinção das empresas.

Existem atualmente cerca de 450 empresas abertas e registradas com negócios ativos em Naviraí -MS, no ano de 2016. Destes será retirada uma amostra para o levantamento das informações que serão utilizados no presente estudo. O tamanho da amostra será obtido utilizando a fórmula simplificada de Santos (2018):

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

Onde:

n - Amostra Calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Utilizando um erro previsto de 5%, o tamanho da amostra estimada (n) é de 212 micro e pequenos empresários que serão entrevistados no mês de setembro e outubro de 2017. O erro previsto de 5% é tolerado e aceito como fator de significância ao método utilizado, conforme observado em trabalho de Morais (2006).

Para identificar os condicionantes da mortalidade das empresas em Naviraí - MS, nos últimos anos, serão entrevistados os contadores com escritório no município, por estarem ligados às empresas e disporem de informações sobre os processos das empresas que entraram em extinção. Serão entrevistados 20 profissionais em contabilidade, o que garante um número expressivo da população.

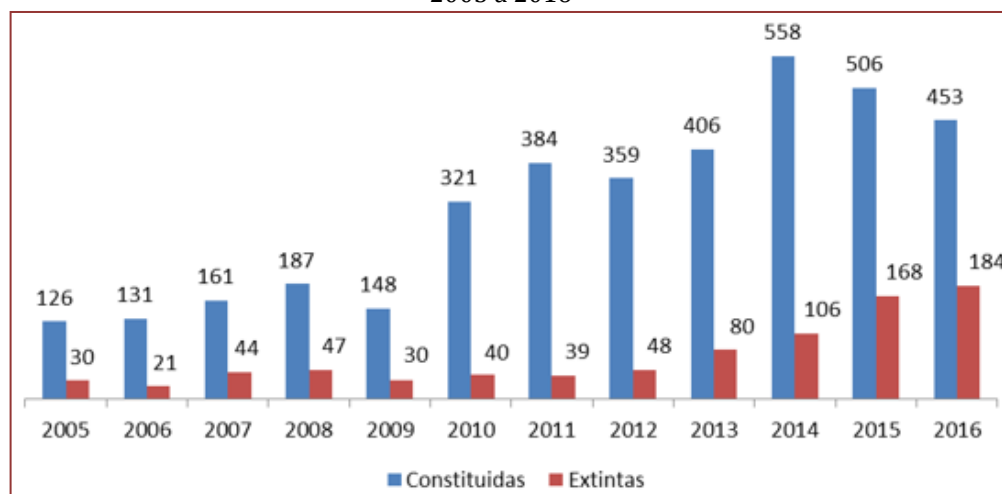
4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A economia do município está relacionada ao comércio e o agronegócio, o elevado índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no município de Naviraí pode ter sido afetado pelo fechamento de uma grande empresa na região. De acordo com dados da JUCEMS (2017), o município de Naviraí vem apresentando um índice muito elevado de mortalidade comparando com anos anteriores.

No período de 2005 a 2014, foram constituídas 2.781 MPE's em Naviraí-MS. Neste intervalo foram extintas 485 delas, o que confere saldo líquido de 2.296 micro e pequenas empresas.

A relação acumulada entre as MPE's extintas e as constituídas em Naviraí - MS, no período, chega a ser de 17,44%, enquanto que esta relação entre os anos 2015/2016, totalizou um elevado índice de 36,70% de encerramento das atividades sendo que é maior quando comparado ao período estudado.

Figura 1: Número de Empresas Constituídas e Extintas no município de Naviraí - MS, período de 2005 a 2016

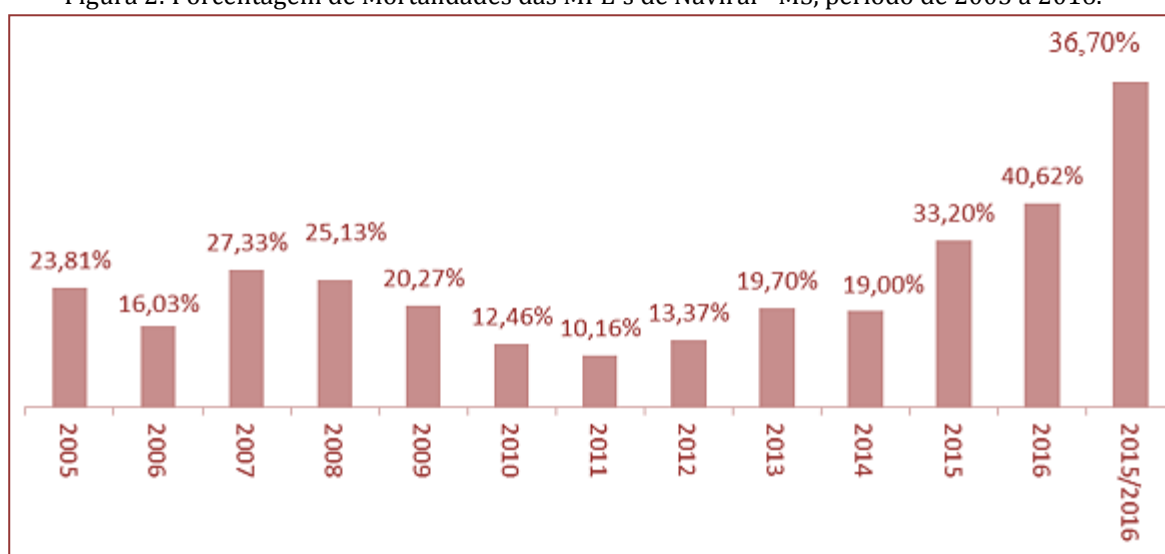


Fonte: JUCEMS, 2017

Percebe-se que na figura 2, nas porcentagens de cada ano, o município vem apresentando uma variação muito grande na constituição das empresas, o gráfico deixa claro que as empresas de Naviraí-MS, vem enfrentando alguns problemas em relação a condução do negócio, está sendo desenvolvida na cidade uma pesquisa para levantar as causas das extinção dessas empresas, bem como, sugerir alternativas para minimiza-lá.

As micro empresas encontra grande dificuldade nos dois primeiros anos de atividade, devido ao mercado competitivo. Torna-se alvo fácil para as empresas maiores e consolidadas no mercado, tendo vista o baixo poder de barganha, a falta de clientes e por último a falta de capital de giro para se manter nos primeiros anos na atividade. Sem contar das venda que ainda não estão acompanhando os custos da empresa. Uma das alternativas que serão sugeridas e o planejamento, vários estudo revelam que os principais problemas relacionados a mortalidades das empresas esta diretamente ligada à falta de planejamento, com o resultado da pesquisa pretendemos mostrar para o empresário que é importante conhecer seu negócio, para que ele não venha a ter uma surpresa desagradável no futuro.

Figura 2: Porcentagem de Mortalidades das MPE's de Naviraí - MS, período de 2005 a 2016.



Fonte: JUCEMS: Adaptado pelo autor, 2017.

Os resultados mostram a importância do planejamento na condução de um negócio, haja vista, que muitos empreendedores não procuram se preparar para se tonar empresários, os quais se tornam empresários vulneráveis ao mercado competitivo. Desta forma, muitos microempresários relataram que devido à falta de emprego em sua região tiveram que iniciar uma atividade sem experiência alguma nem orientação necessária para gerir seu próprio negocio.

De acordo Morais (2006) aplicou uma pesquisa com empresários e com os profissionais de contabilidade, com o objetivo de entender melhor o empresário. Assim podemos levantar algumas informações sobre o planejamento antes de iniciar um novo empreendimento, saber se o empresário buscou informações sobre seu ramo de atividades, se o seu negócio tem como principal fonte de renda para eles e para sua família.

Na tabela 3- mostrar os principais motivos segundo os contadores que são de extrema importância para conduzir um empreendimento, e a pesquisa constata a falta de planejamento do empresário ao iniciar uma nova atividade, muita nem se quer faz um estudo de mercado sobre o seu negócio, esses empresários podem sofrer algumas surpresa desagradáveis no seu negócio, muitos deles se quer tenha experiência na área que busca investir para ter um retorno, e esquece de conhecer seu público alvo.

Tabela 3: Frequência relativa, em porcentagem, das principais questões levantadas junto aos contadores sobre o negócio do micro e pequeno empresário. Rio Verde - GO, 2005

| Descrição - % - | Sim | Não |
|--|------|------|
| Negócio era a principal fonte de renda | 68,0 | 32,0 |
| Possuía experiência anterior como empresário | 28,0 | 72,0 |
| Possuía experiência anterior no ramo de negócio | 28,0 | 72,0 |
| Fizeram planos de negócios detalhados antes da abertura do negócio | 8,0 | 92,0 |

Fonte: MORAIS, 2006

O resultado expressivo é a falta de planejamento antes da abertura dos micro e pequenos negócios, pois segundo os contadores entrevistados somente 8,0% fizeram planos de negócios detalhados sobre as futuras atividades. Outro aspecto relevante é o fato de muitos empresários não terem experiências como dono de empreendimentos e no ramo de atividade que pretendem atuar. Este resultado se torna relevante, pelo fato que 68,0% deles têm no negócio sua principal fonte de renda.

Para conhecer os principais condicionantes de mortalidades de micro e pequenas empresas de Naviraí – MS será realizado uma pesquisa com 212 empresas e 20 profissionais de contabilidades. Esse número poderá ser maior, considerando que nem todo empresário fecham suas empresas na JUCEMS.

5. CONCLUSÕES

A falta de planejamento e orientações técnicas levou a falência de 37,40% das empresas constituídas entre os anos de 2015 e 2016 em Naviraí- MS.

Percebe-se que os principais motivos que levam milhares de empresas a fechar no país, em sua grande maioria, estão relacionados à falta de planejamento e desconhecimento do mercado antes de iniciar seu próprio negócio. Para que possa ser minimizados esses dados o Instituto Federal de Educação, Científica e Tecnologia de Mato Grosso do Sul - campus Naviraí, possui um projeto de pesquisa, intitulado como “COMECE CERTO SEU NEGÓCIO”, o qual tem como objetivos identificar esses empresários e orientá-los quanto à importância do planejamento, oferecendo treinamentos e cursos de gestão, para que o empresário conheça melhor o mercado onde estará inserido para não ter surpresas desagráveis no futuro. Para comprovar esse alto índice de mortalidade das empresas, o resultado da pesquisa, será de suma importância, pois poderão ser utilizados para elaborar estratégia para minimizar esses índices, bem com preparar melhor os empreendedores que desejam um dia ser empresário.

REFERÊNCIAS

- [1] BAER, W. A Economia Brasileira. 2.ed. São Paulo: Editora Nobel, 2002. 509p.
- [2] BARROS, F.D. A Importância do Planejamento Estratégico das Micro e Pequenas Empresas: Estudo de Caso na empresa Casa do Campo.. 60f. Trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas da Fesurv- Universidade de Rio Verde- Campus Caiapônia, 2015.
- [3] CHIAVENATO, Idalberto: Teoria Geral da Administração: Abordagem Descritivas e Explicativas 7º Edição- Volume 2, São Paulo, Editora Manole, 2014.
- [4] DORNELAS, José: Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 6º edição São Paulo: Empreende/Altas, 2016.
- [5] Junta Comercial do Estado do Mato Grosso do Sul: Números de micro e pequenas empresas constituídas e extintas em de Naviraí- MS, período 2005 a 2016. Campo Grande 2017.
- [6] MATIAS, A. B.; LOPES JÚNIOR, F. Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte. São Paulo: Manole Ltda, 2002.
- [7] MORAIS, L.C: Condicionante de Mortalidades de Micro e Pequenas Empresas em Rio Verde, período de 2000 a 2005. Trabalho de conclusão de curso de Ciências Econômicas da Fesurv- Universidade de Rio Verde, 2006.
- [8] SANTOS, G, E. Cálculo amostral: calculadora on-line. Disponível em <http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em 05/06/2018.
- [9] SEBRAE- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.Fatores condicionantes e Taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa. Brasília- DF, 2004.5p Disponível em: <http://www.sebraego.com.br/site.do?idArtigo=>>. Acesso em 18/08/2017.

- [10] SEBRAE As micro e pequenas empresas na exportação brasileira. Brasil: 1998-2014. Brasília: SEBRAE, 2015. 114 p.: il. color. 1. Exportação.
- [11] SEBRAE- Sobrevivência das empresas no Brasil. / Marco Aurélio Bedê (Coord.) – Brasília Sebrae, 2016.
- [12] SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília: Sebrae, 2017.

Capítulo 3

A importância da perícia contábil em casos de reclamação trabalhista

Deybit Linderman Aniceto Costa

Suelem Correia Garcia

Diva Gonzaga Silva Lopes

Poliana Fiuza da Silva

Resumo: Por intermédio do Perito Contador, a Perícia Contábil proporciona maior rapidez e assertividade nos processos judiciais ou arbitrários, tornando possível julgá-los com um veredito apropriado. Neste sentido este estudo tem como Objetivo Geral identificar as técnicas e procedimentos adotados pelo Perito Contador no desenvolvimento de Trabalho Pericial relativo a um (01) caso de reclamação trabalhista atribuída ao Tribunal Regional - Vara do Trabalho de Bom Despacho/MG. A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa baseia-se em consulta bibliográfica em livros, artigos, leis e da amostra da Ação Judicial em questão. Desta forma o estudo se justifica diante da necessidade de comprovar a importância da Perícia Contábil nos casos em que o juiz requer o auxílio de um profissional especializado. A fim de solucionar o conflito judicial em questão, o Perito da área Contábil pôde aplicar as conferências exigidas para esta Ação, e por fim apresentou o Laudo Pericial com o seu parecer. Ao examinar o trabalho executado pelo Perito Contador, foi constatada a grande importância da Perícia Contábil para solução de conflitos de interesse mútuo, sendo uma área até então ainda pouco explorada.

Palavras chave: Perícia Contábil. Perito Contador. Ação Trabalhista.

1. INTRODUÇÃO

A Contabilidade tem como área de atuação as Ciências Sociais Aplicadas, e sua principal função é transformar dados patrimoniais em informação, assim orientando os usuários acerca das mutações ocorridas durante o ano e facilitando a tomada de decisão.

“Hoje, a profissão contábil é dotada de inúmeras oportunidades e campos de atuação, permitindo-nos escolher entre a pesquisa, a docência, a auditoria, a perícia, entre outras” (COELHO et al., 2016, p. 100).

A Perícia Contábil é uma matéria pertencente à Contabilidade, mas se mantém distinta por possuir particularidades próprias, porém para exercer a função de Perito Contador é necessário possuir o conhecimento específico da área e se atualizar constantemente sobre as evoluções contábeis. É uma área de atuação que vem atraindo cada vez mais a atenção dos profissionais e conquistando o seu justo reconhecimento, apesar de possuir pouca visibilidade para a sociedade (ZANLUCA, 2018).

A partir de 2018, para que o Perito possa prestar os seus serviços à justiça, é necessário que ele esteja previamente cadastrado no Cadastro Nacional de Peritos Contábeis (CNPIC) em conformidade assim com a Resolução CFC n.º1.513, de 21 de outubro de 2016. (BRASIL, 2018a) e, ao exercer sua profissão, precisa seguir as doutrinas estabelecidas nesta área de atuação e para o tipo de reclamação em que está sendo julgado, devendo seguir também os preceitos das normas do Conselho Federal de Contabilidade.

O Perito Contador como figura de auxiliar da justiça, cumpre o seu papel de dar assistência ao o juiz, para que este possa tratar com imparcialidade os fatos apresentados pelas partes. O Perito contribui de forma que, os fatos possam ser confirmados e, portanto serem julgados como realmente devem ser.

O presente artigo tem como ponto de partida a seguinte interrogação como forma de problematização: Qual a relevância da Perícia Contábil em casos de reclamações trabalhistas?

Para que então fosse evidenciada a relevância da Perícia Contábil na tomada de decisão do juiz, o objetivo geral se baseia em: identificar as técnicas e procedimentos adotados pelo Perito Contador no desenvolvimento de trabalho pericial relativo a um (01) caso de reclamação trabalhista atribuída a Vara do Trabalho de Bom Despacho/MG, tendo ainda como objetivos específicos: caracterizar a Perícia Contábil, bem como o Papel do Perito Contador; descrever as suas principais finalidades e aplicações nos conflitos de interesses em perícias judiciais, semijudiciais ou arbitrais.

Deste modo este estudo se justifica diante da necessidade de comprovar a importância da Perícia Contábil nos casos em que o juiz requer o auxílio de um profissional especializado, que através de Laudo, dará parecer sobre as análises de dados e de solicitações exigidas pelo reclamante e pelo reclamado. Por intermédio do Perito, a Perícia Contábil proporciona maior rapidez e assertividade nos processos trabalhistas, deste modo contribuindo de maneira expressiva para um veredito apropriado. Este artigo traz relevantes conhecimentos sobre o trabalho do Perito Contador, mostrando a importância do mesmo para que a Justiça seja favorável a quem realmente tem direito.

A estrutura utilizada para a construção deste artigo está subdividida a partir do Referencial Teórico, abordando os conceitos da Contabilidade; Perícia Contábil e sua evolução no Brasil; Perícia Judicial, Extrajudicial, Semijudicial e Arbitrária; Perito Contador; Perito Contador Assistente; e por fim o Laudo Pericial Contábil.

Em seguida será apresentado a Análise de Dados relativo ao Objeto, a partir um breve histórico com os principais aspectos da Ação Judicial Trabalhista estudada e do Laudo Pericial emitido pelo Perito Contador. E por fim a Conclusão deste estudo, mostrando como a Perícia Contábil pode ser importante para o justo julgamento das ações em que o juiz requer o auxílio de um profissional qualificado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONTABILIDADE

A Contabilidade é uma ciência social aplicada, que tem como objeto de estudo, o patrimônio e o seu objetivo é interpretar e informar aos demais usuários que necessitem das informações das mutações ocorridas durante o exercício social corrente das pessoas jurídicas e também de pessoas físicas que precisem controlar os seus bens, direitos e obrigações.

Sendo assim, a “Contabilidade é uma ciência social que tem como objeto o patrimônio das pessoas físicas e jurídicas, representado pelo conjunto de bens, direitos e obrigações” (GEHLING et al. 2015).

Portanto a Contabilidade insere-se na sociedade com a finalidade de fornecer conhecimento e controle do patrimônio das entidades financeiras, socioeconômicas, filantrópicas e também para pessoas físicas. “A contabilidade é uma ciência que permite, através de suas técnicas, manter um controle permanente do Patrimônio da empresa” (RIBEIRO, 2007, p.14).

Com o intuito de esclarecer a aplicabilidade da Contabilidade na sociedade, Lopes de Sá (2017), conceitua que a Contabilidade estuda o patrimônio das empresas e das instituições, analisando a capacidade de sua riqueza, procura satisfazer as necessidades das mesmas.

2.2. PERÍCIA CONTÁBIL E SUA EVOLUÇÃO NO BRASIL

A Perícia Contábil no Brasil não era considerada como uma matéria distinta da Contabilidade, mas sim, pertencente a sua totalidade. Lopes de Sá (2017) relata que a matéria Perícia Contábil foi incluída para debate no Brasil em 1924 perante um evento da classe no I Congresso Brasileiro de Contabilidade. Neste congresso ficou concluído a necessidade de dividir em três as funções profissionais que são o Contador-Guarda Livros e Perito. E também entende a necessidade de oficializar a Perícia Judicial, cujos trabalhos seriam atribuídos somente aos membros das ditas Câmaras.

Sendo assim, foi necessário caracterizá-la e determinar a sua área de abrangência. De acordo com a NBC TP 01 (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2018a), que regulamenta as normas de perícia contábil, sendo que está é um conjunto de procedimentos técnico-científicos que visam mostrar provas necessárias à instância decisória para auxiliá-la a solucionar o litígio ou contestação de um fato de forma justa. Essas provas são apresentadas mediante laudo pericial contábil e/ou parecer pericial contábil.

Visto isso, percebe-se que a perícia poderá assumir ainda como forma de opinião a respeito de diversos procedimentos. Neste sentido, a perícia contábil é a apuração de fatos referentes ao patrimônio individualizado a fim de apresentar uma opinião. E para obter tal opinião, são realizados diversos procedimentos como exames, indagações e avaliações. (LOPES DE SÁ, 2017).

Da mesma forma que a Perícia Contábil passou a seguir certas exigências, o profissional que exerce a função de perito também precisou obedecer alguns requisitos. Em 10 de dezembro de 1984, houve uma alteração no Código de Processo Civil pela Lei 7.270 em que se acrescentava ao artigo 145, a seguinte redação: “§ 1º - Os peritos serão escolhidos entre profissionais de nível universitário, devidamente inscritos no órgão de classe competente, respeitado o disposto no Capítulo VI, seção VII, deste Código” (BRASIL, 2018b).

2.2.1. PERÍCIA JUDICIAL

A Perícia Judicial, segundo Zanna (2015), ocorre na esfera judicial, regida pelo juiz, pelas regras do CPC e as NBCs de acordo com cada ação.

Portanto Ribeiro (2012) cita que, quando o poder judiciário não consegue formar opinião por não possuir capacidade técnica, é necessário que a perícia se faça valer em sua total competência. Então se nomeia um profissional capacitado para que este possa elaborá-la e conduzi-la.

E assim, “visa servir de prova, esclarecendo ao juiz assuntos em litígio que merecem julgamento, objetivando fatos relativos ao patrimônio azidental ou de pessoas” (LOPES DE SÁ, 2017, p. 63). Consequentemente após o encerramento da Perícia Contábil, o juiz emite uma opinião legítima e se finda o processo, fazendo justiça para as partes.

2.2.2. PERÍCIA EXTRAJUDICIAL

A Perícia Extrajudicial é realizada fora do Poder do Estado, tem como ponto de partida a decisão de um particular e não terá julgamento do judiciário ou arbitral, pois ela acontece fora do Poder Judiciário, não havendo a necessidade de um juiz, e esse tipo de perícia é escolhido por uma ou ambas as partes para que seja solucionado o conflito (RIBEIRO, 2012).

De acordo com Gehling et al. (2015), “Perícia extrajudicial é o trabalho pericial realizado em processos administrativos, mediações e arbitragens, sendo imperiosa a observação dos mesmos pressupostos aplicados à perícia judicial”. Por isso, apesar de não ser feita em âmbito judicial, ela não terá que seguir os mesmo procedimentos utilizados pela perícia judicial.

Porém, para que esta seja realizada, é preciso que siga as normas contábeis, pois a NBC TP 01 explica que a Perícia Extrajudicial é aquela realizada na esfera Arbitral, estatal ou voluntária (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2018a).

2.2.3. PERÍCIA SEMIJUDICIAL

A Perícia Semijudicial se assemelha a perícia judicial, no entanto não está sob o mecanismo do Poder Judiciário, mas deve seguir as mesmas regras. A Perícia Semijudicial se classifica desta forma, pois é semelhante à Perícia Judicial, porém pode ser realizada por autoridades administrativas ou parlamentares que tenham competência para desempenhar tal função (LUMMERTZ, 2015).

A Perícia Semijudicial, segundo ALBERTO (2002, p.53 e 54):

É aquela realizada dentro do aparato institucional do Estado, porém fora do Poder Judiciário, tendo como finalidade principal ser meio de prova nos ordenamentos institucionais usuários. Esta espécie de perícia subdivide-se, segundo o aparato estatal atuante, em policial (nos inquéritos), parlamentar (nas comissões Parlamentares de Inquérito ou especiais), e administrativo tributária (na esfera da administração pública tributária ou conselhos de contribuintes).

Para consolidar esta mesma ideia Santos (2008) diz que, a Perícia Semijudicial deve ocorrer dentro do aparato Institucional, mas fora do Poder Judiciário com o intuito de trazer eficiência, eficácia e justiça distributiva.

2.2.4. PERÍCIA ARBITRÁRIA

Para compreender como a Perícia Arbitrária funciona, é necessário entender o que se aplica a Lei de Arbitragem (Lei 9.307/96), esta evidencia o arbitramento como forma de diminuição dos conflitos de interesses, assim não existe a necessidade de acionar o Poder Judiciário nestes casos em que não se exige maior complexidade de análises (BRASIL, 2018c).

De acordo com a NBC TP 01 (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2018a): “A perícia arbitral é aquela exercida sob o controle da Lei da arbitragem. O arbitramento é a determinação de valores ou a solução de controvérsia por critério técnico”

“Na arbitragem, o processo segue um rito muito semelhante ao processo de Justiça do Estado, diferenciado pela as partes na escolha deste método de solução de conflitos celeridade e pela vontade” (AGUIAR *et al.*, 2015, p. 27).

Portanto, a arbitragem vem com o intuito de solucionar litígios de forma menos burocrática que o Poder Judiciário, assim trazendo mais rapidez para desenlace dos conflitos com imparcialidade e harmonia para as parte, no qual ocorre fora do aparato judicial.

2.3. PERITO CONTADOR

Para exercer a função de Perito Contador existem algumas exigências, e a Lei 9.295/46 regulamenta a profissão: Art. 12. – Os profissionais a que se refere este Decreto-lei, somente poderão exercer a profissão depois de regularmente registrados no órgão competente do Ministério da Educação e Saúde e ao Conselho Regional de Contabilidade a que estiverem sujeitos (BRASIL, 2018d).

O Perito Contador, para poder atuar nessa área, precisa ser inscrito no Cadastro Nacional de Peritos Contábeis (CNPC) e esse tem como objetivo “[...] oferecer aos tribunais uma lista atualizada de profissionais habilitados e qualificados, além de identificar geograficamente a disponibilidade e a área de atuação desses peritos” (COELHO *et al.*, 2016, p. 80)

Em concordância com o Artigo 25 da Lei 9.295/46 que regulamenta o trabalho do Perito Contador, este se torna apto para exercê-lo nas seguintes situações:

Art. 25. São considerados trabalhos técnicos de contabilidade:

perícias judiciais ou extrajudiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais ou extrajudiciais de avarias grossas ou comuns, assistência aos Conselhos Fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade (BRASIL, 2018d).

O primeiro contato do perito com os autos ocorre após a nomeação. Intimado pelo magistrado a apresentar proposta de honorários, comparece ao cartório da vara correspondente e pede carga dos autos (AGUIAR *et al.*, 2015).

Conforme Hoog (2010) o Perito Contador é um profissional competente e com um nível de conhecimento técnico específico para exercer tal função, ele é de confiança e deve ser nomeado pelo juiz, por isso este não precisa ser contratado, assim podendo aceitar ou não a nomeação.

2.4. PERITO CONTADOR ASSISTENTE

A NBC PP 01 (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2018b), que estabelece procedimentos inerentes à atuação do contador na condição de perito, define que o perito contador é aquele nomeado pelo juiz em perícia contábil judicial, já o Perito Contador Assistente é indicado pelo autor ou pelo réu do processo judicial.

Tabela 1 - Características diferenciais entre Perito Contador e Perito Contador Assistente

| COMPARAÇÃO DOS PROFISSIONAIS | |
|---|--|
| PERITO CONTADOR | PERITO CONTADOR ASSISTENTE |
| 1.Nomeado pelo juiz | 1.Indicado pelo litigante |
| 2.Contador habilitado | 2.Contador habilitado |
| 3.Sujeito a impedimento ou suspeição, previstas no CPC | 3.Não está sujeito ao impedimento, previsto no CPC |
| 4.Recebe seus honorários mediante alvará determinado pela Justiça | 4.Recebe seus honorários diretamente da parte que o indicou |
| 5.O prazo para entrega dos trabalhos é determinado pelo juiz | 5.O prazo de manifestação para opinar sobre o laudo do perito é de 10 dias após a publicação da entrega do laudo oficial |
| 6.Profissional de confiança do juiz | 6.Profissional de confiança da parte |

Fonte: Adaptado de Hoog (2010, p.68).

Em conformidade com a NBC TP 01 (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2018a), o Perito Contador Assistente tem que ter certo conhecimento de perícia, ter contato com o Perito Contador e com o advogado da parte que o contratou, ter conhecimento da documentação e fornecer estes para análise processual. Ele terá acesso aos autos e elementos de prova reunidos durante a perícia.

Para Hoog o Perito Contador Assistente é um profissional com vínculo com a parte que o contratou (HOOG, 2010, p. 67): “[...] assistente técnico, do ponto de vista processual, é indicado pelos litigantes, não existindo razões de impedimento entre o assiste e a parte, pois são profissionais de confiança da parte, não sendo necessária a sua aprovação pelo magistrado”.

Segundo a NBC TP 01 o Perito Contador Assistente não pode emitir o laudo pericial, esta determina que: “O perito-contador assistente não pode firmar o laudo ou emitir parecer sobre este, quando o documento tiver sido elaborado por leigo ou profissional de outra área, devendo, neste caso, apresentar um parecer pericial contábil sobre a matéria investigada.” (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2018a).

Portanto, o Perito Contador Assistente, tem como função, proteger os interesses da parte que o contratou, agindo como um intermediário entre os Autores e o Poder Judiciário nas ações judiciais.

2.5. LAUDO PERICIAL CONTÁBIL

O Perito Contador precisa emitir um Laudo Pericial das análises realizadas do seu trabalho durante o processo da causa. E a NBC TP 01 (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2018a), diz que o perito contador deve registrar todos os documentos que serviram de fundamento para elaboração do Laudo Pericial e este deve conter a identificação do processo e das partes, síntese do objeto da perícia, metodologia adotada para os trabalhos periciais, identificação das diligências realizadas, transcrição e resposta aos quesitos, conclusão, anexos, apêndices e assinatura do Perito Contador. Assim este consegue comprovar que foram seguidos todos os processos exigidos pelas Normas Legais e Normas Brasileiras de Perícia Contábil.

Segundo o art. 369 do CPC (BRASIL, 2018e), as partes tem o direito usar todos os meios legais e normalmente legítimos que são hábeis para provar a veracidade dos fatos em que se fundamenta a ação ou defesa. Esses meios legais servirão como prova para o perito analisar o fato em questão e elaborar o seu laudo pericial.

O decreto da Lei 9.295/46 “[...] na letra “c” do art. 25, determina que o Laudo Pericial Contábil somente seja elaborado por contador que esteja devidamente registrado e habilitado em Conselho Regional de Contabilidade” (BRASIL, 2018d).

Conforme Aguiar *et al.* (2015), o Laudo Pericial é a prova de conclusão da perícia, porém não é garantia de que a perícia atingiu o seu objetivo, assim este precisa estar fundamentado na pesquisa e na investigação que lhe foi atribuída, sustentando então a perícia.

Assim sendo, o Laudo Pericial é a conclusão do trabalho do perito. Nele irão conter todos os dados analisados e, sem uma opinião que induza o juiz no seu veredito, terá apenas a constatação dos fatos apresentados pelo reclamante.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada para realização de um trabalho tem como objetivo indicar as etapas a serem seguidas e “[...] tem como função mostrar a você como andar no “caminho das pedras” da pesquisa, ajudá-lo a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo” (SILVA e MENEZES, 2005, p.9). As pesquisas podem ser classificadas quanto a sua natureza, quanto à abordagem do problema, com base em seus objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

A fim de cumprir o planejamento de execução das tarefas, onde foi necessário classificar as etapas antes que estas fossem iniciadas, realizou-se uma análise de cada tipo de pesquisa para que fosse possível classificar de forma adequada em qual o artigo pertencia e, assim, ficaram determinadas as seguintes classificações: quanto à finalidade trata-se de uma pesquisa Básica Pura, em relação aos objetivos se enquadra como Descritiva e Explicativa, no que se refere à abordagem é Qualitativa, e quanto aos procedimentos aplicados trata-se de pesquisa Bibliográfica e Documental.

Diante disso, foram conhecidas as técnicas utilizadas pela Perícia Contábil para a análise de um (01) caso de reclamação trabalhista atribuída a Vara do Trabalho de Bom Despacho/MG, evidenciando as análises realizadas pelo Perito para formular seu parecer, e assim oferecer o auxílio necessário ao Juiz.

Em vista disso, foi realizado o estudo do caso em questão e da influência da Perícia Contábil neste tipo de situação, ressalta-se que não houve necessidade de realizar levantamento de dados estatísticos, bastando apenas interpretar e concluir os existentes, ou seja, a opinião e as variáveis que levaram a opinião do perito.

Desta forma, foi analisado os principais procedimentos realizado pelo Perito Contador, descrevendo sobre a sua importância nas decisões judiciais trabalhistas, contudo sem interferir. Não foram impostos novos estudos, sendo utilizados os já existentes para realizar a análise.

A base deste estudo tem como referência e fundamentos o auxílio de materiais teóricos, como: livros, artigos, endereços eletrônicos e documentos específicos da área Contábil e Judicial. Visto isto, foi necessário realizar uma visita ao Tribunal de Justiça do Trabalho da Vara de Bom Despacho/MG para que fossem recolhidos os dados necessários da Ação Judicial em análise.

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. OBJETO

A juíza representante do Tribunal Regional do Trabalho da Vara de Bom Despacho solicitou que fosse realizada a Perícia Contábil dos fatos ocorridos para que pudesse julgar este caso com maior assertividade, pois ambas as partes apresentaram cálculos divergentes referentes aos valores que devem ser pagos ao reclamante, este ex-vendedor da empresa de comércio varejista de grande porte, que requer o cumprimento dos pagamentos de horas extras provenientes da sua prestação de serviços à parte reclamada.

Os valores dos cálculos realizados até o momento da execução provisória devem ser atualizados monetariamente com o valor total acrescido de juros desde a data do ajuizamento (data em que foi iniciada a ação), ou seja, 20/03/2015, até a data em que os cálculos serão realizados até 01/05/2018.

E, por intermédio de um perito contábil a fim de solucionar este conflito, a juíza estipulou um prazo de 20 dias para que este apresentasse o laudo pericial com a resposta para o litígio em questão contendo as conferências e técnicas exigidas nesta ação.

4.2. ANÁLISES DO OBJETO

Nos autos do processo constam os cálculos utilizados pelas partes com intenção de recebimento e pagamento dos valores que consideram justo. A reclamada apresentou o resumo dos cálculos conforme Figura 1, em que o valor total dos valores se dá pela importância de R\$ 38.269,08.

Figura 1: Resumo dos valores a serem pagos segundo a Reclamada

| DESCRIÇÃO | | | | | | Cálculos da Reclamada |
|---|----------|-------|------------|-----------|------------|-----------------------|
| LÍQUIDO DO RECLAMANTE ATÉ 31/03/18 | | | | | | 34.325,99 |
| FGTS A DEPOSITAR EM CONTA VINCULADA | | | | | | |
| INSS - COTA DA RECLAMANTE | | | | | | 982,02 |
| INSS - COTA DA RECLAMADA | | | | | | 2.961,07 |
| IRRF - SALÁRIOS E FÉRIAS (ANTECIPAÇÃO COMPENSÁVEL) | | | | | | |
| IRRF - 13º SALÁRIOS (TRIBUTAÇÃO EXCLUSIVA NA FONTE) | | | | | | |
| DESPESAS E CUSTAS PROCESSUAIS | Data | Base | Índice / % | C.M. | Valor Pago | |
| HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS | 30/03/16 | | | 1,0000000 | | |
| HONORÁRIOS PERICIAIS | 30/03/16 | | | 1,0000000 | | |
| CUSTAS PROC. 1ª INSTÂNCIA - F., não pagas | 30/03/16 | 40,00 | | 1,0218672 | | |
| CUSTAS PROC. 2ª INSTÂNCIA - F. | 30/03/16 | | | 1,0000000 | | |
| OUTROS - MULTA F. | | | | 1,0000000 | | |
| DESPESAS IMPRENSA OFICIAL | | | | 1,0000000 | | |
| TOTAL GERAL DA LIQUIDAÇÃO ATÉ 31/03/18 | | | | | | 38.269,08 |
| (-) DEPÓSITOS RECURSAIS/ JUDICIAIS/ BLOQUEIOS | | | | | | |
| ... | | | | 1,0000000 | | |
| SALDO FINANCEIRO DA LIQUIDAÇÃO ATÉ 31/03/18 | | | | | | 38.269,08 |

Dados da Pesquisa (2018)

Já o cálculo da parte Reclamante mostrou que deveria ser pago o valor total de R\$ 48.785,20, conforme a Figura 2.

Figura 2: Resumo dos valores a serem pagos segundo a Reclamante

| RESUMO - PROVIMENTO 04/2000 | | | | |
|--|-----------------|-------------------|--------------|-----------|
| APURAÇÃO DAS HORAS EXTRAS | | 28/02/2018 | | 17.282,43 |
| HORAS EXTRAS DE INTERVALO - ART. 71/CLT | | 28/02/2018 | | 2.130,96 |
| DANOS MORAIS | | 28/02/2018 | | 10.430,28 |
| FGTS APURADO | 11,20% | 28/02/2018 | | 2.110,03 |
| SUBTOTAL | | 28/02/2018 | | 31.953,70 |
| JUROS DE MORA | | 28/02/2018 | | 11.300,96 |
| TOTAL BRUTO APURADO | | 28/02/2018 | | 43.254,66 |
| INSS parte reclamante | | | | 1.006,97 |
| IRRF - (exceto PLR) | | 28.357,87 | | 0,00 |
| IRRF - PLR | | 0,00 | | 0,00 |
| TOTAL LÍQUIDO EM | | 28/02/2018 | | 42.247,69 |
| Base INSS EMPRESA E TERCEIROS | | | | |
| INSS parte empresa - FPAS + SAT | 23,00% | | | 3.151,76 |
| Salário Educação | | | | 0,00 |
| INSS Terceiros | | | | 0,00 |
| Total INSS empresa e Terceiros | 23,00% | | | 3.151,76 |
| Multa por atraso em recolhimento INSS | | 28/02/2018 | | 0,00 |
| Juros por atraso em recolhimento INSS | | 28/02/2018 | | 2.378,79 |
| Total INSS + encargos por atraso em recolhimento | | 28/02/2018 | | 5.530,55 |
| IMPOSTO DE RENDA - INSTRUÇÃO NORMATIVA 1500/2014 | | | | |
| Nº DE MESES | | 20,00 | BASE LÍQUIDA | 27.350,90 |
| DEFINIÇÃO FAIXA DE TRIBUTAÇÃO | | | | |
| ALÍQUOTA | BASE DE CÁLCULO | PARCELA A DEDUZIR | | |
| 0,00% | 1.903,98 | 38.079,60 | - | 0,00000 |
| 7,50% | 2.826,65 | 56.533,00 | 2.855,97 | 142.79850 |
| 15,00% | 3.751,05 | 75.021,00 | 7.095,95 | 354.79725 |
| 22,50% | 4.664,68 | 93.293,60 | 12.722,52 | 636.12600 |
| 27,50% | 4.664,68 | 93.293,60 | 17.387,20 | 869.36000 |
| IMPOSTO DE RENDA DEVIDO | | | | 0,00 |
| RESUMO - PROVIMENTO 04/2000 | | | | |
| LÍQUIDO DEVIDO AO AUTOR | | 28/02/2018 | | 42.247,69 |
| FGTS PARA DEPÓSITO EM C/VINCULADA | | 28/02/2018 | | 0,00 |
| INSS RECLAMANTE, JÁ DEDUZIDO | | 28/02/2018 | | 1.006,97 |
| INSS RECLAMADO | | 28/02/2018 | | 5.530,55 |
| IMPOSTO DE RENDA (PRINCIPAL + PLR) | | 28/02/2018 | | 0,00 |
| HONORÁRIOS PERICIAIS | | 28/02/2018 | | 0,00 |
| HONORÁRIOS ASSISTENCIAIS | | 28/02/2018 | | 0,00 |
| CUSTAS PROCESSUAIS | | 28/02/2018 | | 0,00 |
| DESPESAS COM IMPRENSA | | 28/02/2018 | | 0,00 |
| TOTAL GERAL DA EXECUÇÃO | | 28/02/2018 | | 48.785,20 |

Dados da Pesquisa (2018)

O advogado da parte entendeu que além do pagamento das horas extras trabalhadas, teria também que ser pago danos morais devido à exposição da pessoa do ex-funcionário, portanto exigiu que essa obrigação fosse reclamada nos autos do processo e assim incluída nos cálculos.

A fim de responder as indagações impostas pela Juíza, o Perito precisou definir o planejamento da Perícia Contábil, os procedimentos que seriam aplicados, a documentação que seria analisada e a metodologia a ser utilizada.

Para que se iniciasse o trabalho se fazia fundamental que o perito conhecesse o objeto do processo, ou seja, o conflito sobre o pagamento das horas extras juntamente com as obrigações acessórias e o adicional de danos morais, assim podendo aplicar as técnicas condizentes. Diante dos fatos, o Perito precisou analisar o registro de “ponto” do funcionário com o intuito de averiguar a veracidade dos fatos.

Para realização dos cálculos trabalhistas o Perito utilizou como fundamento as leis da CLT e atualizou os valores na tabela única de débitos trabalhistas. Para atualização monetária, se embasou na taxa Selic. Para os ajustes de IRRF e de INSS, utilizou as tabelas regulamentadas pelo manual do TRT3 e ajustou os cálculos de danos morais.

Assim chegou à conclusão de que o valor a ser pago pela parte reclamada ao reclamante se faz pelo total de R\$45.162,95 com o valor previsto até a data de 01/05/2018, conforme está descrito nas Figuras 3 e 4.

Figura 3: Resumo Geral dos valores calculados pelo Perito

| ANEXO 25 - RESUMO GERAL | |
|--|----------------------|
| ANEXO 01/63 | |
| HORA EXTRA - 100% - EXC. 8ª DIÁRIA | R\$ 20.459,44 |
| FGTS + 40% | R\$ 1.957,98 |
| HORA EXTRA - 100% - EXC. 44ª SEMANAL | R\$ 4.252,72 |
| FGTS + 40% | R\$ 408,56 |
| HORA EXTRA - 100% - INTRAJORNADA | R\$ 1.192,90 |
| FGTS + 40% | R\$ 114,27 |
| DANO MORAL (IMAGEM) | R\$ 10.000,00 |
| VALOR BRUTO CORRIGIDO ATE 01/05/2018 | R\$ 38.383,86 |
| DEDUÇÃO INSS COTA RECLAMANTE | R\$ 1.335,46 |
| DEDUÇÃO IRRF | R\$ - |
| VALOR LÍQUIDO CORRIGIDO ATÉ 01/05/2018 | R\$ 37.048,40 |
| ANEXO 64 | |
| COTA RECLAMANTE | R\$ 1.335,46 |
| COTA RECLAMANTE JUROS SELIC | R\$ 878,34 |
| COTA RECLAMADA - EMPRESA - 20% | R\$ 5.364,32 |
| COTA RECLAMADA - RAT/SAT - 2% | R\$ 538,43 |
| CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA A SER RECOLHIDA | R\$ 7.236,21 |
| ANEXO 65 | |
| BASE DE CALCULO DO IR | R\$ 15.523,91 |
| IMPOSTO DE RENDA A SER RECOLHIDO | R\$ - |

Dados da Pesquisa (2018)

Figura 4: Resumo Geral dos valores calculados pelo Perito atualizados até 01/05/2018

| ANEXO 26 - PROVIMENTO 04/2000 | |
|---|----------------------|
| Total Líquido devido ao reclamante até 01/05/2018 | R\$ 37.048,40 |
| F.G.T.S (P/ Depósito em Conta Vinculada) | R\$ - |
| INSS - Cota Reclamante (já deduzida na memória de cálculo, a ser recolhida pela reclamada) | R\$ 1.335,46 |
| INSS - Cota Reclamada (a ser recolhida pela reclamada) | R\$ 6.779,09 |
| IRRF (já deduzido na memória de cálculo) | R\$ - |
| Honorários Periciais dos Cálculos de Liquidação | A Arbitrar |
| Custas Processuais | R\$ - |
| Total Geral da Execução Até 01/05/2018 | R\$ 45.162,95 |

Dados da Pesquisa (2018)

Após aplicar estes cálculos, o Perito procedeu a formulação do Laudo Pericial Contábil contendo a conclusão da perícia, conforme:

“Deu-lhe provimento parcial, para acrescer à condenação da reclamada o pagamento das seguintes parcelas: a) adicional de 100% sobre as horas excedentes da 8ª hora diária e 44ª hora semanal (Súmula 340/TST), conforme se apurar em liquidação de sentença, observando a jornada de trabalho registrada nos cartões de ponto e a compensação convencional autorizada, no período da admissão até 30/06/2012; o pagamento do adicional de 100% sobre as horas excedentes da 8ª hora diária e 44ª hora semanal (Súmula 340/TST), no período de 01/07/2012 até a dispensa, conforme se apurar em liquidação de sentença, observando a jornada declinada na petição inicial (8h00min às 20h00min, de segunda a sexta feira, com uma hora de intervalo, e 08h00min às 15h00min, ao sábado, sem intervalo); e o pagamento de uma hora extra (hora normal, acrescida do adicional convencional) por sábado trabalhado, no período entre 1º/07/2012 até a dispensa, observados, em todos os casos, o divisor de horas extras pelo número de horas efetivamente trabalhadas, à exceção das horas extras decorrentes da não fruição do intervalo intrajornada, o salário pago ao autor e a sua evolução, acrescidas das demais parcelas salariais (Súmula

264/TST), com reflexos sobre aviso prévio, 13º salários, férias + 1/3, RSR', feriados e FGTS +40%; e b) indenização pelo uso de imagem, no valor de R\$10.000,00 (dez mil reais), atualizável na forma estabelecida na Súmula 439/TST”.

As técnicas adotadas pelo Perito para a elaboração do Laudo Pericial Contábil foram:

- Exame: o perito analisou os registros de pontos do período que o funcionário trabalhou.
- Investigação: Verificou se realmente o funcionário deveria receber o que estava reivindicando.
- Avaliação: Deu o valor real que é de direito do ex-funcionário.

No Laudo Pericial relatou ainda a explicação da metodologia utilizada, e também o objeto da sentença, discriminando o que estava sendo requerido, além do termo de encerramento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A profissão do Perito Contador e sua matéria de conhecimento denominada Perícia Contábil, é de extrema importância, pois o juiz precisa de um auxílio confiável e especializado para auxiliar no julgamento dos conflitos.

Através da execução provisória judicial estudada, se fez valer a atuação do Perito Contador, com o intuito de esclarecer, avaliar, e calcular a existência da prova judicial solicitada pela parte reclamante. A juíza representante da justiça que nomeou o Perito Contador se viu diante da necessidade e relevância em avaliar e refazer os cálculos trabalhistas do ex funcionário de uma empresa de comércio varejista de grande porte, no qual o Perito Contador possui conhecimento técnico para aplicar tais procedimentos.

Diante da situação sinalizada e de acordo com os objetivos propostos para este artigo, foi possível perceber a importância do trabalho do Perito Contador. Cada uma das partes envolvidas (reclamado e reclamante) apresentou um cálculo com os valores que deveriam ser pagos, porém os mesmos tiveram divergências, e para solucionar o conflito, o Perito Contador foi nomeado. Este emitiu, baseado em técnicas e procedimentos periciais, um Laudo Pericial que constava qual o valor correto a ser pago e as provas que o fizeram chegar ao resultado.

A ação em questão envolve a Perícia Judicial, porém existem vários outros tipos de perícia que podem ser aplicadas em diversos casos em que é necessária o auxílio do perito para auxiliar na solução dos conflitos. Percebe-se ainda que existe uma grande afinidade entre perícia contábil e o direito, por haver semelhança nos interesses e na busca essencial pela verdade, para que a justiça prevaleça sempre.

Portanto percebe-se a relevância do tema proposto, pois ainda existe grande obscuridade em relação à atuação do Perito Contador. Através deste estudo houve o esclarecimento da importância e da influência da Perícia Contábil na tomada de decisão do juiz em um (01) caso de Ação Trabalhista. A evidenciação das técnicas e procedimentos que podem ser aplicados durante os processos sujeitos à Perícia Contábil. Existe certo preconceito que perante a sociedade, a justiça do trabalho tende a beneficiar o empregado, porém, esta tem como objetivo encontrar a verdade.

Considera-se assim, que a Perícia Contábil é de extrema importância para a sociedade e, que através dela, as Ações Trabalhistas podem ser julgadas com maior rapidez e assertividade, podendo fazer valer os direitos daqueles que se julgam prejudicados, fazendo prevalecer sempre a justiça e a verdade acima de tudo, justiça essa presente na própria essência da Ciência Contábil.

REFERÊNCIAS

- [1] AGUIAR, João Luis et al. Manual de Procedimentos Periciais. Goiânia: Conselho Regional de Contabilidade de Goiás, 2015.
- [2] ALBERTO, Valder Luiz Palombo. Perícia Contábil. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [3] BRASIL, Resolução CFC N.º 1.513, de 21 de outubro de 2016, Altera os artigos 2º e 6º da Resolução CFC n.º 1.502/2016, que dispõe sobre o Cadastro Nacional de Peritos Contábeis (CNPC) do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e dá outras providências. Diário oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, de 21 de outubro de 2016. Disponível em: http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/001513&arquivo=Res_1513.doc. Acesso em: 05 de outubro de 2018a.

- [4] Lei nº 7.270, de 10 de dezembro de 1984, Acrescenta Parágrafos ao art. 145, da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973 - Código de Processo Civil. Brasília, DF, de 10 de dezembro de 1984. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7270.htm>. Acesso em: 19 de agosto de 2018b.
- [5] Lei de Arbitragem. Diário oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, de 23 de setembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9307.htm>. Acesso em: 05 de junho de 2018c.
- [6] Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946, Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências. Diário oficial da União, Poder Legislativo, Rio de Janeiro, RJ, 27 de maio de 1946. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del9295.htm>. Acesso em: 05 de junho de 2018d.
- [7] Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília, DF, de 16 de março de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm>. Acesso em: 17 de outubro de 2018e.
- [8] COELHO, José Martonio Alves et al. 70 anos de contabilidade . Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2016.
- [9] CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE–NBC TP 01: Perícia Contábil. Brasília 2015. Disponível em: <http://cfc.org.br/wp-content/uploads/2016/02/NBC_TP_01.pdf>. Acesso em: 05 de junho de 2018a.
- [10] CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE–NBC PP 01: Perito Contábil. Brasília 2015. Disponível em: <<http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPP01.pdf>>. Acesso em: 19 de agosto de 2018b.
- [11] GEHLING, Grace Scherer et al. Perícia Contábil - a prova a serviço do judiciário. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2015.
- [12] HOOG, Wilson Alberto Zappa. Prova pericial contábil: teoria e prática. 8ªed. Curitiba. Jurua Editora, 2010.
- [13] LOPES DE SÁ, Antônio, Perícia Contábil. 10 ed. São Paulo: ATLAS, 2017.
- [14] LUMMERTZ, Fernando Edipo Rocho, A importância do perito contador na liquidação de sentença, Criciúma, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3568/1/Fernando%20C3%89dipo%20Rocho%20Lummertz.pdf>>. Acesso em: 05 de junho de 2018.
- [15] RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade Básica Fácil. São Paulo:23 Ed. Editora Saraiva, 2007.
- [16] RIBEIRO, Fernando. A Perícia Judicial. São Paulo: Clube dos Autores, 2012.
- [17] SANTOS, Rogério Pereira dos, Perícia contábil no poder judiciário. 2008 Disponíveis em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/pericia-contabil-no-poder-judiciario/26688/>>. Acesso em: 05 de junho de 2018
- [18] SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, EstelaMuszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.
- [19] ZANLUCA, Júlio César. Perícia Contábil - Um mercado em expansão. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/trabalhopericial.htm>. Acesso em: 04 de outubro de 2018.
- [20] ZANNA, Remo Dalla. Prática de perícia contábil. 5 ed. São Paulo: IOB Sage, 2015.

Capítulo 4

Motivação no Serviço Público: Entraves e desafios

Daniel Vianna

“Não é exagero, assim, batizar o serviço público como o cemitério da motivação, tendo em vista o desperdício de um oceano de talentos e potencialidades.”

Hamilton Coimbra Carvalho

Resumo: Protagonizada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, a Reforma Administrativa do Estado brasileiro despojou-se de seu caráter temporário enquanto projeto político, tornando-se uma agenda permanente de governo face à sua magnitude, exigindo do Poder Público o reaparelhamento da máquina administrativa estatal com vistas à tão almejada eficiência no serviço público. Soma-se àquele programa governamental a consolidação do Direito brasileiro no pós-positivismo jurídico por força do movimento neoconstitucionalista, de modo a provocar mudanças de paradigmas na Administração Pública, imprimindo aos princípios jurídicos o caráter normativo, bem como relevando a supremacia dos direitos fundamentais contidos na Constituição Federal. Nesse cenário evolutivo, surge a figura do servidor público a ocupar relevante posição estratégica no modelo gerencial de governança pública, pois, situando-se na linha de frente das atividades técnico-operacionais, torna-se apto a concorrer para o aperfeiçoamento dos processos, objetivando a concretização das mudanças e das inovações que se fazem necessárias. Em contrapartida, tem-se na desmotivação do servidor um dos maiores desafios para as boas práticas na gestão de pessoas, vez que a dinâmica motivacional no setor público se faz sobrepujada por uma cultura organizacional historicamente eivada de vícios em seus valores referenciais. Preliminarmente, buscou-se no presente trabalho contextualizar o serviço público contemporâneo, permeado pelas diretrizes da reforma administrativa, conclamando o agente público ao esforço reformista para a modernização das atividades estatais. Sequencialmente, abordou-se o servidor público na condição de capital humano das organizações, cerceado em sua criatividade e seus talentos que se fazem adormecidos por fatores estruturais, políticos e socioculturais, induzindo-o à desmotivação. Por derradeiro, explorou-se a questão da motivação, com ênfase aos fatores extrínsecos presentes nas organizações públicas, a influenciarem o estado comportamental do colaborador, refletindo-se na qualidade de seu trabalho.

Palavras-chave: Servidor Público. Motivação. Serviço Público.

1. INTRODUÇÃO

Na sua mais clássica teoria, o Estado enquanto sociedade politicamente organizada surge como resultado de um grande pacto social, o qual Martinez e Silva preferem denominar *escritura política*:

O Estado pode ser compreendido como uma *escritura política* porque, apesar de ser uma forma política específica (pactuada, deliberada – uma escolha racional, intencional), é providencial à organização dos meios políticos destinados ao controle social e à fruição da condição humana. (MARTINEZ; SILVA, 2014, p. 44, grifo nosso)

Não obstante sua instrumentalidade já tenha se prestado ao mau uso pelas mãos de governos absolutistas, tiranos e déspotas, “o Estado perdura nas sociedades contemporâneas como princípio de totalização, encarnando a unidade social sobre a qual se apoia a autoridade dos governantes.” (CHEVALLIER, 2017, p. 47)

Nesse contexto, a legitimidade do poder público reveste-se de uma peculiar conotação, pois, “No ápice do Estado, o tema do serviço público significa que o poder não é um privilégio, mas uma *função*, e que este somente é legítimo na medida em que é exercido em benefício dos governados.” (CHEVALLIER, 2017, p. 48)

Para Chevallier (2017, p. 50), o serviço público contribuiu de forma relevante na remodelação da imagem do Estado, visto que “O Estado não é mais percebido somente como uma autoridade distante e majestosa: ‘Estado funcional’, ele só se justifica em função da ação concreta que desempenha a serviço do bem comum.”

Contemporaneamente, surge no âmbito corporativo uma nova visão estratégica acerca de seu corpo funcional, considerando que “O valor intrínseco de uma organização reside principalmente em seus ativos intangíveis – aqueles ativos que não se vê e nem se toca, mas que constituem a riqueza da organização”. (CHIAVENATO, 2014, Prefácio, p. IX)

Nesse sentido, já se observa certos avanços na Administração Pública com a adoção de políticas de valorização do servidor público, tal como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006.

Contudo, a desmotivação no serviço público ainda representa um obstáculo ao desenvolvimento de seus recursos humanos, vez que seus fatores extrínsecos nas organizações públicas transcendem questões de âmbito administrativo, perpetuando-se ao longo da história por conta de aspectos políticos e culturais, de modo a impossibilitar sua desconstrução tão somente por meio de leis e decretos.

2. SERVIÇO PÚBLICO

Para Di Pietro (2011, p. 99), “Não é tarefa fácil definir o serviço público, pois a sua noção sofreu consideráveis transformações no decurso do tempo, quer no que diz respeito aos seus elementos constitutivos, quer no que concerne à sua abrangência.”

Conceituando o serviço público, Carvalho Filho assim leciona:

a expressão *serviço público* admite dois sentidos fundamentais, um *subjetivo* e outro *objetivo*. No primeiro, levam-se em conta os órgãos do Estado, responsáveis pela execução das atividades voltadas à coletividade. [...] No sentido *objetivo*, porém, serviço público é a atividade em si, prestada pelo Estado e seus agentes. (CARVALHO FILHO, 2015, p. 331)

Abordando o singular caráter do serviço público, Justen Filho (2016, p. 551) destaca que “Há um vínculo de natureza direta e imediata entre o serviço público e a satisfação de direitos fundamentais. Se esse vínculo não existir, será impossível reconhecer a existência de um serviço público.”

A responsabilidade jurídica do Estado pelo atendimento aos direitos fundamentais previstos na Constituição Federal se fez ainda mais consistente face às mudanças que se operam no Direito brasileiro, fruto do neoconstitucionalismo que se principiou na Europa após a 2ª Guerra Mundial:

Uma das grandes mudanças de paradigma ocorridas ao longo do século XX foi a atribuição à norma constitucional do *status* de norma jurídica. Superou-se, assim, o modelo que vigorou na Europa até meados do século passado, no qual a

Constituição era vista como um documento essencialmente político, um convite à atuação dos Poderes Públicos. (BARROSO, 2005, p. 5)

Tem-se como resultado dessa mudança a constitucionalização do Direito que, segundo Barroso (2005, p. 42), “importa na irradiação dos valores abrigados nos princípios e regras da Constituição por todo o ordenamento jurídico.”

Relevante, também, nesse processo o fenômeno jurídico da normatividade dos princípios, inserindo-se nesse contexto os princípios atribuídos à Administração Pública, em parte também aplicáveis na prestação dos serviços públicos, dentre eles urge elencar a *Isonomia*, a *Continuidade* e a *Eficiência*, sendo que este último fora acrescido à Constituição Federal por força da Emenda Constitucional nº 19/98.

Principal objeto da reforma administrativa, o serviço público deve corroborar a concretização do ideário constitucional, alinhando-se dessa forma com o cenário jurídico contemporâneo, vez que “O *neoconstitucionalismo* propõe, assim, a superação do paradigma do direito meramente reprodutor da realidade para um direito capaz de transformar a sociedade.” (ALMEIDA, 2008, p. 22, grifo nosso)

3. A REFORMA ADMINISTRATIVA CONTEMPORÂNEA

Para Bacellar Filho (2014, p. 414), “é imprescindível que a Administração Pública, como aparelhamento criado pelo Estado para satisfazer seus objetivos, mostre-se integrada por instrumentos e pessoas aptas a desempenhar a superior missão.”

Entretanto, o Estado brasileiro vinha apresentando nas últimas décadas uma baixa capacidade técnico-operacional, pois, segundo Matias-Pereira (2012, p. 175), “A proliferação nesse período de uma intensa politização da administração pública brasileira, sem levar em conta o critério da competência técnica, refletiu negativamente no desempenho governamental”.

Além dos efeitos negativos da politização, a Administração Pública carece de um dinamismo, vindo a se refletir no seu corpo funcional:

A ausência de uma dinâmica intraorganizacional adequada acaba por induzir os membros da organização a aceitar um processo de acomodação de interesses. Isso reflete de forma negativa nas organizações públicas. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 51)

Aprovado em 1995 pelo então Presidente Fernando Henrique Cardoso, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 9-10, grifos nossos) expõe em sua apresentação que “o Estado desviou-se de suas funções básicas”, acarretando uma “gradual deterioração dos serviços públicos”, fazendo-se necessária a reorganização da máquina estatal “com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor”.

Contrariando as expectativas alimentadas às vésperas de seu lançamento, “o movimento de reforma em curso não se dissocia, em essência, de uma reformulação burocrática, ainda que denominada de pós-burocrática.” (BERGUE, 2010, p. 34)

O potencial inovador trazido pela reforma administrativa é o modelo gerencial de governança pública, que se estende para além de seus processos administrativos, buscando promover a qualidade do serviço público orientado ao cidadão.

Principal bandeira a nortear o movimento reformista, a Eficiência fora elevada à categoria de princípio constitucional aplicado à Administração Pública:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. (DI PIETRO, 2011, p. 84, grifos da autora)

3.1. GESTÃO DA MUDANÇA

A condução de todo movimento reformista requer de seus atores uma visão sistêmica de seu contexto, requisito este bem justificado por Chevallier (1996, p. 37) ao lecionar que “A maneira de se conduzir o processo de mudança administrativa não constitui um simples problema de método ou de estratégia de reforma: ela constitui, na realidade, o revelador da lógica que preside a construção do serviço público.”

Nesse propósito, há de se destacar a cultura organizacional como um potencial elemento, devendo ser objeto de uma atenta leitura:

[...] a cultura organizacional brasileira é forte o bastante para desfocar a leitura dos processos e subjugar a mudança. A ameaça não está na cultura, mas na falta de leitura de contexto. É patente sua capacidade de neutralização de processos não-legitimados. Entendendo-se a cultura tão-somente como obstáculo e entrave à mudança, a tendência natural é a radicalização. Relativizando-se conceitos e preconceitos, é possível a mútua alavancagem. (CARBONE, 2000, p. 3)

Para uma melhor leitura e compreensão da cultura organizacional no setor público, tornam-se oportunas algumas considerações preliminares:

A administração pública reflete o Brasil, reflete o país, reflete o “nosso” comportamento. O Estado não é diferente da nação, de seu povo. Não se pode imprimir uma lógica nova negando-se a lógica antiga. Há que se aceitar os nossos vieses culturais e planejar a mudança dentro de rituais legitimados pela própria cultura. (CARBONE, 2000, p. 2)

Não obstante a cultura organizacional seja um fator determinante na gestão da mudança, Bergue (2010, p. 25) entende que “a configuração cultural de uma organização, que emerge essencialmente dos interesses e valores das pessoas, constitui elemento dinâmico da organização, que requer adaptações aos novos cenários.”

Entretanto, ações nesse sentido se fazem muito limitadas, exigindo habilidade e maestria para se evitar reações indesejadas:

As tentativas de mudança, porém, podem encontrar obstáculos bastante significativos para se consolidarem, sendo assim necessário agir diretamente sobre os pressupostos básicos da organização e suas relações de poder, o que evidentemente provoca resistências muito fortes. (SARAIVA, 2002, p. 192)

Na gestão da mudança em organizações burocráticas, a figura estratégica do líder é peça-chave, pois, conforme leciona Bergamini (1994, p. 112), “Administrar através da liderança modifica a perspectiva de uma filosofia organizacional de maior rigidez”.

Reportando-se à reforma administrativa em comento, Matias-Pereira conclui que:

Sem modificações profundas no formato das instituições públicas, nas formas de controle, nas relações de trabalho e cultura do setor público, sem foco na missão e orientação para resultados, dificilmente aquela agenda poderá ser realizada. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 53, grifos nossos)

4. SERVIDOR PÚBLICO

Conceituando *servidor público* no sentido *lato sensu*, Moreira Neto leciona:

São *servidores públicos*, no sentido amplo, todos os indivíduos que estão em serviço civil remunerado das pessoas jurídicas de direito público: União, Estados, Distrito Federal e Municípios, Territórios (quando existentes) e das respectivas autarquias, incluídas as fundações públicas com natureza autárquica. (MOREIRA NETO, 2014, p. 317)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, p. 77) já previa que a preparação da nova administração pública “passa necessária e essencialmente pela profissionalização e pela valorização do servidor público.”

Fortes razões existem para que todo processo de mudança organizacional deva passar, necessariamente, pela gestão estratégica de pessoas, visto que o elemento humano vem a integrar ativamente todas as etapas daqueles processos:

Não há como pensar gestão estratégica sem que se passe pelas pessoas. São pessoas que *formulam*, que *executam*, que *avaliam* e *aperfeiçoam* a estratégia. Nesse sentido, as pessoas, tanto quanto possível, em diferentes graus de intensidade e envolvimento, são *pensadores estratégicos*. (BERGUE, 2014, p. 29, grifos do autor)

Nesse sentido, Dutra leciona que o desenvolvimento organizacional guarda uma estreita e direta relação com o desenvolvimento de seu corpo funcional, implicando suas interações num processo de mútua aprendizagem:

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à capacidade dela em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, originando dessa premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas. (DUTRA, 2018, p. 16, grifos nossos)

Entretanto, o desenvolvimento do capital humano no setor público impõe aos seus gestores sérias limitações e obstáculos, pois, qualquer iniciativa naquele intento acaba por esbarrar na rigidez do sistema burocrático, bem como nos valores referenciais presentes na cultura organizacional, de modo a depreciar o trabalho enquanto experiência humana, negligenciando dessa forma a satisfação das necessidades sociais e psicológicas do servidor público.

Nessa seara, Carvalho tece reflexões que induzem a se repensar as organizações públicas com vistas a uma aprendizagem organizacional (*Learning Organization*):

[...] para que o desempenho humano seja otimizado no trabalho ou em qualquer contexto, diversas necessidades devem ser atendidas simultaneamente. À medida que as organizações públicas se tornam um ambiente hostil ao atendimento dessas necessidades, não há sistema de gestão que consiga favorecer o comprometimento efetivo e o desempenho ótimo dos servidores. (CARVALHO, 2014, p. 137)

5. (DES)MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Segundo preceitua Bergamini (2003, p. 63-64), “Ninguém motiva ninguém”, pois, “a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos.”

Partindo dessa premissa, a autora em comento aponta a significativa influência da atividade laboral e seus processos cognitivos na dinâmica motivacional:

Sendo o desenrolar do processo motivacional uma dinâmica de caráter interior, o aspecto mais importante, neste caso, é entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem. Referencial que conecta cada indivíduo a seu “mundo real”, o trabalho tem a propriedade de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano. (BERGAMINI, 2003, p. 66)

Na busca por melhores resultados no serviço público, o modelo gerencial implantado na Administração Pública brasileira importou do setor privado a política de premiações, instituindo vantagens pecuniárias a serem pagas eventualmente ao servidor público mediante o cumprimento de metas fixadas pela Administração.

Para Bergamini, entretanto, essa não é a melhor solução:

Não é sadio priorizar a motivação extrínseca, conseguida pelo condicionamento aos prêmios, em detrimento da motivação intrínseca. As pessoas verdadeiramente motivadas são capazes de gerar suas próprias energias para o trabalho, sustentando-se sozinhas a médio e longo prazos. (BERGAMINI, 1995, p. 21)

Direcionando sua análise ao setor público, Abrucio compartilha desse entendimento ao destacar a importância dos fatores intrínsecos de motivação, ressaltando a grande dificuldade para se trabalhar aqueles fatores:

Cada vez mais a gente percebe, do ponto de vista da administração pública, que o sentimento de pertencimento e o sentimento de missão são mais importantes do que colocar uma banana para alguém sair correndo atrás. Como construir isso é um enorme desafio. (ABRUCIO, 2013, grifo nosso)

Esse “enorme desafio” citado por Abrucio se faz enfatizado por Bergamini (2003, p. 67) ao advertir que “A administração desse potencial interior é bastante problemática, uma vez que as necessidades podem estar dormentes dentro do indivíduo – ou seja, é possível que nem ele mesmo as conheça.”

Embora a psicodinâmica motivacional seja de caráter interior, indispensável se faz o gerenciamento do clima organizacional, de modo a identificar e administrar eventuais fatores extrínsecos de desmotivação, tendo em vista suas consequências:

O processo de desmotivação fará ir por água abaixo a autoestima que cada um nutre por si mesmo. Começam aí os problemas que podem tornar-se mais graves com o passar do tempo, trazendo desconforto para o indivíduo em si e causando também, de forma mais ampla, danos ao clima organizacional. (BERGAMINI, 1998, p. 16, grifo nosso)

5.1. FATORES EXTRÍNSECOS DE DESMOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Impondo à dinâmica motivacional entraves e desafios, o setor público abriga em suas organizações inúmeros fatores extrínsecos de desmotivação, a principiar pela sua dimensão política em sobreposição à técnica:

A administração pública, pelo fato de constituir espaço de convergência de múltiplos interesses, em distintos graus de legitimidade, e precisar dar conta de respostas, é essencialmente política. [...] Não pode a técnica, nem o técnico, suplantarem a dimensão política da administração pública sob o pretexto de ser *melhor*. (BERGUE, 2014, p. 17, grifos nossos)

Em meio a essa realidade, o perfil profissional do servidor público passa a ser visto de forma um tanto que depreciativa, conforme relata Carbone:

Se fosse possível estabelecer um *comportamento de sucesso* ou de sobrevivência pessoal dentro do setor público, ele teria pouco a ver com atributos como empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia ou competência técnica. O que se valoriza no homem público é a sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é. No Brasil, ajeitar é a regra; empreender, a exceção. (CARBONE, 2000, p. 2)

5.1.1. AS DISFUNÇÕES NA BUROCRACIA WEBERIANA

Apontada como uma das razões da ineficiência no serviço público, a burocracia vem a sofrer uma injusta concepção, pois, “O modelo ideal da burocracia weberiana, a bem da verdade, nunca foi plenamente aplicado na nossa sociedade, que vive a máxima: ‘para os amigos, tudo; para os inimigos, a lei’”. (TEIXEIRA; BASSOTTI; SANTOS, 2014, p. 16)

Implantado na Administração Pública brasileira pelo governo de Getúlio Vargas, o modelo burocrático de Max Weber tinha como principal escopo a modernização da máquina administrativa do Estado brasileiro, estruturando-a num sistema essencialmente formal/legalista no propósito de afastar de seus domínios os atos políticos.

Submetida ao rígido controle de sua estrutura hierárquica, a burocracia se faz orientada pela racionalidade, tecnicidade e normatização de seus processos, imprimindo à rotina burocrática seu caráter mecanicista.

Assim, o modelo burocrático tende a impactar de forma negativa na dinâmica motivacional, projetando um cenário organizacional bem retratado por Carvalho:

Cria-se, assim, uma multidão de zumbis, que trabalham no piloto automático e reproduzem o fenômeno da desesperança aprendida (*learned helplessness*), em que, após certo tempo lidando com condições que parecem incontroláveis, a conformidade é a regra. (CARVALHO, 2014, p. 135)

5.1.2. A PROLIFERAÇÃO DE CARGOS EM CONFIANÇA

Almejando assegurar a execução das diretrizes políticas governamentais, os cargos em comissão (cargos em confiança) no serviço público têm como finalidade primordial e exclusiva o comando político da Administração Pública, propiciando ao Chefe do Poder Executivo a estruturação e composição de sua equipe de governo.

Todavia, a prática abusiva de poder legislativo viabilizou a proliferação daqueles cargos, criados de forma indiscriminada nos domínios da administração burocrática permanente, afrontando princípios jurídicos:

Chama a atenção a excessiva quantidade de cargos de provimento em comissão nas mais variadas esferas administrativas da Federação, cujo número é indicativo de que as disposições constitucionais são subvertidas pelas infraconstitucionais, o que se mostra inadmissível sob o pálio de princípios como moralidade, supremacia da Constituição e hierarquia normativa. (MARTINS JÚNIOR, 2011-2012, p. 146)

Tratando-se de excepcionalidade à regra do concurso público, os cargos em comissão caracterizam-se juridicamente pela relação de confiança entre o superior hierárquico e o agente nomeado. Esse vínculo de confiança pressupõe a escolha do administrador pelo futuro agente com base nos critérios de conveniência e oportunidade, que atestam o mérito administrativo de seus atos discricionários.

Porém, em meio ao jogo do poder político na Administração Pública, o provimento dos cargos em comissão vem a ser convertido em “moeda de troca”, protagonizando a já conhecida distribuição de cargos, conforme relata Figueiredo:

Os cargos são distribuídos rigorosamente dentro dos apoios políticos. As exonerações são feitas quando alguma *rebeldia* ocorre. E o que deve ser escolha técnica, passa a ser de um casuísmo terrivelmente chocante. Ou, então, prêmio para a fidelidade particular do candidato àquele que vai servir. (FIGUEIREDO, 2006, p. 6, grifo da autora)

Ao elencar os diferentes traços da cultura organizacional, a influenciarem a estrutura, os processos e o corpo funcional das organizações, Bergue (2010, p. 23) identifica na figura do cargo em comissão “Outro elemento que pode ser identificado como traço cultural da Administração Pública, fortemente influenciado pela herança patrimonialista”.

Pela profissionalização no serviço público, Graef (2008, p. 67) entende que a direção da estrutura administrativa permanente “deve ser entregue a profissionais especializados, com formação específica e experiência comprovada, oriundos da própria administração e escolhidos com base no princípio do mérito profissional”.

5.1.3. A CULTURA ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES DE PODER

Em sua obra intitulada “O que é a burocracia?”, o sociólogo e jurista alemão Max Weber já comentava sobre a influência da cultura nas organizações:

É claro que, no geral, por trás dos objetivos funcionais há “valores culturais” e estes constituem um *ersatz* para o chefe pessoal terrenal ou supra-terrenal: considera-se que ideias tais como “Nação”, “Igreja”, “comunidade”, “partido” e “empresa” encarnam-se em uma sociedade; concedem um halo ideológico ao patrão. (WEBER, 2013, p. 13)

Bergue (2010, p. 25, grifo nosso) explica que “A cultura é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho.”

Fortemente vinculadas aos arranjos culturais, as relações de poder se fazem também presentes nas organizações, chegando a transformá-las em palco de conflitos, conforme narrativa de Teixeira, Bassotti e Santos (2014, p. 22, grifo nosso):

Como sempre ocorre na vida organizacional, e de forma intensa nos grandes sistemas públicos, não há fenômeno técnico desvinculado de questões pessoais, grupais setoriais e partidárias. O embate e os conflitos ficam mais evidentes quando tratamos do interesse das pessoas: desde funcionários de carreira até políticos.

As próprias organizações em si acabam se prestando à manutenção do poder:

As dimensões de uma organização burocrática são também entendidas como expressões de poder e ideologias, à medida que os modos de organização e de operacionalização servem de instrumentos para os grupos obterem o poder e nele se manterem. (SARAIVA, 2002, p. 192)

A instabilidade gerada pelas relações de poder no clima organizacional se faz ainda mais acentuada quando das mudanças de governo. “Assim, começa a ‘dança das cadeiras’, alguns grupos perdem poder e visibilidade e outros ascendem à evidência.” (SILVA, 2014, p. 167)

Por vezes, a baixa autoestima do servidor público pode estar relacionada a fatores extrínsecos inerentes à cultura organizacional e ao poder predominante.

Para Bergue (2010, p. 25), a cultura organizacional “deve constituir objeto da ação gerencial, de tal forma a compreendê-la como resultante da interação dos diferentes atores organizacionais e orientá-la para os objetivos institucionais.”

Nesse desiderato, o autor em destaque faz severas recomendações:

Esse processo de mudança nos padrões culturais da organização, que em geral não admite rupturas bruscas, tampouco autoritárias, mas transformações adaptativas operadas em vetores essenciais dessa estrutura, constitui substancial desafio imposto ao gestor, que pressupõe ampla análise e diagnóstico dos seus componentes culturais. (BERGUE, 2010, p. 26)

6. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Com a nova visão estratégica aplicada à gestão de pessoas, de modo a valorizar e potencializar o capital humano das organizações, fatores correlatos como *liderança* e *motivação* assumem maior relevância:

Olhar a organização sob a perspectiva das pessoas conduz à percepção da organização como sendo as pessoas em interação. A partir disso, autoriza a reconhecer e redimensionar em importância, colocando sobre outras bases de análise, fenômenos como a liderança, a motivação, atitudes e posicionamentos particulares que moldam ações das pessoas no contexto do serviço público. (BERGUE, 2014, p. 130, grifos nossos)

Nesse novo contexto, os modelos de liderança vieram a ser revistos:

A revisão atual dos modelos de liderança tem permitido a retomada do conceito de carisma, bem como uma reavaliação das fontes do poder dentro das organizações. A simples posição hierárquica não parece garantir mais a obediência dos seguidores. (BERGAMINI, 1994, p. 112, grifo nosso)

Além de um perfil ideal, os líderes competentes não prescindem do necessário preparo, “algo que não se pode postergar e esse preparo diz respeito principalmente a oferecer condições de atender o muito que deles se espera.” (BERGAMINI, 2013, p. 58)

Trabalhar a dinâmica motivacional vem a ser o maior desafio para o líder:

Como todos os outros assuntos relativos ao comportamento humano, o da motivação guarda sutilezas e complexidades que não podem ser menosprezadas. Esse parece constituir o principal desafio ao qual poucos líderes têm conseguido responder adequadamente. (BERGAMINI, 2003, p. 67)

No atual cenário social, Carvalho (2014, p. 132) prevê que “O setor público será cada vez mais cobrado por resultados melhores”, mas que “somente um ‘choque de humanização’ é capaz de ativar o recurso mais abundante, mas também o mais subaproveitado nas organizações [...]: o talento humano.”

Para uma tarefa dessa envergadura, o modelo ideal de liderança vem a ser o que Bergamini (1994, p. 110) denomina como “líder transformacional”, aquele que “procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total.”

Se ao longo de sua história, o setor público nunca foi terreno fértil para se trabalhar a motivação, urge prepará-lo para a sementeira e o cultivo que já se fazem tardios:

Se a administração pública brasileira pode ser comparada de alguma forma a um terreno árido, é importante, então, que sejam buscadas as condições de nutrição e desenvolvimento da motivação humana para que o enorme potencial existente seja efetivamente aproveitado. Quem sabe, assim, os servidores consigam recuperar o brilho nos olhos. Quem ganha é a sociedade. (CARVALHO, 2014, p. 148-149)

7. CONCLUSÃO

Orientado ao atendimento dos direitos fundamentais do cidadão, o serviço público é por excelência um atributo do Estado, que por sua vez tem por competência a manutenção da segurança e do bem-estar de seu povo, priorizando suas atividades e seus recursos para as áreas sociais que lhe são de sua responsabilidade jurídica, tais como Saúde, Educação, Segurança, Transporte, dentre outras.

Não obstante os sensíveis avanços já verificados na Administração Pública em prol da qualidade do serviço público e das políticas de recursos humanos, a reforma administrativa se faz desprovida do necessário alcance para solucionar os problemas de caráter sistêmico, mormente os de natureza política e cultural.

A bem da moralização e da profissionalização no serviço público, o Executivo e o Legislativo devem se abster das práticas abusivas de poder quando da criação e do provimento de cargos em confiança na Administração Pública.

Enquanto a cultura organizacional e as relações de poder no setor público não se fizerem renovadas em seus valores referenciais, a concretização do ideário reformista dificilmente alçará a novos patamares, vez que a otimização do desempenho humano se faz comprometida por fatores extrínsecos de desmotivação, oriundos das influências política e cultural que permeiam as organizações públicas.

Destarte, ao gestor público resta mobilizar o potencial do talento renovador de suas lideranças, capacitando-as e lhes propiciando condições para empreenderem um longo e árduo processo de renovação nos arranjos culturais predominantes.

Na condição de autênticos agentes de mudanças, os líderes deverão atuar junto aos seus seguidores com sutileza, habilidade e maestria, desconstruindo os modelos mentais que já não coadunam com a nova realidade ora em construção.

Ao alicerçarem as relações de trabalho no fator humano, as lideranças estarão a aplicar na Administração Pública um impreterível “choque de humanização”, de modo a despertar em seus colaboradores o talento profissional que se faz adormecido em profundo estado de letargia motivacional.

Se em verdade o funcionalismo público brasileiro herdou de seu passado histórico a depreciação de sua imagem, eis que o movimento reformista lhe surge como valiosa (e imperdível) oportunidade para escrever uma nova página de sua história, reconstruindo sua reputação para o resgate de seu prestígio junto à sociedade.

REFERÊNCIAS

- [1] ABRUCIO, Fernando. Mérito, desempenho e resultados: a gestão de pessoas como política pública. [Vídeo]. In: Segundo Congresso sobre Gestão de Pessoas. São Paulo: 2013. Disponível em: <<http://youtu.be/V98-7b4M81w>>. Acesso em: 04 set. 2019.
- [2] ALMEIDA, Gregório Assagra. O Ministério Público no Neoconstitucionalismo: Perfil Constitucional e Alguns Fatores de Ampliação de sua Legitimação Social. In: CHAVES, Cristiano; ALVES, Leonardo Barreto Moreira; ROSENVALD, Nelson. Temas atuais do Ministério Público. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008, p. 17-59.
- [3] BACELLAR FILHO, Romeu Felipe. Profissionalização da função pública: a experiência brasileira: a ética na Administração Pública. In: FORTINI, Cristiana (Coord.). Servidor Público: estudos em homenagem ao Professor Pedro Paulo de Almeida Dutra. 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2014, p. 413-424.
- [4] BARROSO, Luís Roberto. Neoconstitucionalismo e constitucionalização do Direito (O triunfo tardio do direito constitucional no Brasil). Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 240, p. 1-42, jan. 2005. ISSN 2238-5177. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/43618/44695>>. Acesso em: 21 set. 2019.
- [5] BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38274/36989>>. Acesso em: 09 set. 2019.
- [6] _____. Premiar Não é a Solução. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 35, n. 1, p. 17-21, jan./fev. 1995. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol35-num1-1995/premiar-nao-solucao>>. Acesso em: 13 set. 2019.
- [7] _____. A Difícil Administração das Motivações. Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 38, n. 1, p.6-17, jan./mar. 1998. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol38-num1-1998/dificil-administracao-motivacoes>>. Acesso em: 21 set. 2019.
- [8] _____. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. GV EXECUTIVO, v. 1, n. 2, p. 63-67, out. 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34822/33620>>. Acesso em: 03 set. 2019.
- [9] _____. Motivação nas Organizações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- [10] BERGUE, Sandro Trescastro. Cultura e mudança organizacional / Sandro Trescastro Bergue. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- [11] _____. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. São Paulo: Atlas, 2014.
- [12] BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 29 ago. 2019.
- [13] _____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 fev. 2006, Seção 1, p. 3.
- [14] _____. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em: 29 ago. 2019.
- [15] _____. Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2019.
- [16] CARBONE, Pedro Paulo. Cultura Organizacional do Setor Público Brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 1-5, jan. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273/4864>>. Acesso em: 01 set. 2019.
- [17] CARVALHO, Hamilton Coimbra. Serviço público: o cemitério da motivação? In: Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. Organização: Hélio Janny Teixeira, Ivani Maria Bassotti, Thiago Souza Santos. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014, p. 129-152. Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Bibspg/DigitalMediaController?id=NDA6TWVyaXRvX0Rlc2VtcGVuaG9fZV9SZXN1bHRhZG9zX2Vuc2Fpb3MucGRm>>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- [18] CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- [19] CHEVALLIER, Jacques. O Serviço Público. Tradução: Augusto Neves Dal Pozzo e Ricardo Marcondes Martins. Belo Horizonte: Fórum, 2017.
- [20] _____. A reforma do Estado e a concepção francesa do serviço público. Revista do Serviço Público – RSP, ano 47, v. 120, n. 3, p. 34-57, set./dez. 1996. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/395>>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- [21] CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed.

Barueri, SP: Manole, 2014.

- [22] DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- [23] DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- [24] FIGUEIREDO, Lúcia Valle. *Corrupção Administrativa*. *Revista Eletrônica de Direito do Estado*, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 6, abr./maio/jun., 2006, p. 1-10. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/artigo/lucia-valle-figueiredo/corruptao-administrativa>>. Acesso em: 29 ago. 2019.
- [25] GRAEF, Aldino. *Cargos em Comissão e Funções de Confiança: diferenças conceituais e práticas*. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (RESPUBLICA)*, Brasília, v. 7, n. 2, p. 61-72, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://anesp.org.br/respublica/2014/2/12/vol-7-no-2>>. Acesso em: 22 set. 2019.
- [26] JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de Direito Administrativo*. 12. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.
- [27] MARTINEZ, Vinício Carrilho; SILVA, Antenor Alves. *Estado “Pós-Moderno”: uma escritura política*. *Revista Ius Gentium*, v. 10, n. 5, jul./dez. 2014. Disponível em: <<https://www.uninter.com/iusgentium/index.php/iusgentium/issue/view/14>> Acesso em: 07 set. 2019.
- [28] MARTINS JUNIOR, Wallace Paiva. *Cargos de Provimento em Comissão*. *Revista Justitia*, São Paulo, v. 202, p. 133-157, jan./dez. 2011-2012. Disponível em: <https://es.mpsp.mp.br/revista_justitia/index.php/Justitia/article/view/9/9>. Acesso em: 11 set. 2019.
- [29] MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 3. Ed. Revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2010.
- [30] _____. *Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública*. São Paulo: Atlas, 2012.
- [31] MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *Curso de Direito Administrativo*. 16. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2014.
- [32] SARAIVA, Luiz Alex Silva. *Cultura organizacional em ambiente burocrático*. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/165>>. Acesso em: 22 set. 2019.
- [33] SILVA, Moacir Carlos Sampaio. *Pressões culturais e comportamentais na gestão de pessoas no setor público*. In: *Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público*. Organização: Hélio Janny Teixeira, Ivani Maria Bassotti, Thiago Souza Santos. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014, p. 153-192. Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Bibspg/DigitalMediaController/?id=NDA6TWWyaXRvX0Rlc2VtcGVuaG9fZV9SZXN1bHRhZG9zX2Vuc2Fpb3MucGRm>>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- [34] TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). *Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público*. 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. Disponível em: <<http://biblioteca.planejamento.sp.gov.br:8080/Bibspg/DigitalMediaController/?id=NDA6TWWyaXRvX0Rlc2VtcGVuaG9fZV9SZXN1bHRhZG9zX2Vuc2Fpb3MucGRm>>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- [35] WEBER, Max. *O que é a Burocracia*. Tradução: Conselho Federal de Administração - CFA. Brasília: CFA, 2013. Disponível em: <http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2019.

Capítulo 5

Indicadores de qualidade de vida no trabalho de docentes de Instituições Federais de Ensino Superior das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal

Ana Alice Vilas Boas

Ana Alice de Sousa Pires

Danuza Adriane Faria

Estelle M. Morin

Resumo: A carreira docente no ensino superior que já foi muito almejada, vem sofrendo com a precarização das condições de trabalho que pode ser observada no produtivismo, no excesso de atividades administrativas que os docentes precisam realizar e na precariedade de algumas instituições. Tendo em vista que os profissionais buscam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como uma forma de obter uma sensação de bem-estar no local de trabalho, essa situação compromete a QVT desses profissionais. A QVT é um conceito complexo, que combina dois aspectos principais: os fatores - determinantes da QVT - e os indicadores - componentes de QVT. Neste estudo vamos analisar os indicadores: sentido do trabalho, sentido no trabalho, comprometimento organizacional, bem-estar psicológico, sofrimento psicológico, *burnout*, comprometimento com o trabalho, estresse relacionado ao trabalho, equilíbrio vida-trabalho e presenteísmo. O presente estudo quantitativo faz uma análise desses indicadores de qualidade de vida no trabalho de instituições federais de ensino superior localizadas nas regiões Sudeste (exceto MG e ES), Centro-Oeste e Distrito Federal. Os dados foram coletados através de um questionário on-line enviado via *Survey Monkey* para os e-mails dos docentes que foram coletados dos sites das instituições, no ano de 2016. Os dados foram analisados no SPSS versão 21. Os resultados obtidos através das análises mostram que o inter-relacionamento entre os indicadores são consistentes. Quando esses são bem compreendidos e trabalhados, eles podem proporcionar ganhos para as organizações e para os próprios indivíduos. O inter-relacionamento entre os indicadores de QVT encontrado nesta pesquisa mostram que os resultados são consistentes com outra pesquisa comparativa entre professores brasileiros e canadenses e que os coeficientes dos indicadores são coerentes com os construtos aparentes que mostram a relevância dos indicadores de Sentido do Trabalho e do Sentido no Trabalho para se entender melhor os padrões de qualidade de vida no trabalho (VILAS BOAS e MORIN, 2017, 2016, 2013). A comparação de medias de amostras independentes mostra que as mulheres apresentam mais estresse relacionado ao trabalho, mais sofrimento psicológico, mais *burnout* e mais presenteísmo, enquanto que os homens apresentam mais bem-estar psicológico e mais equilíbrio vida/trabalho. Em suma, pode-se afirmar que a promoção da qualidade de vida no trabalho deve ser um conjunto de atividades para promover um ambiente de trabalho saudável e um trabalho que faz sentido ao indivíduo, por isso lidar com estes indicadores e de extrema importância para melhorar o ambiente organizacional e os mesmos devem ser observado pelos gestores públicos.

Palavras-Chave: QVT, Modelo Sistêmico de QVT, Professores universitários, Saúde do trabalhador.

** Uma versão desse artigo foi publicada no ISMA Brasil 2017 e no Brazilian Applied Science Review, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 19-51, jan./mar. 2018. ISSN 2595-3621

1. INTRODUÇÃO

A globalização e as pressões por produtividade e vantagem competitiva que as organizações vêm sofrendo ao longo dos anos, leva as mesmas a uma demanda cada vez maior por produtividade, busca por conhecimento e capacidade de inovação. Tudo isso pesa enormemente sobre os funcionários que se deparam constantemente com novos padrões de produção e comercialização. Essas pessoas sentem a cada dia mais o efeito desse novo ambiente de trabalho ao qual exige muito dos profissionais. Sendo assim, a QVT torna-se uma preocupação cada vez mais presente dentro das organizações.

Os movimentos de QVT originaram-se em 1950 com o surgimento da abordagem sócio-técnica. Porém, somente na década de 60, ganharam impulsos, iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, com o intuito de melhorar as formas de organizar a produção para minimizar os efeitos negativos do trabalho na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores (MORETTI, 2005).

As universidades têm grande influência na formação de profissionais de todas as áreas. Por isso, os profissionais da educação têm papel importantíssimo na formação dos discentes, pois os mesmos se tornarão os profissionais disponíveis para o mercado de trabalho. Neste contexto, a carreira docente ganha visibilidade e relevância cada vez maior, mas ao mesmo tempo as demandas que os docentes enfrentam também têm mudado consideravelmente. Vilas Boas e Morin (2014, p.2) postulam que “A carreira acadêmica que já foi vista como segura e como um ambiente de alta posição social, com oportunidades de trabalho satisfatórias e autônomas, atualmente foi alterada drasticamente”.

Adicionalmente, essas autoras e outros autores nacionais e internacionais como Paula et al. (2016), Catano et al. (2010), Assunção e Oliveira (2009) e Winefield et al. (2003) afirmam que o aumento significativo do número de alunos e da ênfase em pesquisa, juntamente com a pressão econômica sofrida em muitos países, afetam os níveis de demanda de trabalho para docentes e outros membros das universidades, afetando sobremaneira o ambiente e a vida dos profissionais do ensino. A intensificação do trabalho docente devido as cobranças por publicação qualificada, pesquisa e extensão - sem deixar de lado a realização da atividade básica que é o ensino - juntamente com a precarização do trabalho em muitas universidades têm elevado os níveis de estresse no trabalho, o que afeta diretamente a Qualidade de Vida desses profissionais e a qualidade dos serviços que eles prestam a sociedade (PAULA et al., 2016 e PAULA, 2016). Os estudos sobre QVT de docentes têm sido direcionados a outros níveis de ensino e tem mostrado que as condições de ensino na rede pública estadual também têm sofrido com a precarização das condições de trabalho (MENDONÇA, 2016 e MENDONÇA, VILAS BOAS e MORIN, 2016).

Independente do setor econômico, a qualidade de vida no trabalho pode ser analisada quantitativamente ou qualitativamente através de diversos critérios ou dimensões (WALTON, 1973; BOISVERT, 1977; LEVINE, 1983; FERNANDES, 1996 e LIMONGI-FRANCA, 1996). No início deste milênio, modelos mais amplos têm sido formulados e testados em diversas realidades. Morin (2008) e Vilas Boas e Morin (2015, 2014a) dividem os estudos da QVT em fatores determinantes da QVT e indicadores que compõem a QVT. Além disso, essas autoras afirmam que a QVT é extremamente influenciada pelas diferenças individuais e pelas estratégias de enfrentamento (VILAS BOAS e MORIN, 2017, 2015a, 2014a).

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é analisar os indicadores de QVT dos docentes das instituições federais de ensino superior da região Sudeste, exceto Minas Gerias e Espírito Santo, região Centro-Oeste e Distrito Federal. Estes dois estados não foram incluídos nesta análise, pois estão sendo analisados e publicados separadamente e posteriormente os mesmos farão parte de um estudo comparativo mais amplo que incluirá dados e informações de todos estados dessas regiões. Este artigo está dividido em introdução, onde relata uma breve contextualização de QVT e dos argumentos que justificam a escolha do objeto de pesquisa e apresenta o objetivo principal do artigo; referencial teórico que trata de estudos sobre QVT, inclusive com a apresentação do Modelo Sistêmico de QVT de Vilas Boas e Morin (2015a) e que descreve brevemente os indicadores de QVT que são analisados neste trabalho; metodologia que sintetiza as informações gerais sobre as escalas adotadas na pesquisa de campo e as formas de coleta e análise dos dados; resultados e discussão dos achados da pesquisa; e por fim a conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ORIGENS E DEFINIÇÕES DE QVT

O trabalho pode ser visto como parte inseparável da vida humana devido a sua grande importância. “O trabalho se coloca como resposta a uma questão fundamental do homem: a do sentido de sua vida” (FREITAS, 2007, p.85). Através dos aspectos relacionados ao trabalho podemos entender a QVT.

De acordo com Davis & Cherns (1975), apud Vilas Boas & Morin (2014, p.2) o termo "Qualidade de Vida no Trabalho" foi introduzido pela primeira vez em uma conferência internacional realizada em Arden House em 1972, por Louis Davis. Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998, p. 2), Qualidade de Vida no Trabalho é um "conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho".

Arellano (2004) considera que a QVT tem como objetivo principal a busca do equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados, dentro do contexto organizacional, sendo as pessoas consideradas seres integrados nessas três dimensões, mediante ações que refletem na melhoria da imagem da empresa e em um aumento na produtividade tanto no contexto interno, como externo, fazendo com que haja um crescimento pessoal e organizacional.

Entre as diferentes definições de QVT destacamos que ela é como um estado de bem-estar geral das pessoas no seu local de trabalho (KETCHUM & TRIST, 1992). Huse e Cummings (1985) alegam que o conceito de QVT abrange a interação entre as pessoas, o trabalho e a organização, objetivando assegurar o bem-estar dos trabalhadores, participação nas decisões e na solução de problemas do trabalho e na eficácia organizacional. Para Alves (2010, p. 78) "O conceito de QVT passa por noções de motivação, satisfação, saúde e segurança no trabalho e envolve recentes discussões sobre novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias". Este conceito é corroborado por Morin (2008), no Modelo Geral de Qualidade de Vida no Trabalho, pois os fatores de QVT que determinam os padrões de QVT são resultantes dos parâmetros ou formas de organização do trabalho.

A QVT deve ser uma forma de melhorar as condições de trabalho de cada indivíduo presente na organização, para que haja um nível de satisfação dos funcionários. A qualidade de serviços e/ou produtos de uma empresa está profundamente ligada a percepção de QVT dos funcionários. Neste aspecto, torna-se relevante considerar também estudos que contemplam o sentido e o significado do trabalho, como por exemplo Pratt e Ashforth (2003) e Wrzesniewski, Dutton e Debebe (2003).

Para Nadler & Lawler (1983 apud BÚRIGO, 1997, p. 40), os indicadores de QVT são: resolução participativa de problemas, reestruturação do trabalho, sistemas inovativos de recompensas e melhorias no ambiente de trabalho. Enquanto que para Vilas Boas e Morin (2013), há vários indicadores de QVT que podem ser medidos, tais como: o sentido do trabalho e sentido no trabalho, bem-estar psicológico e o sofrimento psicológico, comprometimento organizacional (afetivo e de continuidade), o comprometimento com o trabalho, estresse relacionado ao trabalho, presenteísmo e o equilíbrio entre trabalho e vida privada, sendo estes analisados nesse trabalho.

No Brasil, diversos estudos têm sido conduzidos por autores como: Sant'Anna e Kilimnik (2011), Limongi-França (2003), De Oliveira e Limongi-França (2005), Constantino (2008), Tolfo e Piccinini (2007) e Sampaio (2012). Entre eles, há exemplos de desenvolvimento e validação de um instrumento genérico de avaliação da Qualidade de Vida, no âmbito dos indicadores biopsicossociais, junto à comunidade da USP. Para esse trabalho, Constantino (2008) adaptou um instrumento tendo como base teórica os aspectos biológicos, psicológicos e sociais a partir do modelo apresentado por Kertesz e Kerman (1985). Em outro trabalho, Limongi-França (2003) apresenta uma nova modelagem conceitual com base nas interfaces da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho da administração de empresas. Adicionalmente, Sampaio (2012: 135) afirma que 'os trabalhos de Estelle Morin e colaboradores são uma nova influência no campo da QVT e trazem aperfeiçoamentos teóricos e técnicos aos modelos clássicos, apesar de sua identificação com os conceitos de bem-estar (principalmente psicológico) e sentidos do trabalho'. Este autor ainda afirma que uma agenda de estudos e pesquisas sobre QVT deve considerar que 'o maior desafio para a QVT é a produção de um conhecimento válido para as novas formas de relações de trabalho e de organização do trabalho'. O que demonstra que o modelo de Morin (2008) e Vilas Boas e Morin (2015a) podem de fato contribuir para avanços nesta área pois, os parâmetros de organização do trabalho são as bases para toda estruturação do modelo, assim como os trabalhos de Alves (2010).

Os estudos de QVT são relevantes em qualquer contexto ou área do conhecimento. Existem muitos estudos na área da saúde ocupacional, da psicologia Social e da Administração. Mendonça, Vilas Boas e Morin (2016), por exemplo, analisaram os indicadores de QVT de docentes de Ensino Médio e Fundamental e observaram que os professores que percebem um maior sentido no seu trabalho apresentam aspectos positivos em suas atividades laborais e apresentam um maior comprometimento com o trabalho. Esses professores criam um vínculo afetivo e alinham seus objetivos com os da escola, o que traz um aumento do bem-estar psicológico. De modo complementar, Mendonça (2016) afirma que torna-se evidente a

necessidade dos agentes públicos de investirem na capacitação e valorização desses profissionais, fazendo com que entendam o papel que desempenham na sociedade e valorizem mais o trabalho que realizam.

Paula (2016) estudou alguns fatores e indicadores de QVT de professores universitários do Paraná e do Mato Grosso. Ele observou que a carga de trabalho dos docentes é muito alta e que as condições de trabalho não são ideais devido ao excesso de trabalho administrativo e o produtivismo que afetam a QVT.

2.2. MODELO SISTÊMICO DE QVT

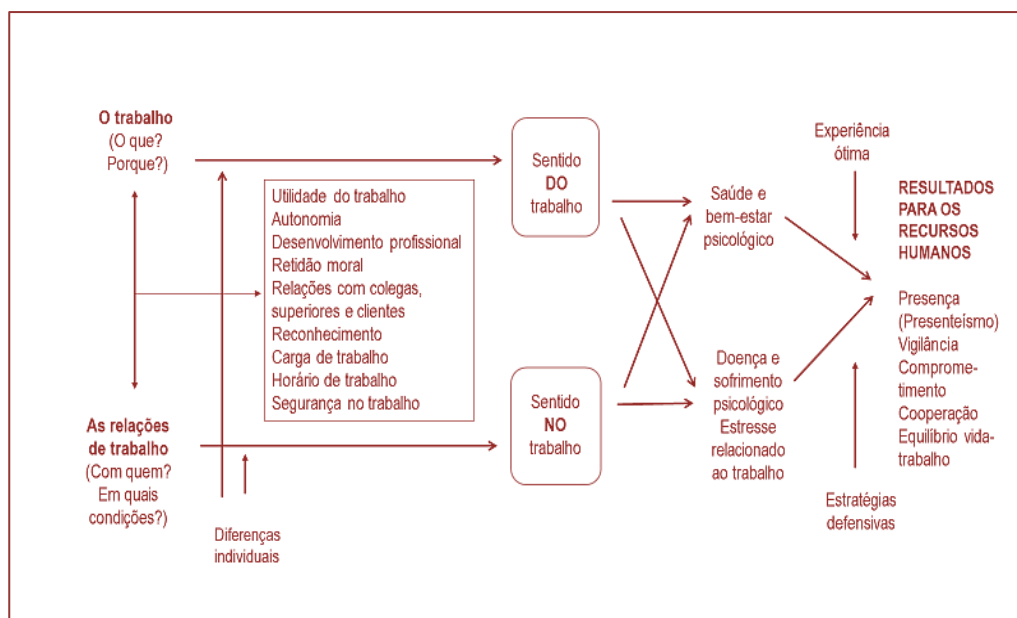
Desde 1993, alguns pesquisadores do CRITEOS-HEC investigam diferentes configurações para determinar as características de um trabalho que tem sentido e que contribui com a eficácia organizacional (MORIN, 1997; MORIN, 2001; MORIN, TONELLI e PLIOPAS, 2003; MORIN & CHERRÉ, 1999; MORIN & DASSA, 2004). Estes estudos culminaram com um Modelo Geral de Qualidade de Vida no Trabalho formulado por Estelle Morin e Francisco Aranha, publicado em um relatório de pesquisa (MORIN, 2008). Este modelo foi revisado por Vilas Boas e Morin (2015) e denominado Modelo Sistemático de Qualidade de Vida no Trabalho. Estes dois modelos englobam indicadores de QVT, que são componentes da QVT e fatores de QVT, que são determinantes da QVT que resultam dos parâmetros de organização do trabalho, ou seja das formas de organização do trabalho. A principal diferença dos dois modelos é a inserção dos fatores na configuração do modelo atualizado. O sentido do trabalho e no trabalho são dois indicadores especiais, pois eles norteiam o comportamento dos demais indicadores, conforme pode ser observado na Figura 1.

De acordo com pesquisas anteriores, Vilas Boas e Morin (2013, 2016 e 2016a) detectaram doze características de um trabalho tem sentido e significado para o indivíduo. Estas características estão relacionadas aos fatores de QVT, a saber: utilidade social do trabalho, autonomia, oportunidades de aprendizagem, retidão moral, cooperação ou relação com colegas e superiores e reconhecimento. Sendo que as 3 primeiras características estão relacionadas com o trabalho em si, enquanto que as 3 últimas estão relacionadas com as relações interpessoais que se estabelecem no ambiente de trabalho. Os demais fatores estão relacionados à segurança no trabalho, a carga do trabalho, que se divide em carga física, mental e emocional e o número de horas trabalhadas.

De modo similar, as pesquisas têm mostrado que 12 indicadores podem ser identificados a partir das formas de organização do trabalho e que eles são relevantes para analisar a percepção de QVT. A QVT é balizada pelo sentido do trabalho (resultante do modo de percepção das características do trabalho em si) e sentido no trabalho (resultante do modo de percepção das características das relações de trabalho) que são dois indicadores distintos pois, ajudam a determinar o inter-relacionamento dos demais indicadores, conforme ilustra a Figura 1. Na sequência do modelo, temos os indicadores de bem-estar psicológico e sofrimento psicológico, podendo chegar ao estresse relacionado ao trabalho e/ou ao *burnout*, comprometimento com a organização, que pode ser afetivo, normativo ou instrumental, comprometimento com o trabalho em si, presenteísmo, que é o inverso de absenteísmo e equilíbrio vida/trabalho (VILAS BOAS e MORIN, 2013, 2014 e 2016).

Segundo Vilas Boas e Morin (2017, 2015a), todos os fatores e indicadores podem afetar positivamente (em termos de saúde do trabalhador) ou negativamente (causando doenças e sofrimento psicológico) a qualidade de vida no trabalho e levar o indivíduo a ter uma experiência ótima no trabalho ou a elaborar estratégias defensivas para tentar melhorar sua QVT. Além disso, as diferenças individuais também devem ser levadas em consideração para analisar o inter-relacionamento das variáveis do modelo. Como exemplo podemos citar o caso do *stress* relacionado ao trabalho, que é percebido de forma diferenciada por pessoas que exercem o mesmo trabalho. Por isso, ele deve ser considerado um indicador de QVT e não um fator de QVT.

Figura 1: Modelo Sistêmico de Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Vilas Boas e Morin (2015, p. 15 e 2017, 82)

Tanto os fatores quanto os indicadores de QVT são relevantes no entendimento da QVT. Mas, esse artigo trata apenas dos indicadores de QVT para poder explorar melhor os resultados da pesquisa. No entanto, a pesquisa completa englobou o estudo dos fatores e dos indicadores nessas 10 universidades e em mais 6 universidades federais de Minas Gerais que tiveram seus resultados analisados e publicados separadamente. Os resultados dos indicadores de QVT para estas 10 instituições e para as 6 instituições federais de ensino superior de Minas Gerais também foram publicados separadamente (PIRES et al. 2017, PIRES et al. 2017a, FARIA et al. 2017 e FARIA et al. 2017a). Estes indicadores são brevemente contextualizados a partir da breve revisão de literatura apresentada a seguir.

2.3. INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Conforme apresentado na seção anterior, o modelo escolhido para nortear esta pesquisa envolve os seguintes indicadores de QVT: sentido do trabalho e sentido no trabalho, bem-estar psicológico e o sofrimento psicológico, comprometimento organizacional (afetivo, normativo e de continuidade), o comprometimento com o trabalho, estresse relacionado ao trabalho, presenteísmo e o equilíbrio entre trabalho e vida privada.

Conforme Vilas Boas e Morin (2013, p. 2), “O sentido de trabalho está relacionado com a forma como as pessoas compreendem sua experiência nas organizações”. Para Wrzesniewski, Dutton e Debebe (2003, p. 99), o sentido do trabalho pode ser definido “como o entendimento dos empregados daquilo que eles fazem no trabalho assim como a importância do que eles realmente fazem”. No entanto, Pratt e Ashforth (2003, p. 104) propõem um “modelo de distinção entre **sentido do trabalho** e **sentido no trabalho**”, onde sentido do trabalho está relacionado com as características do trabalho e o sentido no trabalho está ligado às relações estabelecidas no trabalho. Eles apresentam a hipótese de que o sentido que o indivíduo dá ao seu trabalho e seu ambiente de trabalho está diretamente relacionado com a sua própria identidade.

Outros dois indicadores relevante para os estudos sobre QVT estão relacionados ao **bem-estar psicológico** e ao **sofrimento psicológico**, que pode evoluir para Burnout, vivenciados pelo trabalhador (VILAS BOAS e MORIN, 2014b). O conceito de QVT utilizado por muitos estudiosos, foca o estado geral de bem-estar no local de trabalho e nas relações que as pessoas têm com este ambiente e com as outras pessoas (VILAS BOAS e MORIN, 2013). Freitas (2007) considera que o trabalho na sociedade capitalista está ancorado em contradições e conflitos, porém ele é fundamental na vida do homem, o que faz com que a satisfação e o bem-estar do trabalhador sejam algo a ser perseguido.

Moretti (2005) ressalta, em seus estudos, que as condições de trabalho são julgadas por serem opressivas e derivarem da necessidade de se produzir cada vez mais e melhor. Este autor afirma que a produtividade é a meta de qualquer organização. Matos (1980), apud Moretti (2005), concorda que tornar o clima

organizacional não opressivo, mais participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo em todos os níveis, gera um maior sentimento de humanização no ambiente de trabalho. A junção de QVT e humanização no ambiente de trabalho, sem dúvidas transformaria o local de trabalho em um ambiente bom, alegre e desafiador que propiciaria uma melhor qualidade de vida aos trabalhadores.

As pesquisas sobre **stress relacionado ao trabalho** são de grande importância no campo da QVT. O ser humano passa a maior parte do seu dia envolvido com seu trabalho, porém, fica a questão a se discutir de qual seria a medida essencial do trabalho em sua vida. Da mesma forma que o trabalho é fundamental, também pode gerar transtornos psicológicos ou mentais ao indivíduo. O *stress* está associado aos distúrbios psicossomáticos, sendo o *stress* o estado de tensão do organismo sob situação de pressão imediata ou situação vivida, que gera diversos estados de ansiedade (ALBUQUERQUE e LIMONGI-FRANÇA, 1998). Assim como o *stress* no trabalho afeta os estados de bem-estar psicológico ele afeta os níveis de comprometimento com o trabalho em si (VILAS BOAS e MORIN, 2015)

De acordo com Albuquerque e Limongi-França (1998), a saúde não se refere apenas ausência de doença, mas também ao completo bem-estar biológico, psicológico e social. Alvesson (1988: p. 78), apud Limongi-França (1996), também cita em seus estudos Bolinder e Ohlström's, onde eles estabelecem uma clara correlação entre experiências de *stress* mental, pressão no trabalho e sintomas psicossomáticos. Diante disso observam que as causas destas correlações são trabalhos com exaustivo esforço físico, padrões forçados de trabalho, problemas salariais, atividades estúpidas e desinteressantes.

Alguns autores relatam que esses componentes devem ser analisados para compreender o comportamento de **comprometimento organizacional**. O comprometimento com a organização, pode ser afetivo, normativo ou instrumental (MEYER, ALLEN & SMITH, 1993 e MEYER e ALLEN, 1984), conforme descrito a seguir.

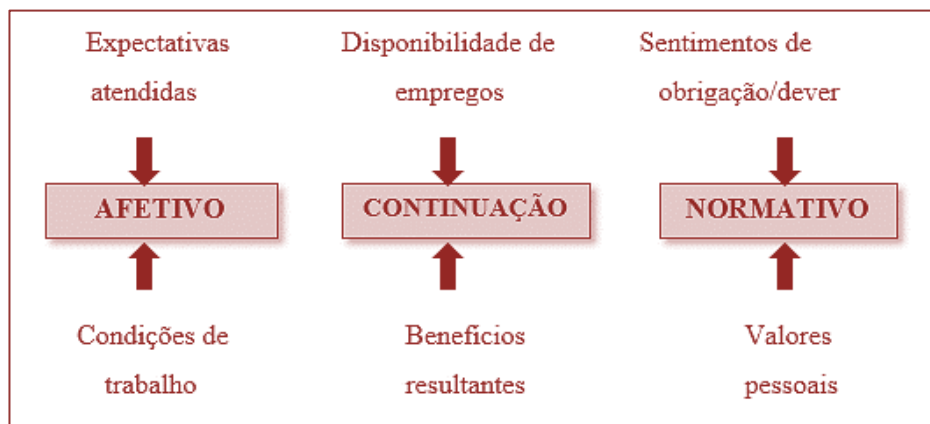
- **Comprometimento afetivo** - associa-se à ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização, como no clássico trabalho de Mowday et al. (1982). Envolve ainda sentimento de orgulho e desejo de afiliação (O'REILLY e CHATMAN, 1986) ou o prazer em ser membro (ALLEN e MEYER, 1990). Aqui, haveria apenas um vínculo emocional.

- **Comprometimento de continuação** - forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados à abandoná-lo. Na teoria de Becker (1960) o trabalhador se sente recompensado com o que é oferecido pela organização e a sua saída iria gerar grandes sacrifícios, como econômicos, sociais ou psicológicos.

- **Comprometimento normativo** - parte da ideia de internalização ou identificação com valores e objetivos da organização já presente na tipologia proposta por Etzioni (1975). "Esta forma de comprometimento difere do comprometimento afetivo porque reflete um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém não necessariamente um apego emocional. Difere do comprometimento de 'continuação' porque ele não necessariamente oscila em decorrência de cálculos de custos-benefícios" (JAROS et al., 1993, p.955).

Cada tipo de comprometimento possui diferentes antecedentes, como é explicado pelas ideias de Meyer et al. (1993) e exposta no Figura 2 montada por Bastos et al. (1997).

Figura 2: Antecedentes do comprometimento organizacional



Fonte: Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 104)

Contudo pode-se dizer que essas diferentes formas de comprometimento com a organização tem relação com a QVT, pois de acordo com Morin (2008) esses indicadores resultam das próprias características da organização do trabalho e das relações interpessoais. Quando o indivíduo percebe o sentido do trabalho ou no trabalho leva-o a comprometer mais ou menos com a organização e com seu próprio trabalho, como é demonstrado pelo Modelo Geral de QVT (MORIN, 2008) e o Modelo Sistêmico de QVT elaborado por Vilas Boas e Morin (2015a).

Há também uma área vasta de definições sobre **comprometimento com o trabalho** que se deve à natureza deste tipo de conceito, tanto na linguagem cotidiana quanto na científica, como apontado por Bastos (1994). Segundo Ryle (1979), Wittgenstein (1987) e Harzem (1986) no cotidiano há três conceitos que são mais utilizados: o primeiro tem relação ao “compromisso” e “envolvimento”, de como as pessoas se comportam diante das tarefas; o segundo seria o estado do indivíduo, aquilo ao que ele é leal, delinea sentimentos, intenções e desejos; e por fim seria em relação entre aquilo que traz condições e algo que seja indesejado. Contudo a definição traz a noção de “algo que amarra, une, ata” o indivíduo a alguma coisa. O comprometimento com o trabalho em si pode ser considerado em separado para melhor compreensão das complexas relações que desenvolvem no ambiente do trabalho e na vida pessoal e profissional (BECKER, 1960). Recentemente, Schaufeli, Salanova, González-romá e Bakker (2002) criaram uma estrutura fatorial para medir o envolvimento e analisar a correlação entre as variáveis de comprometimento com o trabalho e *burnout*. Essas análises confirmaram a eficácia da estrutura dos três fatores originais do MBI-GS (exaustão, cinismo e eficácia profissional) e também a hipótese de três fatores de engajamento (vigor, dedicação e absorção) no qual é útil para prever a relação entre estas variáveis.

Outro indicador relevante nas análises de QVT, é o **presenteísmo**. Este indicador pode ser considerado o oposto de absenteísmo, pois o indivíduo comparece para trabalhar sem ter as condições adequadas de saúde física e mental para tal. “O professor brasileiro é um dos que mais trabalha no mundo e por ser um dos que mais trabalha, bem como por ter alta carga emocional, hipotetiza-se que ele desenvolva, em algum momento, suas atividades independentemente de apresentar condições ideais de saúde, acarretando em um fenômeno denominado presenteísmo” (XAVIER, 2016: p. 5). Altoé (2010) corrobora essa ideia ao apresentar os impactos do absenteísmo e do presenteísmo no trabalho docente.

No que se refere ao trabalho do docente há muitas pesquisas relacionadas ao absenteísmo, que significa a ausência no trabalho que gera baixa produtividade para as organizações, porém Berro (2007) enfatizou que atualmente a síndrome do presenteísmo é o que mais tem trazido preocupações para os gestores. Isso significa que o trabalhador está de corpo presente ao trabalho, mas seu lado mental e emocional está ausente, devido a causas pessoais ou problemas de saúde, e em consequência leva a uma produtividade inferior.

O presenteísmo pode ser entendido como uma “doença organizacional”. Isso ocorre porque é muito mais difícil reconhecer uma pessoa nesse aspecto do que uma absenteísta. Elas normalmente possuem algumas características, como: são inseguras, o trabalho é visto como um peso, a produtividade é baixa e não tiram férias por medo de serem substituídas (GRATIVOL, 2008). Aronsson & Gustafsson (2005) formularam um modelo para analisar os aspectos relacionados a saúde e o presenteísmo, considerando o que eles chamaram de estado de prevalência e pressão para o comparecimento ao trabalho mesmo estando doente. Biron & Saksvik (2009) também estudaram as situações envolvidas no presenteísmo e os fatores de pressão para o comparecimento ao trabalho mesmo quando o indivíduo não está física, emocional ou psicologicamente bem.

Outro ponto importante é que a permanência de *status* de emprego afeta o presenteísmo. Isso ocorre com indivíduos que trabalham em empresas privadas que devido a instabilidade e precariedade do emprego estão mais solicitos a trabalharem doentes do que aqueles que são de empresas públicas e/ou estatais, que possuem estabilidade profissional (VIRTANEN, VAHTERA, NAKARI, PENTTI AND KIVIMAÄKI, 2004).

Johns (2010) formulou um modelo dinâmico para compreender o presenteísmo e o absenteísmo em relação a aspectos do trabalho. Esse modelo sugere que a alta exposição ao presenteísmo ou absenteísmo pode causar efeitos na saúde, na dinâmica de atendimento ao trabalho e ao sentimento de pertencimento para com a organização. O maior problema do presenteísmo está relacionado aos danos à saúde que levam a baixa produtividade e consequentemente perdas para a organização.

Diante do exposto pode-se afirmar que a Qualidade de Vida no Trabalho é um construto que envolve vários elementos para ser bem entendidos e trabalhados nas empresas. A QVT se origina dos parâmetros de organização do trabalho e pode ser medida em termos de indicadores e fatores de QVT. Esses indicadores e fatores variam ainda de indivíduo para indivíduo e dependem das formas de organização do trabalho e das características do trabalho em si e das características das relações que se estabelecem no

ambiente de trabalho. Sendo assim, o presente artigo busca trabalhar a percepção dos docentes de instituições de ensino superior da região Sudeste, exceto Minas Gerais e Espírito Santo, Centro-Oeste e Distrito Federal, quanto aos indicadores de QVT e o inter-relacionamento entre esses indicadores.

3. METODOLOGIA

Esse artigo se baseia na abordagem quantitativa de pesquisa. A pesquisa quantitativa utiliza-se de métodos estatísticos e matemáticos para sustentar suas análises, possui o melhor tratamento para questões do tipo “quem”, “o que” e “onde” (HAIR et al., 2006) e é apropriada ao processo de teste de teorias. Entretanto, as questões de natureza mais explanatórias, do tipo “como” e “por que”, não podem ser tratadas simplesmente por dados quantitativos, havendo a necessidade da utilização de métodos qualitativos para sua análise (MINAYO, 2011).

O questionário foi concebido para avaliar a qualidade de vida no trabalho para os professores universitários. Mais especificamente, ele inclui escalas que medem os seguintes indicadores: o sentido do trabalho e o sentido no trabalho (MAY, GILSON & HARTER, 2008) com 6 afirmativas, o sofrimento psicológico e bem-estar psicológico (VEIT & WARE, 1983) com 30 palavras ou frases curtas do tipo Muito nervoso, Com dificuldades de me acalmar, Alegre, Deprimido e Feliz, o estresse relacionado ao trabalho (PARKER & DECOTIIS, 1983) com 10 afirmativas, o presenteísmo (McKEVITT et al., 1997, ARONSSON et al. 2000 e BIRON, BRUN & IVERS, 2006) com 3 afirmativas e uma pergunta aberta, comprometimento organizacional (MEYER & ALLEN, 1984) com 12 afirmativas, o comprometimento com o trabalho (SCHAUFELI, BAKKER & SALANOVA, 2006) com 13 afirmativas e o equilíbrio trabalho-vida privada (CARLSON, KACMAR, WAYNE & GRZYWACZ, 2006) com 6 afirmativas.

Além dessas escalas, o participante foi solicitado a responder algumas questões sobre informações pessoais, como por exemplo: idade, sexo, nível educacional, estado civil e número de filhos. Essas informações são relevantes para entender melhor os efeitos ou consequências da vida pessoal no trabalho. Adicionalmente, os professores foram solicitados a informar o número de horas trabalhadas por dia e por semana, outras questões relacionadas com a sua atividade profissional na universidade e outras atividades correlatas.

A população desta pesquisa é composta pelos professores de 10 Instituições Públicas Federais de nível superior, da região Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal. O questionário foi enviado via Survey Monkey para 5.716 docentes, conforme dados abaixo.

- 673 professores da Universidade Federal de Goiás (UFG);
- 523 professores da Universidade Federal de Brasília (UnB);
- 1279 professores da Universidade Federal do Estado de São Paulo (UNIFESP);
- 753 professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ);
- 145 professores da Universidade Federal de Grande Dourado (UFGD);
- 821 professores da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar);
- 181 professores da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS);
- 619 professores da Universidade Federal do ABC (UFABC);
- 330 professores da Universidade Federal Fluminense (UFF); e
- 392 professores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

O contato dos professores foi copiado dos sites institucionais das universidades por 3 bolsistas de Iniciação Científica. Os convites foram enviados de outubro de 2016 a início de abril de 2017 quando os dados foram baixados para análise. Foram enviados, em média 5 lembretes para todos os professores de todas as instituições, pois a taxa de retorno deste tipo de pesquisa é geralmente muito baixa. Vale ressaltar que o projeto de pesquisa e o instrumento de coleta de dados foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFLA, código CAAE 49850715.3.0000.5148, e foi aprovado em dezembro de 2015.

O total de questionários respondidos e validados chegou a 608, mas alguns foram excluídos da planilha porque tinham muitas perguntas sem respostas, sobrando 588 questionários aproveitados. Os dados abaixo mostram o número de questionários respondidos por instituição.

- 75 professores da Universidade Federal de Goiás (UFG);
- 49 professores da Universidade Federal de Brasília (UnB);
- 129 professores da Universidade Federal do Estado de São Paulo (UNIFESP);
- 52 professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ);
- 25 professores da Universidade Federal de Grande Dourado (UFGD) ;
- 101 professores da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar);
- 21 professores da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS);
- 53 professores da Universidade Federal do ABC (UFABC);
- 37 professores da Universidade Federal Fluminense (UFF); e
- 46 professores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Para cada escala do questionário, foi realizada a análise de componentes principais ou a análise de eixo principal, com rotação ortogonal de fatores, quando possível, a fim de reduzir as variáveis observadas para um número mínimo de dimensões (ou componentes) que descrevem a proporção máxima de variação para cada uma das variáveis, ou seja, dos indicadores de QVT. A estrutura fatorial das escalas foi então testada com análise dos eixos principais com rotação ortogonal para alguns dos indicadores. Uma vez que uma estrutura fatorial clara foi encontrada, foi analisada a consistência interna de cada fator, a fim de avaliar a sua confiabilidade, utilizando o alfa de Cronbach. Esta análise estatística pode efetivamente determinar o percentual de variância de erro na medição de um indicador, o nível aceitável é de pelo menos 0,60, conforme Hair et al. (2006). A partir destas análises estatísticas, as variáveis e/ou fatores foram finalmente construídos e estavam prontos para serem usados.

Em seguida, foram realizadas as análises de correlação utilizando o coeficiente de Pearson. A parte dessas análises, foi possível discutir a relação entre os indicadores de QVT nas universidades pesquisadas. Para testar as diferenças de percepção dos docentes do sexo masculino e feminino quanto aos indicadores de QVT foi realizada a comparação de médias, através do Teste t de amostras independentes. As diferenças significativas de médias podem ser melhor exploradas a *posteriore* com regressão linear (HAIR et al., 2006).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DOS DOCENTES

Esta pesquisa foi realizada em 10 universidades e o percentual de respostas de cada instituição pode ser observado na Tabela 1. As maiores taxas de participação foram da UNIFESP (21,9%), UFSCar (17,2%) e UFG (12,8%). Ao todo foram 588 participantes e essas três instituições correspondem a 51,9% das respostas alcançadas e validadas.

Tabela 1: Universidades que participaram da pesquisa

| Universidades | Frequência | Percentual Válido | Percentual Acumulado |
|----------------|------------|-------------------|----------------------|
| UFSCar | 101 | 17,2 | 17,2 |
| UNIFESP | 129 | 21,9 | 39,1 |
| UFABC | 53 | 9 | 48,1 |
| UFRJ | 52 | 8,8 | 57 |
| UFRRJ | 46 | 7,8 | 64,8 |
| UFF | 37 | 6,3 | 71,1 |
| UnB | 49 | 8,3 | 79,4 |
| UFGD | 25 | 4,3 | 83,7 |
| UFG | 75 | 12,8 | 96,4 |
| UFMS | 21 | 3,6 | 100 |
| Total | 588 | 100 | |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos 588 respondentes, 315 (53,6%) são do sexo masculino e 273 (46,4%) são do sexo feminino. A Tabela 2 mostra que 59,5% dos docentes que participaram da pesquisa são casados, 19,9% são solteiros e 11,6% são divorciados.

Tabela 2: Estado civil dos participantes da pesquisa

| Estado civil | Frequência | Percentual Válido | Percentual Acumulado |
|---------------|------------|-------------------|----------------------|
| Casado(a) | 350 | 59,5 | 59,5 |
| Solteiro(a) | 115 | 19,6 | 79,1 |
| Divorciado(a) | 68 | 11,6 | 90,6 |
| Viúvo(a) | 4 | 0,7 | 91,3 |
| União estável | 51 | 8,7 | 100 |
| Total | 588 | 100 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando se trata de filhos, percebe-se que a maior parte dos participantes, 38,6% não tem nenhum filho, enquanto 26,9% possui apenas um e 27,9% possuem dois filhos, conforme ilustra a Tabela 3. Este percentual de 38,6% de docentes que não possuem filhos se justifica porque 19,6% dos docentes são solteiros e muitos deles ainda são jovens. Além disso, atualmente muitas pessoas têm priorizado a vida profissional, a carreira e a estabilidade financeira para depois terem seus filhos.

Tabela 3: Número de filhos dos participantes da pesquisa

| Filhos | Frequência | Percentual Válido | Percentual Acumulado |
|----------------|------------|-------------------|----------------------|
| Nenhum | 227 | 38,6 | 38,6 |
| Um | 158 | 26,9 | 65,5 |
| Dois | 160 | 27,2 | 92,7 |
| Três | 35 | 6 | 98,6 |
| Quatro | 6 | 1 | 99,7 |
| Mais de quatro | 2 | 0,3 | 100 |
| Total | 588 | 100 | |

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação a carga horária trabalhada por dia pelos docentes, apresentada na Tabela 4, observa-se que 75,5% destes profissionais trabalha mais de 8 horas por dia. Sendo que o normal seria 8 horas por dia. Como observado no início deste artigo, a carreira no ensino superior tem cobrado muito produção científica dos docentes e tem exigido mais dedicação as pesquisas e as atividades administrativas até mesmo para realizar tais pesquisas e para atender a demanda tradicional de ensino e extensão nas universidades brasileiras e em todo mundo (PAULA et al. 2016, PAULA 2015, VILAS BOAS e MORIN 2015, CATANO et al. 2010, KINMAN e JONES, 2008 e WINEFIELD et al., 2003).

Tabela 4: Número de horas trabalhadas por dia

| Horas trabalhadas por dia | Frequência | Percentual Válido | Percentual Acumulado |
|---------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Menos de 4 horas por dia | 7 | 1,2 | 1,2 |
| De 4 a 8 horas por dia | 133 | 22,6 | 23,8 |
| De 8 a 10 horas por dia | 308 | 52,4 | 76,2 |
| De 10 a 12 horas por dia | 110 | 18,7 | 94,9 |
| Mais de 12 horas por dia | 30 | 5,1 | 100 |
| Total | 588 | 100 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a carga horária semanal, existe o reflexo do que foi apresentado na tabela anterior, pois a maioria dos docentes tem jornada superior a 40 horas semanais. A Tabela 5 mostra que 27,4% dos docentes trabalha de 41 a 45 horas semanais, 27,2% trabalha de 46 a 50 horas semanais e 19,2% trabalha mais de 51 horas semanais.

Tabela 5: Número de horas você trabalhada por semana

| Horas trabalhadas por semana | Frequência | Percentual Válido | Percentual Acumulado |
|------------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Menos de 30 horas por semana | 16 | 2,7 | 2,7 |
| De 31 a 35 horas por semana | 14 | 2,4 | 5,1 |
| De 36 a 40 horas por semana | 124 | 21,1 | 26,2 |
| De 41 a 45 horas por semana | 161 | 27,4 | 53,6 |
| De 46 a 50 horas por semana | 160 | 27,2 | 80,8 |
| Mais de 51 horas por semana | 113 | 19,2 | 100 |
| Total | 588 | 100 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2. AS CORRELAÇÕES ENTRE OS INDICADORES DE QVT

Diante do quadro sócio-demográfico apresentado acima, passa-se agora a discorrer sobre a percepção de QVT destes profissionais. Vale ressaltar que a QVT pode ser considerada como um estado geral de bem-estar no local de trabalho. Portanto, a QVT pode ser medida por indicadores e fatores de qualidade que são decorrentes das formas de organização do trabalho. Neste estudo iremos analisar apenas os indicadores de QVT, com base no Modelo Geral de QVT (MORIN, 2008) e no Modelo Sistemico de QVT (VILAS BOAS e MORIN, 2015a).

A Tabela 6 apresenta os coeficientes de correlação de Pearson, número de itens para cada indicador e o índice de consistência interna determinada pelo alfa de Cronbach. Os resultados apresentados nessa tabela mostram que os coeficientes de correlação são significativos e na direção esperada, demonstrando a consistência das informações que essas medidas apresentam. Os indicadores de QVT escolhidos oferecem informações confiáveis (porque os índices de consistência interna são maiores do que 0,70, exceto para o comprometimento de continuidade que é de 0,653) e informações consistentes (porque os coeficientes de Pearson são significativos e na direção esperada). Os resultados para cada um desses indicadores estão descritos brevemente a seguir.

Existe uma correlação forte - positiva - entre o sentido do trabalho e o sentido no trabalho (0,609, $p < 0,000$). O tamanho do coeficiente de correlação de Pearson significa que os dois indicadores avaliam aspectos diferentes da QVT, mas dão informação consistente ou coerente sobre a variável latente que é suposto representar, isto é, a QVT (Tabela 6).

Da mesma forma, existe uma moderada correlação - positiva - entre o sentido do trabalho e o comprometimento afetivo (0,551, $p < 0,000$) indicando que quando um indicador aumenta o outro também aumenta e vice-versa, mas o tamanho do coeficiente de Pearson não é suficientemente elevado para confundir um indicador com o outro. Da mesma forma, há uma correlação forte - positiva - entre o sentido no trabalho e comprometimento afetivo (0,638, $p < 0,000$). Essas relações indicam claramente que eles são diferentes indicadores que podem determinar as relações entre as características do trabalho.

Há uma fraca correlação - negativa - entre comprometimento afetivo e comprometimento de continuidade (-0,332, $p < 0,000$), mostrando que o comprometimento afetivo diminui quando o comprometimento de continuidade aumenta. Além disso, há uma moderada correlação - positiva - entre comprometimento afetivo e bem-estar psicológico (0,557, $p < 0,000$) e uma correlação inversa entre comprometimento de continuidade e bem-estar psicológico (-0,355, $p < 0,000$), indicando claramente que eles são diferentes indicadores que podem determinar as formas de relacionamento que se estabelecem no ambiente de trabalho.

Existem também correlações fracas - negativas - entre *Burnout*, sentido do trabalho, sentido no trabalho, comprometimento afetivo e bem-estar psicológico (respectivamente -0,435; -0,376; -0,404 e -0,574, $p < 0,000$).

Há correlações moderadas - positivas - entre comprometimento no trabalho e sentido do trabalho, sentido no trabalho, comprometimento afetivo e bem-estar psicológico (respectivamente 0,508*; 0,437; 0,520; 0,543, $p < 0,000$), e uma correlação moderada - negativa - entre comprometimento no trabalho e comprometimento de continuidade, sofrimento psicológico, *burnout* e estresse relacionado ao trabalho (respectivamente -0,273; -0,346*; -0,404, -0,253 $p < 0,000$). Por outro lado, há uma fraca correlação - negativa - entre estresse relacionado ao trabalho e sentido do trabalho (-0,253, $p < 0,000$) mostrando que o sentido do trabalho diminui se nível de estresse aumenta. Mas, há uma correlação forte - positiva - entre estresse relacionado ao trabalho, sofrimento psicológico e síndrome de *burnout* (respectivamente 0,722 e 0,545, $p > 0,000$).

Adicionalmente pode-se notar que há uma forte correlação - positiva - entre presenteísmo e sofrimento psicológico (0,533, $p > 0,000$), pois um aumento do presenteísmo leva a um aumento nos níveis de sofrimento psicológico. Apresenta ainda uma fraca correlação - negativa - entre o presenteísmo e sentido do trabalho, sentido no trabalho, comprometimento afetivo, comprometimento no trabalho, equilíbrio vida/trabalho e bem-estar psicológico (respectivamente -0,209; -0,247; -0,130; -0,164 e -0,238; -0,339*, $p < 0,000$).

O sofrimento psicológico apresenta uma correlação moderada - negativa - em relação aos indicadores sentido do trabalho, sentido no trabalho e comprometimento afetivo (respectivamente -0,367; -0,411 e -0,371, $p > 0,000$). O indicador equilíbrio vida/trabalho apresenta uma correlação moderada - positiva - em relação ao sentido do trabalho, sentido no trabalho e comprometimento no trabalho (respectivamente 0,343; 0,340; 0,339, $p > 0,000$).

O inter-relacionamento entre os indicadores de QVT encontradas nesta pesquisa mostram que os resultados são consistentes com uma pesquisa comparativa entre professores brasileiros e canadenses e que os coeficientes dos indicadores são coerentes com os construtos aparentes que mostram a relevância do Sentido do Trabalho e do Sentido no Trabalho para se entender melhor os padrões de qualidade de vida no trabalho (VILAS BOAS e MORIN, 2013, 2014a, 2016).

Tabela 6: Correlação de Pearson entre os indicadores de QVT, índices de consistência interna e número de itens significativos das escalas da percepção dos docentes das IESs das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal

| Indicadores de QVT | | Sentido DO trabalho | Sentido NO trabalho | Comp. afetivo | Comp. de continuidade | Estresse relacionado ao trabalho | Bem-estar psicológico | Sofrimento psicológico | Burnout | Equilíbrio Vida/Trabalho | Comp. com o trabalho | Presenteísmo |
|----------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|------------------------|---------|--------------------------|----------------------|--------------|
| Sentido DO trabalho | Pearson Correlação | -0,815 | | | | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .3 | | | | | | | | | | |
| | N | 588 | | | | | | | | | | |
| Sentido NO trabalho | Pearson Correlação | ,609** | -0,7 | | | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .0 | .3 | | | | | | | | | |
| | N | 588 | 588 | | | | | | | | | |
| Comp. afetivo | Pearson Correlação | ,551** | ,638** | -0,82 | | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .0 | .0 | .6 | | | | | | | | |
| | N | 584 | 584 | 584 | | | | | | | | |
| Comp. de continuidade | Pearson Correlação | -,318** | -,271** | -,332** | -0,653 | | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .0 | .0 | .0 | .6 | | | | | | | |
| | N | 585 | 585 | 581 | 585 | | | | | | | |
| Estresse relacionado ao Trabalho | Pearson Correlação | -,313** | -,363** | -,245** | ,341** | -0,895 | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .0 | .0 | .0 | .0 | .10 | | | | | | |
| | N | 583 | 583 | 579 | 580 | 583 | | | | | | |
| Bem-Estar Psicológico | Pearson Correlação | ,479** | ,518** | ,557** | -,355** | -,575** | -0,949 | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .12 | | | | | |
| | N | 573 | 573 | 569 | 570 | 573 | 573 | | | | | |
| Sofrimento Psicológico | Pearson Correlação | -,367** | -,411** | -,371** | ,332** | ,722** | -,659** | -0,958 | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .11 | | | | |
| | N | 573 | 573 | 569 | 570 | 573 | 573 | 573 | | | | |
| Burnout | Pearson Correlação | -,435** | -,376** | -,404** | ,374** | ,545** | -,574** | ,767** | -0,896 | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .7 | | | |
| | N | 573 | 573 | 569 | 570 | 573 | 573 | 573 | 573 | | | |
| Equilíbrio Vida/Trabalho | Pearson Correlação | ,343** | ,340** | ,339** | -,137** | -,472** | ,559** | -,451** | -,378** | -0,869 | | |
| | Sig. (2-tailed) | .0 | .0 | .0 | .001 | .0 | .0 | .0 | .0 | .6 | | |
| | N | 562 | 562 | 558 | 560 | 562 | 562 | 562 | 562 | 562 | | |
| Comp. com o trabalho | Pearson Correlação | ,508** | ,437** | ,520** | -,273** | -,253** | ,543** | -,346** | -,404** | ,388** | -0,943 | |
| | Sig. (2-tailed) | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .7 | |
| | N | 552 | 552 | 548 | 551 | 552 | 552 | 552 | 552 | 552 | 552 | |
| Presenteísmo | Pearson Correlação | -,209** | -,247** | -,130** | ,184** | ,506** | -,339** | ,533** | ,490** | -,238** | -,164** | -0,898 |
| | Sig. (2-tailed) | .0 | .0 | .002 | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .0 | .3 |
| | N | 547 | 547 | 543 | 546 | 547 | 547 | 547 | 547 | 547 | 547 | 547 |

Fonte: Dados da pesquisa

4.3. INDICADORES DE QVT AVALIADOS PELOS PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS

Em geral, os professores do sexo masculino e do sexo feminino sentem que têm uma boa qualidade de vida no trabalho frente aos indicadores de QVT. Os docentes apresentam altos índices de comprometimento com o trabalho e comprometimento afetivo com suas instituições. No entanto, os índices de sofrimento psicológico e *burnout* também são bem altos devido provavelmente a precarização do trabalho docente que afeta as condições de trabalho (PAULA et al. 2016 e PAULA, 2016), como preconizado pelos autores do Modelo Geral de QVT (MORIN, 2008) e pelas autoras do Modelo Sistêmico de QVT (VILAS BOAS e MORIN, 2015a e 2017). O bem-estar psicológico é afetado sobremaneira pelo equilíbrio vida/trabalho e o comprometimento com o trabalho. À primeira vista, parece que este é um bom ambiente de trabalho apesar dos altos índices de estresse e sofrimento psicológico também (VILAS BOAS e MORIN, 2014a). Mas, tendo observado isso, será que existem diferenças significativas entre os professores do sexo masculino e do sexo feminino? Esta é uma questão central de pesquisa visto que geralmente as mulheres ainda têm a maior responsabilidade com a família e a criação dos filhos. Por isso, essa questão será tratada na sequência.

4.3.1. COMPARAÇÃO DE PERCEPÇÃO ENTRE HOMENS E MULHERES

Os professores avaliam os indicadores de QVT diferentemente das professoras? Para descobrir isso, nós calculamos a diferença de médias dos indicadores de QVT utilizando o teste t para amostras independentes. Os resultados de 315 homens foram comparados com o resultado de 273 mulheres. A Tabela 7 apresenta as estatísticas descritivas para os dois grupos e o teste t para cada fator.

Em estudos semelhantes sobre QVT, o teste t permitiu encontrar diferenças significativas de médias em cinco indicadores: sentido no trabalho, estresse relacionado ao trabalho, comprometimento afetivo, comprometimento instrumental ou de continuidade e equilíbrio trabalho-vida (VILAS BOAS e MORIN, 2013, 2013a). Para esta amostra, a Tabela 7 mostra que existe diferença significativa de médias para 6 indicadores: estresse relacionado ao trabalho, bem-estar psicológico, sofrimento psicológico, *burnout*, equilíbrio vida/trabalho e presenteísmo. As mulheres apresentam mais estresse relacionado ao trabalho, mais sofrimento psicológico, mais *burnout* e mais presenteísmo, enquanto que os homens apresentam mais bem-estar psicológico e mais equilíbrio vida/trabalho. Isso mostra que a qualidade de vida das mulheres fica mais vulnerável e mais comprometida que a QVT dos homens. Na essência, a conclusão é a mesma: os professores percebem mais QVT em suas universidades do que as professoras considerando os indicadores de qualidade de vida de trabalho.

Como o índice de significação bilateral ou p foi menor do que 5% para estes 6 indicadores, nós rejeitamos a hipótese nula (H_0) de que as duas amostras são iguais, e aceitamos a alternativa hipótese (H_a) que a amostra de professores do sexo masculino e do sexo feminino são diferentes para os seis indicadores mencionados. O tamanho do efeito dessas diferenças pode ser calculado, através do *eta carré* (η^2). A regressão linear também pode ser realizada em estudos dessa natureza a fim de saber o que de fato determina o comportamento dos indicadores.

Tabela 7: Diferenças de médias de percepção entre professores do sexo masculino e feminino

| | Sexo | N | Média | Desvio padrão | t | Df (Graus de liberdade) | Sig. (2-tailed) |
|--------------|-----------|-----|---------|---------------|--------|-------------------------|-----------------|
| SentDOtrab | Masculino | 315 | 15,7397 | 2,42903 | ,168 | 586 | ,867 |
| | Feminino | 273 | 15,7070 | 2,27886 | | | |
| SentNOtrab | Masculino | 315 | 13,4381 | 2,95483 | ,853 | 586 | ,394 |
| | Feminino | 273 | 13,2344 | 2,80427 | | | |
| CompAfetivo | Masculino | 312 | 22,0962 | 4,68600 | -,360 | 582 | ,719 |
| | Feminino | 272 | 22,2279 | 4,06309 | | | |
| CompCont | Masculino | 314 | 16,2452 | 4,26671 | -,474 | 583 | ,636 |
| | Feminino | 271 | 16,4170 | 4,48449 | | | |
| StressTrab | Masculino | 311 | 32,7138 | 10,54660 | -3,963 | 566,875 | ,000 |
| | Feminino | 272 | 36,2279 | 10,79871 | | | |
| BemEstarPsic | Masculino | 304 | 37,1299 | 10,74817 | 2,453 | 570,025 | ,014 |
| | Feminino | 269 | 35,0124 | 9,91019 | | | |
| SofrimPsic | Masculino | 304 | 24,4318 | 10,39010 | -3,644 | 548,070 | ,000 |
| | Feminino | 269 | 27,7492 | 11,28577 | | | |

(continuação ...)

Tabela 7: Diferenças de médias de percepção entre professores do sexo masculino e feminino

| | Sexo | N | Média | Desvio padrão | t | Df (Graus de liberdade) | Sig. (2-tailed) |
|---------------------|-----------|-----|---------|---------------|--------|-------------------------|-----------------|
| Burnout | Masculino | 304 | 15,4417 | 7,82587 | -2,553 | 535,491 | ,011 |
| | Feminino | 269 | 17,2491 | 8,97611 | | | |
| EquilíbrioVT | Masculino | 296 | 26,4493 | 4,89179 | 2,821 | 546,625 | ,005 |
| | Feminino | 266 | 25,2519 | 5,14034 | | | |
| CompTrab | Masculino | 290 | 51,0677 | 10,82100 | -,469 | 550 | ,639 |
| | Feminino | 262 | 51,4831 | 9,88196 | | | |
| Presenteísmo | Masculino | 286 | 7,0909 | 4,23338 | -5,081 | 522,108 | ,000 |
| | Feminino | 261 | 9,0575 | 4,76854 | | | |

Fonte: Dados da pesquisa

Diante do exposto, o leitor pode perceber que o comportamento dos indicadores e das variáveis de características pessoais e profissionais comentadas aqui, foi sendo compreendido mais detalhadamente com os desdobramentos das análises feitas. Essas análises conferem a validade do modelo adotado e permitem avaliar o complexo e sistêmico relacionamento que existe entre cada indicador e cada variável considerada para analisar a qualidade de vida dos docentes que participaram da pesquisa.

5. CONCLUSÃO

Para analisar a qualidade de vida no trabalho em universidades públicas, foi realizada uma pesquisa para determinar os padrões de relacionamento dos indicadores de QVT dos docentes das instituições federais da região Sudeste, exceto Minas Gerais e Espírito Santo, Centro-Oeste e Distrito federal, tendo em vista que, o impacto da organização do trabalho na saúde e no desempenho do profissional varia de acordo com a percepção de cada profissional e suas características pessoais. Além disso, o sentido do trabalho e sentido no trabalho, percebido pelo profissional, vai balizar os demais indicadores (VILAS BOAS e MORIN, 2016, p. 23).

Se os indicadores de QVT forem bem compreendidos e bem trabalhados, eles podem proporcionar muitos ganhos à organização e até mesmo para os próprios trabalhadores. O estímulo a QVT ajuda a promover um ambiente de trabalho saudável e um trabalho que faz sentido ao indivíduo, tanto em termos de um trabalho mais significativo, quanto um trabalho realizado em um ambiente mais propício as boas relações interpessoais.

Através das análises foi possível perceber que o sentido do trabalho está negativamente relacionado com os níveis de stress percebido pelo indivíduo, o sofrimento psicológico e o *burnout*, pois o sentido do trabalho diminui se os níveis de stress relacionado ao trabalho, sofrimento psicológico e *burnout* aumentam. Outros indicadores relevantes são o presenteísmo e o sofrimento psicológico, pois um aumento do presenteísmo leva a um aumento nos níveis de sofrimento psicológico, e vice-versa. No geral, as correlações positivas mais significativas foram para os indicadores sofrimento psicológico e estresse relacionado ao trabalho (0,722), comprometimento comprometimento afetivo e sentido no trabalho (0,638) e entre sentido do trabalho e sentido no trabalho (0,609).

“Como a QVT envolve a prevenção do sofrimento psicológico e do stress relacionado ao trabalho, os programas de melhoria da QVT devem priorizar as medidas de redução dos riscos para a saúde das pessoas nas organizações” (VILAS BOAS e MORIN, 2016, p. 25).

Diante do exposto, pode-se dizer que os resultados apresentaram o comportamento preconizado pelo modelo adotado e que os indicadores estudados apresentaram relação direta, positiva ou negativa, com a percepção de QVT dos docentes e conseqüentemente com as formas de organização do trabalho. Observou-se também que 6 indicadores apresentaram diferenças significativas de médias quando comparados entre docentes do sexo masculino e do sexo feminino, a saber: estresse relacionado ao trabalho, bem-estar psicológico, sofrimento psicológico, *burnout*, equilíbrio vida/trabalho e presenteísmo. As mulheres apresentam mais estresse relacionado ao trabalho, mais sofrimento psicológico, mais *burnout* e mais presenteísmo, enquanto que os homens apresentam mais bem-estar psicológico e mais equilíbrio vida/trabalho. No entanto, sugere-se aprofundar os estudos com essa amostra, realizando regressão linear para buscar prever o resultado do comportamento dos principais indicadores e poder-se-ia sugerir a realização de grupo focal com os docentes do sexo masculino e feminino para buscar entender melhor

essas diferenças de percepção entre esses dois grupos. Pois, isso ajudaria os gestores públicos a direcionar melhor as ações de QVT junto as universidades públicas brasileiras.

Promover a Qualidade de Vida no Trabalho é um desafio para o setor de gestão universitária, mas este tema deve ser abordado em novos estudos que considerem os indicadores de QVT, bem como os fatores de QVT (VILAS BOAS e MORIN, 2016a, 2014, 2014a, FARIA et al. 2017, FARIA et al. 2017a), porque a qualidade de vida no trabalho pode afetar o desempenho profissional e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Para que haja uma melhoria na qualidade de vida do trabalhador também é essencial que haja uma maior atenção ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. As diferenças individuais precisam ser mais exploradas também para direcionar ações para os diferentes públicos.

A partir dos resultados encontrados, sugere-se que os estudos posteriores, possam aprofundar mais em pesquisas quantitativas e qualitativas, incluindo entrevistas em profundidade, para que possam explorar mais aspectos que enriqueçam cada vez mais o entendimento do comportamento de cada indicador do modelo utilizado. Bem como, complementar os estudos com o levantamento e análise dos fatores de QVT que afetam a vida dos professores universitários. Nesta linha de raciocínio, as pesquisas quantitativas poderiam ainda comparar a percepção de docentes que atuam só na graduação ou na graduação e na extensão com docentes que atuam na pós-graduação. Pois, tem-se observado que o produtivismo acadêmico tem sido mais impactante para os docentes que atuam na pós-graduação por causa da demanda de publicação qualificada.

Em suma, pode-se dizer que esta pesquisa contribui para o avanço dos Estudos Organizacionais, os estudos na área da Psicologia Aplicada, ou seja a Psicologia do Trabalho, e a Psicologia em si, pois muitos aspectos aqui levantados dizem respeito a saúde psíquica e emocional dos profissionais da educação. Por isso, sugere-se realizar pesquisas em outros setores da sociedade e da economia para avaliar o padrão de comportamento desses indicadores de QVT em outras realidades distintas.

AGRADECIMENTO:

Os autores agradecem ao CNPq pelo apoio financeiro para realizar esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- [1] ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, 1998.
- [2] ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, p.1-18, 1990.
- [3] ALTOÉ, A. Impactos do absenteísmo e do presentismo no trabalho docente. Belo Horizonte. Disponível em: www.altoeconsultoria.com.br, 2010.
- [4] ALVES, E. F. Qualidade de vida no trabalho: indicadores e instrumentos de medidas. In: *Diálogos & Saberes 6* (2010). p.3
- [5] ARELLANO, E. B. Qualidade de Vida no Trabalho: como a nutrição está inserida nos programas de QVT. Dissertação (Mestrado). PRONUT, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.
- [6] ARONSSON, G., & GUSTAFSSON, K. (2005) Sickness, Presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 958-966.
- [7] ARONSSON, G., GUSTAFSSON, K. and DALLNER, M. (2000), "Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism", *Journal of Epidemiological Community Health*, Vol. 54, pp. 502-9.
- [8] ASSUNÇÃO, A. A.; OLIVEIRA, D. A. Intensificação do trabalho e saúde dos professores. *Educação & Sociedade*, v. 30, n. 107, p. 349-372, 2009. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302009000200003>.
- [9] BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese de Doutorado/Universidade de Brasília.
- [10] BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.
- [11] BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v.66, n.1, p. 32-40, 1960.
- [12] BERRO, D. Qualidade de vida e produtividade. *Brasil Escola*. 2007. Disponível em: <http://meuartigo.brasilecola.com/economia-financas/qualidade-vida-productividade.htm>. Acesso em: 09 jun. 2008.

- [13] BIRON, C., SAKSVIK, P. Ø. (2009) Sickness presenteeism and attendance pressure factors: implications for practice. *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3.
- [14] BIRON, C., BRUN, J. & IVERS, H. (2006). At work but ill: Psychosocial work environment and wellbeing determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37.
- [15] BOISVERT, M. P. The quality of working life: an analysis. *Human Relations*, v. 30, n. 2, p. 155-160, 1977.
- [16] BÚRIGO, C. C. D. Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997.
- [17] CARLSON, D. S., KACMAR, K. M., WAYNE, J. H., & GRZYWACZ, J. G. Measuring the Positive Side of the Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-64. 2006.
- [18] CATANO, V.; FRANCIS, L.; HAINES, T.; KIRPALANI, H.; SHANNON, H.; STRINGER, B.; LOZANZKI, L.. Occupational Stress in Canadian Universities: a national survey. *International Journal of Stress Management*. 17 (3): 232-258. 2010.
- [19] CONSTANTINO, M. A. C. Avaliação da Qualidade de Vida: desenvolvimento e validação de um instrumento, por meio de indicadores biopsicossociais, junto à comunidade da Universidade de São Paulo-USP. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração - FEA, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2007.
- [20] DAVIS, L. E.; CHERNS, A. B. (Eds). *The Quality of Working Life. (Vol 1. Problems, Prospects, and the State of the Art)*, New York, USA, Free Press, 1975.
- [21] DE OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, 2005.
- [22] ETZIONI, A. *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press, 1975.
- [23] FARIA, D. A ; VILAS BOAS, A. A. ; PIRES, A. A. de S. ; MORIN, E. M. . Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho dos Docentes de Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. In: X Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2017, Petrópolis. Anais do X CASI. Volta Redonda: UFF, 2017. v. 1. p. 1-12.
- [24] FARIA, D. A., VILAS BOAS, A. A.; PIRES, A. A. de S.. Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho dos Docentes de Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. In: IV Congresso Lusófono em Comportamento Organizacional e Gestão, 2017, São Paulo. Anais do IV Congresso Lusófono em Comportamento Organizacional e Gestão. São Paulo: Universidade Mackenzie, 2017a. v. 1. p. 1-17.
- [25] FERNANDES, E. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador, BA: Casa da Qualidade. 1996.
- [26] FREITAS, M. N. de C. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras – um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. Programa de Pós-graduação em Administração - UFMG. (Tese de Doutorado), Belo Horizonte, 2007. 314 p.
- [27] GRATIVOL, K. *Jornada sem fim. Criativa*. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2008. Disponível em: <http://revistacriativa.globo.com/Criativa/0,19125,ETT917427-4241,00.html>. Acesso em: 09 jun. 2008.
- [28] HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; e TATHAM, R. L. *Multivariate data analysis (Vol. 6)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [29] HARZEM, P. The language trap and the study of pattern in human action. In: THOMPSON, T., ZEILER, M. D. (eds.) *Analysis and integration of behavioral units*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1986.
- [30] HUSE, E.; CUMMINGS, T. *Organization development and change*. Saint Paul: West Publishing, 1985. 384 p.
- [31] JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W., SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, v.36, n.5, p.952-995, 1993.
- [32] JOHNS, G. Presenteeism in the workplace: a review and research agenda, *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 519-542. 2010.
- [33] KERTESZ, R.; KERMAN, B. *El Manejo del Stress*. Buenos Aires: IPPEM, 1985, 442p.
- [34] KETCHUM, L. D., & TRIST, E. *All teams are not created equal: how employee empowerment really works*. Newbury Park: Sage. 1992.
- [35] LEVINE, Mark. F. Self-developed QWL measures. *Journal of Occupational Behavior*, v. 4, n. 1, 35-46, 1983.
- [36] LIMONGI-FRANÇA, A. C. Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados em ambiente de manufaturas com Certificação ISO 9000. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1996. 355p.
- [37] LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo, Atlas, 2003.

- [38] MAY, D. R., GILSON, R. L. e HARTER, L. M.. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37. 2004.
- [39] McKEVITT, C., MORGAN, M., DUNDAS, D. & HOLLAND, W.W. (1998), "Sickness absence and 'working through' illness: a comparison of two professional groups", *Journal of Public Health Medicine*, Vol. 19, pp. 295-300.
- [40] MENDONÇA, C. H. de. Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Ensino Médio da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração - PPGA) Universidade Federal de Lavras – UFLA.
- [41] MENDONÇA, C. H. de; VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de Vida no Trabalho de Professores da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2016, Costa do Sauípe - BA. Anais do XL EnANPAD, 2016.
- [42] MEYER, J. P. & ALLEN, N. J.. Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378, 1984.
- [43] MEYER, J. P., ALLEN, N. J., SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v.78, n.4, p.538-551, 1993.
- [44] MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. Employee-organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- [45] MINAYO, M. C. de S. Importância da Avaliação Qualitativa combinada com outras Modalidades de Avaliação. *Saúde & Transformação Social*, Florianópolis, v.1, n.3, p.02-11, 2011.
- [46] MORIN, E. M. e DASSA, C. Characteristics of a meaningful work: Construction and validation of a scale. HEC Montréal/Université de Montréal, Montréal, QC, Canada, 2004.
- [47] MORIN, E. M. Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel. Études et recherches, Rapport R-543, IRSST (avec collaboration de F. Aranha, FGV-EASP), 62, 2008.
- [48] MORIN, E. M.. Le sens du travail pour des gestionnaires francophones. *Psychologie du travail et des organisations*, v. 2, n. 3, p. 26-45, 1997.
- [49] MORIN, E. M. & CHERRÉ, B.. Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, 126, p. 83-93, 1999.
- [50] MORIN, E. M.. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>.
- [51] MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L.V. O trabalho e seus sentidos. Anais... Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Atibaia. Atibaia: ANPAD, 2003.
- [52] MORETTI, S. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. 2005.
- [53] NADLER, D; LAWER, E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, v.1, n.11, 1983, p. 20-30.
- [54] O'REILLY, C. A. III, CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, v.71, n3, p.429-499, 1986.
- [55] PARKER, D. F. & DECOTIIS, T. A.. Organizational Determinants of Job Stress, *Organizational Behavior and Human Performance*. 32(1), 160-177. 1983.
- [56] PAULA, A. V. Qualidade de Vida no Trabalho de Professores de Instituições Federais de Ensino Superior: um estudo em duas universidades brasileiras. Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA UFLA. (Tese de doutorado) 2016.
- [57] PAULA, A. V. de; VILAS BOAS, A. A.; CAMARGO, G. C.; SANTOS, A. P.; COSTA, A. C. N.; BERTÃO, A. R.; THOMAS, C. A. O. Uma Análise sobre a Precarização do Trabalho Docente no Magistério Superior de Instituições Federais Brasileiras. In: Congresso de Stress da ISMA-BR, 2016, Porto Alegre. Anais do 16º Congresso de Stress da ISMA-BR. Porto Alegre: ISMA-BR, 2016. v. 1. p. 1-29.
- [58] PIRES, A. A. de S.; VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. ; TAVEIRA, A. M. ; FARIA, D. A. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Docentes de Instituições Federais de Ensino Superior das regiões Sudeste, Centro Oeste e Distrito Federal. In: International Conference on Stress Management - ISMA Brasil, 2017, Porto Alegre. Anais do ISMA Brasil 2017. Porto Alegre: ISMA Brasil, 2017. v. 1. p. 1-25.
- [59] PIRES, A. A. de S. ; VILAS BOAS, A. A. ; FARIA, D. A ; MORIN, E. M. . Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Docentes de Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. In: X Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2017, Petrópolis. Anais do X CASI. Volta Redonda: UFF, 2017a. v. 1. p. 1-14.
- [60] PRATT, M. G., & ASHFORTH, B. E.. Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Ed.), *Positive Organizational*. 2003.

- [61] RYLE, G. The concept of mind. London: Routledge, Totowa, New Jersey: Rowman & Littlefield, First edition published in 1949 by Hutchinson & Company, 1979.
- [62] SAMPAIO, J. dos R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 12, n.1, p. 121-136, 2012.
- [63] SANT'ANNA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M. Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2011.
- [64] SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., & BAKKER, A. B. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. 2002.
- [65] TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. C. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*. São Paulo. v. 19, ed. esp. 1, p. 38-46, 2007.
- [66] VEIT, C., WARE, J. The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(1), 730-742. 1983.
- [67] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de vida no trabalho: um modelo sistêmico de análise. *Revista Administração em Diálogo – RAD*. Vol.19, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2017, p.62-90.
- [68] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M.. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Instituições Públicas de Ensino Superior: uma Comparação entre Brasil e Canadá. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 14, n. 2, p. 170-198, 2016.
- [69] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. . Sentido do Trabalho e Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho: a percepção de professores brasileiros e canadenses. *Revista Alcance (Online)*, v. 23, p. 272-292, 2016a.
- [70] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Stress no Trabalho, Bem-Estar Psicológico e Comprometimento com o Trabalho: Efeitos e Relações com a Qualidade de Vida no Trabalho. In: ROSSI, A. M.; MEURS, J. A.; PERREWÉ, P. L. (Orgs.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: Stress Interpessoal e Ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2015. p. 119-140.
- [71] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de Vida no Trabalho: um modelo sistêmico de análise. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnGPR), V, 2015, Salvador, BA, Brasil. *Anais do V EnGPR*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2015a. p. 01-18.
- [72] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas: Uma Comparação entre Brasil e Canadá. *Anais do 14º Congresso de Stress da ISMA (Internacional Stress Management Association) e do 16º Fórum de Qualidade de Vida no Trabalho*, Porto Alegre, RG, Brasil, 2014.
- [73] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. La Qualité de Vie au Travail des professeurs des établissements publics d'enseignement supérieur: une comparaison entre le Brésil et le Canada. *Rapport de Recherche de post-doctorale*, HEC, Montreal, Canadá, 2014a. 119 p.
- [74] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M.. Psychological well-being and psychological distress for professors in Brazil and Canada. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 6, p. 201-219, 2014b. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p201-219>.
- [75] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M.. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Instituições Públicas de Ensino Superior: uma comparação entre Brasil e Canadá. In: XXXVII ENANPAD, 2013, Rio de Janeiro. *Anais do XXXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Curitiba: ANPAD, 2013. v. 1. p. 1-16.
- [76] VILAS BOAS, A. A. & MORIN, E. M. (2013b, September). Quality of Working Life in Public Higher Education Institutions: the perception of Brazilian and Canadian professors. *International Journal of Business and Social Science*. 4(12, Special Issue), 67-77.
- [77] VIRTANEN, P.; VAHTERA, J.; NAKARI, R.; PENTTI, J.; KIVIMÄKI, M. Economy and job contract as contexts of sickness absence practices: Revisiting locality and habitus. *Social Science & Medicine*, v. 58, n. 1, 1219-1229, 2004.
- [78] WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, 1973, p. 11-21.
- [79] WINEFIELD, A.H.; GILLESPIE, N.; SLOUGH, C.; DUA, J.; HAPUARACHCHI, J.; BOYD, C.. Occupational stress in Australian University Staff. *International Journal of Stress Management*. 10: 51-63. 2003.
- [80] WITTEGENSTEIN, L. *Investigações filosóficas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1987.
- [81] WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E.; DEBEBE, G. Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work. *Research in Organizational Behavior*, v. 25, n. 1, pp. 93-135, 2003.
- [82] XAVIER, M. L. dos S. A relação entre presenteísmo e comprometimento organizacional de professores. VII Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Anais do ... Brasília, Centro Universitário de Brasília, 2016. DOI:10.13140/RG.2.2.29686.60487

Capítulo 6

Fatores de qualidade de vida no trabalho dos docentes de Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil

Ana Alice Vilas Boas

Danuza Adriane Faria

Ana Alice de Sousa Pires

Estelle M. Morin

Resumo: Nota-se que as pessoas veem priorizando a cada dia mais a qualidade de vida em seu local de trabalho, e que por vez existem indicadores e fatores que ajudam a avaliar o ambiente de trabalho e as pessoas que nele atuam. No presente artigo abordaremos os fatores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sendo eles: finalidade do trabalho, autonomia e oportunidades de desenvolvimento, retidão moral, relacionamento com os colegas e superiores, reconhecimento, segurança no trabalho, carga física, carga mental e carga emocional. Foi realizada a coleta de dados através de um questionário composto de escalas para identificar os referidos fatores, que foi enviado via Survey Monkey aos professores universitários de dez instituições federais ensino superior das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal. Depois de baixados, os dados foram analisados através do software SPSS versão 21. Após a análise percebe-se que existem correlações significativas entre os fatores de QVT e que foram encontradas diferenças significativas de médias para a percepção de docentes do sexo masculino e feminino com relação a carga física, mental e emocional de trabalho. Em suma, podemos dizer que os resultados encontrados nessa amostra de docentes das universidades federais do Brasil oferecem informações consistentes com o Modelo Sistêmico de QVT e que as formas de organização do trabalho oferecem subsídios para identificar e analisar os fatores de QVT.

Palavras-Chave: QVT, Docentes, Organização do trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com temas relacionados ao campo do trabalho tem aumentado nos últimos anos (MACÊDO, 2010). Menezes, Nepomuceno e Santos (2011) destacam que o trabalho apresenta um caráter fundamental na vida do homem na sociedade moderna. É no trabalho que passamos grande parte do nosso tempo.

Nos dias atuais as organizações estão inseridas em um ambiente globalizado e competitivo, isso faz com que haja uma maior busca por resultados, acarretando em uma maior exigência por parte dos trabalhadores, tendo eles que suportar cobranças e pressões constantemente. No entanto, as organizações notam a grande necessidade de promover políticas de qualidade de vida no trabalho (QVT), objetivando uma melhora no bem-estar dos funcionários, e de sua capacidade produtiva.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um tema que possui extrema importância nos dias atuais, pois “é no trabalho que o indivíduo tem condições de descobrir suas potencialidades de crescimento como ser humano, de valorizar-se, desenvolver sua autoestima e buscar a felicidade” (PIZZOLATO, MOURA, SILVA, 2013. p.2). Segundo Nadler e Lawler (1983) *apud* Rodrigues (1995:75), “QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a motivação e satisfação do indivíduo”.

Para Freitas e Souza (2009:1), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está relacionada com “a mobilização, o comprometimento pessoal, a participação com o bem-estar do funcionário na execução da tarefa na empresa, visando à consecução das metas da Qualidade Total”. A Qualidade de Vida no Trabalho deve ser uma forma de melhorar as condições de trabalho de cada indivíduo presente na organização, para que haja um nível de satisfação mais elevado dos funcionários.

A presente pesquisa tem como objetivo, descrever e analisar os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho de docentes de instituições federais das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal. A seguir haverá uma breve descrição do surgimento e das definições da QVT, da base teórica sobre os fatores de QVT e de alguns aspectos sobre a saúde do trabalhador e o trabalho docente. Em seguida, apresenta-se a descrição da metodologia utilizada na pesquisa de campo e na análise dos dados e os resultados obtidos, bem como uma breve discussão dos mesmos frente aos estudos e pesquisas antecedentes sobre o tema em questão. Por fim, trata-se das conclusões, sugestões e limitações dessa pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ORIGEM E DEFINIÇÕES DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A maior parte da vida do ser humano é ocupada pelo trabalho, ou seja, o homem disponibiliza a maior parte do seu tempo no trabalho, ao invés de estar ao lado de seus familiares e amigos. Desde o nascimento já somos preparados para o trabalho e nos é passada a ideia de que sem o trabalho não há meio de sobrevivência.

Algumas pessoas consideram que sem o trabalho não é possível viver bem, enquanto outras afirmam que com o trabalho também é possível viver mal. Muitas vezes, mesmo não estando em seu local de trabalho, a vida do homem gira em torno dele. A pressão por resultados, por um espaço no mercado, faz com que o trabalho seja permanente na vida do homem nos dias atuais. Com isso as organizações compreendem cada vez mais a importância da qualidade de vida de seus trabalhadores, pois ela influencia em sua carreira profissional e com isso, as organizações passam a se preocupar e oferecer um ambiente que proporcione ao indivíduo, segurança, conforto e bem-estar.

Chiavenato (1999) cita que o termo qualidade de vida no trabalho foi utilizado por Louis Davis na década de 1970 e para ele o conceito refere-se à preocupação com o bem-estar dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Enquanto que para Davis e Newstrom (1992), qualidade de vida no trabalho (QVT) refere-se aos pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas.

O tema Qualidade de Vida no Trabalho é evidenciado no passado pela busca por satisfação do trabalhador. Nos séculos XVIII e XIX, as condições de trabalho passaram a ser estudadas de forma científica, primeiramente pela Escola de Relações Humanas (SAMPAIO, 1999). De acordo com Sampaio (1999), a Escola de Relações Humanas, a qual a preocupação era com os aspectos psicossociais do trabalho, foi a que apresentou maior identificação com o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho.

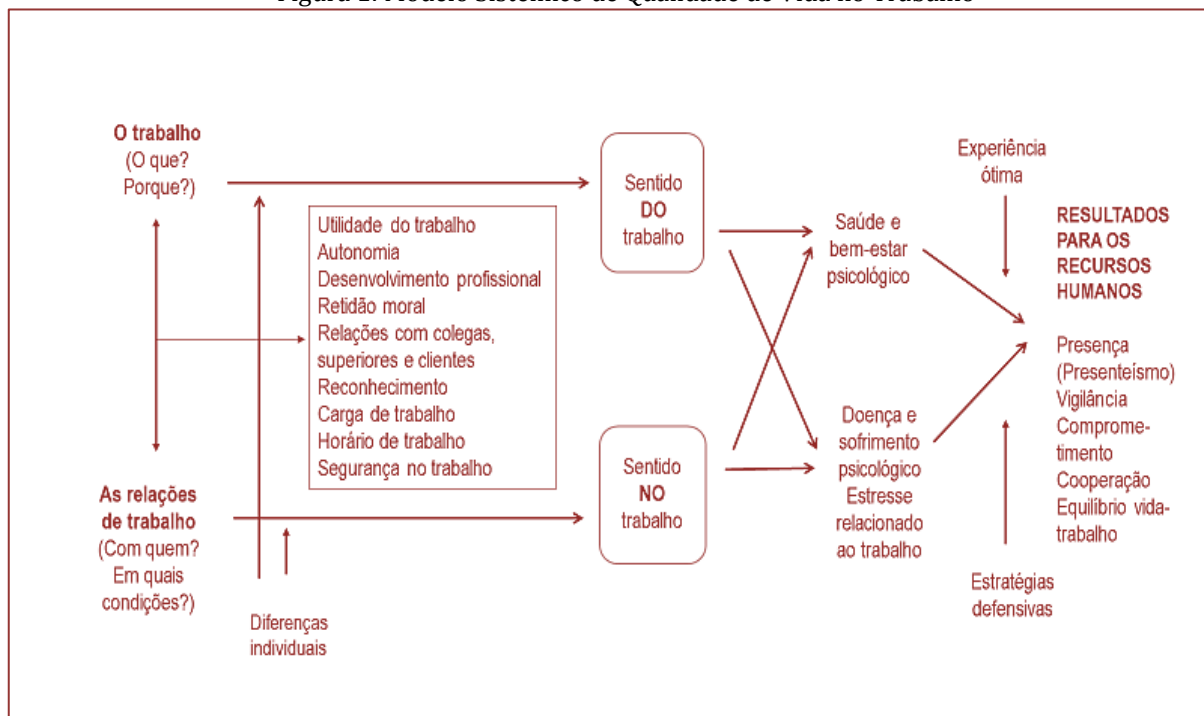
Apesar de tais estudos, a Qualidade de Vida no Trabalho, só foi evidenciada no início da década de 50 na Inglaterra, quando Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo macro para tratar o trinômio Indivíduo - Trabalho - Organização. Desde então, surge uma abordagem sociotécnica da organização do trabalho, que tem como base à satisfação do trabalhador no trabalho e com o trabalho.

Para Amorim (2010), apesar da preocupação com QVT não ser recente, a execução de programas específicos vem ocorrendo mais recentemente devido principalmente ao impacto direto dos aspectos relativos à saúde física e mental dos funcionários sobre o nível de produtividade e resultados organizacionais. Ketchum e Trist (1992) definiram o conceito de qualidade da vida no trabalho como o estado geral de bem-estar no local de trabalho, sendo este conceito depois utilizado em estudos mais recentes como os de Vilas Boas e Morin (2016, 2016a, 2014, 2014a, 2015).

Vilas Boas e Morin (2014a) destacam a existência de fatores que determinam a QVT como objeto claro de pesquisa no campo da Psicologia, dos Estudos Organizacionais e da Psicologia do Trabalho. Estes fatores podem ser apreendidos das formas de organização do trabalho conforme ilustra a Figura 1. No modelo Sistêmico de QVT, tem-se os seguintes fatores: utilidade do trabalho ou finalidade do trabalho, autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional que são resultantes das características do trabalho em si, que também levam ao indicador de sentido do trabalho. Além desses, tem-se a retidão moral, as relações com colegas e superiores e o reconhecimento que são resultantes das características das relações interpessoais que se processam no ambiente de trabalho, que também conduzem ao indicador de sentido no trabalho. As formas de organização do trabalho também determinam a carga de trabalho, o horário de trabalho e as condições de segurança no trabalho ou a percepção de insegurança no trabalho. Quanto a carga de trabalho, ela pode ser subdividida em carga física, carga mental e carga emocional (KINMAN & JONES, 2008, VILAS BOAS & MORIN, 2014a). Adicionalmente, a Figura 1 mostra outras variáveis, consideradas como indicadores ou componentes da QVT, a saber: saúde e bem-estar psicológico, doença e sofrimento psicológico, comprometimento e equilíbrio trabalho-vida privada.

Segundo Vilas Boas e Morin (2015), esses fatores podem afetar positivamente (em termos de saúde do trabalhador) ou negativamente (causando doenças e sofrimento psicológico) a qualidade de vida no trabalho e levar o indivíduo a ter uma ótima experiência no trabalho ou a elaborar estratégias defensivas para tentar melhorar sua QVT. Além disso, as diferenças individuais também devem ser levadas em consideração para analisar o inter-relacionamento das variáveis do modelo. Como exemplo pode citar o caso do estresse relacionado ao trabalho, que é percebido de forma diferenciada por pessoas que exercem o mesmo trabalho. Por isso, ele deve ser considerado um indicador de QVT e não um fator de QVT.

Figura 1: Modelo Sistêmico de Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Vilas Boas e Morin (2015: 15) e Vilas Boas e Morin (2017: 82)

Tanto os fatores quanto os indicadores de QVT são relevantes no entendimento da QVT. Mas, esse artigo trata apenas dos fatores de QVT para poder explorar melhor os resultados da pesquisa. No entanto, a pesquisa completa englobou o estudo dos fatores e dos indicadores nessas 10 universidades e em mais 6 universidades federais de Minas Gerais que tiveram seus resultados analisados e publicados separadamente. Os resultados dos indicadores de QVT para estas 10 instituições e para as 6 instituições federais de ensino superior de Minas Gerais também foram publicados separadamente (PIRES et al. 2017, PIRES et al. 2017a, FARIA et al. 2017 e FARIA et al. 2017a). A base teórica que sustenta o modelo e em especial os fatores é brevemente apresentada a seguir.

2.2. FATORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Como relatado anteriormente Vilas Boas e Morin (2014a, 2016a, 2017) destacaram os fatores que determinam a Qualidade de Vida no Trabalho, diante disso, descreveremos a importância dos mesmos.

Vilas Boas e Morin (2016a) alegam que para que o trabalho seja significativo para o indivíduo, é importante fazer algo que seja útil para alguma coisa ou para alguém, ou um trabalho que contribua para os outros ou até mesmo para a sociedade. “As pessoas estão à procura de um trabalho, que lhes permita sentirem-se necessárias” diante disso alegam que e que “a **finalidade do trabalho**, afeta a Qualidade de Vida no Trabalho em diferentes formas e graus” (VILAS BOAS e MORIN, 2014, p.4). A organização do trabalho envolve as relações que se desenrolam no ambiente de trabalho e que afetam o significado do trabalho (VILAS BOAS; MORIN, 2017). A utilidade social do trabalho ou finalidade do trabalho pode afetar positiva ou negativamente a qualidade de vida no trabalho, pois influencia na percepção de sentido do trabalho (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2003).

Walton (1973) *apud* Fernandes (1996) afirma que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho quando adequadamente proposto, tem como meta garantir a confirmação de uma organização mais humanizada, onde o trabalho assuma simultaneamente elevado grau de responsabilidade e de **autonomia** em nível de cargo, além do recebimento de recursos de *feedback* acerca do desempenho, enriquecendo o trabalho e o desenvolvimento pessoal de cada indivíduo. A autonomia refere-se à responsabilização pelo trabalho. Quando o indivíduo sente que possui autonomia em seu trabalho, pode-se ter a identidade e significado do trabalho descobertos por ele, resultando em uma possível auto-realização na organização.

“A auto realização humana implica em encontrar propósitos válidos que confirmam sentido à existência humana nos planos de vida pessoal e no trabalho” (SILVA & TOLFO, 2012: 2). Richard Walton (1973) *apud* Silva & Tolfo, (2012), estabeleceu algumas dimensões que permitem identificar e avaliar a existência de qualidade de vida em uma organização. Essas dimensões são: Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades; Oportunidade de crescimento contínuo e segurança; Integração social no trabalho; Compensação justa e adequada; Condições de trabalho; Constitucionalismo; Trabalho e o espaço total da vida; e Relevância social da vida no trabalho. O conjunto dessas **oportunidades de desenvolvimento** pode auxiliar na construção de ambientes mais saudáveis e voltados para o bem-estar do indivíduo porque dão mais sentido ao trabalho em si. Enfim, para que o trabalho tenha mais sentido e seja mais significativo para o trabalhador ele deve ser prazeroso para as pessoas que o executam (VILAS BOAS e MORIN, 2016a).

As características das relações interpessoais que se desenrolam no ambiente de trabalho determinam o sentido no trabalho (MORIN e DASSA, 2004). Portanto, alguns fatores podem ser elencados a partir das características dessas relações, como por exemplo a **retidão moral**. Com relação à retidão moral, Vilas Boas e Morin (2016a), ressaltam que essa é uma característica muito importante, mas pouco aparece na literatura sobre a organização do trabalho. É possível que os escândalos em determinado negócio levassem a *insights* sobre a retidão moral em práticas sociais e organizacionais. Para que haja sentido no ambiente de trabalho e para que o mesmo seja significativo, ele deve ser executado em um ambiente que promova o desenvolvimento de relacionamentos profissionais éticos, justos e positivos.

Para Walton (1973), a natureza dos relacionamentos pessoais é uma importante dimensão da Qualidade de Vida no Trabalho. Assim sendo, o trabalho deve permitir o desenvolvimento de **relacionamento com colegas e superiores** ajudando uns aos outros na adequada realização do trabalho ou no enfrentamento de dificuldades no ambiente de trabalho para que o mesmo possa desenvolver boas relações de trabalho. O relacionamento com os colegas e superiores é uma característica relacionada ao trabalho e um fator ambiental importante para a QVT, pois influencia diretamente na harmonia e bem-estar do ambiente corporativo e do profissional em si. Adicionalmente, problemas de relacionamento no trabalho, sejam com colegas, chefes, subordinados e até mesmo clientes afetam sobremaneira a qualidade de vida pessoal e familiar. Em se tratando de relacionamentos com clientes, eles são mais relevantes quando se trata de

empresas prestadoras de serviços onde os profissionais tem mais contato direto com os mesmos, como é o caso de alunos em escolas ou universidades (MENDONCA, 2016, MENDONCA, VILAS BOAS e MORIN 2016, PAULA et al. 2016, e PAULA, 2015).

Conforme Robbins (2005), os funcionários fazem comparações de seu trabalho com o de seus colegas verificando a experiência, esforço, educação, competência e os resultados obtidos, como remuneração, aumento e **reconhecimento**, entre eles. Aqueles que contribuem mais para a organização esperam receber mais em termos de recompensa, como cargos de status, valorização, bônus, maior remuneração, etc. Maslow, apud Fernandes (1996), em sua teoria ressalta que o trabalhador possui fatores que influenciam na sua satisfação além do trabalho, como, realizações pessoais, reconhecimento no ambiente de trabalho, crescimento profissional permanente, posição social, etc. Salienta que o reconhecimento no ambiente de trabalho é um fator que influência na satisfação do indivíduo. Segundo Meyer e Allen (1984 e 1992), reconhecimento e valorização são, essenciais para incentivar o comportamento produtivo e o desenvolvimento da autoestima do indivíduo o que também ajuda no comprometimento com o trabalho e com a organização.

Além dos já citados, outro grupo de fatores que está diretamente relacionado com as formas de organização do trabalho refere-se à **carga de trabalho** (VILAS BOAS e MORIN, 2017). Altos níveis de carga de trabalho percebida ocorrem quando as demandas de tarefas excedem a capacidade do indivíduo para atender a essas demandas (VILAS BOAS & MORIN, 2015). O estudo da carga de trabalho pode ajudar psicólogos do trabalho e ergonomistas a distinguir entre a eficiência dos projetos concorrentes de emprego de sistemas contemporâneos e ajudar os gestores a fornecer um melhor ambiente de trabalho (GROPPER & DONCHIN, 1986). A carga de trabalho pode ser usada para fornecer *insights* sobre características específicas de trabalho e das relações de trabalho que levam ao significado do trabalho (MORIN, 2008). Altos níveis de carga de trabalho percebida ocorrem quando as demandas de tarefas excedem a capacidade do indivíduo para atender a essas demandas. Nesse contexto, alguns estudos demonstraram que os períodos de baixa carga de trabalho podem causar fadiga, se o indivíduo necessita manter a atenção sobre a tarefa por um período de tempo prolongado (MATTHEWS et al., 2002). Como consequência, esse estado de fadiga causa deficiências na motivação e no desempenho, e problemas de saúde, bem-estar e segurança (GRECH, NEAL, YEO, HUMPHREYS & SMITH, 2009).

Limongi-França (2004) assinala a Qualidade de Vida no Trabalho, a partir do surgimento do movimento, que foi iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores, da ênfase nas relações humanas e abre espaço para discussão de questões relativas à saúde física e mental do trabalhador. Estudos atuais mostram cada vez mais os problemas de saúde causados pelo excesso de carga de trabalho (KINMAN & JONES, 2008). A carga de trabalho que pode afetar a qualidade de vida está relacionada à **carga física, mental e emocional**. No caso específico de professores universitários, existe uma cobrança muito grande por publicações em periódicos qualificados e de impacto o que eleva a carga de trabalho. Os docentes precisam se dedicar a diversos trabalhos de pesquisa e práticas administrativas para gerir suas pesquisas e gerar material para publicação. Além dos trabalhos de orientação acadêmica a nível de Iniciação Científica, Mestrado e Doutorado, pois atualmente o foco é “publicar, aparecer ou perecer” (ZUIN e BIANCHETTI, 2015, PAULA et al. 2016, WORTMAN, BIERNAT e LANG, 1991).

Outro fator importante a ser considerado para melhor entendermos os determinantes da Qualidade de vida no trabalho é o número de **horas trabalhadas**, que pode ser medida por dia, por semana ou por mês. O excesso de horas trabalhadas pode comprometer a saúde física do trabalhar. Seu equilíbrio vida trabalho, seu comprometimento com a organização e com o trabalho em si, entre outros aspectos. Em pesquisa realizada com acadêmicos no Reino Unido, Kinman and Jones (2008) observaram que muitos professores e pesquisadores no Reino Unido estão trabalhando em excesso, ultrapassando o limite de 48 horas semanais estabelecido pela diretiva relativa ao tempo de trabalho na União Européia. Esses autores observaram que as horas de trabalho acadêmico durante as noites e fins de semana podem levar a problemas físicos e psicológicos, menos distinção entre as fronteiras do trabalho e os domínios de casa, e mais conflito vida-trabalho (KINMAN & JONES, 2008, pp. 54-55). De modo similar, Virtanen, Vahtera, Nakari, Pentti and Kivimäki (2004) observaram que trabalhar mais de 55 horas por semana gera distúrbios do sono em funcionários que antes eram livres de tais distúrbios. No ambiente acadêmico, professores e pesquisadores estão trabalhando longas horas, a fim de atender aos requisitos de ensino e publicação. Essa situação tem aumentado o risco de perda do equilíbrio entre a vida profissional e privada, devido ao estresse causado pelas longas horas de trabalho e as cobranças constantes de produtividade (WINEFIELD et al., 2003; ZOHAR, TZISCHINSKI and EPSTEIN, 2003; CATANO et al., 2010).

Segundo Pizzolato, Moura e Silva (2013), a QVT pode ser associada ao sentimento do trabalhador com relação ao seu trabalho, como as condições físicas do ambiente podem refletir em **segurança no trabalho**, podendo alterar seus níveis de satisfação e motivação, que conseqüentemente influenciam na sua produtividade. Para Lori e Barling (2005), o sentimento de segurança no trabalho está associado ao sentimento de estabilidade no trabalho e possibilidade de cumprir com seus compromissos estabelecidos. Assim, a insegurança no trabalho também pode ser vista como um estressor com inúmeros resultados negativos para o trabalhador como mostra alguns estudos internacionais (CHENG & CHAN, 2008; SVERKE, HELLGREN & NÄSWALL, 2002). Uma recente meta-análise sobre a insegurança no trabalho realizada por Cheng and Chan (2008) demonstra que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são as duas relações mais frequentemente estudados e as reações mais onipresentes na insegurança no emprego.

Em síntese, estes são alguns aspectos a serem considerados sobre a base teórica que suporta o modelo sistêmico de QVT.

2.3. SAÚDE DO TRABALHADOR E O TRABALHO DOCENTE

A profissão docente pode ser tratada como diferente das demais atividades laborais diante de sua complexidade e do nível de desgaste físico e emocional que fazem parte dessa rotina. O processo de educação formal origina-se do conhecimento que é produzido pela sociedade e isso se deve às demandas de experiências de sobrevivência ou das produções individuais e/ou coletivas de um determinado grupo social (PAULA, 2015). O ensino possui diversas características particulares desta forma é visto como uma prática profissional que pode gerar problemas físicos e psíquicos no indivíduo. O uso constante da voz e a necessidade de alterar o tom por diversas vezes, podem provocar calosidade como já observado em estudos que investigaram desgastes das cordas vocais em docentes.

A saúde dos professores está diretamente ligada a fatores sociais, econômicos e tecnológicos e esses profissionais ficam condicionados a riscos de diversas naturezas, entre eles os físicos, mecânicos e ergonômicos presentes na sua rotina de trabalho. Considerando que os docentes possuem papel central na educação da atual sociedade, é necessário reconhecer a existência de casualidade entre o trabalho decente e o adoecimento desses profissionais. Diversas mudanças vêm ocorrendo nas relações de trabalho e emprego, o que é indício de um fenômeno que alguns autores denominam “precarização das relações de trabalho da atualidade” também presente nos processos de trabalho docente (DRUCK, 2011).

A profissão docente apresenta um composto de adoecimentos relacionados à atividade que são bem característicos, especialmente quanto aos sintomas psicológicos e comportamentais relacionados ao estresse e demais exigências da profissão.

Gillespie, Walsh, Winefields, Dua & Stough (2001) afirmam que funcionários da universidade desempenham um papel vital na criação e desenvolvimento do conhecimento e da inovação, bem como na educação e formação para toda a sociedade. Assim, é importante que os gestores governamentais e de universidades públicas encontrem maneiras de proteger seus professores e outros membros da equipe dos níveis crescentes de estresse, devido às exigências cada vez maiores. Como exemplo desta demanda crescente no domínio acadêmico, podemos destacar a enorme demanda para a publicação em periódicos de impacto para apoiar a carreira acadêmica e manter os programas de pós-graduação.

Sobre este assunto, muitos estudos focam o papel "Publicar ou Perecer" e esse papel tem aumentado o estresse acadêmico para professores e pesquisadores e tem com isso afetado a qualidade de vida no trabalho. É porque, para publicar os professores precisam trabalhar mais horas e se dedicar às suas próprias pesquisas e as pesquisas de seus alunos de mestrado, doutorado e pós-doutoramento. Todas essas pressões contribuem com o stress relacionado ao trabalho, desequilíbrio entre vida e trabalho, tensão mental, física e emocional, e pode causar diferentes problemas de saúde e até mesmo de relacionamento no ambiente de trabalho.

3. METODOLOGIA

O presente artigo se baseia na abordagem quantitativa de pesquisa. A pesquisa quantitativa utiliza-se de métodos estatísticos e matemáticos para sustentar suas análises, possui o melhor tratamento para questões do tipo “quem”, “o que” e “onde” (YIN, 2005) e é apropriada ao processo de teste de teorias. Entretanto, as questões de natureza mais explanatórias, do tipo “como” e “por que”, não podem ser

tratadas simplesmente por dados quantitativos, havendo a necessidade da utilização de métodos qualitativos para sua análise.

No que tange aos objetivos, o presente trabalho pode ser caracterizado como descritivo e exploratório. A pesquisa descritiva objetiva definir ou descrever determinado fenômeno, no qual o pesquisador observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos, e tem o intuito de estabelecer relação entre as variáveis (GIL, 2002; MALHOTRA 2006; MINAYO, 2011). A pesquisa exploratória é orientada para descobertas e utilizada pelos pesquisadores quando dispõe de poucas informações, bem como tem a finalidade de tornar explícito um determinado problema de pesquisa (GIL, 2002; HAIR et. al. 2005).

O questionário foi concebido para avaliar a qualidade de vida no trabalho dos professores universitários, mais especificamente, ele inclui escalas que medem os seguintes fatores: o próprio trabalho com foco em características de trabalho (11 afirmativas) e características das relações de trabalho (15 afirmativas) de acordo com a escala elaborada por Morin e Dassa (2004). Os entrevistados foram solicitados a informar em que grau eles concordaram com as demonstrações, usando um formulário variando na escala "Concordo totalmente" a "discordo totalmente". A sensação de segurança no trabalho foi medida pela escala de Lori e Barling (2005) que contem 7 afirmativas. Como exemplo dessas afirmativas podemos citar: Eu posso ficar neste emprego quanto tempo eu quiser; Enquanto eu fizer um bom trabalho estou certo de que manterei meu emprego nesta organização; e O salário que recebo é justo, comparado com o de outras pessoas na mesma posição, em outras organizações. As opções de resposta variavam de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente).

Quanto à carga de trabalho teve como objetivo medir a carga física (tempo para executar suas tarefas), carga mental (tarefas complexas) e carga emocional (trabalho emocional relacionado ao relacionamento humano) com base nos estudos de Vidulich and Tsang (1986) e Morin (2008). A escala de carga de trabalho era composta de 15 afirmativas com 6 opções de resposta podendo variar de "Jamais – Nenhuma vez" até "O tempo todo – Todo dia". Além disso, os professores foram solicitados a informar o número de horas trabalhadas por dia e semana e outras questões relacionadas com a sua atividade profissional dentro da universidade.

Visando descrever também as características pessoais que balizam a percepção de qualidade de vida no trabalho utilizou-se a escala de Inteligência Emocional (IE) de Petrides (2009) que contem 30 afirmativas e permite identificar diferentes componentes da IE que podem ser classificados como bem-estar, emocionalidade, auto-controle, sociabilidade e reconhecimento de emoções. Esta escala é composta de 7 opções de respostas que variam de "Discordo Fortemente" a "Concordo Fortemente", sendo que a opção intermediária ou neutra é "Não discordo nem concordo".

Os participantes foram solicitados a expressarem suas opiniões sobre fatos e acontecimentos que envolvem opiniões íntimas e pessoais, o que pode causar um viés de interpretação. Para controlar esse tipo de viés, foi utilizada a escala de Loo e Loewen (2004), composta de 11 afirmativas, a respeito das características pessoais, que podem ser verdadeiras ou falsas. Essa escala foi desenvolvida por Crowne e Marlowe para determinar o Viés de Conformidade (CROWNE; MARLOWE, 1960).

As escalas usadas nessa pesquisa visam determinar até que ponto a organização do trabalho e as condições de trabalho têm um impacto sobre a saúde e o desempenho do pessoal. Portanto, é importante controlar os Eventos Pessoais que marcaram a história dos indivíduos e que podem afetar o estado psicológico e saúde das pessoas. Para avaliar esses eventos, utilizou-se o instrumento desenvolvido por Dohrenwend (1973) composto de 3 blocos de eventos que podem ou não ter acontecido na infância, na juventude e/ou na vida adulta do participante.

Além dessas escalas, o participante foi solicitado a responder algumas questões de cunho pessoal, utilizadas em outras publicações, e de cunho profissional, como por exemplo: tempo que trabalha na instituição, nível na carreira docente, status na universidade, funções que desempenha além de ensino de graduação, atividades correlatas ao cargo desempenhadas fora da instituição e quantitativos da produção acadêmica dos últimos anos. Essas informações ajudam a entender melhor, por exemplo, a carga de trabalho docente.

A população desta pesquisa foi composta por professores de 10 Instituições Públicas Federais de nível superior, do país. O questionário foi enviado via Survey Monkey para 5.548 docentes, conforme dados abaixo.

- 671 professores da Universidade Federal de Goiás (UFG);
- 505 professores da Universidade de Brasília (UnB);

- 1197 professores da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP);
- 751 professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ);
- 141 professores da Universidade Federal de Grande Dourados (UFGD),
- 803 professores da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),
- 164 professores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
- 608 professores da Universidade Federal do ABC (UFABC),
- 334 professores da Universidade Federal Fluminense (UFF) e,
- 373 professores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Tendo em vista que as universidades não puderam disponibilizar a lista de e-mails dos seus docentes, o contato dos mesmos foi copiado através dos sites institucionais por três bolsistas de Iniciação Científica, mas as instituições normalmente disponibilizam somente contatos de docentes envolvidos na pós-graduação ou em alguns setores. Por isso, o número total de docentes não corresponde à realidade das respectivas instituições, pois as mesmas possuem muito mais docentes do que os que foram cadastrados no Survey Monkey. Os convites foram enviados de outubro de 2016 ao início de abril de 2017 quando os dados foram baixados para a primeira análise. Foram enviados, em média cinco lembretes para todos os professores de todas as instituições, pois a taxa de retorno deste tipo de pesquisa é geralmente muito baixa. Vale ressaltar que o projeto de pesquisa e o instrumento de coleta de dados foram submetidos ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFLA, código CAAE 49850715.3.0000.5148, tendo sido aprovado em dezembro de 2015.

O total de questionários respondidos pelos docentes dessas 10 instituições chegou a 496, mas alguns foram descartados por conterem muitas perguntas sem respostas, ficando com uma amostra de 487 questionários válidos. Os dados abaixo mostram o número de questionários respondidos por instituição.

- 69 professores da Universidade Federal de Goiás (UFG);
- 45 professores da Universidade de Brasília (UnB);
- 121 professores da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP);
- 32 professores da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ);
- 24 professores da Universidade Federal de Grande Dourados (UFGD),
- 91 professores da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar),
- 12 professores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS),
- 35 professores da Universidade Federal do ABC (UFABC),
- 36 professores da Universidade Federal Fluminense (UFF) e,
- 31 professores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Para cada escala do questionário, foi realizada a análise dos componentes principais ou a análise de eixo principal, com rotação ortogonal de fatores a fim de reduzir as variáveis observadas para um número mínimo de dimensões (ou componentes) que descrevem a proporção máxima de variação para cada uma das variáveis, ou seja, dos fatores de QVT. A estrutura fatorial das escalas, então testada com uma análise dos eixos principais com rotação ortogonal para alguns dos fatores, uma vez que uma estrutura fatorial clara foi encontrada, foi analisada a consistência interna de cada fator, a fim de avaliar a sua confiabilidade, utilizando o alfa de Cronbach. Esta análise estatística pode perfeitamente determinar o percentual de variância de erro na medição de um fator, sendo o nível ideal maior que 0,70, mas o nível aceitável pode ser de pelo menos 0,60, conforme Hair et. al. (2005). A partir destas análises estatísticas, as variáveis e/ou fatores foram finalmente construídos e estavam prontos para serem usados.

Realizou-se análise de correlação de Pearson para determinar o comportamento das variáveis em questão, ou seja, dos fatores de QVT. Realizou-se também o Teste T de amostras independentes para comparar se a percepção dos docentes do sexo masculino e do sexo feminino diferem quanto aos fatores de QVT. Vale ressaltar que poder-se-ia comparar os fatores por instituição, mas devido ao baixo retorno, que gerou amostras pequenas por instituição, esta análise não foi implementada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho configurasse como um estado geral de bem-estar no local de trabalho. Desta forma, para Morin (2008) e Vilas Boas e Morin (2015), a QVT pode ser medida tanto por indicadores como também por fatores de qualidade. Essas mesmas autoras comprovam que se os fatores forem sólidos, os índices de consistência interna serão fortemente correlacionados e em uma direção consistente da QVT. Em outras palavras, os professores que perceberam uma alta qualidade de vida no trabalho em sua universidade devem obter escores elevados para a finalidade do trabalho, autonomia e desenvolvimento profissional e altos escores também para as relações com colegas, retidão moral e reconhecimento. Devem obter pontuação positiva para a segurança no emprego e devem também obter baixas contagens para cargas de trabalho. Além disso, as correlações entre esses fatores devem ser significativas e em uma direção consistente, por exemplo, as oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecimento devem ser positivamente correlacionados e o coeficiente de Pearson deve ser significativo.

4.1. CORRELAÇÃO ENTRE OS FATORES DE QVT

A Tabela 1 apresenta as médias, desvios padrão, coeficientes de correlação de Pearson, número de itens para cada fator e o índice de consistência interna determinada pelo alfa de Cronbach. Como demonstram os resultados apresentados nessa tabela, os coeficientes de correlação são significativos e na direção esperada, mostrando a consistência das informações que essas medidas apresentam. Os resultados desta pesquisa mostraram claramente que esses professores percebem as diferenças entre os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho, assim como observado por Morin e Dassa (2004) e em outros estudos realizados.

Os fatores de QVT escolhidos oferecem informações confiáveis (porque os índices de consistência interna são maiores do que 0,70) e informações consistentes (porque os coeficientes de Pearson são significativos e na direção esperada). Os resultados para cada um destes fatores estão descritos brevemente.

Pode-se observar na Tabela 1, que existe uma correlação moderada - positiva - entre a autonomia no trabalho e o propósito ou objetivo do trabalho (0,461**, $p < 0,000$). O tamanho do coeficiente de correlação de Pearson significa que os dois indicadores avaliam aspectos diferentes da QVT. Quando o nível de autonomia aumenta a percepção de finalidade do trabalho também aumenta.

Da mesma forma, existe uma forte correlação - positiva - entre as oportunidades de desenvolvimento profissional e a finalidade ou propósito do trabalho (0,653**, $p < 0,000$), mas o tamanho do coeficiente de Pearson não é suficientemente elevado para identificar um com o outro fator. Da mesma forma, há uma correlação forte - positiva - entre o desenvolvimento profissional e autonomia (0,628**, $p < 0,000$). Essas relações indicam claramente que eles são diferentes fatores que podem determinar as relações entre as características do trabalho, pois o indivíduo sente que tendo autonomia haverá mais chances de se desenvolver profissionalmente.

Há uma forte correlação - positiva - entre relações com os colegas e retidão moral (0,668**, $p < 0,000$), mas não alto o suficiente para confundir os dois fatores. Além disso, há uma forte correlação - positiva - entre Reconhecimento e Relações com os colegas (0,687**, $p < 0,000$) e Reconhecimento e Retidão moral (0,693, $p < 0,000$), indicando claramente que eles são diferentes fatores que podem determinar as relações entre as próprias relações de trabalho.

Existem ainda correlações fracas - positivas - entre Segurança no trabalho, finalidade, relação com os colegas, carga física, mental e emocional (respectivamente 0,154**, 0,243**, 0,13; 0,83; -0,154 $p < 0,000$). No entanto, não há correlação significativa entre o sentimento de segurança de trabalho e as cargas de trabalho dando informações consistentes da percepção dos professores sobre a QVT. Em geral, a sensação de segurança no trabalho é um fator de risco psicossocial bem confirmado em vários estudos e apresenta uma correlação inversa com os indicadores e fatores de QVT (LORI e BARLING, 2005). Essa constatação se deve ao fato que os professores percebem um forte sentimento de segurança devido à estabilidade no emprego do setor público.

Há também correlações fracas - negativas - entre carga física e todas as características de trabalho (-0,123; -0,223; -0,184; -0,248; -0,203 e -0,207 $p < 0,000$), indicando claramente que eles são fatores consistentes de determinação da QVT. Por outro lado, há uma fraca correlação - positiva - entre Carga Mental e finalidade (0,173**, $p < 0,000$), o que indica também que há duas maneiras possíveis para entender a

relação entre esses fatores de QVT. No entanto, há uma correlação - positiva - um pouco fraca, mas significativa, entre Carga Mental e Desenvolvimento Profissional (0,075 p <0,000).

Tabela 1: Médias, desvio padrão, correlação de Pearson entre os fatores de QVT, índices de consistência interna e número de itens da percepção de docentes de 10 instituições federais de ensino superior das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal.

| Fatores de QVT | Médias | SD | | Final Trab | Auto-nomia | Oport Des | Ret Moral | Rel Coleg | Reconhec | Seg Trab | Cg Física | Cg Ment | Cg Emoc |
|----------------|--------|---------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|---------|---------|
| FinalTrab | 53,178 | 6,55797 | (Alpha) | (,838) | | | | | | | | | |
| N=487 | | | (N° itens) | -4 | -0,8 | | | | | | | | |
| Autonomia | 49,261 | 8,64909 | r | ,461** | -3 | | | | | | | | |
| N=487 | | | Sig (2-t) | 0 | | -0,838 | | | | | | | |
| OportDes | 49,967 | 8,1868 | r | ,653** | ,628** | -5 | | | | | | | |
| N=485 | | | Sig. (2-t) | 0 | 0 | | -0,85 | | | | | | |
| RetMoral | 44,115 | 10,6026 | r | ,428** | ,511** | ,596** | -5 | | | | | | |
| N=487 | | | Sig. (2-t) | 0 | 0 | 0 | | -0,918 | | | | | |
| RelColegas | 44,743 | 9,38598 | r | ,490** | ,492** | ,623** | ,668** | -5 | | | | | |
| N=487 | | | Sig. (2-t) | 0 | 0 | 0 | 0 | | -0,884 | | | | |
| Reconhec | 40,067 | 10,4087 | r | ,403** | ,582** | ,614** | ,693** | ,687** | -4 | | | | |
| N=487 | | | Sig. (2-t) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | -0,781 | | | |
| SegTrab | 42,836 | 8,94024 | r | ,154** | ,457** | ,331** | ,272** | ,243** | ,556** | -7 | | | |
| N=482 | | | Sig. (2-t) | 0,001 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | -0,654 | | |
| CgFísica | 41,2 | 11,0909 | r | -,123** | -,223** | -,184** | -,248** | -,203** | -,207** | 0,013 | -5 | | |
| N=470 | | | Sig. (2-t) | 0,008 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | -0,836 | |
| CgMent | 55,697 | 5,62758 | r | ,173** | -0,02 | 0,075 | -0,034 | 0,062 | -0,062 | 0,083 | ,212** | -4 | |
| N=470 | | | Sig. (2-t) | 0 | 0,651 | 0,106 | 0,467 | 0,183 | 0,183 | 0,072 | 0 | | -0,835 |
| CgEmoc | 46,179 | 9,82067 | r | -0,06 | -,315** | -,254** | -,389** | -,282** | -,339** | -,154** | ,301** | ,342** | -5 |
| N=470 | | | Sig. (2-t) | 0,199 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,001 | 0 | 0 | |

Legenda: Finalidade do Trabalho (FinalTrab), Autonomia (Autonomia), Desenvolvimento profissional (OportDesenv), Relações com os colegas (RelColegas), Retidão Moral (RetMoral), Reconhecimento (Reconhec), Segurança no trabalho (SegTrab), Carga Física (CgFísica), Carga Mental (CgMent), Carga Emocional (CgEmoc)

4.2. COMPARAÇÃO ENTRE OS PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS

A questão presente na Tabela 2 retrata se há uma diferente percepção entre Homens e Mulheres relacionada aos fatores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho. Para isso calculamos a diferença de médias dos fatores utilizando o teste t para amostras independentes. A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas para os dois grupos e o teste t para cada fator. Quando o índice de significação bilateral ou for menor do que 5% para todos os fatores, nós rejeitamos a hipótese nula (Ho) de que as duas amostras são iguais, e aceitamos a hipótese alternativa (Ha) de que as amostras de homens e mulheres são divergentes com relação a alguns fatores de Qualidade de Vida no Trabalho.

Nota-se que somente os três últimos fatores (carga mental, carga física e carga emocional) neste estudo apresentaram diferenças significativas de médias, o que indica que a percepção para homens e mulheres nestes casos são diferentes. Os fatores de carga física, carga mental e carga emocional foram maiores para os professores, do que para as professoras. Na pesquisa Brasil-Canadá a carga mental e emocional foi maior para os professores brasileiros, enquanto que a carga física foi considerada maior pelos professores canadenses (VILAS BOAS e MORIN, 2014b). As diferenças dos demais fatores não foram estatisticamente significativas.

Tabela 2: Comparação entre homens e mulheres quanto à percepção sobre cada fator de QVT.

| Fatores de QVT | H/M | N | Média | T | Df | Sig. (2-caldas) |
|---------------------------------|--------|-----|----------------|--------|---------|-----------------|
| Finalidade do Trabalho | Homem | 243 | 53,6420 | 1,562 | 481,53 | 0,119 |
| | Mulher | 244 | 52,7152 | | | |
| Autonomia | Homem | 243 | 48,9300 | -0,842 | 481,883 | 0,400 |
| | Mulher | 244 | 49,5902 | | | |
| Oportunidade de Desenvolvimento | Homem | 243 | 50,4609 | 1,332 | 482,281 | 0,183 |
| | Mulher | 242 | 49,4711 | | | |
| Retidão Moral | Homem | 243 | 43,6708 | -0,922 | 482,465 | 0,357 |
| | Mulher | 244 | 44,5574 | | | |
| Relacionamento com Colegas | Homem | 243 | 44,7490 | 0,013 | 484,985 | 0,989 |
| | Mulher | 244 | 44,7377 | | | |
| Reconhecimento | Homem | 243 | 39,4856 | -1,23 | 477,999 | 0,219 |
| | Mulher | 244 | 40,6455 | | | |
| Segurança no Trabalho | Homem | 242 | 42,5327 | -0,748 | 479,363 | 0,455 |
| | Mulher | 240 | 43,1424 | | | |
| Carga Física | Homem | 237 | 42,4051 | 2,388 | 468 | 0,017 |
| | Mulher | 233 | 39,9742 | | | |
| Carga Mental | Homem | 237 | 56,5084 | 3,184 | 468 | 0,002 |
| | Mulher | 233 | 54,8712 | | | |
| Carga Emocional | Homem | 237 | 47,8481 | -4,799 | 468 | 0,000 |
| | Mulher | 233 | 44,4807 | | | |

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando-se os resultados obtidos para esses dois grupos, podemos dizer professores do sexo feminino possuem uma melhor avaliação dos fatores de Qualidade e Vida no Trabalho que a avaliação feita pelos professores do sexo masculino, porque as médias para elas foram mais baixas do que as médias dos docentes do sexo masculino.

4.3. ENTENDENDO MELHOR O COMPORTAMENTO DOS FATORES DE QVT

Visando melhor entender o que de fato determina o comportamento dos fatores de qualidade de vida no trabalho que tiveram diferenças significativas de médias realizou-se regressões lineares com esses fatores. A regressão linear destaca as variáveis e o efeito delas no comportamento dos indivíduos. Adicionalmente, ela ajuda a confirmar se a correlação de um indicador com o outro é direta ou inversa. Nesse caso, a correlação de um fator com as demais variáveis isoladas de características individuais, pessoais ou profissionais que podem afetar a qualidade de vida no trabalho também foi considerada e analisada, incluindo a Inteligência Emocional. Além disso, as variáveis Viés de conformidade e Eventos Marcantes foram usadas como variáveis de controle nessas regressões.

Os três fatores com diferenças significativas de médias foram os componentes da sobrecarga de trabalho. Segundo Morin (2008), Vidulich e Tsang (1986) e Vilas Boas e Morin (2016c), o fator determinante da qualidade de vida no trabalho que descreve a sobrecarga de trabalho tem como objetivo medir os componentes de carga física, mental e emocional do trabalho.

a) Carga Física do Trabalho

Usando a regressão linear, *stepwise*, controlada pelo indicador de viés de conformidade observou-se que as variáveis que melhor explicam o comportamento da Carga Física do trabalho são a Inteligência Emocional, a Retidão moral, a Finalidade do trabalho e o sexo. Vale destacar, que os fatores escolhidos para integrar a regressão linear são aqueles que apresentaram índices mais significativos de correlação com o fator em questão. Além de outras variáveis que já possam ter sido consideradas relevantes em outros estudos ou, por exemplo, a variável sexo porque já foi também estudada nesta amostra e apresentou diferenças significativas de médias nas duas amostras independentes. A Tabela 3 mostra que esse modelo de regressão explica 13,5% da variação no escore de carga física. Com quatro rodadas do modelo, as variáveis Autonomia, Oportunidades de desenvolvimento profissional e Reconhecimento não foram retidas como sendo relevantes para determinar os escores de carga física do trabalho para os docentes das universidades públicas das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal.

Nessa amostra, o melhor preditor da carga física, após controle da regressão pelo Viés de Conformidade, é a Inteligência Emocional, que apresentou Beta de -0,294 indicando que um aumento nos níveis de Inteligência Emocional representa uma diminuição nos escores de carga física. De modo similar, um aumento nos escores de Retidão Moral representa uma diminuição nos escores de carga física (Beta -0,179). Por outro lado, observou-se que um aumento da percepção de Finalidade do trabalho representa um aumento nos escores de Carga Física, a uma taxa bem baixa (Beta 0,070). Provavelmente, pelo fato de o professor assumir mais atividades acadêmicas quando ele percebe que seu trabalho traz uma boa contribuição para a sociedade, ou seja, que ele é útil. Além disso, parece que ser do sexo feminino aumenta a pontuação de carga física. Pois, existe uma diferença significativa de médias para a carga física do trabalho entre os dois grupos de professores que participaram da pesquisa (média de 39,97 para os homens *versus* média de 42,41 para as mulheres), conforme ilustrou o Teste t, da Tabela 2.

Tabela 3: Regressão linear, stepwise, para prever o resultado da Carga Física de trabalho com as variáveis Retidão moral, Finalidade do trabalho, Autonomia, Oportunidades de desenvolvimento profissional, Reconhecimento, Inteligência emocional e sexo, controlada pelo indicador de Viés de Conformidade (N=984) $p < .05$

| Modelo com os indicadores retidos | B Coeficiente não-estandardizado | SEB Erro padrão | B Beta | R ² | sr ² Erro padrão da estimativa |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|--------|----------------|---|
| (Constante) | 61,619 | 3,358 | | 0.135 | 36.28770 |
| Inteligência Emocional | -0,441 | 0,050 | -0,294 | | |
| RetMoral | -0,189 | 0,036 | -0,179 | | |
| Sexo | 2,259 | ,675 | ,104 | | |
| FinalTrab | 0,123 | 0,063 | 0,070 | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

b) Carga Mental do Trabalho

Usando a regressão linear, *stepwise*, controlada pelo indicador de Viés de Conformidade observou-se que as variáveis que melhor explicam o comportamento da Carga Mental são a Finalidade do trabalho, a Carga física, o Reconhecimento, a Inteligência Emocional e o sexo. A Tabela 4 mostra que esse modelo de regressão linear explica 14,3% da variação no escore de Carga mental. Com cinco rodadas do modelo, as variáveis Autonomia e Oportunidades de desenvolvimento profissional não foram retidas como sendo relevantes para determinar os escores de carga mental dos docentes das universidades públicas das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal.

Nessa amostra, o melhor preditor da carga mental, após controle da regressão pela variável de Viés de Conformidade, é a Finalidade do trabalho que apresentou Beta de 0,284 indicando que um aumento nos níveis de percepção de finalidade do trabalho representa um aumento nos escores de carga mental. Um comportamento similar também acontece com a Carga física (Beta 0,214), porque a relação entre elas é direta. Tais relações podem ser justificadas como anteriormente, pois quando o professor percebe que seu trabalho traz uma boa contribuição para a sociedade, ou seja, que seu trabalho é útil, ele tende a assumir mais atividades acadêmicas, o que conseqüentemente aumenta a sua carga mental.

De modo oposto, menos reconhecimento no ambiente de trabalho aumenta a carga mental (Beta -0,145). Provavelmente, porque o docente passa a ter que trabalhar mais com atividades mais complexas, como projetos de pesquisa financiados e publicação de artigos em periódicos especializados e eventos renomados para ser reconhecido por seus pares e superiores. Por outro lado, observa-se que um aumento da inteligência emocional, uma variável de diferenças individuais, representa um aumento nos escores de carga mental, a uma taxa de 0,144.

Tabela 4: Regressão linear, *stepwise*, para prever o resultado da Carga Mental de trabalho com as variáveis Finalidade do trabalho, Autonomia, Oportunidades de desenvolvimento profissional, Reconhecimento, Carga física, Inteligência emocional e sexo, controlada pelo indicador de Viés de Conformidade (N=984) $p < .05$

| Modelo com os indicadores retidos | B Coeficiente não-estandardizado | SEB Erro padrão | B Beta | R ² | sr ² Erro padrão da estimativa |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|--------|----------------|---|
| (Constante) | 35,341 | 1,832 | | 0.143 | 17.09305 |
| FinalTrab | 0,238 | 0,030 | 0,284 | | |
| CargFísica | 0,101 | 0,016 | 0,214 | | |
| Reconhec | -0,066 | 0,016 | -0,145 | | |
| Inteligência Emocional | 0,102 | 0,025 | 0,144 | | |
| Sexo | 1,007 | 0,321 | 0,098 | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Além disso, parece que ser do sexo feminino aumenta a pontuação de carga mental porque existem diferenças significativas de médias entre os dois grupos de professores dessa amostra (média de 56,50 para os homens *versus* média de 54,87 para as mulheres) conforme ilustrado no Teste t, da Tabela 2.

c) Carga Emocional do Trabalho

Usando a regressão linear, *stepwise*, controlada pelo indicador de Viés de Conformidade observou-se que as variáveis que melhor explicam o comportamento da Carga emocional do trabalho são os fatores de Retidão moral, Carga mental, Relações com os colegas, Inteligência Emocional e sexo. A Tabela 5 demonstra que esse modelo de regressão explica 25,3% da variação nos escores de carga emocional. Com cinco rodadas do modelo, as variáveis Oportunidades de desenvolvimento profissional e Reconhecimento não foram retidas no modelo como sendo relevantes para determinar os escores de carga emocional dos docentes das universidades pesquisadas.

Nessa amostra, o melhor preditor da Carga Emocional, após controle da regressão pela variável de Viés de Conformidade, é a Retidão moral, que apresentou Beta de -0,284 indicando que menos percepção de Retidão moral no ambiente de trabalho representa um aumento nos escores de carga emocional. Pois, em ambiente de trabalho justo e moralmente correto o professor tende a desenvolver seu trabalho com mais tranquilidade, o que diminui a sua carga emocional. De modo similar, relacionamentos negativos e conflitivos no ambiente de trabalho aumentam a carga emocional (Beta -0,114) porque confrontos e desentendimentos no ambiente de trabalho tendem a causar um estresse emocional que aumenta a Carga emocional de trabalho e vice-versa. Com relação a Carga mental (Beta 0,295) podemos dizer que um aumento na Carga mental leva a um aumento na Carga emocional, mostrando uma relação direta entre os dois fatores.

Pode-se observar ainda na Tabela 5 que um aumento da Inteligência Emocional, uma variável de diferenças individuais, representa uma diminuição nos escores de carga emocional, a uma taxa de -0,086, pois a Inteligência Emocional ajuda o indivíduo a lidar melhor com suas emoções e sentimentos evitando assim sofrimentos desnecessários nos relacionamentos pessoais e profissionais. Além disso, parece que ser do sexo feminino aumenta a pontuação de carga emocional porque existe uma diferença significativa de médias entre os dois grupos de professores (média de 44,48 para os homens *versus* média de 47,85 para as mulheres), conforme ilustrou o Teste t, da Tabela 2.

Tabela 5: Regressão linear, *stepwise*, para prever o resultado para a Carga Emocional de trabalho com as variáveis Oportunidades de desenvolvimento profissional, Retidão moral, Relações com colegas, Reconhecimento, Carga mental, Inteligência emocional e sexo, controlada pelo indicador de Viés de Conformidade (N=984) $p < .05$

| Modelo com os indicadores retidos | B Coeficiente não-estandardizado | SEB Erro padrão | B Beta | R ² | sr ² Erro padrão da estimativa |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|--------|----------------|---|
| (Constante) | 35,157 | 3,635 | | .253 | 30.78540 |
| RetMoral | -,273 | ,034 | -,284 | | |
| CargMental | ,567 | ,057 | ,295 | | |
| RelColegas | -,120 | ,038 | -,114 | | |
| Sexo | 1,981 | ,577 | ,100 | | |
| Inteligência Emocional | 0,117 | ,042 | -,086 | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Diante do exposto nas análises acima, pode-se dizer que a Qualidade de Vida no Trabalho docente pode ser analisada levando em consideração as informações pessoais e profissionais dos indivíduos, aos parâmetros de organização do trabalho que refletem no sentido que o profissional dá ao seu trabalho em si e no sentido que o profissional dá às relações interpessoais que se estabelecem nesse ambiente de trabalho, e as diferenças individuais de percepção quanto à Inteligência Emocional e aos Eventos Marcantes.

5. CONCLUSÃO

Nos dias atuais a qualidade de vida no trabalho é uma forte evidência para diferenciação de uma empresa e outra assim como o clima predominante no local de trabalho. Por isso, a QVT é um tema que vem sendo estudado desde 1972 e atualmente tem ganhado força em pesquisas nas áreas da Psicologia, Estudos Organizacionais e Psicologia do Trabalho. À medida que as organizações avançam no tempo, elas têm sido levadas a proporcionar a seus colaboradores um ambiente de trabalho que proporcione aos indivíduos melhores condições físicas e psicológicas de trabalho e por conseguinte melhor qualidade de vida. O que traz, em contrapartida, mais comprometimento do trabalhador com o trabalho em si e com a organização como um todo e mais produtividade para as organizações.

Neste contexto, a pesquisa realizada foi concebida para descrever e avaliar os fatores de qualidade de vida no trabalho dos professores de universidades públicas do Brasil, mais especificamente das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal. Quanto as características do trabalho em si, aquelas características que fazem com que o trabalhador encontre mais ou menos **sentido do trabalho** (VILAS BOAS e MORIN, 2015, 2016 e 2017), nota-se que os docentes sentem que possuem autonomia e com isso, a percepção de finalidade do trabalho também eleva e vice-versa. Na mesma linha de pensamento, quando se eleva as oportunidades de desenvolvimento profissional, eleva-se a percepção de autonomia e finalidade do trabalho.

Com relação as características das relações de trabalho, aquelas características que fazem com que o trabalhador encontre mais ou menos **sentido no trabalho** (VILAS BOAS e MORIN, 2015, 2016 e 2017), nota-se que um aumento na percepção de retidão moral, relações com colegas e superiores e reconhecimento causa um aumento na percepção de finalidade do trabalho, autonomia e oportunidades de desenvolvimento. De modo similar, um aumento no nível de retidão moral conduz a um aumento nos níveis de reconhecimento e relações com os colegas e superiores e vice-versa.

Paralelamente, como o serviço público oferece um elevado grau estabilidade, eles também sentem que possuem segurança no trabalho. Porém, com a elevada responsabilidade e sobrecarga de trabalho os dados demonstraram que um aumento nas cargas de trabalho físico, mental e emocional diminuem os níveis de finalidade do trabalho, autonomia, oportunidades de desenvolvimento, retidão moral relacionamento com colegas e superiores, reconhecimento e segurança no trabalho. As exigências de orientação de alunos, publicação e realização de atividades administrativas podem ser fatores limitantes dos resultados dos efeitos das cargas de trabalho sobre o professor.

Assim sendo, os docentes utilizam estratégias defensivas para se adequar as condições de trabalho e as relações de trabalho que se estabelecem no seu campo profissional e conseguir melhorar sua qualidade de vida, como por exemplo trabalhar finais de semana ou evitar confronto com certos colegas ou superiores. Por outro lado, os docentes se valem de estratégias positivas para tirar proveito das condições de trabalho e as relações de trabalho que se estabelecem no seu campo profissional e conseguir melhorar ainda mais sua qualidade de vida, como por exemplo atuar com discentes e outros colegas de trabalho para produzir mais sem comprometer tanto as suas horas de trabalho e a sua saúde física e mental.

Diante do exposto, pode-se afirmar que os resultados encontrados nessa amostra de docentes das universidades federais das regiões Sudeste, Centro-Oeste e Distrito Federal oferecem informações consistentes com o Modelo Sistêmico de QVT e que as formas de organização do trabalho permitem identificar e analisar os fatores de QVT. A análise de correlação de Pearson também demonstrou que o comportamento dos fatores de QVT é condizente com a base teórica que subsidia a presente pesquisa. Adicionalmente, vale lembrar que outros artigos apresentam os demais resultados dessa pesquisa, ou seja, a análise dos indicadores de QVT e do papel das variáveis de controle e das variáveis de caracterização sócio-demográfica e profissional na melhor compreensão do modelo escolhido para esse estudo e por conseguinte da QVT nas instituições federais de ensino superior no Brasil.

Por se tratar de um estudo apenas quantitativo os achados não puderam ser aprofundados de acordo com as realidades distintas de pesquisa. Portanto, uma descrição precisa e detalhada, através de análise documental, do sistema educacional contemplando critérios de acesso, demandas acadêmicas dos professores universitários, horário de trabalho, grau de esforço, etc enriqueceria os achados aqui apresentados. Por outro lado, poder-se-ia utilizar entrevistas em profundidade ou grupo focal para levantar informações mais subjetivas e pessoais que possam elucidar aspectos pessoais e profissionais que afetam no desempenho docente e na sua relação com a instituição de ensino e sua própria vida pessoal. Aspectos estes que estão diretamente relacionados ao constructo sentido do trabalho e aos fatores de qualidade de vida no trabalho.

Sugere-se ainda fazer análises comparativas entre as universidades, pois como as amostras por instituições foram pequenas não foi possível implementar essas análises neste artigo. Com a referida amostra global das 10 instituições, poder-se-ia fazer análises comparativas e de diferenças de médias para docentes que atuam somente na graduação e aqueles que atuam na pós-graduação. Sugere-se também a realização de pesquisa qualitativa para melhor entender as diferenças de médias de percepção de docentes por gênero tendo em vista que foi encontrado diferenças significativas de médias somente para a carga de trabalho, medida por carga física, carga mental e carga emocional.

A Administração Pública Federal, através do Ministério da Educação e Cultura e outros órgãos federais e estaduais podem utilizar este modelo ou outros modelos similares para avaliar a qualidade de vida de seus servidores, principalmente por causa das consequências do produtivismo, do excesso de atividades administrativas que os docentes desempenham e por causa da precariedade das condições de trabalho em muitas instituições federais de ensino superior. O que afeta diretamente a saúde física e mental desses profissionais e compromete a qualidade de vida dos mesmos. Além disso, o desgaste físico e mental pode afetar a qualidade do ensino e dos demais serviços prestados à população.

AGRADECIMENTO

Os autores agradecem ao CNPq pelo apoio financeiro para realização desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- [1] AMORIM, T. N. G. F. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM, Campo Largo, v. 9, n. 1, p. 35-48, 2010.
- [2] CATANO, V.; FRANCIS, L.; HAINES, T.; KIRPALANI, H.; SHANNON, H.; STRINGER, B.; LOZANZKI, L.. Occupational Stress in Canadian Universities: a national survey. *International Journal of Stress Management*. 17(3): 232-258. 2010.
- [3] CHENG, G. H. L.; CHAN, D. K. S. Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, v. 57, n. 2, p. 272-303, 2008.
- [4] CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- [5] DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho. Vol. 1 – São Paulo. Pioneira, 1992.
- [6] DRUCK, G.. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? *Caderno CRH*, v. 24, n. spe 1, p. 37-57, 2011.
- [7] FARIA, D. A ; VILAS BOAS, A. A. ; PIRES, A. A. de S. ; MORIN, E. M. . Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho dos Docentes de Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. In: X Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2017, Petrópolis. Anais do X CASI. Volta Redonda: UFF, 2017. v. 1. p. 1-12.
- [8] FARIA, D. A., VILAS BOAS, A. A.; PIRES, A. A. de S.. Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho dos Docentes de Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. In: IV Congresso Lusófono em Comportamento Organizacional e Gestão, 2017, São Paulo. Anais do IV Congresso Lusófono em Comportamento Organizacional e Gestão. São Paulo: Universidade Mackenzie, 2017a. v. 1. p. 1-17.
- [9] FERNANDES, E. C.; Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- [10] FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. de. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*. v.4, n.2, p.136-154, maio a agosto de 2009. Disponível em: <<http://www.uff.br/sfg/index.php/sg/article/view/82>>. Acesso em 30 abril de 2016.
- [11] GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [12] GILLESPIE, N. A.; WALSH, M.; WINEFIELDS, A. H.; DUA, J. & STOUGH C. Occupational Stress in Universities: staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*. 15(1): 53-72, 2001.

- [13] GRECH, M. R.; NEAL, A.; YEO, G.; HUMPHREYS, M.; SMITH, S. (2009). An Examination of the Relationship between Workload and Fatigue within and Across Consecutive Days of Work: Is the Relationship Static or Dynamic? *Journal of Occupational Health Psychology*. 14(3): 231-242.
- [14] GROPPER, D. & DONCHIN, E. (1986). Workload: An examination of the concept. In: K. Boff, L. Kaufman & J. P. Thomas (Eds). *Handbook of Perception and Human Performance*. Wiley, New York. 41: 1-27.
- [15] HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.
- [16] KETCHUM, L. D.; TRIST, E. *All teams are not created equal: how employee empowerment really works*. Newbury Park: Sage, 1992. 328 p.
- [17] KINMAN, G. & JONES, F. A. (2008). Life Beyond Work? Job Demands, Work-Life Balance, and Wellbeing in UK Academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, Vol. 17(1/2): 41-60. Doi: 10.1080/10911350802165478
- [18] LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade, pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- [19] LORI, F.; BARLING, J. Organizational Injustice and Psychological Strain. *Canadian Journal of Behavioral Science*, v. 37, n. 54, p. 250-261, 2005.
- [20] MACÊDO, K. B. *O trabalho de quem faz arte e diverte os outros*. Goiânia: Editora da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2010.
- [21] MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [22] MATTHEWS, G.; CAMPBELL, S. E.; FALCONER, S.; JOYNER, L. A.; HUGGINS, J.; GILLILAND, K. (2002). Fundamental dimensions of subjective state in performance settings: Task engagement, distress and worry. *Emotion*. 2, 315-340.
- [23] MENDONÇA, C. H. de. *Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Ensino Médio da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais*. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração - PPGA) Universidade Federal de Lavras – UFLA.
- [24] MENDONÇA, C. H. de; VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. *Qualidade de Vida no Trabalho de Professores da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais*. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2016, Costa do Sauípe - BA. Anais do XL EnANPAD, 2016.
- [25] MENEZES, L.M.; NEPOMUCENO, L.H.; SANTOS, A.C. B. dos. *Os Sentidos do Trabalho para um Grupo de Professores de uma Universidade Pública: A Dialética Prazer- Sofrimento em Tempos de Flexibilidade*. Anais EnANPAD. 2011.
- [26] MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- [27] MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89, 1991.
- [28] MINAYO, M.C. de S. *Importância da Avaliação Qualitativa combinada com outras Modalidades de Avaliação*. Saúde & Transformação Social, Florianópolis, v.1, n.3, p.02-11, 2011.
- [29] MORIN, E. M. The meaning of work, mental health and organizational commitment. *Studies and Research Projects, Report R-585, HEC - CA (avec collaboration of Francisco Aranha, FGV-EAESP)*, 65 p. 2008.
- [30] MORIN, E. M.; DASSA, C. Characteristics of a meaningful work: Construction and validation of a scale. *HEC Montréal/Université de Montréal, Montréal, QC, Canada*, 2004.
- [31] MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L.V. *O trabalho e seus sentidos*. Anais... Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, Atibaia. Atibaia: ANPAD, 2003.
- [32] NADLER, D; & LAWER, E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organization Dynamics*, v.1, n.11, 1983, p. 20-30.
- [33] PIZZOLATO, B. P.; MOURA, G. L.; SILVA, A. H. *Qualidade de Vida no Trabalho: uma discussão sobre os modelos Teóricos*. *Contribuciones a la Economía*. Abr. 2013.
- [34] PAULA, A. V. de. (2015). *Qualidade de vida no trabalho de professores de instituições federais de ensino superior: um estudo em duas universidades brasileiras*. Universidade Federal de Lavras, Tese de Doutorado, PPGA, Lavras.
- [35] PAULA, A. V. de; VILAS BOAS, A. A.; CAMARGO, G. C.; SANTOS, A. P.; COSTA, Â. C. N.; BERTAO, A. R. *Uma Análise Sobre a Precarização do Trabalho Docente no Magistério Superior de Instituições Federais Brasileiras*. In: 16º Congresso de Stress da International Stress Management Association no Brasil (ISMA BR) & 18º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho, 2016, Porto Alegre - RS. Anais... Porto Alegre - RS: International Stress Management Association no Brasil (ISMA BR), 2016. p. 01-28.
- [36] PIRES, A. A. de S.; VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M.; TAVEIRA, A. M. ; FARIA, D. A. *Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Docentes de Instituições Federais de Ensino Superior das regiões Sudeste, Centro Oeste e Distrito*

Federal. In: International Conference on Stress Management - ISMA Brasil, 2017, Porto Alegre. Anais do ISMA Brasil 2017. Porto Alegre: ISMA Brasil, 2017. v. 1. p. 1-25.

[37] PIRES, A. A. de S.; VILAS BOAS, A. A.; FARIA, D. A.; MORIN, E. M. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho de Docentes de Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. In: X Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, 2017, Petrópolis. Anais do X CASI. Volta Redonda: UFF, 2017a. v. 1. p. 1-14.

[38] ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

[39] RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

[40] SAMPAIO, J. R. Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social: estudos contemporâneos I. São Paulo: Casa do Psicólogo. 1999.

[41] SILVA, N.; TOLFO, S. da R. Trabalho Significativo e Felicidade Humana: Explorando Aproximações. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12(3), set-dez 2012, p.2.

[42] SVERKE, M.; HELLGREN, J.; NÄSWALL, K. No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. Journal of Occupational Health Psychology, v. 7, n. 3, p. 242-264, 2002.

[43] VIDULICH, M. A. & TSANG, P. S. (1986). Techniques of subjective workload assessment: a comparison of SWAT and the NASA-Bipolar methods. Ergonomics. 29: 1385-1398.

[44] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de vida no trabalho: um modelo sistêmico de análise. Revista Administração em Diálogo – RAD. Vol.19, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2017, p.62-90.

[45] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Indicadores de qualidade de vida no trabalho para professores de instituições públicas de ensino superior: uma comparação entre Brasil e Canadá. Revista Contextus, Ceará, v. 14, n. 2, p. 1-29, abr./jun. 2016.

[46] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Sentido do trabalho e fatores de qualidade de vida no trabalho: a percepção de professores brasileiros e canadenses. Revista Alcance, Itajaí, v. 23, n. 3, p. 272-292, jul./set. 2016a.

[47] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Qualidade de Vida no Trabalho: um modelo sistêmico de análise. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnGPR), V, 2015, Salvador, BA, Brasil. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, pp. 01-18, 2015.

[48] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Sentido do Trabalho e Fatores de Qualidade de Vida no Trabalho para Professores de Universidades Públicas do Brasil e do Canadá. In: XXXVIII Encontro Nacional da ANPAD (ENANPAD). Rio de Janeiro - RJ, Anais ..., 2014, p.4.

[49] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Fatores de qualidade de vida no trabalho em universidades públicas: uma comparação entre Brasil e Canadá. In: Congresso de stress da internacional stress management association, 14.; Fórum de qualidade de vida no trabalho,16., 2014, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Isma-br, 2014a. p. 1563-1584.

[50] VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M. La Qualité de Vie au Travail des professeurs des établissements publics d'enseignement supérieur: une comparaison entre le Brésil et le Canada. Rapport de Recherche de post-doctorale, HEC, Montreal, Canadá, 2014b. 119 p.

[51] VIRTANEN, P.; VAHTERA, J.; NAKARI, R.; PENTTI, J.; KIVIMAÄKI, M. (2004). Economy and job contract as contexts of sickness absence practices: Revisiting locality and habitus. Social Science & Medicine, 58(1), 1219-1229.

[52] WALTON, R. Quality of working life: what is it? Slow Management Review. USA, v.15, n.1, p. 11-21, 1973.

[53] WINEFIELD, A. H.; GILLESPIE, N.; SLOUGH, C.; DUA, J.; HAPUARACHCHI, J.; BOYD, C.. Occupational stress in Australian University Staff. International Journal of Stress Management. 10: 51-63. 2003.

[54] WORTMAN, C.; BIERNAT, M.; LANG, E. (1991). Coping with role overload. In M. Frankenhaeuser. U. Lundberg & M. Chesney (Eds.) Women. Work and Health: Stress and Opportunities, London: Plenum.

[55] YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[56] ZOHAR, D.; TZISCHINSKI, R.; EPSTEIN, R. (2003). Effects of energy availability on immediate and delayed emotional reactions to work events. Journal of Applied Psychology. 88: 1082-1093.

[57] ZUIN, A. A. S.; BIANCHETTI, L.. O produtivismo na era do "publique, apareça ou pereça": um equilíbrio difícil e necessário. Caderno de Pesquisa, v. 45, n. 158, p. 726-750, 2015. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/198053143294>.

Capítulo 7

Me ajuda a te ajudar? O caso do Portal Voluntários Online

Ana Paula Kieling

Cleber Cervi

Nilvane Boehm Manthey

Resumo: O presente caso para ensino tem como objetivo oportunizar aos alunos a vivência de situações no contexto de empreendedorismo social por intermédio do Portal Voluntários Online (VOL). O VOL é o elo entre pessoas que querem atuar como voluntárias e ONGs que precisam de apoio para realizar suas atividades. No ano de 2014, Mariana Andrade e sua equipe se depararam com um dilema: aperfeiçoar práticas para que mais ONGs se utilizem dos recursos humanos disponíveis ou desistir da execução do projeto, encerrando as atividades do portal? Desta forma, pretende-se gerar novos conhecimentos acerca de temáticas como empreendedorismo e gestão de relacionamento entre parceiros que atuam em organizações sociais. O caso foi desenvolvido para uso nos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração, no debate de temas como empreendedorismo social e gestão de relacionamento em disciplinas como Empreendedorismo e Marketing de Relacionamento.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social. Organizações sem fins lucrativos. Gestão de Relacionamento. Caso para Ensino.

1. INTRODUÇÃO

Em meados de 2008 um grupo de pessoas interessadas em apoiar ações de voluntariado no estado de Santa Catarina reuniu-se, através do Instituto Voluntários em Ação (IVA), em busca de alternativas para apoiar os inúmeros negócios sociais em vigor na região de Florianópolis, dando vida ao Portal Voluntários Online (VOL), uma plataforma virtual que reúne voluntários e organizações sem fins lucrativos (ONGs). A ideia do portal era informatizar o processo de cadastro, que até então ocorria de forma manual, unindo pessoas dispostas a ajudar e as ONGs que precisam de voluntariado em uma plataforma virtual, de modo a facilitar a relação entre elas.

Uma das mentoras do projeto é Mariana, que sempre carregou o lema da solidariedade e encontrou no desenvolvimento do Portal uma forma de ajudar pessoas. Mariana trabalhou diretamente no desenvolvimento do *website* e nos processos de prospecção do sistema. Desde a fundação, o Portal passou por diversas reformulações, no entanto, a fase que Mariana e os demais integrantes do grupo estavam vivenciando em 2015 poderia ser decisiva para a existência do Portal.

Em junho de 2015, após sair de uma reunião com os colegas do VOL, Mariana voltava para casa e não conseguia parar de pensar no projeto. Um dos assuntos discutidos no encontro era os números do projeto. Após análises, a equipe constatou que apenas 30% das entidades cadastradas estavam, de fato, utilizando os recursos humanos disponibilizados no Portal.

Embora a ideia original de unir organizações e voluntários em uma só plataforma parecia excelente, ela queria entender como havia tantas pessoas ociosas, mesmo dispostas a ajudar as ONGs cadastradas. Neste momento só havia duas alternativas para o Portal: potencializar as relações para obter resultados mais satisfatórios, ou encerrar as atividades. Para Mariana, entretanto, encerrar as atividades do Portal Voluntários Online era algo inconcebível, pois ela e a equipe haviam trabalhado muito para implementar esta ideia. Assim, ela não via a hora de se reunir com seus colegas para rever conceitos e pensar em novas estratégias.

Naquela noite, os pensamentos borbulharam na cabeça de Mariana. “Como gerir melhor um relacionamento que parte de interações virtuais? E como tornar os laços entre as partes mais estreitos? De que forma podemos apoiar estas organizações para que possam usufruir do contingente disponível?”. Dormir com tantas dúvidas não foi uma tarefa fácil, mas Mariana sabia que, para quem tem objetivos, não há nada melhor do que um dia após o outro.

2. A INICIATIVA: PORTAL VOLUNTÁRIOS ONLINE

O Portal Voluntários Online trata-se de uma iniciativa do Instituto Voluntários em Ação, organização no ramo do empreendedorismo social, centro pioneiro em ações de voluntariado em Florianópolis – SC e parte da Rede Brasil Voluntário.

Com 18 anos de existência, aos poucos o Instituto Voluntários em Ação transformou o recrutamento de seus voluntários, que antes era presencial, em um processo virtual. A mudança, gerada pela utilização de novas tecnologias e variações no perfil dos voluntários, foi notada pelos colaboradores do IVA e embalada pelo *benchmarking* de outras instituições de abrangência internacional, presentes na América do Norte e Europa. Assim, surgiu a proposta de desenvolver o VOL.

Ao propor o novo portal, a ideia do IVA era ampliar sua participação com base em um projeto inovador, colaborando para que um maior número de ONGs encontrassem voluntários e, ao mesmo tempo, envolvendo mais pessoas que gostariam de ser voluntárias. Com sete anos de funcionamento, o Portal Voluntários Online soma mais de 70 mil voluntários cadastrados, dispostos a trabalhar de forma gratuita para uma das 870 organizações inscritas e opera com apoio de uma equipe de trabalho capacitada em gestão formada por sete colaboradores do IVA com diversas formações, entre eles, Mariana Andrade, formada em Administração.

O VOL opera através de um sistema de dados em um *website*, onde organizações e voluntários cadastram-se, informando suas necessidades (no caso das ONGs) e conhecimentos (no caso dos voluntários). O contato de prospecção com estes agentes também ocorre através de divulgação nas redes sociais. Através do cadastro no portal, consegue-se visualizar recursos humanos disponíveis e oportunidades de trabalho voluntário. Após a identificação da oportunidade no portal, as partes comunicam-se entre si de forma independente, realizando trocas.

2.1. EU TENHO UM SONHO

No dia seguinte à reunião, Mariana ainda estava inquieta e, enquanto bebia seu café pela manhã, falava em tom bastante triste com seu marido:

- “Não dá para entender, Fernando. Tantos anos trabalhando lá, tanto suor envolvido nesse sonho que me deu a oportunidade de trabalhar fazendo o que amo, que é ajudar as pessoas, e parece que deixei isso passar”.

- “Do que você está falando? Alguma coisa errada no IVA? O Portal não está dando certo? Achei que estava bem, você vem sempre tão empolgada pra casa.”

- “Sim, tão empolgada que deixei de lado o mais importante: de que adianta voluntários se as organizações não estão usufruindo deles? E sabe-se lá o por quê!”

- “Tenta se acalmar, sei que vocês vão achar uma solução”.

Enquanto olhava os e-mails no celular, Mariana largou o café pela metade na pia e saiu, apressada: “Nos vemos a noite, com novidades, espero”.

Chegando no escritório, deu bom dia a todos e ligou o computador. Naquele dia, no entanto, não fez o de sempre: ligar os fones de ouvido e trabalhar no gerenciamento do marketing nas redes sociais e responder a e-mails com dúvidas de voluntários e entidades. Ela tinha um sonho e um objetivo de vida, que estava muito relacionado a seu trabalho. Não iria desistir fácil. Sentou na cadeira e redigiu um e-mail para a equipe convocando uma nova reunião, desta vez para discutir o problema e diagnosticar mais a fundo o que, afinal, estava acontecendo no VOL.

“Colegas, bom dia! Devido aos dados levantados, penso que chegou a hora de entendermos os reais motivos para números tão baixos no relacionamento entre voluntários e instituições. Acredito que somente com maiores informações poderemos resolver este problema e gerar os resultados desejados. Portanto, vamos nos reunir hoje à tarde, às 14h, na Sala de Conferências. Conto com a presença de todos.”

2.2. ENTENDENDO OS PORQUÊS

No mesmo dia a equipe reuniu-se e todos pareciam inquietos. Mariana falou:

- “Gostaria de agradecer a presença de todos. Passei a noite em claro pensando no VOL e acho que precisamos entender os porquês desta situação”.

Com a deixa dada por ela, os colegas começaram a se manifestar:

- “Pra isso temos analisar os relatórios mensais e anuais, trocar uma ideia. Não é tão simples, Mariana”, disse Rodrigo, um dos colaboradores mais antigos do Portal.

- “Você tem razão, Rodrigo. E é por isso que estamos aqui. Aqui estão os relatórios, acabei de mandar uma cópia para cada um de vocês via e-mail”.

Os colegas se entreolharam com o tratamento enérgico de Mariana, mas não falaram nada. Percebendo, ela disse:

- “Pessoal, lembrando que essa *task-force* é por um bem maior. Sei que, como eu, todos gostam de trabalhar neste projeto. Que tal nos dividirmos em grupos e analisarmos em conjunto? Eu trouxe café e bolo para todos.

- “Vamos lá! Sugiro trabalharmos por um período e depois apresentarmos as impressões de cada grupo aos demais. Que tal?”, sugeriu Luiza.

Mais animados, os colegas concordaram e se dividiram em grupos. Por cerca de uma hora e meia, analisaram os materiais e trocaram ideias por um bom tempo.

O primeiro grupo, em que estava Rodrigo, André e Camila, tomou a iniciativa de expor o que encontraram nos arquivos, assim como suas opiniões a respeito:

- “Pessoal, analisamos o cenário atual e chegamos a algumas conclusões. Lembrando que o que nos reuniu aqui foi a necessidade de descobrirmos por que temos um número tão baixo de instituições cadastradas que estão se beneficiando dos voluntários disponíveis e, a partir daí, buscarmos soluções”, disse Camila.

- “Muitos dados chamam a atenção nos relatórios. Um deles é que nossa participação dentro das ONGs tem sido mínima. Como estamos focados no trabalho do escritório, como manter o site atualizado com as informações corretas e divulgar as vagas em redes sociais, sobra mesmo pouco tempo para isso”, colocou André, continuando “além disso, pela descrição das visitas, deu pra perceber que não há um fluxo contínuo de colaboradores dentro das instituições. Em algumas ONGs o “entra e sai” de funcionários é tão grande que é possível que alguns gestores nem saibam que exista um cadastro no Portal, muito menos que temos voluntários sobrando”.

Rodrigo finalizou: “Outra coisa que percebemos é a falta de um *status* detalhado de como estão as atividades dos voluntários. Talvez as instituições estejam desistindo dos voluntários porque eles não fizeram um bom trabalho ou não respeitaram prazos estipulados e nem temos como saber!”.

Após os comentários, Mariana tomou a palavra: “Pessoal, muito pertinentes as colocações da equipe. Júlia e Andressa, conseguiram analisar o material?” e as meninas então apresentaram suas impressões:

-“Bom, queríamos complementar o que o André comentou. A rotatividade de colaboradores também chamou nossa atenção, pois assim há uma perda imensa de conhecimento nas ONGs. Pensa que o cara trabalhou lá por um ano, recebeu capacitação pra utilizar o Portal de forma correta e depois saiu da organização, sem treinar a pessoa que vai entrar no lugar dele”, disse Júlia.

-“Outro aspecto que conseguimos perceber através das fotos do relatório: diversas ONGs não tem estrutura adequada. Nas fotos vimos salas minúsculas com um único computador velho. E se não tiverem como realizar manutenção ou uma boa conexão de internet? Fica difícil postar as vagas e mexer no sistema. É claro que existem ONGs modernas, mas são poucas”, afirmou Andressa.

Mariana concordou: -“Bem colocado, meninas, obrigada. Bom, para fechar esta etapa, eu e o Francisco também chegamos a conclusões. O Chico vai comentar.”

-“Então, pessoal, uma questão interessante é a nomenclatura que usamos. Ainda na semana passada um professor meu comentou sobre isso. Hoje em dia, muitas pessoas não se identificam com o termo “voluntário”. A gente ouve por aí termos como ativistas, cidadãos, facilitadores, mobilizadores. Parece besteira, mas não seria hora de ir além e reformularmos o projeto neste sentido?”.

-“Legal, Chico. Embora tenhamos muitos voluntários cadastrados, isso pode, sim, impactar essas relações e é algo a se pensar. O que será que as ONGs acham dessa mudança de pensamento?”, questionou Rodrigo, pensativo.

Um burburinho percorreu a sala e Mariana interrompeu.

-“Gente, quantos desafios estavam na nossa cara e não havíamos percebido. A questão agora é como podemos influenciar para modificar esse cenário e mudar esses números, ampliando nosso impacto como empreendedores sociais”.

-“Sem dúvida, Mari.”, disse Júlia. E complementou: “O primeiro passo já foi dado: diagnosticamos o problema e conseguimos sistematizar as questões que estão nos impedindo de ter resultados melhores como intermediários neste relacionamento”.

Todos pareciam satisfeitos com o conjunto de informações que conseguiram gerar a partir dos dados presentes nos relatórios. Após, Mariana encerrou:

-“Parabéns a todos. Peço que me enviem seus comentários, vou compilar as informações para então partirmos para segunda etapa: discutirmos as soluções para cada tópico. Daí partiremos para a parte mais importante do processo: a mudança!”.

Assim, todos se levantaram e cada um foi para sua mesa de trabalho.

Mariana estava radiante! Embora não tivesse ainda a solução para o problema listado, eles já sabiam grande parte dos porquês. Após concluir suas atividades, voltou pra casa e comentou com Fernando, empolgada:

-“Você tinha que ver! Todo mundo animado, trabalhando pra achar as razões do nosso problema. Parecia que eu estava de volta ao meu primeiro dia na empresa! O coração acelerado e a mente cheia de sonhos. É nisso que eu acredito Fernando! Gente que quer ajudar as pessoas e pessoas que precisam sendo ajudadas.

2.3. O DIA SEGUINTE

Após uma boa noite de sono, Mariana chegou ao escritório, cumprimentou a todos e encontrou Júlia, que logo lhe perguntou:

- “Mari, você acredita realmente que acharemos uma solução para os problemas do Portal? Analisei as informações levantadas na reunião e penso que a maioria das soluções depende diretamente do relacionamento das ONGs com o Portal! Talvez não tenhamos como evitar o encerramento das atividades...”.

Mariana, surpresa pela observação, respondeu:

- “Você acha? Pois eu tenho certeza que podemos reverter esta situação! Só me dá um tempo para finalizar umas coisas no computador e já nos reunimos de novo, acabei de mandar um e-mail pra todos irem para sala de conferências em 30 minutos”.

O e-mail que Mariana acabara de enviar dizia o seguinte:

“Colegas, bom dia. Depois da análise realizada, conseguimos identificar vários pontos críticos nas atividades do VOL que estão levando a essa disparidade entre voluntários disponíveis e aproveitamento dos recursos pelas ONGs. Aguardo vocês hoje as 09h na Sala de Conferências para discutirmos as possíveis estratégias para as questões levantadas na reunião. Conto com a presença de todos.”

E assim, o dia foi de muito trabalho no escritório do VOL. Aquela quarta-feira ficou marcada como um dia de tomada de decisão: que ações desenvolver para melhorar o relacionamento entre as partes, impedindo o fim das atividades do Portal?

2.4. NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais do Caso: O caso de gestão de relacionamento em uma iniciativa de empreendedorismo social tem por objetivo oferecer aos alunos vivência nas situações pertinentes a projetos relacionados a empreendedorismo social e desafios na gestão de relacionamento entre parceiros, no caso, voluntários, instituições apoiadas e o próprio Portal. A proposta é fazer com que os estudantes se coloquem na posição de gestores do projeto para interpretar os conflitos nas relações e, a partir disso, traçar caminhos possíveis para a obtenção de melhores resultados para as partes envolvidas.

Utilização Recomendada: Como instrumento de ensino, o caso foi desenvolvido para aplicação em cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração de Empresas, apoiando o debate de temas como empreendedorismo social e gestão de relacionamento em disciplinas como Empreendedorismo e Marketing de Relacionamento.

Fontes de Obtenção dos Dados: A construção do caso foi baseada em dados primários obtidos em entrevista online com Barbara Pettres, que atuava na organização quando da elaboração da pesquisa e, ainda, pela análise de dados secundários de fontes como Relatórios Anuais do projeto, website do VOL e artigos publicados na internet. A organização é real, mas a narrativa desenvolvida no caso é fictícia, assim como todos os personagens citados.

Relevância dos Tópicos: Iniciativas como o Portal Voluntários Online retratam os desafios de gestão de relacionamento de um intermediário entre ONGs e voluntários. O estudo do empreendedorismo social desperta no aluno consciência e princípios de responsabilidade social na prática administrativa. Compreender este cenário e habilitar estudantes à solução de problemas faz-se necessário para desenvolver princípios de empreendedorismo e disseminar a proposta da organização, estimulando uma cultura que gere impacto social.

Tópicos Pedagógicos: Sugere-se a seguinte estrutura de trabalho para aplicação do caso:

- Leitura e análise individual realizada pelos alunos (30 minutos);
- Divisão em equipes para análise e discussão do caso e questões (45 minutos);
- Exposição de cada grupo com soluções para o dilema proposto no caso (40 minutos);
- Discussão da análise dos grupos em mesa redonda (25 minutos);
- Encerramento da atividade com a escolha das melhores ideias (40 minutos).

Questões para Discussão e Relações com a Literatura: As questões foram desenvolvidas de modo a estimular a reflexão dos estudantes, objetivando conduzi-los à tomada de decisão e respostas analíticas.

1) A ideia do IVA em criar o Portal Voluntários Online trata-se de uma iniciativa no ramo do empreendedorismo social. Quais as principais diferenças entre empreendedorismo e empreendedorismo social?

Embora o princípio entre os conceitos seja o mesmo, existem características que diferenciam o empreendedorismo do empreendedorismo social e isto se reflete nos valores e crenças da organização, impactando no seu modo de gerir negócios.

Por definição, o empreendedorismo social trata-se de uma atividade inovadora de geração de valor com um objetivo social, podendo ser relacionado a empreendedorismo social corporativo, ou seja, em empresas que geram lucro, organizações do setor não-lucrativo, as ONGs, ou empresas governamentais (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006). O empreendedorismo por si só, entretanto, apresenta diversas definições e, neste trabalho, optou-se pelo conceito proposto por McClelland (1961) que diz que se trata de uma atividade que envolve correr riscos, responsabilidade individual, dinheiro como mensuração de resultados, alta energia, antecipação de possibilidades futuras e habilidades organizacionais.

Os estudos de Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006) apresentam as principais diferenças entre os conceitos, baseadas na forma como as organizações empreendedoras comerciais e sociais reagem e posicionam-se perante 1) *falha de mercado*; 2) *missão*; 3) *mobilização de recursos*; e 4) *mensuração de performance*.

Para empreendedores sociais as falhas de mercado tendem a ser uma oportunidade, mas é visto como gerador de desafios para empreendedores comerciais. Quanto à missão, em empreendedorismo social o propósito fundamental é criar valor social, enquanto o empreendedorismo comercial objetiva criar operações que gerem lucro para o setor privado. A mobilização de recursos, por sua vez, ocorre por conta da restrição não-distributiva sobre os excedentes gerado por ONGs, os empreendedores sociais não se beneficiam dos mesmos mercados capitais que os empreendedores comerciais e tampouco podem remunerar seus colaboradores de forma competitiva como empreendedores o fazem. Esta particularidade fica evidente na discussão entre Mariana e seus colegas, pois a falta de estrutura e a alta rotatividade das ONGs acaba por impactar na estratégia do projeto.

Em empreendedorismo social a mensuração de performance tem propósito social, e gera desafios que para o empreendedor comercial são resolvidas através de indicadores financeiros, gestão de qualidade, análise de satisfação dos clientes e relatórios de *market share*. Além disso, uma organização social conta com inúmeros *stakeholders*, financeiros e não-financeiros, o que dificulta o gerenciamento destas relações de negócios. Este fator aparece no diagnóstico gerado pela equipe do Portal Voluntários Online na reunião: a dificuldade de gerir relacionamentos e a falta de estratégias de gestão para medir os resultados e seus impactos na organização.

2) Para gerir um projeto de empreendedorismo social como o VOL, é importante ter um perfil empreendedor. Elabore um quadro descrevendo as competências empreendedoras identificadas em Mariana, bem como aquelas que ainda podem ser desenvolvidas.

De acordo com Souza et al. (2005), o perfil empreendedor é formado pela capacidade de criar, implementar e conduzir um processo criativo pelo indivíduo, sendo capaz de elaborar novos planos de vida e de trabalho, responsabilizando-se por seu próprio desenvolvimento.

Estudos sobre o perfil empreendedor são datados há mais de 50 anos e os resultados identificam diversos traços peculiares, de acordo com Moraes, Hashimoto e Albertini (2013). Em um dos trabalhos seminais sobre o tema, Cooley (1990) apresentou, a partir da análise de diversos estudos em empreendedorismo e com base principal nos estudos sobre competências empreendedoras de McClelland (1987), um conjunto de características comuns nos empreendedores, relacionando 10 competências e 30 indicadores comportamentais. O Quadro 1 apresenta estas informações, relacionando competências e indicadores com as atitudes e características percebidas em Mariana na situação descrita no caso.

Quadro 1: Aderência das Competências Empreendedoras ao Perfil de Mariana

| Competência | Indicador Comportamental | Perfil de Mariana |
|---|---|---|
| Busca de Oportunidades e Iniciativa | Age para expandir o negócio a novas áreas e produtos. | Não evidente. |
| | Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos. | Não evidente. |
| | Faz as coisas antes de solicitado. | Sim. Reuniu a equipe. |
| Persistência | Age diante de um obstáculo significativo. | Sim. Buscou soluções. |
| | Age repetidamente ou muda para uma estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo. | Sim. Diagnóstico do problema e estratégias. |
| | Realiza sacrifício pessoal. | Sim. Analisa fora do ambiente de trabalho. |
| Comprometimento | Junta-se aos empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho. | Sim. Incluiu a equipe na tomada de decisão. |
| | Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho ao atingimento de metas e objetivos. | Sim. Envolve-se diretamente com o diagnóstico. |
| | Esmera-se em manter os clientes satisfeitos. | Sim. Atentou à soluções que atendam as partes. |
| Exigência de Qualidade e Eficiência | Age para satisfazer ou excedem padrões de excelência. | Sim. Buscou superar as expectativas. |
| | Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata. | Sim. Programou melhorias para impedir o encerramento. |
| | Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo e que atenda padrões de qualidade. | Sim. Realiza o acompanhamento da equipe. |
| Correr riscos calculados | Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente. | Não evidente. |
| | Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados. | Não evidente. |
| | Coloca-se em situações que implicam desafios. | Não evidente. |
| Estabelecimento de metas | Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal. | Sim. Manter o projeto é um objetivo pessoal. |
| | Estabelece metas de curto prazo mensuráveis. | Sim. Desenvolve diagnóstico junto à equipe. |
| | Define objetivos de longo prazo, claros e específicos | Não evidente. |
| Busca de informações | Dedica-se pessoalmente a obter informações. | Não evidente. |
| | Investiga como fabricar um produto ou como fornecer um serviço. | Não evidente. |
| | Consulta especialistas para obter assessoria. | Não evidente. |
| Planejamento e Monitoramento Sistemáticos | Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas. | Sim. Aplicou medidas diagnósticas em prazos curtos. |
| | Revisa os planos feitos, baseando-se em informações sobre o desempenho real e em novas circunstâncias. | Não evidente. |
| | Mantém registros financeiros e utiliza-os em decisões. | Não evidente. |
| Persuasão e Rede de Contatos | Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros. | Sim. Motivou as reuniões com a equipe. |
| | Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos. | Sim. Obteve o apoio dos colegas. |
| | Age para desenvolver e manter relações comerciais. | Sim. Buscou soluções para os parceiros. |
| Independência e Autoconfiança | Busca autonomia em relação a normas e controle. | Sim. Precursora na busca de soluções. |
| | Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores. | Sim. Não desistiu na evidência de problemas. |
| | Expressa confiança na sua própria capacidade. | Sim. Acredita na solução. |

Fonte: Elaborado pelos autores com adaptações do trabalho de Cooley (1990).

Com base nos dados dispostos, nota-se que Mariana atende aos indicadores comportamentais pertinentes às competências empreendedoras de Persistência, Comprometimento, Exigência de Qualidade e Eficiência, Persuasão e Rede de Contatos e Independência e Autoconfiança. Embora destaque-se em diversos itens, percebe-se que as competências de Busca de Oportunidades e Iniciativa, Correr Riscos Calculados, Estabelecimento de Metas, Busca de Informações, Planejamento e Monitoramento Sistemático ainda podem ser desenvolvidas.

3) O caso mostrou que o relacionamento entre a equipe do VOL, os voluntários e as ONGs não anda bem. Apresente estratégias possíveis para potencializar a Gestão de Relacionamento entre o Portal e seus parceiros.

Uma solução para potencializar o relacionamento entre os usuários do Portal seria criar ações de marketing, adotando a realização de uma pesquisa de marketing com as ONGs cadastradas para coletar informações de agentes que participam e influenciam o processo de demanda de voluntários. O VOL pode, ainda, reforçar as estratégias de relacionamento com seus clientes (voluntários e ONGs). Para Grönroos (2009) é natural que seja dado uma importância central aos relacionamentos no contexto de serviço, já que ao produzir serviços sempre ocorre contato entre as partes envolvidas. Desta forma, o cliente precisa interagir de algum modo com o provedor de serviço. No caso do IVA, as ONGs interagem com os voluntários através do VOL.

Sheth e Pravatyyar (1995) demonstram que, diferente do marketing transacional, as ações de marketing de relacionamento visam buscar a cooperação entre as partes. Para eles, a cooperação e a interdependência mútua são possíveis com o marketing de relacionamento. Assim, sugere-se as seguintes estratégias:

- Realizar uma pesquisa de marketing com as ONGs cadastradas: mesmo que a reunião entre os membros do VOL tenha identificado motivos para a baixa utilização dos voluntários pelas ONGs, as conclusões apresentadas na reunião se basearam em relatórios internos e na vivência da equipe do projeto. Por mais próxima que a equipe esteja do problema, há necessidade de confrontar as informações dos relatórios internos com informações externas das ONGs. Sugere-se a realização de uma pesquisa exploratória que auxilie a entender melhor o problema. Além de uma etapa descritiva para identificar as características da situação, além de determinar as avaliações das ONGs que utilizam o VOL.

- Controle do andamento dos projetos (gerenciamento da comunicação): um dos aspectos importantes na gestão do relacionamento é o gerenciamento do fluxo de informações entre as partes. A criação de relacionamento se dá quando as partes pensam juntas sobre como os processos e atividades diárias podem ser melhorados. No caso do VOL, percebe-se que não há controle durante a realização dos projetos. Por isso, a implementação de um sistema que permita que as ONGs e voluntários determinem o “status” de andamento do projeto é fundamental. Assim se tem informações precisas em relação ao tempo de cada projeto, quais os pontos críticos em cada ação e quais projetos não foram concluídos.

- Maior exposição dos trabalhos realizados pelos voluntários: o IVA pode-se utilizar de estratégias de promoção dos trabalhos realizados pelos voluntários, aumentando a exposição destas tarefas para o público-alvo. Como a rotatividade de pessoal nas ONGs é bastante alta, a divulgação frequente das ações do VOL é essencial para que as ONGs tenham conhecimento dos trabalhos que são realizados e percebam suas necessidades. Neste caso o portal pode enviar e-mails periódicos para as ONGs cadastradas com informações sobre os destaques do mês. Ainda, pode-se criar eventos anuais para a premiação dos melhores trabalhos.

REFERÊNCIAS

- [1] Austin, J.; Stevenson, H.; Wei-Skillern, J. (2006) Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 2-22.
- [2] Cooley, L. (1990) *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance*. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID.
- [3] Gronross, C. (2009) *Marketing: gerenciamento e serviços*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [4] McClelland, D. (1961) *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- [5] McClelland, D. (1987) Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 21, 219-233.
- [6] Moraes, M. J.; Hashimoto, M. Albertini, T. Z. (2013) Perfil Empreendedor: estudo sobre características empreendedoras de motoristas funcionários, agregados e autônomos do transporte rodoviário de cargas. *REGPE*, 2(1), 132-157.
- [7] Portal Voluntários Online. (2015) O Projeto: Histórico. Disponível em: <goo.gl/dEegY5>. Acesso em 11 de agosto de 2015.
- [8] Sheth, J. N.; Pravatyyar, A. (1995) The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- [9] Souza, E. C. L. (2005). Métodos, técnicas e recursos didáticos de ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. In: *Empreendedorismo Além do Plano de Negócio*. São Paulo: Atlas.

Capítulo 8

Introdução do framework MEPIC para o estudo do consumo transformativo

Djonata Schiessl

Victória Vilasanti da Luz

Helison Bertoli Alves Dias

Flávio Luiz von der Osten

Lucas Lira Finoti

Resumo: O consumo transformativo têm se demonstrado uma tendência de pesquisa no marketing. O objetivo dessa abordagem consiste em melhorar o bem-estar do consumidor focando na redução de comportamentos prejudiciais que eles possuem e no incentivo de comportamentos benéficos. Por exemplo, campanhas de combate ao tabagismo buscam melhorar a qualidade de vida dos consumidores, assim como campanhas para alimentação mais saudável. Baseado nessa tendência, o objetivo deste artigo é introduzir o framework MEPIC na pesquisa do consumo transformativo. Após uma análise teórica explorando essa área de pesquisa, os autores estabelecem as abordagens teóricas em comportamento do consumidor que são mais promissoras para explicar o fenômeno. Após a análise, os autores sugerem cinco áreas que merecem receber maior atenção para a execução de pesquisas, são elas: *Mindsets*; Emoções auto-conscientes; Políticas públicas; Influência social; e Co-criação. Mais adiante, discute-se cada uma dessas áreas com mais profundidade e são apresentadas 22 proposições de pesquisa que englobam o framework proposto.

Palavras-chave: (Consumo transformativo, Framework, MEPIC)

1. INTRODUÇÃO

Devido a gama de problemas sociais existentes, o consumo transformativo tem ganhado importância na academia (Mick, Pettigrew, Pechmann, & Ozanne, 2012). As pesquisas que abordam essa tendência têm como foco o desenvolvimento de teorias que colaborem com a redução dos problemas sociais. Além disso, buscam melhorar o bem-estar dos consumidores (Anderson et al., 2013). Dessa maneira, as pesquisas de consumo transformativo demonstram um futuro promissor dentro da disciplina de marketing, devido à sua capacidade de trazer benefícios para a sociedade, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento de teorias no meio acadêmico (Davis, Ozanne, & Hill, 2016).

Como exemplos do consumo transformativo, pode-se citar as atividades voltadas à saúde e bem-estar, controle e inibição de comportamentos nocivos ao consumidor e terceiros, esforços em relação ao orçamento familiar e desenvolvimento de relações interpessoais. Todos esses aspectos que são abordados possuem como principal objetivo o aumento do bem-estar e melhoria das experiências de consumo para as pessoas que possuem dificuldades sociais, como por exemplo, as pessoas que estão na linha da pobreza, minorias e demais dificuldades sociais (Crockett, Downey, Firat, Ozanne, & Pettigrew, 2013).

Porém, apesar do potencial das pesquisas que englobam o consumo transformativo, ainda há muito esforço teórico para criar uma base sólida e promover essas mudanças positivas para a sociedade (Davis et al., 2016). Com base nisso, o objetivo deste artigo é propor um framework teórico com cinco abordagens que podem ser usadas para explorar o consumo transformativo no marketing e melhorar o desenvolvimento de pesquisas nessa área.

Após uma análise teórica das principais características do consumo transformativo, buscou-se entender as áreas mais promissoras para o desenvolvimento de pesquisas no marketing envolvendo esse tipo de consumo. Os autores identificaram cinco áreas que podem ser avenidas interessantes para futuras investigações, são elas: *Mindsets*; Emoções autoconscientes; Políticas públicas; Influência social; e Co-criação. Mais adiante, essas áreas de investigação geraram o framework MEPIC que serve como base para o desenvolvimento de pesquisas explorando o consumo transformativo. Como resultado desse framework, os autores apresentam 22 proposições de pesquisa. Por fim, discutem-se os resultados do artigo, as contribuições gerenciais e as limitações que foram identificadas ao decorrer do desenvolvimento deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns problemas sociais têm se tornado cada vez mais evidentes nos últimos anos e isso acabou gerando maior interesse em explorar o consumo transformativo. Por exemplo, recentemente aconteceu um caso com a empresa Bombril, que foi acusada de racismo pelo lançamento do produto *Krespinha*, evidenciando o problema de discriminação que ocorre na sociedade brasileira. Além disso, a pandemia também gerou problemas por conta do isolamento social, como a depressão e comportamentos imorais por parte das pessoas (Bavel et al., 2020). Além dessas questões mais recentes, existem outros elementos muito comuns que são enfrentados diariamente pelas pessoas, como problemas financeiros, educacionais, alimentares e ambientais.

Esses aspectos trouxeram à tona a necessidade de a academia usar de seus recursos para solucionar parte dessas dificuldades, uma abordagem utilizada para isso é a transformação dos meios que envolvem os problemas. O termo “Transformativo” têm sido debatido como uma possível solução e é utilizado em várias áreas de pesquisa com o intuito de melhorar o bem-estar das pessoas e ajudá-las a superar as dificuldades que são impostas pela sociedade, de forma que a população possa ter um convívio melhor e uma redução nas adversidades (Crockett et al., 2013).

Seguindo essa tendência na área de pesquisa, praticamente todas as áreas começaram a adotar a perspectiva do “transformativo” e tentar melhorar de alguma forma o bem-estar das pessoas em suas respectivas áreas. Uma das primeiras tentativas de usar essa nova avenida de pesquisa foi a área de educação, na qual o objetivo é ensinar as pessoas que possuem mais dificuldade no acesso à informação, essa é uma alternativa para melhorar os problemas de aprendizado (Mezirow, 2003). Outra área que também demonstrou interesse em explorar essa perspectiva foi a área de alimentação. Alguns estudos sobre esse tema se preocupam em como proporcionar alimentos para pessoas que passam fome e como os consumidores mudaram a percepção sobre alimentos não saudáveis (Johnston & Szabo, 2011). Mais adiante, essa preocupação também surgiu no turismo e a possibilidade de melhorar as experiências para as pessoas nessa área também foram debatidas (Pritchard, Morgan, & Ateljevic, 2011).

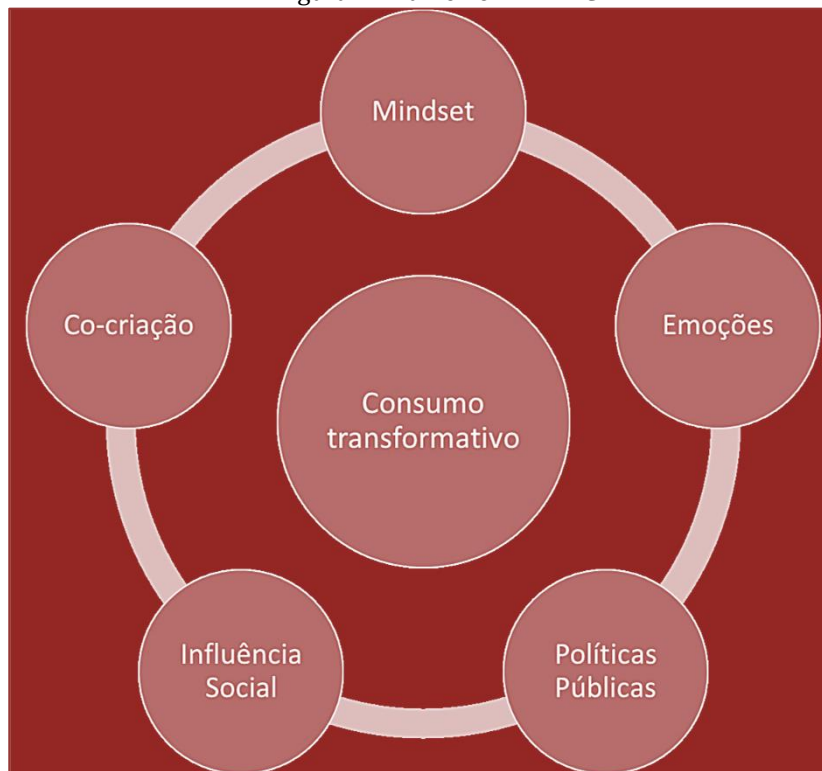
Semelhante às demais áreas, o marketing começou a explorar como que as empresas poderiam delinear estratégias para mudar a perspectiva em relação ao consumo transformativo. Sabe-se que não basta apenas criar ferramentas para fazer com que as pessoas tenham uma melhoria no bem-estar, também é necessário que eles percebam esses benefícios e sejam mais engajados com as causas para que elas sejam mais efetivas. Sendo assim, é necessário que as empresas pensem em novas formas de promover as ações que são realizadas por elas, como, por exemplo, ações de combate à discriminação e ações de melhorias para o meio ambiente. É necessário mudar o discurso em relação às causas sociais e demonstrar como que as ações realizadas impactam na realidade. E, por último, as pessoas precisam mudar a mentalidade sobre as empresas e as ações que elas realizam na sociedade (Polonsky, 2011).

Apesar dessa preocupação na academia e aumento nas pesquisas usando o tema “transformativo” como pano de fundo, percebe-se que há várias possibilidades a serem exploradas em novas pesquisas. Especialmente em comportamento do consumidor, que será o foco deste artigo. Nota-se que os problemas sociais afetam grande parte das pessoas, e, nesse sentido, elas também exercem o papel de consumidores. Por meio de uma análise na literatura sobre o consumo transformativo, notou-se que teorias mais tradicionais da pesquisa em comportamento do consumidor podem servir como alicerce para expandir a pesquisa nessa área. Com base nisso, o objetivo deste artigo é propor um *framework* com cinco abordagens teóricas que podem ser usadas para explorar o consumo transformativo. Para complementar o framework, os autores apresentam proposições que podem ser usadas em pesquisas futuras.

3. FRAMEWORK MEPIC

Após uma verificação na teoria, identificou-se cinco áreas promissoras a serem exploradas usando o conceito de “Transformativo” no comportamento do consumidor. Essas áreas foram escolhidas de acordo com as similaridades com os conceitos de consumo transformativo. Além disso, identificou-se que elas podem ser mais promissoras para o desenvolvimento de novas pesquisas. Na figura 1, é possível observar cada uma das áreas propostas para o framework MEPIC.

Figura 1: Framework MEPIC



A primeira abordagem teórica que é proposta no framework são os mindsets. Que são as crenças que as pessoas possuem a respeito da natureza humana. Por exemplo, as pessoas que acreditam que podem melhorar ao longo do tempo possuem um *mindset* de crescimento, enquanto as que acreditam que não é possível evoluir possuem um *mindset* fixo (Murphy & Dweck, 2016). Estudos englobando mindsets demonstram que eles impactam na forma como os consumidores decidem sobre produtos e serviços (Mandel, Rucker, Levav, & Galinsky, 2017; Murphy & Dweck, 2016). Dessa forma, os diferentes *mindsets* são caminhos interessantes que podem ser explorados em pesquisas futuras.

Outro aspecto que merece atenção no consumo transformativo são as emoções autoconscientes. As emoções são classificadas teoricamente em primárias e secundárias. As emoções primárias normalmente são reconhecidas através de expressões faciais e são mais ligadas a instintos que o ser humano possui, por exemplo, a raiva e o medo (M. Lewis, Sullivan, Stanger, & Weiss, 1989). Já as emoções secundárias (ou autoconscientes) são emoções que precisam de um processamento cognitivo do indivíduo para existir, por exemplo, inveja, ciúme e vergonha (M. Lewis et al., 1989). Como o consumo transformativo necessita de uma mudança por parte do consumidor, ou seja, ele faz isso conscientemente, as emoções disparadas nesse processo tendem a ser mais autoconscientes e influenciam na forma como eles tomam as decisões. Por exemplo, pessoas que antecipam mais a vergonha quando vão consumir algo tendem a perder mais o autocontrole comparado com quem antecipa o orgulho (Patrick, Chun, & Macinnis, 2009).

Além disso, as políticas públicas também são uma possibilidade para novas pesquisas englobando o consumo transformativo. Nesse sentido, elas são ações, normalmente feitas pelo governo para melhorar a vida das pessoas (Beales, Mazis, Salop, & Staelin, 1981). Inclusive a forma como elas são apresentadas para os consumidores podem ter efeitos positivos ou negativos (Beales et al., 1981). Muitas pesquisas que são desenvolvidas apresentam sugestões que podem ser usadas para criar políticas novas ou melhorar as já existentes. Por exemplo, as pesquisas que trabalham as políticas *nudges* estão preocupadas em resolver problemas financeiros e de saúde (Thaler & Sunstein, 2009). Mais adiante, essas preocupações acabam explorando mais áreas como a redução no consumo de energia elétrica, consumo de alimentos mais saudáveis e preocupações com o meio ambiente (Gehlbach, Robinson, & Vriesema, 2019; Vallgård, 2012).

Outro aspecto importante nessa área é a influência social, que também merece ser explorada em pesquisas futuras no consumo transformativo. Sabe-se que o ser humano é um ser social e não há a possibilidade de ele viver sem ter contato com outras pessoas (Stavrova & Luhmann, 2016). Além disso, a todo o momento ele sofre influência dos outros e isso afeta a forma como decisões são tomadas. Por exemplo, em uma situação de pandemia, um grande número de pessoas decide comprar comida com medo que ocorra um *lockdown*, isso acaba gerando um efeito de escassez dos alimentos e nesse caso as pessoas tendem a se comportar imoralmente para conseguir comprar o que desejam (Goldsmith, Roux, & Ma, 2018). Ou ainda, quando as pessoas são excluídas socialmente, elas tendem a trocar de produtos para se sentirem incluídas novamente (Su, Jiang, Chen, & Nathan Dewall, 2017). Por isso, ao abordar o consumo transformativo, é necessário considerar que as pessoas precisam de contato com os outros para se sentirem bem e isso afeta a forma como eles escolhem seus produtos.

E por último, a Co-criação influencia forma como as pessoas consomem os produtos ou serviços. Co-criação consiste em oferecer aos consumidores a possibilidade de contribuir para a criação de determinado produto ou serviço gerando valor para a empresa e para o consumidor (McColl-Kennedy, Hogan, Witell, & Snyder, 2017). Nesse sentido, a Co-criação pode ser feita de várias formas: Interagindo diretamente com a empresa; interagindo com a família ou amigos; ou interagindo com outros consumidores (McColl-Kennedy et al., 2017). Essa prática está relacionada diretamente com os conceitos estabelecidos no consumo transformativo. Através da co-criação é possível gerar mais bem-estar e satisfação para os consumidores de uma forma geral (McColl-Kennedy et al., 2017; Philips, 2004; Prebensen, Kim, & Uysal, 2016).

Após apresentar os conceitos de cada uma das partes do framework teórico e como eles estão conectados com o consumo transformativo, cada um dos cinco elementos são analisados separadamente, com as respectivas proposições de pesquisa.

3.1. MINDSETS

Como demonstrado anteriormente, o *mindset* é um estado mental do indivíduo que afeta a forma como ele toma as suas decisões. Nesse sentido, o consumo transformativo também é afetado pelo *mindset* do consumidor no momento em que ele está realizando uma compra. O primeiro *mindset* apresentado neste artigo é o *mindset* de limitação. Esse estado mental é disparado quando há uma situação de escassez de produtos. Após ativado, ele leva as pessoas a usarem mais a criatividade, com isso elas tendem a utilizar os produtos de uma forma diferente da convencional (Mehta & Zhu, 2016). Por exemplo, imagine que houve um problema com todas as criações de suínos no país, essa adversidade normalmente eleva o preço das demais proteínas disponíveis no mercado, com isso as pessoas tendem a substituir a proteína tradicional por algo mais barato, por exemplo, o ovo. Esse efeito da criatividade não afeta somente a decisão atual do indivíduo, ela impacta também a decisão subsequente (Mehta & Zhu, 2016). Nesse sentido, algumas situações podem disparar a sensação de escassez que leva o indivíduo a agir dessa maneira. Uma delas, que pode ser explorada, é o efeito de uma pandemia no comportamento das pessoas em relação ao consumo transformativo e o *mindset* de limitação. Tendo em vista que a pandemia está transformando a vida das pessoas e a forma como elas estão consumindo, questiona-se se a criatividade e os efeitos positivos desse *mindset* acontecem sob o efeito de uma pandemia. Tendo em vista que nessas situações as pessoas tendem a ser mais individualistas. O medo, nesse caso, pode fazer com que a criatividade desapareça. Sendo Assim:

P1: A pandemia pode exercer um papel de disparar o *mindset* de limitação nas pessoas por conta da escassez gerada e afetar a forma como os consumidores usam os alimentos durante esse período.

Outro *mindset* que tem recebido atenção na academia é o *mindset* de crescimento. Neste estado mental, as pessoas têm uma percepção que elas possuem a oportunidade de crescimento, desde que elas se esforcem para isso, enquanto as pessoas com o *mindset* fixo acreditam que não é possível evoluir (Dweck, 2016). Isso acontece porque as pessoas com o *mindset* de crescimento não têm medo de aprender e demonstrar que são “menos inteligentes” que as outras pessoas, isso acaba fazendo com que elas sejam mais felizes e tenham mais conquistas em suas vidas (Dweck, 2016). Para o consumo transformativo, entender que é possível mudar faz toda a diferença, dessa forma quem possui esse *mindset* enxerga as oportunidades de uma forma diferente, inclusive a forma como as empresas agem em prol dessas pessoas. Acredita-se que quem possui essa percepção tende a entender melhor algumas mudanças de posicionamentos de marca. Por exemplo, há algum tempo, a Gillette mudou o posicionamento de marca que era exclusivamente masculina e heterossexual para um posicionamento de inclusão de gênero, porém, isso gerou uma série de problemas para a marca em relação ao público antigo. Logo:

P2: As pessoas com um *mindset* de crescimento tendem a aceitar melhor a mudança de posicionamento das marcas, por acreditarem que assim como elas, as marcas também podem mudar.

E por último, apresenta-se o *fresh start mindset*. Este *mindset* leva as pessoas a pensarem que é possível ter um recomeço, sem levar em conta o que aconteceu com ela no passado, ou o que está acontecendo atualmente (Price, Coulter, Strizhakova, & Schultz, 2018). Imagine que uma pessoa foi presa por algum motivo, se ela possui o *fresh start mindset* ela tem uma tendência maior de deixar para trás o que aconteceu e iniciar uma nova vida. Um outro exemplo é uma pessoa que perdeu tudo o que tinha em um desastre ambiental, ela também tem a possibilidade de deixar para trás o que aconteceu e recomeçar, apesar das dificuldades. Quando se trata de consumo transformativo, esse *mindset* conduz as pessoas a olharem as coisas de uma forma diferente. Por exemplo, dar uma chance para as marcas que cometeram falhas graves, mas estão tentando recomeçar. Essas pessoas também possuem uma tendência em escolher coisas novas que representem a nova fase que elas estão, por exemplo, alimentos mais saudáveis quando iniciam uma dieta (Price et al., 2018). Sendo assim:

P3: Os consumidores com o *fresh start mindset* tendem a ser mais toleráveis com as falhas graves das marcas.

P4: Quando as pessoas estão em um *fresh start mindset* tendem a consumir produtos mais saudáveis.

Além desses, existem outros *mindsets* que podem ser usados para explorar o consumo transformativo, como por exemplo: *mindset* coletivista e individualista (Kwon, Saluja, & Adaval, 2015); *busy mindset* (Kim, Wadhwa, & Chattopadhyay, 2019); e *mindset* de maximização (Ma, Roese, & Wang, 2006). Como demonstrado, os *mindsets* são comuns entre as pessoas e afetam a forma como elas decidem, todavia, alguns outros aspectos influenciam o consumo transformativo, como as emoções autoconscientes que são exploradas a seguir.

3.2. EMOÇÕES AUTO CONSCIENTES

Neste capítulo exploram-se as emoções autoconscientes e o impacto que elas possuem sobre o consumo transformativo. Os estudos que investigam o papel das emoções demonstram como elas podem aumentar o comportamento transformativo positivo (e.g. realizar exercícios e cuidar da saúde) ou reduzir a ocorrência de hábitos negativos (e.g. consumo de elementos nocivos à saúde e comportamento de compra impulsivo). Uma dessas emoções é a culpa, que representa “um estado emocional desagradável de um indivíduo, associado a possíveis objeções a suas ações, inação, circunstâncias ou intenções” (Baumeister, Stillwell, & Heatherton, 1994). Esse estado emocional torna-se saliente nos consumidores quando a consequência de suas ações são consideradas um fracasso (Michael Lewis, 2000). Nessa visão, os sentimentos de culpa são um produto dos processos cognitivos que estão sendo experimentados pelo indivíduo focal (Doosje, Branscombe, Spears, & Manstead, 1998). Consumidores que se sentem culpados tendem a agir de maneira a reparar seus erros (Tangney, Miller, Flicker, & Barlow, 1996) e se comportam de forma mais cooperativa (Ketelaar & Tung Au, 2003). Entende-se que a emoção da culpa geralmente resulta em uma função adaptativa em resposta às ações que dão origem à emoção (de Hooge, Zeelenberg, & Breugelmans, 2007). Dessa maneira:

P5: Quando é disparada a culpa no indivíduo, ele tende a ter mais comportamentos pró-sociais como doar mais para a caridade e cuidar mais do meio ambiente.

P6: A culpa leva os indivíduos a se esforçarem mais nas metas de perda de peso após quebrar a dieta, porém esse indivíduo ficará mais insatisfeito ao atingir a meta.

Outra emoção que pode ser explorada nesse contexto é a vergonha que é compreendida como uma emoção negativa que ocorre quando um indivíduo atribui uma consequência negativa de suas ações a características globais imperfeitas dentro de si (Van Vliet, 2009). Logo, consumidores que passam pela experiência da vergonha acabam se julgando de maneira negativa por conta das ações que geraram a vergonha (Tangney, Stuewig, & Mashek, 2007). As evidências tratam as regulações da vergonha como mal adaptadas, gerando respostas como prevenção à vergonha, agressão direcionada a outros ou a si mesmo ou ainda estratégias de fuga (da situação ou das relações interpessoais) (Schoenleber & Berenbaum, 2012). Indivíduos que percebem que realizaram comportamentos negativos e sentirem a emoção da vergonha, utilizarão uma atribuição global dos comportamentos nocivos deles, culpando o *self* como um todo. Logo, sem a perspectiva da fuga dentro do próprio *self*, o indivíduo para regular essa emoção negativa pode buscar mudanças em seu próprio *self*, reconstruir o *self*. Além disso, pode haver uma interação entre os *mindsets* propostos logo acima com o papel da vergonha do indivíduo. Outra questão interessante que merece investigação é como que o indivíduo age quando ele sente culpa ou vergonha em uma situação. Ou seja:

P7: Indivíduos que possuem um *fresh start mindset* tendem a ser menos afetados pela vergonha, porque eles buscarão reconstruir o *self* após passar por esse problema.

P8: Quando a pessoa está em um consumo transformativo (e.g. parar de fumar), a vergonha terá um efeito mais forte quando esse consumo é público.

P9: Consumidores que percebem que realizaram comportamentos negativos e sentem a emoção da vergonha (vs. culpa) terão maior (vs. menor) intenção em realizar mudanças no *self* e, assim, menor incidência dos comportamentos negativos subsequentes.

Como demonstrado, as emoções autoconscientes também são boas oportunidades para pesquisas futuras no consumo transformativo. Além da culpa e da vergonha, pode-se citar o orgulho e a inveja que também possuem um impacto na forma como as pessoas decidem tendo em vista que em alguns casos o consumo transformativo depende não somente do indivíduo, mas também das outras pessoas. Com isso, estas emoções podem ficar mais evidentes e conduzir a decisões diferentes. Além das emoções e *mindsets* outra área interessante para o consumo transformativo são as políticas públicas.

3.4. POLÍTICAS PÚBLICAS

Quando se trata de consumo transformativo, as políticas públicas possuem um papel fundamental. Elas são as ações realizadas pelo governo para melhorar o bem-estar da população (Corbo & Schmidt-Hebbel, 1991). Esse tipo de estudo tem se demonstrado cada vez mais importante nos dias de hoje, e a parceria entre empresas e governo pode ser uma saída para que as políticas sejam mais efetivas para a população (Goldberg, 2009). Nesse sentido, as políticas públicas podem ser utilizadas em diversas áreas de consumo para que as pessoas tenham um melhor bem-estar. Por exemplo na área de consumo de alimentos, em que o governo pode criar regulações para os jovens consumirem menos açúcar, ou consumir mais vegetais e frutas, o que gera uma alimentação saudável que conseqüentemente melhora o bem-estar da população e reduz os gastos públicos com o sistema de saúde (Dallongeville, Dauchet, De Mouzon, Réquillart, & Soler, 2011; Muth et al., 2019). Outro foco pode ser nas questões relacionadas com meio ambiente, como reduzir o uso de sacolas plásticas que gera um bem-estar social ao reduzir a poluição ao meio ambiente (Nielsen, Holmberg, & Stripple, 2019). Nesse sentido, a parceria empresas-governo pode de fato melhorar a forma como as pessoas consomem e, conseqüentemente, possuírem maior bem-estar. Pode-se estabelecer três áreas a serem priorizadas ao gerar as políticas públicas. A primeira delas é a criação de leis que induzem as pessoas a determinados comportamentos, que são mais difíceis de serem controlados, é uma forma mais coercitiva para que a população consuma de forma mais adequada (Goldberg, 2009).

Seguindo essa linha, o Brasil por exemplo, criou uma lei em que as pessoas não podem dirigir embriagadas. Outro exemplo é a proibição do consumo de bebidas alcoólicas por pessoas menores de 18 anos, assim como a proibição de propagandas para crianças. Todas essas leis têm como objetivo impedir consumos que não sejam adequados para determinadas faixas da população. Idealmente, essas leis deveriam usar como base estudos científicos para serem criadas. O uso de pesquisas acadêmicas pode tornar as leis mais efetivas na coibição de atos ilegais por parte das empresas e, ao mesmo tempo, que sejam úteis para os consumidores. Sendo assim, algumas áreas ainda são muito novas para que leis sejam criadas e o legisladores não possuem dados suficientes para criar leis efetivas. Por exemplo, o uso de dados dos consumidores na internet, ou o impacto das fake news sobre as decisões das pessoas. Sendo assim, existem algumas questões importantes que podem ser exploradas em pesquisas futuras.

P10: Quando os consumidores recebem benefícios das empresas, como descontos ou vale compras, elas são mais propensas a permitirem o uso das suas informações.

P11: Quando as empresas não oferecem a opção do consumidor rejeitar o uso de suas informações, há uma maior probabilidade de eles fazerem boca a boca negativo na internet.

P12: Leis com maior liberdade de escolha para os indivíduos são mais efetivas do que leis com apenas uma opção.

P13: A forma como o algoritmo funciona na internet, através da indicação de conteúdos relacionados, faz com que os consumidores percam o pensamento crítico. Pelo fato das pessoas criarem um viés de confirmação por receberem conteúdos que elas gostariam.

Outro aspecto relacionado às políticas públicas que merece atenção é a educação. Essa é uma forma de fazer com que as pessoas engajem em comportamentos por vontade própria, com base no conhecimento que elas adquiriram (Goldberg, 2009). Nesse sentido, as campanhas do governo que disseminam informações a respeito da prevenção de doenças, de cuidados com o meio ambiente, são formas de manter a população informada sobre as questões mais críticas. Entretanto, existem formas de realizar essas ações que podem ser mais efetivas e atingir o objetivo com maior probabilidade. Por exemplo, quando as pessoas recebem um estímulo para poupar energia e um feedback comparando a economia que elas fizeram com a dos seus vizinhos, os consumidores tendem a economizar de 2 a 4 vezes mais energia elétrica (Costa & Kahn, 2013), logo a forma como é demonstrada a informação para as pessoas afeta como elas agem. Nesse mesmo sentido, o marketing também possui um papel fundamental entendendo o comportamento das pessoas, reforçando os positivos e buscando formas de reduzir os negativos (Costa &

Kahn, 2013). Através do marketing é possível criar experimentos e verificar quais são esses comportamentos e como eles se alteram de acordo com as informações disponíveis. Sendo assim:

P14: Além de informar as pessoas sobre os malefícios do cigarro, utilizar dados de comparação com outras pessoas, ou dados de pesquisas, podem aumentar a eficácia das propagandas de combate ao tabagismo.

P15: A presença de informações a respeito de consumo de alimentos saudáveis em um *buffet* fará com que as pessoas consumam mais salada.

P16: Colocar as informações calóricas em cardápios diminuirá o consumo de alimentos menos saudáveis. Desde que haja informações para que o consumidor possa saber a quantidade recomendada de calorias para aquela porção.

Além dessas questões, as políticas públicas podem melhorar o bem-estar financeiro. Isso pode ser realizado através da inclusão de disciplinas nas escolas que ensinem como cuidar melhor do dinheiro e fazer investimentos. Além desses aspectos, a influência social também exerce um papel importante quando trata-se de consumo transformativo.

3.5. INFLUÊNCIA SOCIAL

Como mencionado anteriormente neste artigo, o ser humano é um ser social e a convivência com as outras pessoas é essencial para que ele possa sobreviver (Stavrova & Luhmann, 2016). Além disso, conviver com outras pessoas afeta as emoções, comportamentos e crenças do indivíduo, e a tendência é de que ele se adeque às características do grupo em que ele está inserido (Abrams & Hogg, 1990). Dessa forma, os comportamentos podem ser induzidos não só pelos indivíduos, mas também pelas pessoas que estão em convívio. Por exemplo, a influência social leva as pessoas a terem maior satisfação e atitude para a prática de exercícios físicos, principalmente quando os incentivos são familiares, ou seja, pessoas mais próximas (Carron, Hausenblas, & Mack, 1996). Essa influência também é exercida quando as pessoas estão escolhendo um determinado produto, e os produtos mais bem avaliados pelos pares tendem a ser mais escolhidos por conta da pressão social (Cohen & Golden, 1972). Sendo assim, quando tratamos de comportamentos transformativos, que como já mencionado possuem o objetivo de melhorar o bem-estar do indivíduo, a influência social é um aspecto importante para que as pessoas mudem a forma de consumir. Por isso, por exemplo, que os grupos de apoio que ajudam no combate ao uso de álcool e outras drogas são mais efetivos. Nesse caso, os grupos geram maior conexão social, e consequentemente são mais eficientes do que quando a pessoa tenta parar de consumir sozinha (Abrams & Hogg, 1990). Sendo assim, campanhas que visam combater algum problema relacionado ao consumo de drogas, prevenção de doenças, cuidado com o meio ambiente e acidentes de trânsito precisam usar um apelo social maior para gerar melhores resultados. Dessa forma:

P17: Propagandas para combater o tabagismo e acidentes de trânsito serão mais eficazes se o apelo for em relação às pessoas mais próximas e não ao indivíduo.

P18: Indivíduos que possuem um senso de pertencimento maior tenderão a ser mais afetados por propagandas focadas nas pessoas mais próximas.

P19: Empresas que possuem mais presença social tendem a ter mais sucesso para a venda de produtos benéficos ao meio ambiente.

A influência social é, sem dúvida, algo que pode ser explorado no consumo transformativo. Além das questões apresentadas neste artigo, características de produtos como o antropomorfismo, podem gerar respostas diferentes dos consumidores na hora de escolher um produto, por conta da presença de características humanas no item (Epley, Akalis, Waytz, & Cacioppo, 2008) assim como a convivência das pessoas com outros consumidores nas comunidades de marca (Muniz & O'Guinn, 2001). E, por último, aspectos de cocriação podem fazer com que as pessoas mudem a forma de consumir determinados produtos, tendo em vista que isso gera mais inclusão nos processos de criação de produtos ou serviços.

3.6. CO-CRIAÇÃO

A co-criação acontece quando o indivíduo junto com a empresa pensa nas melhores soluções para seus problemas (Akaka et al., 2014). Essa prática é comum tanto para a criação de produtos como de serviços (Lessard, 2015). Quando a pessoa participa das etapas de desenvolvimento, há uma tendência maior de ela se sentir satisfeita com o resultado final, o que conseqüentemente aumenta a intenção de compra e indicação do produto para outras pessoas (Lessard, 2015). No consumo transformativo, a participação do consumidor é essencial, pois vez ou outra as empresas não tomam conhecimento das necessidades de seus consumidores. Por isso, a co-criação é uma prática comum nas empresas para agregar valor aos seus produtos e serviços (Lessard, 2015; Nysveen & Pedersen, 2014). Essa tendência também pode ser aplicada ao consumo transformativo e em conjunto pode-se criar produtos e serviços que sejam bons para a empresa, com a criação de valor e lucros e também agradáveis para os consumidores na geração de bem-estar para eles. Na saúde, por exemplo, a cocriação de serviços faz com que as pessoas possam expor as suas necessidades e as empresas possam adequar os serviços de acordo com elas (McColl-Kennedy, Vargo, Dagger, Sweeney, & van Kasteren, 2012). Sendo assim, as pessoas tendem a ter uma vida melhor em virtude de se sentirem mais seguras. Dessa maneira:

P20: A co-criação (vs a falta dela) leva o consumidor a uma maior percepção de valor sobre o produto ou serviço.

P21: Produtos co-criados geram maior bem-estar, por conta da percepção de preocupação da marca com a sociedade.

P22: Propagandas co-criadas serão mais efetivas no combate ao tabagismo e acidentes de trânsito.

Como demonstrado, a co-criação também pode ser usada para incentivar o consumo transformativo tendo em vista que a população tem se preocupado cada vez mais em colaborar com o bem-estar social. Além do que foi demonstrado neste artigo, é possível explorar a co-criação para resolver problemas sociais, como a pobreza e as doenças. Acredita-se que envolver as pessoas na resolução de problemas pode ser mais eficiente. Mais adiante, conclui-se as reflexões sobre como explorar o consumo transformativo de forma mais eficiente no marketing.

4. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi tratar de algumas questões mais relevantes no consumo transformativo no marketing, assim como demonstrar a importância do tema e possibilidades para pesquisas futuras. O framework apresentado explora cinco áreas promissoras para entender como o consumo transformativo pode mudar a forma como as pessoas se comportam. Notou-se no decorrer da pesquisa, que esta área do conhecimento é pouco estudada no marketing e há possibilidades interessantes que podem ser exploradas. Nesta altura do artigo, vale ressaltar dois aspectos importantes. Primeiro, existem mais teorias que podem ser usadas para explorar o consumo transformativo no marketing. Entretanto, devido a limitação de espaço não foi possível tratar de todas elas. Por exemplo, a capacidade cognitiva dos indivíduos e questões de auto controle também podem afetar a forma como as pessoas escolhem determinados produtos que podem trazer bem-estar. Neste sentido, pessoas com o autocontrole reduzido podem ter mais dificuldade de consumir produtos saudáveis, esse tipo de consumo vai contra uma mentalidade de consumo transformativo (Baumeister & Vohs, 2007; Vohs & Faber, 2007). Outro aspecto que pode afetar o consumo transformativo são as metas que o indivíduo possui, tendo em vista que a quantidade de metas e a forma como as pessoas gerenciam todas elas pode gerar um conflito entre fazer um consumo transformativo ou abrir mão do bem-estar para cumprir um objetivo mais importante. Por exemplo, uma pessoa gostaria de se alimentar de uma forma mais saudável, e ao mesmo tempo empreender. Em alguns momentos, ela terá que abrir mão de alimentos saudáveis devido as atividades relacionadas ao empreendimento. Neste caso, há um conflito entre o consumo transformativo e outras metas do indivíduo. Estes conflitos também podem ser interessantes para pesquisas futuras (Hong & Lee, 2008; Swait, Argo, & Li, 2018). Entre outras teorias que podem ser usadas para melhor entender como as pessoas se engajam ou não em um consumo transformativo.

Segundo, o framework proposto tem como objetivo a organização das ideias e das teorias que podem servir como base para pesquisas futuras. Porém, isso não impede que os novos estudos explorem mais de uma área em um único artigo. Frequentemente, notou-se que pode haver uma interação das variáveis apresentadas neste artigo, que conseqüentemente afeta o consumo transformativo.

Por exemplo, as pessoas que possuem um *fresh start mindset* podem se envolver mais na co-criação de produtos, assim como aceitar melhor a influência das outras pessoas na hora de decidir sobre um produto. Por esse motivo, sugere-se que moderadores e mecanismos sejam adicionados para uma melhor explicação do por quê as pessoas engajam nesse tipo de comportamento. Aos pesquisadores, as proposições colocadas aqui se apresentaram como boas alternativas que podem ser exploradas, em áreas que parecem mais promissoras sob o olhar dos pesquisadores.

Para os gestores de marketing, este artigo apresenta uma nova perspectiva de como o comportamento do consumidor pode ser explorado. Essa nova tendência de pesquisa visa um foco maior no consumidor, não em relação a oferecer o produto mais eficiente, ou o mais barato, mas o que gera bem-estar para quem está consumindo. Além disso, notou-se que o governo pode ter um papel importante sendo um agente que pode melhorar o bem-estar da população com a criação de leis mais efetivas e melhoria no sistema educacional. Nesse sentido, a parceria entre empresas e governo parece uma alternativa adequada e pode trazer benefícios para o governo, com a redução de gastos com saúde; para as empresas, que terão consumidores mais satisfeitos; e, também é benéfico para os consumidores que terão mais bem-estar e podem dedicar-se a outras áreas da vida.

Este artigo também apresenta algumas limitações. A primeira é em relação aos contextos apresentados. É evidente que há outros fenômenos que não foram apresentados aqui, mas que podem utilizar o consumo transformativo como pano de fundo para o desenvolvimento de novos estudos. Segundo, adotou-se para o desenvolvimento desta pesquisa um posicionamento sob o ponto de vista do consumidor, nesse sentido, estratégias mais globais que podem ser adotadas pelas empresas não foram exploradas de forma aprofundada. E por último, os autores não delimitaram os métodos adequados para explorar essa relação, entretanto, o tema ainda é novo e entendeu-se que é necessário o uso de vários métodos para compreender o fenômeno.

REFERÊNCIAS

- [1] Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). Social Identification, Self-Categorization and Social Influence. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 195–228. <https://doi.org/10.1080/14792779108401862>
- [2] Akaka, M. A., Corsaro, D., Kelleher, C., Maglio, P. P., Seo, Y., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). The role of symbols in value cocreation. *Marketing Theory*, 14(3), 311–326. <https://doi.org/10.1177/1470593114534344>
- [3] Anderson, L., Ostrom, A. L., Corus, C., Fisk, R. P., Gallan, A. S., Giraldo, M., ... Williams, J. D. (2013). Transformative service research: An agenda for the future. *Journal of Business Research*, 66(8), 1203–1210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.013>
- [4] Baumeister, R. F., Stillwell, A. M., & Heatherton, T. F. (1994). Guilt: An interpersonal approach. *Psychological Bulletin*, 115(2), 243–267. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.115.2.243>
- [5] Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). Self-Regulation, Ego Depletion, and Motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 115–128. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00001.x>
- [6] Bavel, J. J. V., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4(5), 460–471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>
- [7] Beales, H., Mazis, M. B., Salop, S. C., & Staelin, R. (1981). Consumer Search and Public Policy. *Journal of Consumer Research*, 8(1), 11. <https://doi.org/10.1086/208836>
- [8] Carron, A. V., Hausenblas, H. A., & Mack, D. (1996). Social influence and exercise: A meta-analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 1–16. <https://doi.org/10.1123/jsep.18.1.1>
- [9] Cohen, J. B., & Golden, E. (1972). INFORMATIONAL SOCIAL INFLUENCE AND PRODUCT EVALUATION. *Journal of Applied Psychology*, 56(1), 54–59.
- [10] Corbo, V., & Schmidt-Hebbel, K. (1991). Public policies and saving in developing countries. *Journal of Development Economics*, 36(1), 89–115. [https://doi.org/10.1016/0304-3878\(91\)90006-H](https://doi.org/10.1016/0304-3878(91)90006-H)
- [11] Costa, D. L., & Kahn, M. E. (2013). Energy conservation "nudges" and environmentalist ideology: Evidence from a randomized residential electricity field experiment. *Journal of the European Economic Association*, 11(3), 680–702. <https://doi.org/10.1111/jeea.12011>
- [12] Crockett, D., Downey, H., Firat, A. F., Ozanne, J. L., & Pettigrew, S. (2013). Conceptualizing a transformative research agenda. *Journal of Business Research*, 66(8), 1171–1178. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.009>
- [13] Dallongeville, J., Dauchet, L., De Mouzon, O., Réquillart, V., & Soler, L. G. (2011). Increasing fruit and vegetable

- consumption: A cost-effectiveness analysis of public policies. *European Journal of Public Health*, 21(1), 69–73. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckq013>
- [14] Davis, B., Ozanne, J. L., & Hill, R. P. (2016). The Transformative Consumer Research Movement. *Journal of Public Policy & Marketing*, 35(2), 159–169. <https://doi.org/10.1509/jppm.16.063>
- [15] de Hooge, I. E., Zeelenberg, M., & Breugelmans, S. M. (2007). Moral sentiments and cooperation: Differential influences of shame and guilt. *Cognition and Emotion*, 21(5), 1025–1042. <https://doi.org/10.1080/02699930600980874>
- [16] Doosje, B., Branscombe, N. R., Spears, R., & Manstead, A. S. R. (1998). Guilty by association: When one's group has a negative history. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 872–886. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.872>
- [17] Dweck, C. S. (2016). What having a "growth mindset" actually means. *Harvard Business Review*, 94(1–2), 2–5.
- [18] Epley, N., Akalis, S., Waytz, A., & Cacioppo, J. T. (2008). Creating social connection through inferential reproduction: Loneliness and perceived agency in gadgets, gods, and hreyhounds: Research article. *Psychological Science*, 19(2), 114–120. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02056.x>
- [19] Gehlbach, H., Robinson, C. D., & Vriesema, C. C. (2019). Leveraging cognitive consistency to nudge conservative climate change beliefs. *Journal of Environmental Psychology*, 61(December 2018), 134–137. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.12.004>
- [20] Goldberg, M. E. (2009). Consumer decision making and aging: A commentary from a public policy/marketing perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 19(1), 28–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcps.2008.12.005>
- [21] Goldsmith, K., Roux, C., & Ma, J. (2018). When Seeking the Best Brings Out the Worst in Consumers: Understanding the Relationship between a Maximizing Mindset and Immoral Behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 28(2), 293–309. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1017>
- [22] Hong, J., & Lee, A. Y. (2008). Be Fit and Be Strong: Mastering Self-Regulation through Regulatory Fit. *Journal of Consumer Research*, 34(5), 682–695. <https://doi.org/10.1086/521902>
- [23] Johnston, J., & Szabo, M. (2011). Reflexivity and the Whole Foods Market consumer: The lived experience of shopping for change. *Agriculture and Human Values*, 28(3), 303–319. <https://doi.org/10.1007/s10460-010-9283-9>
- [24] Ketelaar, T., & Tung Au, W. (2003). The effects of feelings of guilt on the behaviour of uncooperative individuals in repeated social bargaining games: An effect-as-information interpretation of the role of emotion in social interaction. *Cognition and Emotion*, 17(3), 429–453. <https://doi.org/10.1080/02699930143000662>
- [25] Kim, J. C., Wadhwa, M., & Chattopadhyay, A. (2019). When busy is less indulging: Impact of busy mindset on self-control behaviors. *Journal of Consumer Research*, 45(5), 933–952. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy069>
- [26] Kwon, M., Saluja, G., & Adaval, R. (2015). Who said what: The effects of cultural mindsets on perceptions of endorser–message relatedness. *Journal of Consumer Psychology*, 25(3), 389–403. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.01.011>
- [27] Lessard, L. (2015). Modeling value cocreation processes and outcomes in knowledge-intensive business services engagements. *Service Science*, 7(3), 181–185. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0104>
- [28] Lewis, M., Sullivan, M. W., Stanger, C., & Weiss, M. (1989). Self development and self-conscious emotions. *Child Development*, 60(1), 146–156. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.1989.tb02704.x>
- [29] Lewis, Michael. (2000). Self-Conscious Emotions Embarrassment, Pride, Shame, and Guilt. In *Handbook of Emotions* (Vol. 54, p. 720).
- [30] Ma, J., Roese, N., & Wang, Y. (2006). The Impact of the Maximizing Mindset on Decision Time. *Advances in Consumer Research*, 33, 212–217. <https://doi.org/43008804>
- [31] Mandel, N., Rucker, D. D., Levav, J., & Galinsky, A. D. (2017). The Compensatory Consumer Behavior Model: How self-discrepancies drive consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 133–146. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.05.003>
- [32] McColl-Kennedy, J. R., Hogan, S. J., Witell, L., & Snyder, H. (2017). Cocreative customer practices: Effects of health care customer value cocreation practices on well-being. *Journal of Business Research*, 70, 55–66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.006>
- [33] McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & van Kasteren, Y. (2012). Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370–389. <https://doi.org/10.1177/1094670512442806>
- [34] Mehta, R., & Zhu, M. (2016). Creating when you have less: The impact of resource scarcity on product use creativity. *Journal of Consumer Research*, 42(5), 767–782. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucv051>

- [35] Mezirow, J. (2003). Transformative Learning as Discourse. *Journal of Transformative Education*, 1(1), 58–63. <https://doi.org/10.1177/1541344603252172>
- [36] Mick, D. G., Pettigrew, S., Pechmann, C. C., & Ozanne, J. L. (2012). Origins, Qualities, and Envisionments of Transformative Consumer Research. In *Transformative consumer research for personal and collective well-being* (pp. 31–52). Routledge.
- [37] Muniz, A. M. J., & O'Guinn, T. C. O. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(March), 412–432.
- [38] Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2016). Mindsets shape consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 127–136. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.005>
- [39] Muth, N. D., Dietz, W. H., Magge, S. N., Johnson, R. K., Bolling, C. F., Armstrong, S. C., ... Rogers, V. W. (2019). Public policies to reduce sugary drink consumption in children and adolescents. *Pediatrics*, 143(4). <https://doi.org/10.1542/peds.2019-0282>
- [40] Nielsen, T. D., Holmberg, K., & Stripple, J. (2019). Need a bag? A review of public policies on plastic carrier bags – Where, how and to what effect? *Waste Management*, 87, 428–440. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2019.02.025>
- [41] Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2014). Influences of cocreation on brand experience: The role of brand engagement. *International Journal of Market Research*, 56(6), 807–832. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2014-016>
- [42] Patrick, V. M., Chun, H., & Macinnis, D. J. (2009). Affective forecasting and self-control: Why anticipating pride wins over anticipating shame in a self-regulation context. *Journal of Consumer Psychology*, 19(3), 537–545.
- [43] Philips, M. E. (2004). Models of consumer value cocreation in health care. *Action Research*, (December), 344–354. <https://doi.org/10.1177/1476750304047980>
- [44] Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, 64(12), 1311–1319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.016>
- [45] Prebensen, N. K., Kim, H. (Lina), & Uysal, M. (2016). Cocreation as Moderator between the Experience Value and Satisfaction Relationship. *Journal of Travel Research*, 55(7), 934–945. <https://doi.org/10.1177/0047287515583359>
- [46] Price, L. L., Coulter, R. A., Strizhakova, Y., & Schultz, A. E. (2018). The Fresh Start Mindset: Transforming Consumers' Lives. *Journal of Consumer Research*, 45(1), 21–48. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx115>
- [47] Pritchard, A., Morgan, N., & Ateljevic, I. (2011). Hopeful tourism. A New Transformative Perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 941–963. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.01.004>
- [48] Schoenleber, M., & Berenbaum, H. (2012). Shame regulation in personality pathology. *Journal of Abnormal Psychology*, 121(2), 433–446. <https://doi.org/10.1037/a0025281>
- [49] Stavrova, O., & Luhmann, M. (2016). Social connectedness as a source and consequence of meaning in life. *Journal of Positive Psychology*, 11(5), 470–479. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1117127>
- [50] Su, L., Jiang, Y., Chen, Z., & Nathan Dewart, C. (2017). Social exclusion and consumer switching behavior: A control restoration mechanism. *Journal of Consumer Research*, 44(1), 99–117.
- [51] Swait, J., Argo, J., & Li, L. (2018). Modeling Simultaneous Multiple Goal Pursuit and Adaptation in Consumer Choice. *Journal of Marketing Research*, 55(3), 352–367. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0102>
- [52] Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. H. (1996). Are Shame, Guilt, and Embarrassment Distinct Emotions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1256–1269. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.6.1256>
- [53] Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). Moral Emotions and Moral Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 345–372. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070145>
- [54] Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- [55] Vallgård, S. (2012). Nudge-A new and better way to improve health? *Health Policy*, 104(2), 200–203. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2011.10.013>
- [56] Van Vliet, K. J. (2009). The role of attributions in the process of overcoming shame: A qualitative analysis. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 82(2), 137–152. <https://doi.org/10.1348/147608308X389391>
- [57] Vohs, K. D., & Faber, R. J. (2007). Spent Resources: Self-Regulatory Resource Availability Affects Impulse Buying. *Journal of Consumer Research*, 33(4), 537–547. <https://doi.org/10.1086/510228>

Capítulo 9

Elementos favoráveis e limitantes no comportamento de compra no varejo online

Alice Dantas de Medeiros

Jemina Carolinne Baia de Oliveira

Resumo: A tecnologia possibilitou a disseminação da informação, conseqüentemente, a ampliação dos serviços principalmente no varejo online, no qual a internet torna-se inovação no meio dos negócios viabilizando relacionamentos em tempo real entre empresa-consumidor, permitindo assim, a competitividade para responder de forma ágil as expectativas e exigências dos clientes. Como objetivo pretende-se demonstrar o comportamento do consumidor online, especificamente os elementos favoráveis e limitantes da compra e o índice de satisfação para este tipo de serviço. Trata-se de pesquisa quantitativa realizada em Natal/RN obtendo-se os dados por meio de um questionário em formato de formulário. Com isso, pode-se observar a facilidade de acesso, preço e informação como os motivadores da compra online e apontar a segurança e a socialização como os inibidores. Sua importância está relacionada, eminentemente, aos clientes que procuram comodidade, economia e facilidade para realizar a compra ou obter o serviço. Atuando como meio de influenciar o comportamento do consumidor, que mesmo por perceber algumas vantagens definidas e com o crescente número de pessoas que utilizam o serviço, é possível ainda observar a desconfiança perante este meio de comércio. Vale ressaltar ainda, que embora haja um crescimento vertiginoso do comércio eletrônico, compreender o comportamento do consumidor e os elementos favoráveis e limitantes do comportamento de compra, torna-se um desafio para compreender o atual varejo e acompanhar sua evolução.

Palavras-chave: Marketing. Varejo. Comércio eletrônico.

1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura socioeconômica no qual o mercado atua em uma intensa e constante mudança é possível dizer que o setor de varejo age de forma bastante representativa nesta evolução, uma vez que, constata-se o seu contínuo crescimento em virtude da diversificação decorrente das alterações macroeconômicas ocasionando alterações no comportamento do consumidor bem como em seus desejos, necessidades e estilo de vida. A pesquisa mensal de comércio referente ao mês de agosto de 2020 informou o crescimento do comércio varejista no Brasil de 3,4% em comparação a julho desse mesmo ano, atingindo assim, o maior patamar de vendas desde 2000 e em comparação com agosto de 2019 o comércio cresceu 6,1% (IBGE, 2020). O consumidor atual busca praticidade e diante disso, pode-se verificar uma abordagem voltada não apenas para o consumidor em si, e sim para o ser humano com uma ampliação e personalização de serviços para satisfazer suas necessidades e exigências com responsabilidade corporativa (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2012).

Em virtude da eminente evolução tecnológica que possibilitou uma revolução digital diminuindo os entraves entre as esferas física e digital, novos recursos foram disponibilizados e utilizados de forma a possibilitar aprimoramento e, com isso, adaptabilidade permitindo assim que as tomadas de decisões sejam feitas mais rapidamente e de forma eficiente. Com isso, a ampliação e facilitação do acesso à internet, a difusão e uso intenso de aparelhos *mobiles*, a ascensão das mídias sociais contribuindo com a disseminação de informações, como também, o crescimento do modelo de negócio *marktplace*, que funciona como um shopping virtual permitindo a integração entre lojas, possuindo como vantagem a visibilidade levou ao avanço do comércio eletrônico e conseqüentemente de consumidores virtuais, uma vez que, se caracteriza por uma nova forma de realizar negócios atuando significativamente e com grande importância, visto que permite a competitividade para responder de forma ágil as expectativas dos clientes.

Diante disso, para as empresas, mudanças relacionadas ao desenvolvimento deste mercado em expansão foram adotadas, bem como implantadas medidas por meio da inovação e de alternativas criativas para facilitar o cotidiano dos clientes e agregar valor as empresas gerando oportunidades de negócios. Dentre as formas utilizadas o formato *omnichannel* vem sendo aplicado como estratégia e se destaca, porque o foco está totalmente no cliente e consiste em oferecer diversos canais complementares e integrados.

Esses canais são *mobile*, mídias sociais, e também lojas físicas para que o consumidor tenha a melhor sensação no momento da compra englobando: serviços de atendimento, preços, seleção de produtos, promoções e devoluções ou trocas para que as suas expectativas não sejam frustradas e que o mesmo não perceba a diferença entre a compra física e a virtual, já que a experiência de compra é um fator bastante relevante e sua importância está relacionada eminentemente aos clientes que procuram comodidade, economia e facilidade para realizar a compra ou obter o serviço (SEBRAE)

Outra estratégia adotada como forma de oferecer experiência integrada com a finalidade de satisfazer tanto o cliente como o negócio é o comércio *online* para *off-line* em que permite comprar um produto *online* e fazer a retirada na loja física ou comprar *online* em uma loja física, tal estratégia torna-se conveniente para o cliente, uma vez que permite remover determinadas barreiras como possíveis taxas de entrega, assim como para a organização, pois possibilita a presença do consumidor no ambiente físico (SEBRAE).

A possibilidade de atrair novos mercados consumidores, reter clientes e fidelizá-los são alguns dos desafios apresentados para este segmento de negócio, entretanto, devido a esses desafios, verifica-se a necessidade de conhecer o comportamento de compra do consumidor para este tipo de mercado, além de avaliar fatores que os levam a realizar compras por meio da internet. Tais fatores podem ser observados como: comodidade, facilidade de localizar produtos/serviços e preços mais competitivos. Por outro lado, o comércio eletrônico tem suas limitações, tais como: a segurança quanto a disponibilidade de informações pessoais, não poder avaliar fisicamente os produtos, não receber o que fora esperado e dificuldades para troca ou devolução do que fora adquirido. Outros fatores relacionados às empresas como: informações relacionadas disponibilizadas de forma incompleta e a falta do produto no estoque da loja pode prejudicar o relacionamento com os consumidores e possíveis clientes, bem como o *market share* que representa o grau de participação de uma empresa no mercado relacionadas as vendas de um determinado produto.

Introduzindo esse cenário, por ser uma temática relevante, cabe levantar questões que avaliem os elementos influenciadores no processo de compra por meio da internet com o intuito de compreender os fatores determinantes e as dificuldades relacionadas a este tipo de comércio, que mesmo por oferecer algumas vantagens definidas, e com o crescente número de pessoas que utilizam este tipo de serviço é possível ainda observar a desconfiança perante este meio de comércio. Assim, faz-se necessário, portanto,

analisar as transações efetuadas entre empresas varejistas e clientes finais, deste modo, ao analisar quais os fatores de interveniência no processo de decisão de compra do cliente *online*, os elementos favoráveis e limitantes que interferem no comportamento de compra nas lojas de varejo pela internet é possível determinar as características dos clientes para este mercado, assim como analisar fatores motivadores e inibidores da compra *online*, verificar o índice de satisfação para este tipo de serviço e assim fornecer subsídios para ampliação deste segmento.

Com o propósito de responder aos questionamentos proporcionados, assim como possibilitar a descoberta de novos conhecimentos, a pesquisa permite determinar e analisar criticamente um determinado assunto, isso indica encontrar respostas para questões propostas com o uso de métodos científicos, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade (MARCONI; LAKATOS, 2010).

No que concerne, a pesquisa se desenvolve para alcançar os objetivos propostos e constitui-se em um encadeamento de conhecimentos, uma vez que já analisada atua como base para estudos posteriores, logo foi conduzida a pesquisa de caráter descritiva e exploratória em que objetiva expor as características de determinada população ou relacionar variáveis (GIL, 2010).

Objetivou-se analisar opiniões a cerca das lojas *online*, desta feita, a pesquisa suscita dados relevantes usados na definição da sua abordagem aprofundando-se de uma problemática, o comportamento do consumidor, e determinando o conhecimento sobre o assunto em questão ao evidenciar variáveis importantes. Também pode ser caracterizada como quantitativa, pois permite interpretar um número de casos utilizando-se de procedimentos estatísticos para análise dos dados (VERGARA, 2004).

Ao estudar grupos de indivíduos a partir de observações, esses são chamados de população ou universo que segundo Rudio (2008), representa a totalidade de indivíduos que possuem características definidas para um determinado estudo, dessa forma a população pesquisada é constituída por pessoas residentes em Natal/RN, especificamente, 52 usuários de internet que a utilizam para realizar compras. Para o dimensionamento do tamanho da amostra optou-se por esta quantidade em virtude do tempo proporcionado para a obtenção dos dados.

Como técnica de coleta de dados utilizou-se o questionário constituído por uma sequência de perguntas fechadas que permite delimitar as respostas e objetividade quanto aos requisitos pesquisados explicitando a sua escolha. O instrumento levantou questões sobre um determinado fator relacionado ao tema da pesquisa dividido em blocos de frases para serem numeradas de 1 a 5 em que quanto mais próximo de 1 o fator é considerado um ponto fraco para a escolha daquele meio e quanto mais próximo de 5 o fator é considerado um ponto forte. Os dados são classificados de forma sistemática como facilitação para as possíveis explicações, dessa forma, como procedimentos, utilizou-se a abordagem quantitativa e conforme afirma Oliveira (2003) significa quantificar os dados obtidos por meio das informações coletadas, assim os dados foram analisados estatisticamente por meio da codificação e tabulação sintetizando-os por meio de porcentagens. Desse modo, tornou possível analisar os fatores influenciadores ao realizar a compra via internet.

2. MARKETING

A globalização, as mudanças ocorridas no ambiente de negócios, o crescimento das mídias sociais e o poder de influência do consumidor possibilitam provocar mudanças nas práticas de *marketing*. Esses elementos atuam considerando as necessidades dos consumidores procurando satisfazê-las determinando também, as oportunidades de lucros ao conquistar novos clientes estabelecendo novas maneiras para mantê-los (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Outra definição seria que: “o *marketing* também pode ser entendido como o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação, da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas no processo”. (LANBIM, 2000 *apud* DIAS *et al.* 2004, p. 02). Sendo assim, esse processo de troca está atrelado aos componentes básicos da natureza humana, às necessidades, que funcionam como agente influenciador no processo de obtenção do produto e/ou serviço, e estas englobam as necessidades básicas no qual se relacionam de sobrevivência, necessidades sociais, pertinentes a participação e aceitação perante a sociedade e as necessidades individuais relacionadas ao autodesenvolvimento. Desenvolvida por Maslow, a teoria da motivação descreveu as necessidades humanas como níveis e além das necessidades natas que motivam o indivíduo a consumir, há também as necessidades adquiridas por estímulos provocados pelo ambiente e pela sociedade em que o mesmo atua modificando o seu comportamento. Outro fator influenciador são os

desejos, também determinante de necessidades, dessa forma, pode-se descrever *marketing* como ferramenta utilizada para compreender necessidades, bem como os desejos advindos dos consumidores e assim estabelecer relação de benefícios mútuos para o cliente com a obtenção do produto e/ou serviço, como para a empresa por meio de vantagem competitiva e retorno.

A era do *marketing*, foi estabelecida logo após a Segunda Guerra Mundial, quando se verificou a expansão e a diversificação de indústrias, além do acelerado desenvolvimento tecnológico o que permitiu o aprofundamento da competitividade e a disputa por novos mercados. Houve, então, a necessidade de reduzir os custos com a perspectiva de gerar lucros e o trabalho, antes repetitivo, foi sendo substituído pela criatividade atendendo a amplas variações de necessidades. Com os clientes bem informados e com a facilidade de comparar ofertas de produtos semelhantes o valor do produto passou a ser definido pelo cliente. As preferências dos consumidores são bastantes variadas e, então, o *marketing* tenta chegar ao coração e à mente do consumidor e esta é a visão voltada para o cliente e para os valores a qual retrata as pessoas não apenas como consumidoras, mas como seres humanos plenos, desta feita, as pessoas buscam empresas que abordem as suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica, ambiental e também seus valores. Dessa forma, a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa em que a empresa atua apresentando soluções para os problemas da sociedade tornando-se essencial para exibir vantagens competitivas como valor da marca (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2012).

Acompanhando a evolução do mercado a forma de obter informações, serviços e produtos mudaram. Para a obtenção de dados usa-se a internet por meio de buscadores, redes sociais e ferramentas digitais que oferecem uma ampla gama de serviços e facilidade para localizar o que se pretende. Com essa inclusão digital o processo de compra e venda torna-se eminentemente pessoal e para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), vivencia-se a era do *marketing* 4.0, com o ambiente voltado para a tecnologia, o consumidor tornou-se mais social admitindo assim produtos personalizados e serviços mais pessoais, então o *marketing* considera os usuários de internet com alto poder de influência. Dessa forma, diante de um mercado com um ritmo de mudança intenso se faz necessário à empresa a capacidade de adequação como forma de ter um novo posicionamento de mercado tornando-a mais sólida admitindo assim criar vantagens competitivas por meio da qualidade, atendimento e inovação.

Como resposta às mudanças do mercado e para atender ao perfil do consumidor o *marketing* também acompanha essas mudanças e atua em diversas vertentes como: o orientado a vendas, ao relacionamento, ao produto, à marca, o *marketing* digital entre outros. Desse modo, *marketing* pode ser compreendido também como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente gerando vantagem competitiva duradoura para a empresa utilizando-se da gestão estratégica das variáveis controláveis de *marketing* (DIAS *et al*, 2004). Ainda nessa perspectiva, *marketing* é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017). Verifica-se como objetivo o eficiente atendimento ao cliente de forma que o mesmo seja fidelizado e a determinação de valor é construída por meio da relação custo-benefício, no qual os benefícios proporcionados pelo produto ou serviço adquirido devem ser maiores do que os custos para obtê-los.

Atuando como elo entre fabricante e consumidor, o varejo é um tipo de canal de *marketing* e consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, (PARENTE, 2000). Representa além de interesse para fornecedores obterem oportunidades de manter suas atividades produtivas e escoar a produção, como também busca satisfazer necessidades e desejos dos clientes (COBRA, 1992).

O varejo é certamente uma das atividades que atua em um maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido e tem sido um setor protagonista no desenvolvimento do Brasil, apresentando durante uma década um crescimento consistente impulsionando assim o PIB brasileiro. (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2020). O *marketing* de varejo busca observar o comportamento do consumidor para, então, definir as ações e estratégias adequadas de forma a ampliar a participação no mercado por meio das vendas e assim conquistar clientes e fidelizá-los, (E-COMMERCEBRASIL, 2018). Com o ambiente moldado por intensas mudanças ocasionadas pela expansão do conhecimento, crises econômicas e alterações nas esferas social e até mesmo ambiental, estará mais preparada àquelas empresas que procurem oferecer respostas rápidas aos consumidores, diferenciando-se assim, por seus valores (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2012).

Dessa forma, o varejo tem como funções: disponibilizar variedades de produtos e serviços, manter estoque para oferecer prontamente o que fora desejado e fornecer os serviços como meio de facilitação para a compra. A realização destas funções permite o aumento da percepção de valores para os produtos e

serviços oferecidos, possibilita também ampliação na participação do mercado além de crescimento definindo a imagem do negócio para a obtenção de lucratividade. Hoje se percebe novas formas de varejo, até mesmo sem a utilização de ambientes físicos, inclusive a expansão do varejo por meios eletrônicos, como a internet. Diante do crescimento desse meio de comércio se faz necessário saber como desenvolver ações que fidelizem o consumidor por meios digitais, uma melhor integração dos departamentos das empresas, a exatidão no controle do estoque e a precisão das entregas, visto que são alguns dos fatores que têm modificado a forma do varejo virtual (E-COMMERCE BRASIL, 2018).

Deste modo, Dias *et al* (2004), enfatiza que o amplo conhecimento a respeito do consumidor permite determinar decisões de *marketing* de varejo, entre estas, definir o público alvo para direcionar esforços tornando importante para a comparação do perfil do cliente com o posicionamento estratégico adotado pela organização. Atualmente ferramentas de coletas de dados se tornam indispensáveis para que o varejo neste segmento se destaque, dessa forma faz-se necessário saber o que os consumidores adquirem, também como acessaram o site, se pesquisando ou por meio de compartilhamentos entre outras informações relevantes.

O *marketing* personalizado voltado para o relacionamento com o intuito de divulgar as propostas de valor baseado no que o cliente consome e aprecia por meio de canais digitais define o *Inbound Marketing* como uma estratégia composta por uma série de ações *online* que atua objetivando atrair tráfego de forma automatizada para um canal digital e trabalhar este tráfego de forma a alcançar e converter consumidores em clientes efetivos dos seus produtos ou serviços (ACADEMIA DO MARKETING, 2019).

Com os dados obtidos e analisados, os varejistas podem planejar estratégias de atração de vendas e fidelização e por estabelecerem uma relação direta com o cliente, facilita as vendas além de proporcionar o melhor custo benefício em relação ao *marketing* tradicional, que já não tem muito efeito nos dias atuais. Outra forma seria a escolha adequada da localização enfatizando o perfil do cliente e os seus hábitos de consumo. O preço também se torna um importante meio de influência para o cliente, por isso, torna-se interessante definir uma política de preço que crie fluxo de clientes e não comprometa a rentabilidade da empresa. Faz-se importante utilizar alternativas promocionais como maneira de proporcionar fluxo nas lojas, como beneficiar clientes fiéis. Em termos de propaganda, a utilização de mídias são importantes meios de divulgação, outra importante ferramenta a ser utilizada seria o calendário promocional permitindo para o varejista em parceria com os fornecedores ao longo do ano realizar eventos em datas comemorativas.

Como considerável fator de diferenciação, tem-se a variedade, no qual o varejista deve decidir as categorias de produto que irá trabalhar e o número de itens por categoria. O varejo busca diferenciação e posicionamento para obter maior atratividade diante de uma intensa concorrência e como meios de estratégias devem-se aplicar esses fatores correlacionando-os de modo que possibilite elementos que influenciem o comportamento do consumidor. As transformações tecnológicas tanto modifica o comportamento dos consumidores, quanto o *marketing* de varejo, visto que as mudanças ocorrem constantemente alterando a forma como a empresa se comunica e atua.

Diante disso, verifica-se a união entre meio físico e digital com a ideia de proporcionar a mesma experiência de compra para o cliente no ambiente físico e no ambiente *online* por intermédio da personalização e estratégias de comunicação nas diversas etapas da compra como também a interação do consumidor entre os diversos canais até a conclusão da compra ou obtenção do serviço. As ações de *marketing* também sofrem alterações, pois atua de forma criativa ao analisar e estudar o comportamento do consumidor.

3. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

As mudanças ocorridas nos cenários tecnológicos e demográficos ocasionaram mudanças também no comportamento do cliente em seus desejos, necessidades e estilo de vida. Percebem-se hoje clientes cada vez mais exigentes, influenciando também, nas estratégias de diferenciação e, para que, no varejo, as estratégias de *marketing* sejam efetivadas é imprescindível que se identifique as necessidades dos consumidores e procure entender os seus comportamentos de compras e o desenvolvimento do processo decisório, já que o propósito é satisfazê-los.

Conforme afirma Parente (2000, p.111), “a melhoria contínua das operações varejistas é um pré-requisito para a sobrevivência das empresas, uma vez que o sucesso das empresas depende da satisfação dos seus clientes”. O não conhecimento das motivações, padrões de comportamento, necessidades e preferências dos clientes, já que suas características e decisões os levam a decidir sobre as compras, poderá ser um

fator negativo para a organização e tal fato poderá ocasionar perda de mercado beneficiando a concorrência. Esses fatores devem ser considerados, uma vez que as influências externas, como também as internas atuam rapidamente modificando suas preferências.

Para a *American Marketing Association*, o comportamento do consumidor se refere a como os clientes e organizações satisfazem suas necessidades e desejos ao escolher, comprar, usar e dispor de bens e serviços. O modelo de comportamento permite saber que os estímulos provocados pelo mix de *marketing*, juntamente com os estímulos ocasionados pelo ambiente irão reagir no consumidor que voltará atenção e reagirá mediante suas características influenciando no processo de decisão levando-o a obter uma resposta (DIAS *et al*, 2004).

De acordo com Kotler (2000), o modelo estímulo-resposta do comportamento de compra aborda os estímulos de *marketing* como: produtos e serviços, preços, distribuição e comunicação como também outros fatores sendo estes: econômico, tecnológico, político e cultural. Esses influenciam a psicologia do consumidor atuando na motivação, percepção, aprendizagem e memória, assim como nas características culturais, sociais e pessoais ocasionando o processo de decisão de compra como o reconhecimento do problema, a busca de informações, a avaliação de alternativas, as decisões de compra, frequência de compra e formas de pagamento, como também o comportamento pós-compra. Sendo assim, torna-se importante compreender o que ocorre até o momento da decisão de compra e como fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos influenciam nesse processo.

Atuando como o principal determinante dos desejos e comportamentos, a cultura é determinada desde a infância onde são transmitidos valores, preferências e comportamentos familiares, as subculturas como nacionalidade, região geográfica e religião também são agentes influenciadores e atua de forma específica em cada indivíduo. Outro fator determinante são as classes sociais uma vez que, permitem aos seus integrantes possuir valores, interesses e comportamentos semelhantes. Os fatores sociais relacionam-se a grupos de referência, família, papéis sociais e status. Grupos de referência exercem influência direta e indireta sobre as atitudes dos indivíduos e englobam amigos, vizinhos, colegas de trabalho e grupos religiosos esses grupos, expõe a novos comportamentos, atitudes e estilo de vida, exercendo influência na escolha da marca e do produto. A família, por ser um grupo de referência primário, constitui um fator de importante influência no comportamento. Mudanças relacionadas ao aumento da participação da mulher no mercado possibilitaram alterações nos padrões de compras domésticas. Ainda, o papel social ou status determina a posição de uma pessoa perante a sociedade, dessa forma escolhem-se produtos e serviços que comuniquem seus status na sociedade.

Kotler (2000), afirma também que fatores de influências pessoais incluem idade e estágio do ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, estilo de vida, personalidade e autoimagem. O estágio do ciclo de vida, diz respeito às transformações ocorridas ao longo da vida. A escolha dos produtos é afetada pelas ocupações e circunstâncias econômicas, tal fato inclui renda, economias e bens e débitos. O estilo de vida refere-se ao padrão de vida expresso por interesses e opiniões de acordo com o ambiente em que vive. A personalidade também influencia o comportamento de compra e se refere a características psicológicas que leva a pessoa a reagir de acordo com o ambiente. Relacionada a personalidade tem-se a autoimagem e o mercado procura desenvolver produtos que coincida com a autoimagem do público alvo. Os fatores psicológicos que podem ser motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes também influenciam a compra. Sendo assim, foram apresentadas algumas teorias da motivação e a que se destaca é a teoria de Abraham Maslow, o qual procurou explicar que as necessidades humanas estão apresentadas em níveis hierárquicos, sendo necessidades importantes satisfeitas primeiro descritas como necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização (CHIAVENATO, 2001).

Localizada na base da pirâmide, as necessidades primárias, são representadas pelas necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades fisiológicas como alimentação, repouso e abrigo, são instintivas e nasce com o indivíduo e estão relacionadas a sobrevivência, assim que as necessidades fisiológicas são satisfeitas surgem as necessidades de segurança com a busca de proteção, logo após as necessidades primárias, têm-se as secundárias representadas pelas sociais, de estima e de autorrealização. Amizade, aceitação e amor, surgem assim que as necessidades primárias encontram-se satisfeitas. Necessidade de estima envolve autoconfiança e aprovação social, já a necessidade de autorrealização por ser a necessidade mais elevada está no topo da hierarquia, relacionada ao autodesenvolvimento contínuo. Como citado anteriormente, o indivíduo recebe estímulos influenciando assim o seu comportamento, esta teoria permite melhor compreensão como os produtos e serviços são adquiridos. A motivação leva o indivíduo a ação e para isso, é influenciada por meio da percepção que permite selecionar e interpretar informações e estabelecer uma imagem, além dos estímulos físicos há relação com o ambiente e o íntimo.

Sendo assim, devem-se estabelecer meios para atrair a atenção dos consumidores, enfatizando o envio de mensagens ao público alvo.

Por meio da ação o indivíduo aprende e o aprendizado possibilita desenvolver crenças e atitudes, atuando também como agentes influenciadores do comportamento de compra. Por meio da fé e de conhecimentos a crença é estabelecida e permite que as pessoas atuem de acordo com a definição das imagens das marcas. Já a atitude, relaciona-se a avaliações e sentimentos de forma que aproxime ou afaste de uma ideia ou produto. O estudo dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor fornece subsídios para atendê-los com efetividade. Além das influências, deve-se compreender como os consumidores decidem a compra e este fator denomina-se processo de decisão do consumidor. O processo de compra tem início no momento em que há reconhecimento da necessidade e o processo pode ser provocado por estímulos internos e externos. Correspondem como estímulos internos às necessidades básicas do indivíduo e estas evoluem para o impulso, quanto aos estímulos externos, atuam por meio de uma circunstância desencadeando uma necessidade. A decisão de compra permite a busca de informações a respeito do que será adquirido e logo após identificar uma necessidade e hoje se verifica a facilidade em obter informações. O aprimoramento dos serviços e a difusão das mídias sociais atuam como facilitadores na interação possibilitando de forma ágil o compartilhamento de informações por meio da integração de pessoas nos mais diversos lugares.

Dessa forma, Kotler (2000), define as fontes de informação para o consumidor em fontes pessoais na qual inclui família e amigos; fontes comerciais como propagandas, vendedores e embalagens; fontes públicas como meios de comunicação de massa e fontes experimentais ao examinar e utilizar o produto. Ao obter informações sobre o que será adquirido o cliente conhece marcas concorrentes, algumas atenderão aos critérios estabelecidos e à medida que o consumidor obtém mais informações sobre outras marcas estas se tornam concorrentes permitindo a análise e a escolha final.

Boone e Kurtz (1998), dizem que “em alguns exemplos o consumidor está ciente das marcas que merecem consideração adicional; em outros, o processo de fontes externas envolve a aquisição dessa informação”. Com base nas informações obtidas, os consumidores identificam maneiras de satisfazer necessidades, ao avaliar alternativas, verificam informações de referência e faz-se um julgamento de valor e por essas avaliações percebem as que apresentam maior valor agregado (CHURCHILL JR; PETER, 2000).

Kotler (2000), considera que o julgamento é feito em um embasamento racional, uma vez que tenta satisfazer uma necessidade, o consumidor busca benefícios do produto escolhido e o vê com diversos benefícios que irão satisfazer a necessidade. A atenção será para aqueles que forneçam os benefícios procurados e o conjunto de crenças relacionados a marca define a imagem da marca que varia de acordo com as experiências anteriores do consumidor e a forma como é percebida pelo mesmo, já as atitudes são estabelecidas após avaliar os seus atributos. Os critérios de avaliação influenciam no momento da decisão de compra.

Segundo Boone e Kurtz (1998, p. 186), “Os estágios do processo de decisão referentes à busca e avaliação, resultam na decisão real de compra e no ato de efetuar-la”. Dessa forma, o consumidor com suas particularidades e critérios restringe suas intenções. Para Kotler (2000), há cinco subdecisões de compra como marca, fornecedor, quantidade, ocasião em que efetuará a compra e a forma de pagamento. Como fatores de influência têm-se a escolha da loja e sua imagem, sortimentos, preço, localização e serviços oferecidos. Além disso, alguns consumidores preferem efetuar compras sem ir a uma loja física, dessa forma realizam a transação pelo telefone ou internet.

Após adquirir o produto/serviço o consumidor torna-se satisfeito ou insatisfeito com o que foi adquirido e assim, desenvolve a ansiedade pós compra chamada de dissonância cognitiva que para Boone e Kurtz (1998), é um estado de desequilíbrio entre conhecimentos, crenças e atitudes. A dissonância poderá aumentar caso o valor financeiro da compra aumente, quando ao recusar uma compra esta apresente características desejadas que não componha a que foi escolhida e quando há importância na decisão. A satisfação dar-se mediante as expectativas do consumidor e o desempenho do produto. Se o desempenho do produto não alcançar as expectativas dos clientes têm-se a insatisfação e quanto maior essa diferença, maior também será a insatisfação.

Essas reações do consumidor mediante o produto influenciará em seu comportamento para a próxima compra, de forma que retorne a comprá-lo caso a expectativa seja positiva ou devolver e evitar sua compra se a expectativa for negativa (KOTLER, 2000).

As alterações do mercado impostas pelo desenvolvimento da sociedade e mais ainda por uma realidade atípica proporcionada por uma pandemia desencadeou uma nova forma de atuação do consumidor e até

mesmo aqueles que não estavam acostumados com o meio digital passaram a ter contato com este. E além do aumento do uso da internet foi proporcionado também facilidades em obter informações, realizar pesquisas, interagir com outros consumidores, visitar sites com opiniões disponíveis antes da compra. Mediante tudo isso, as empresas precisam estar aptas a se reposicionar e atender a nova realidade de compras visto um crescimento de novos consumidores *online* possibilitando a diversificação e a expansão de novos mercados.

4. COMÉRCIO ELETRÔNICO

A internet atua como um elemento de facilitação para o consumidor a qual permite a redução de custos e esforços e melhor acesso as informações e aquisições de produtos e serviços, também proporciona maior economia em virtude da facilidade e agilidade na comunicação, além de permitir meios eficientes de comercializar produtos e serviços. Com a possibilidade de enviar e receber informações em tempo real, a comunicação interpessoal passou por um intenso processo de catalisação, que por sua vez, acarretou enormes mudanças na forma como as pessoas buscam informações, tomam decisões e avaliam serviços. O acesso às informações foram facilitadas por meio do uso de ferramentas de buscas, correio eletrônico (e-mail), que atua como um sistema de troca de mensagens eletrônicas, a difusão de comunidades e fóruns *online*, como também o desenvolvimento e avanço das redes sociais. Outro ponto a ser considerado é a internet das coisas (IOT - internet of things), uma importante tecnologia que possibilita uma comunicação integrada entre pessoas, processos e coisas, visto que há uma cooperação entre o físico e o digital e atua como uma rede conectando objetos físicos através de um endereço de IP ou outra rede com a finalidade de trocar, armazenar e coletar dados com outros dispositivos para consumidores e empresas através de uma aplicação de software (CARRION e QUARESMA, 2019).

Proporcionado pela intensa evolução da internet, o comércio eletrônico ou *e-commerce*, destaca-se atualmente como uma forma emergente de varejo embasado pela praticidade e conveniência o que permite explicar o seu avanço. Desta feita, o termo *e-commerce* delinea ampla variedade de negociações eletrônicas via EDI (eletronic data interchange), a troca eletrônica de dados (KOTLER, 2000).

E segundo Czinkota et al (2001), este meio de comércio inclui todas as atividades que utilizam a internet para auxiliar na troca de produtos e serviços entre fabricantes, intermediários e consumidores finais. De forma geral, além de permitir aquisição de produtos e serviços, a internet atua também agregando valor para as empresas que a utilizam permitindo ter um diferencial competitivo, já que este meio é bastante eficiente e preciso. Convém ressaltar que a expansão deste tipo de comercio foi possível mediante impactos potenciais em reduzir custos e estoques, melhoria de serviços aos clientes e a oportunidade de desenvolvimento de produtos e a expansão do mercado. Como um importante benefício, o comercio eletrônico, permite a redução de custos, tal fato pode ser percebido diante da busca de informações quanto a fornecedores, produtos e serviço, uma vez que poderá obter diversas opções de informações para o que fora pesquisado, como também a utilização de catálogos eletrônicos para divulgação. Com relação ao estoque, possibilita maior adequação deste com as necessidades de cada cliente ao aperfeiçoar a logística e a distribuição. A oferta de serviços torna-se um diferencial quanto ao auto-atendimento e atualização de informações disponíveis. O *e-commerce* possibilita também o desenvolvimento de produtos e mercados, em função da disponibilidade de relacionamentos e a facilidade de comercializar produtos e serviços nos mais diversos lugares.

Como classificação Trepper (2000), define *e-commerce* como: empresa para empresa (business-to-business, B2B) e empresa para consumidor (business-to-consumer, B2C), a qual os consumidores utilizam para realizar compras por meio da internet, para a empresa, promove produtos e serviços a fim de atingir novos mercados. O tipo de *e-commerce* abordado refere-se ao (B2C), que trata da relação entre empresa e consumidor final e refere-se ao modelo de negócio em que uma empresa vende produto/serviço diretamente ao consumidor final com o objetivo de satisfazer desejos e necessidades do publico alvo com o foco no cliente, buscando tendências e hábitos de consumo.

A confiança no momento da compra, o *social commerce*, proveniente de redes sociais, as reformas governamentais, a utilização de meios de pagamentos eletrônicos, podem ser considerados fatores que contribuem com o crescimento desse comércio (SEBRAE). Pode-se perceber também que a busca pelo conforto fez com que este meio de comércio se destacasse de forma intensa registrando recorde de vendas e faturamento. O relatório elaborado pela Ebit/Nielsen em parceria com a Elo demonstra que o faturamento no Brasil, em 2020, cresceu 47%, maior alta em 20 anos, impulsionado pelo salto de 39% no número de pedidos, para 90,8 milhões, na comparação com o primeiro semestre de 2019. As vendas subiram 47%, para R\$ 38,8 bilhões neste período analisado. Um outro relatório demonstra que as regiões

Norte e Nordeste apresentaram um crescimento significativo neste primeiro semestre de 2020 com o Nordeste apresentando uma variação de faturamento de 107% no comparativo com o mesmo período de 2019, 18% de importância nos números totais do País. A necessidade, comodidade e o aumento na confiança sobre os pagamentos *online*, levaram 7,3 milhões de brasileiros a comprar pela primeira vez no e-commerce.

Com uma expansão de 40% no total, o Brasil chega a marca de 41 milhões de usuários adeptos ao comércio eletrônico (ECOMMERCEBRASIL, 2020). Conforme a pesquisa e-commerce na pandemia, realizada pela empresa Nuvemshop (2020), o Estado do Rio Grande do Norte atuou como o segundo maior em crescimento no comércio eletrônico, obtendo aumento nas vendas acima da média nacional. Com relação a criação de novas lojas virtuais houve aumento em todos os estados brasileiros e o Rio Grande do Norte obteve um aumento de 400%. Mesmo com o rápido e significativo crescimento percebe-se a influência do e-commerce e meios para a sua expansão, vale ressaltar ainda, que mesmo diante do crescimento vertiginoso do comércio eletrônico, compreender o comportamento do consumidor e os elementos favoráveis e limitantes do comportamento de compra torna-se desafio para o entendimento do varejo bem como o seu acompanhamento mediante evolução.

5. ANÁLISE DOS FATORES MOTIVADORES E INIBIDORES DA COMPRA ONLINE

Diante da intensa competitividade as empresas procuram aproximar-se dos clientes de forma a oferecer produtos e serviços adequados as suas expectativas para a maior obtenção de oportunidades de negócios pretendendo, dessa forma, ampliar sua participação no mercado. Essa aproximação permite às organizações orientar-se para os clientes com a finalidade de buscar características, conhecimentos do ambiente em que se encontram inseridos, seu comportamento, necessidades e desejos. O comportamento do consumidor torna-se o foco permitindo assim maior compreensão do seu modo de agir e como almeja ser atendido, uma vez que, o consumidor, é o agente direcionador da organização ao crescimento.

Conforme afirma Parente (2000), a busca da melhoria contínua das operações varejistas é um pré-requisito para a sobrevivência das empresas, uma vez que o sucesso das empresas depende da satisfação dos seus clientes. Para uma melhor especificação dos fatores motivados e inibidores da compra *online*, obteve-se uma amostra de 52 pessoas residentes em Natal/RN, que são usuários de internet, e que a utilizam para realizar compras informando a análise pontual dos fatores motivadores e inibidores da compra *online*.

A facilidade no processo de compra torna-se fator significativo para o varejo em virtude de o ambiente em que as empresas encontram-se inseridas exigir diferenciais para maior obtenção de retorno. Para análise da facilidade de acesso do varejo no ambiente *online* apresenta-se a facilidade para encontrar o produto em que 44,20% dos respondentes estimam como muito fácil. Uma análise geral permite perceber que a internet insere ao mercado uma nova forma de realizar negócios e que possibilita por este meio estabelecer relacionamentos ao concretizar comunicações eficientes em tempo real e com a melhor relação custo-benefício.

Nesse contexto, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), dispõem um modelo de ação que descreve a assimilação, atração, arguição, ação e apologia e assim demonstra a reação do consumidor de acordo com as mudanças do mercado na atualidade.

A assimilação refere-se a etapa de reconhecimento da marca e a comunicação torna-se bastante importante, principalmente, a publicidade e o compartilhamento de informações por outros clientes. A etapa seguinte é a atração que após o conhecimento é feita a análise de possíveis escolhas das marcas. Logo após tem-se a arguição em que a continuidade das pesquisas fundamentadas em informações e influências possibilita tomar decisões baseadas nos dados obtidos. Em seguida, a ação, que atua após a obtenção das informações e, por fim a apologia na qual a comunicação é bastante atuante, pois haverá a recomendação e defesa de maneira espontânea para outros do que foi adquirido.

O comércio eletrônico permite relacionamentos mais estreitos entre as empresas, seus clientes e fornecedores, os sites disponibilizam diversas informações e características sobre produtos/serviços alguns dispõem de canais interativos que podem ser email ou até mesmo ferramentas que atuam em tempo real para esclarecer dúvidas e oferecer suporte aos clientes. O consumidor recebe as informações necessárias e verifica quais os produtos que atendem as suas necessidades comparando as diversas opções com rapidez e com alternativas para designar a solução mais eficaz. Apresenta-se assim as lojas *online* que sobressaem em relação às lojas físicas quanto à facilidade para encontrar o produto, tal fato demonstra que este meio de comércio possuem métodos que possibilitam localização eficiente com o

máximo de informações disponíveis a serem obtidas em um menor tempo podendo até mesmo localizar o que se pretende apenas com a definição de uma determinada característica que o compõe.

A facilidade para encontrar o produto complementar também é demonstrada e aponta 34,6% que consideram fácil localizar o produto complementar em lojas *online*. O mix de produtos oferecidos no mercado eletrônico com diversas linhas de produtos e opções oferecidas em cada produto de uma mesma linha possibilita facilidade para localizar o produto complementar.

Segundo Kotler (2000), refere-se às dimensões: abrangência, extensão, profundidade e consistência que permite a empresa expandir seus negócios ampliando cada dimensão. Utilizada como estratégia o mix de produtos atenderá aos mais diversos consumidores além de possibilitar que visitantes do site possam se tornar cliente. Com a rápida disseminação da tecnologia, que permite facilidade no uso da internet, e, conseqüentemente, o crescimento da utilização de serviços por meio eletrônico a rede torna-se um canal de comunicação e disponibilidade com amplo e facilitado acesso no qual o consumidor poderá pesquisar e obter as informações que desejar rapidamente e em qualquer lugar que esteja. É por esses fatores que 38,5% dos respondentes consideram muito a disponibilidade de acesso e 40,4% consideram, porém, ainda tem certa resistência. Por ter produtos vendidos diretamente ao consumidor final a internet permite eliminar a ação de intermediários o que propicia menores custos e possibilita a entrada de novos negócios acarretando aumento de concorrentes neste ambiente.

Dessa forma, Bertaglia (2003) afirma que essa competitividade entre as diversas lojas pressionam os preços que tendem a ser menores. Assim, explica-se a capacidade de comprar por preços competitivos na rede como demonstra a pesquisa, que para a análise do fator preço do varejo *online*, 36,5% dos entrevistados consideram a capacidade de comprar o produto por preços mais baixos. Outro fator influenciador são as empresas de grande porte que agregam a dimensão preço à importância para conquistar clientes permitindo dessa forma, preços melhores que nas próprias lojas físicas, já que se torna um fator inerente para adquirir participação de mercado.

O cliente desempenha importante influência mediante definição de preço e relaciona percepção de valor a oferta, aos atributos do produto e a demanda perante o nível de preço (DIAS, et al, 2004). Os preços dos produtos devem ser modificados quando estes fazem parte de um mix, assim a empresa deve buscar preços que maximize o lucro total, pois se torna interessante diferenciar preços para produtos complementares, para subprodutos e para pacotes de produtos proporcionando preços menores do que ao comprar cada opcional separadamente (KOTLER, 2000).

A capacidade de comparar preços entre um mesmo produto também é um fator que favorece as lojas *online* obtendo 38,5% da consideração. A entrada de novos concorrentes proporcionados pelo baixo custo de ingresso neste mercado possibilita aos consumidores diversas opções o que facilita a comparação de preços. Outra forma seria que os próprios sites disponibilizam acesso às informações de preços comparando-os entre os diversos produtos.

Quanto a disponibilidade de opções de pagamento e parcelamento adequados as preferências, 42,3% estimam relevante para as lojas *online*, uma vez que estas já dispõem para os clientes diversas opções dentre elas, cartão de crédito e boleto bancário, formas também disponíveis em lojas tradicionais. Em virtude de o comércio tradicional disponibilizar diversas modalidades de pagamento torna-se necessário ao cenário do comércio eletrônico aderir também a estas formas como método de manter o mercado, uma vez que o consumidor procura a melhor disponibilidade de condições de compra.

Várias empresas no varejo têm adotado promoções diferenciadas para o meio digital com o objetivo de estimular a compra e também como uma forma de se equiparar e até mesmo superar as empresas tradicionais. Kotler (2000) descreve técnicas de determinação de preços como estímulos para compras assim, tem-se: redução de preços de marcas conhecidas, preços especiais em certas épocas, abatimento em dinheiro, prazos de pagamentos longos e desconto substancial sobre o produto.

Quanto à capacidade de negociar melhores condições de preço e prazo de entrega as lojas físicas se destacam, pois 36,5% consideram como não ser possível a negociação no ambiente *online*. Tal fato pode ser analisado em detrimento de poder negociar pessoalmente com o lojista, o que torna-se praticamente impossível no ambiente virtual, já que preços e prazo de entrega de produtos e serviços já se encontram discriminados e determinados, podendo até mesmo ocorrer atrasos na entrega.

A decisão de compra permite a busca de informações a respeito do que será adquirido após identificar uma real necessidade e mediante isso, Kotler (2000, p. 183), afirma que “o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos”. A partir da obtenção de

dados o cliente conhece marcas e suas qualidades e à medida que obtêm informações sobre outras marcas estas se tornam concorrentes e então é possível fazer a melhor escolha.

Para melhor explicar o fator informação do varejo em lojas *online* a pesquisa abordou questionamentos sobre variedade, comparação e suporte. O comércio eletrônico possibilita que o nível de competitividade seja maior entre os diversos concorrentes na rede e essa competitividade atua de forma benéfica para os consumidores, pois possibilita aos mesmos obter informações mais detalhadas do que poderá ser adquirido. Por ter um número significativo de empresas *online*, permitem-se opções para obter um maior volume de informações sobre produtos/serviços até mesmo maior do que as informações disponíveis nas lojas tradicionais. Além disso, a tecnologia disponibiliza meios de acesso a diversas ferramentas de facilitação de busca tanto para localizar produtos/serviços como informações a respeito destes. Assim, devido à facilidade do acesso a diversas empresas e ao mesmo momento em que se observa a relevância de encontrar maior variedade nas lojas *online*, 38,5% consideram a possibilidade de encontrar maior variedade de opções para o produto procurado e 32,7% dos entrevistados consideram muito fácil.

Devido à diversidade de produtos/serviços disponível na internet é possível comparar facilmente as características entre os diversos produtos restringindo a busca por preços, marcas, modelos ou outra característica mais específica e assim conduzir as comparações diretamente. Assim, 50% dos respondentes consideram a capacidade de comparar características com relação as diferentes opções de produtos ofertados na rede. Encontrar de forma prática e objetiva informações referentes a marcas, preços, modelos entre outras características sem depender diretamente do varejista ou até mesmo do fabricante são vantagens obtidas por meio do comércio eletrônico. E ao fazer uso da internet como fonte pesquisas de informações para o processo de compra possibilita uma maior redução de custos. Dessa forma, 50% dos entrevistados consideram localizar informações sobre o produto em quantidade e profundidades adequadas para lojas *online*.

Com as ferramentas disponíveis no meio eletrônico admite-se a troca de informações e opiniões com pessoas de interesses em comuns de forma ágil, uma vez que é possível por meio de grupo de discussões, por meio de fóruns, sites, que disponibilizam área para expor opiniões, redes sociais, e-mails entre outros. O que permite explicar a consideração dos entrevistados em 30,8% que acreditam ser possível a troca de informações e 25% que consideram muito a facilidade de socialização.

Com relação ao suporte do lojista para informações adicionais as lojas tradicionais sobressaem, já que estas oferecem o contato direto com o cliente no momento da compra ou após esta com o serviço de atendimento ao consumidor, assim 36,5% dos respondentes acreditam não receber suporte do lojista para informações adicionais e apenas 11,5% dizem receber o apoio.

A forma eletrônica oferece suporte, porém não na mesma intensidade que no ambiente físico, empresas da rede já disponibilizam ao cliente o contato por meio de aplicativos de conversas, o acompanhamento da compra informando sua logística por meio do site, por email ou até mesmo por mensagens de texto.

O'Brien (2004), explica que os processos de notificação de evento é importante ao desempenho do e-commerce, uma vez que todos os envolvidos na transação devem ser comunicados sobre o que possa ocorrer. Sua atuação é por meio de programas computacionais que notificam ao cliente sobre a negociação por mensagens eletrônicas ao meio preferido pelo consumidor. Para estabelecer a percepção dos consumidores *online* entrevistados quanto à segurança, embora tenha evoluído bastante em virtude do seu crescimento substancial, e com ela a existência de sistemas de segurança eficazes no momento de realizar a compra, a percepção que os respondentes da pesquisa têm ainda é de incerteza e preocupação.

Bertaglia (2003), afirma que a segurança tem recebido atenção especial em virtude da expansão do comércio pela rede o que significa dar aos usuários mais segurança e privacidade das informações. O temor de que dados pessoais e bancários possam ser interceptados faz com que os consumidores se sintam receosos ao comprar pela internet.

É pertinente afirmar que a razão para o problema é a vulnerabilidade das informações eletrônicas que fluem pelas redes para aqueles que desejam causar danos (LAUDON; LAUDON, 1999). Dessa forma, quanto ao sentimento de segurança ao disponibilizar informações pessoais para realização da compra *online*, 40,4%, não se sentem seguros e apenas 15,4% acreditam ser muito seguro o ambiente *online*.

Contudo, O'Brien (2004), evidencia que os processos devem estabelecer confiança mútua e acesso seguro entre as partes numa transação de e-commerce e reforçando características de segurança. Como medidas utilizadas para se estabelecer confiança algumas empresas instituem níveis de segurança exigindo senhas dos consumidores tornando possível o acesso ao banco de dados somente aqueles com permissão, outras anunciam suas políticas de privacidade e como meio de assegurar autenticidade disponibilizam a

assinatura digital. Assim Laudon; Laudon (1999), explica que para solucionar a confidencialidade, há práticas que podem ser empregadas permitindo que a transação seja segura, dentre estas apresenta-se a codificação e a mistura de mensagens que atua impedindo o acesso indevido aos dados que estão sendo transmitidos eletronicamente conhecido como criptografia.

Apesar das duas formas de comércio, física e *online*, disponibilizarem diversas opções de pagamento, as lojas físicas, além da opção de boleto bancário permitem também o pagamento em espécie, formas de pagamento não-eletrônicas. Mediante isso, 34,6% dos entrevistados esclarecem que a disponibilização de opções de pagamento não-eletrônicas não são favoráveis no ambiente *online*. No que se refere fator conveniência apresenta-se o questionamento referente a finalidade de realizar a compra ou obter o serviço de forma rápida e conveniente. Como para o comércio eletrônico as barreiras geográficas são ínfimas, a expansão da cobertura geográfica pela web admite ampliar o mercado de modo a conquistar clientes antes inacessíveis pelo varejo tradicional. Apenas com um aparelho conectado a internet é possível aos consumidores uma ampla variedade de lojas em diversos estados ou até mesmo países o que possibilita a realização de compras independentemente do local em que esteja.

Como apresenta Bertaglia (2003, p. 478), “com a tecnologia da informação, é possível agilizar o fluxo de informações e reduzir os custos totais, já que ela possibilita a eliminação de certas barreiras existentes no comércio tradicional”. Além da praticidade e conveniência, muitos produtos são comercializados diretamente para o cliente sem a necessidade de utilização de intermediários. Alguns podem ser conduzidos diretamente pela rede, eletronicamente, como é o caso de livros, músicas entre outros. Dessa forma, o consumidor tem sua demanda atendida rapidamente sem a necessidade de comparecer a uma loja tradicional. O fator realização da compra com rapidez é enfatizado pelas lojas *online* e verifica-se que 40,4% dos entrevistados consideram favorável às lojas *online* e 36,5% consideram muito favorável realizar a compra com rapidez.

Tal fato pode ser justificado por ter diversas opções na rede de lojas, produtos e serviços e a opção de comparar características e preços o que permite reduzir o tempo de decisão e facilitando assim a transação. Os próprios sites disponibilizam ferramentas de pesquisa que atuam concedendo informações atualizadas, dados com informações sobre produtos e comparações com outros, além de exibir as características pertinentes. Outro fator que propicia economia de tempo no momento da escolha é que a tecnologia permite que o ambiente de compra seja registrado, assim, os sites visitados e as buscas feitas pelo consumidor são monitoradas o que possibilita fornecer subsídios para dispor os produtos nos sites e produtos adicionais com mais eficiência e personalização que nas lojas físicas.

Algumas empresas permitem que as lojas virtuais recomendem produtos que possam interessar aos clientes baseado nos seus históricos de compras, quais sites pesquisou entre outros dados, o que possibilita melhor adequação dos produtos a serem ofertados inclusive associando aos produtos complementares e até mesmo descontos para os produtos de um mesmo segmento (TREPPER, 2000).

Os serviços *online* tornam-se populares por oferecer conveniência, assim, o 38,5% dos pesquisados demonstram efetuar a compra de forma prática e conveniente. Diante da disponibilidade de lojas online e informações disponíveis é possível ao consumidor realizar a compra de qualquer lugar que esteja e em qualquer momento já que, os sites encontram-se disponíveis na rede acarretando maior comodidade. O varejo utiliza diversas estratégias para atrair e reter clientes aumentando a percepção de valores para o produto/serviço oferecido.

Assim, apresenta-se o fator socialização do varejo e embora a tecnologia permita desenvolver novos produtos ou até adaptar os existentes para que a satisfação, expectativas e exigências dos clientes sejam atendidas, os respondentes acreditam não receber tratamento personalizado nas lojas *online* em virtude de este elemento estar associado à interação entre cliente - lojista de forma direta. Ocorre que o contato direto entre o lojista e o cliente permite estabelecer melhor relação, empatia e conhecimento das necessidades mais específicas destes, como também, o seu nível de satisfação, dessa forma o retorno poderá ser dado de forma mais rápida que no ambiente *online*. Torna-se praticamente impossível de sentir o produto no ambiente *online* uma vez que, há menos elementos tangíveis já que todo o processo para realizar a compra é totalmente eletrônico.

Entretanto, no ambiente físico é possível o consumidor verificar a qualidade do produto a ser adquirido facilitando a sua aquisição. E há o elemento vendedor que usa o relacionamento interpessoal para realizar a venda o que possibilita maior suporte e segurança ao cliente. A capacidade de tornar o processo de compra prazeroso é fator que favorece as lojas físicas na qual 34,6% dos entrevistados acreditam não ser possível *online*, e 19,2% acreditam ser muito prazeroso realizar a compra *online*.

Kotler (2000, p. 58) afirma que a “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Portanto, as expectativas percebidas no meio *online* pelos respondentes são inferiores às lojas tradicionais.

Por não poder avaliar fisicamente o produto são percebidas incertezas se receberá o produto esperado e caso não o receba se poderá efetuar a troca de forma eficiente. Para determinar a importância dos elementos ao decidir a compra tanto em lojas físicas como *online* estima-se como principal fator influenciador a segurança, que se apresenta como algo considerado muito importante na perspectiva dos entrevistados. Os respondentes indicam que o fator segurança é primordial para obter confiabilidade no processo de compra.

Em seguida, apresenta-se o fator preço considerado como muito importante entre os entrevistados, tal fato aponta para consumidores que buscam negociação de preços e assim, torna-se um dos principais determinantes na escolha de produtos/serviços. Logo após observa-se o fator informação que, para os entrevistados, torna-se algo significativo no qual os mesmos buscam informações objetivas a respeito do que será adquirido.

Quanto à facilidade de acesso permitiu-se determinar que o consumidor atribui valor muito importante com relação a este elemento de modo a reduzir tempo e custos ao realizar transações. Para o fator conveniência, uma vez que, no processo decisório, também determina importância, no qual o consumidor envolvido irá privilegiar aquelas empresas que oferecem maior facilidade em relacionamentos e conveniência de compra.

Já a socialização e a afetividade indica, de forma geral, aspecto menos relevante ao decidir a compra. Dessa forma, permite-se interpretar que os entrevistados preferem a socialização relacionada ao grau de valor agregado ao produto. Os fatores segurança, preço, facilidade de acesso, informação e conveniência obtiveram médias relativamente próximas admitindo o grau de importância relevante. Estes fatores afetam as atitudes dos consumidores em seu processo de decisão sendo determinantes ao escolher o meio de compra.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O rápido desenvolvimento e avanço da tecnologia da informação ocasionaram mudanças na forma de administrar principalmente em virtude do comportamento e preferências dos consumidores que cada vez mais exigem produtos e serviços em função da facilidade de acesso às informações. Isso proporciona a diversificação no varejo e assim, emergem novos formatos de lojas com o consumidor sendo o foco, e estas atuam como estratégias competitivas para satisfazer clientes mais exigentes.

Dentre estes formatos tem-se o formato *online* que estabelece novo modelo de negócio, com o comércio eletrônico, voltado totalmente ao cliente, com baixo custo e com forte poder de expansão. Para a empresa a internet proporciona novas maneiras de gerenciar a logística e a distribuição, reduz custos dos serviços ao cliente, permite maior abrangência geográfica, entre outros. Para o consumidor permite facilidade para obter informações, localizar o produto/serviço, melhor política de preço e formas de pagamentos além de reduzir custos. A busca por meios eficientes para tomar decisões e diante do crescimento da conectividade além do aumento da comunicação, possibilitou também o crescimento da compra por meio de dispositivos móveis e mediante a sua evolução, a compra pode ser realizada a qualquer momento e em qualquer lugar com uso de diversos meios eletrônicos como, por exemplo, aplicativos.

Por meio da pesquisa do comportamento do consumidor *online* em Natal/RN e do seu perfil, apontando os elementos favoráveis e limitantes como elementos de interveniência no comportamento de compra pela internet e a satisfação para este serviço, foi possível apontar os elementos motivadores e inibidores da compra *online*, de acordo com o grau de importância para realizar a compra referente a cada grupo de fatores avaliados tais como: facilidade de acesso, preço, informação, segurança, conveniência, socialização e a importância dos elementos ao decidir a compra.

Mediante análise dos dados obtidos, é possível apontar que os consumidores que optam pela internet como meio de compra são motivados por: facilidade de acesso em virtude de poder localizar o produto de forma ágil, com o máximo de informações em um curto espaço de tempo.

O preço devido ter produtos vendidos diretamente ao consumidor final o que reduz os custos e, conseqüentemente, os preços tendem a ser menores. O fator informação, por obtê-las de forma objetiva e

a conveniência por ter a internet disponível em qualquer horário podendo realizar a compra em qualquer lugar que esteja.

Entre os elementos apontados como inibidores da compra pela internet mediante o estudo está a questão da segurança relacionada a disponibilizar informações pessoais. E o fator socialização com a incapacidade de sentir o produto antes da compra, não receber tratamento personalizado e incapacidade de tornar o processo de compra prazeroso devido a percepção de risco.

Ainda com relação a análise dos dados relacionados a importância dos elementos ao decidir a compra tanto nas lojas físicas como nas lojas *online* na percepção dos respondentes em ordem decrescente de importância tem-se: segurança (88,5%), preço (78%), informação (78%), facilidade de acesso (71,2%), conveniência (65,4%), socialização e afetividade (36,5%). Pode-se perceber que os fatores que obtiveram maiores porcentagens definem o meio de compra. Embora os fatores segurança e socialização sejam atuantes como inibidores da compra *online* permite-se verificar que os demais fatores atuam como favoráveis indicando a satisfação dos consumidores para este revolucionário meio de compra.

O e-commerce, empresa para consumidor (*business-to-consumer*, B2C), evoluiu rapidamente apresentando-se como importante fator no desenvolvimento da economia em virtude da rentabilidade obtida por meio do valor agregado ao cliente, dessa forma deve-se enfatizar o estudo dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor, uma vez que fornecem subsídios para estabelecer um planejamento estratégico adequado a atendê-los com efetividade e definir melhores ações quanto ao processo decisório para as empresas.

REFERÊNCIAS

- [1] Academia do Marketing - O que é *inbound marketing*. 2019. Disponível em: <https://www.academiadomarketing.com.br/o-que-e-inbound-marketing/>. Acesso em: 16 out.2020
- [2] AMA – Associação Americana de *Marketing* - O que é marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 08 out.2020.
- [3] BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.
- [4] BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. *Marketing* contemporâneo. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.
- [5] CARRION, P.; QUARESMA, M. Internet da Coisas (IoT): Definições e aplicabilidade aos usuários finais, março 2019. HFD, v.8, n.15, p. 49-66, mar 2019. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/hfd/article/view/2316796308152019049/9858>. Acesso em: 15 out. 2020.
- [6] CHIAVENATO, I. Introdução a teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2001.
- [7] CHURCHILL JR. G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- [8] COBRA, M. Administração de *marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- [9] CZINKOTA, M. R. *et al. Marketing: as melhores praticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- [10] DIAS, S. R. *et al. Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- [11] Ecommerce Brasil - *A nova era do marketing de varejo*. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketing-de-varejo/>. Acesso em: 11 out.2020.
- [12] Ecommerce Brasil - E-commerce brasileiro tem a maior alta dos últimos 20 anos, aponta Ebit|Nielsen . 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-tem-a-maior-alta-dos-ultimos-20-anos-aponta-ebitnielsen/>. Acesso em: 13 out.2020.
- [13] GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [14] IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Pesquisa Mensal de Comércio – PMC Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?t=destaques>. Acesso em: 16 out.2020.
- [15] KOTLER, P. Administração de *marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [16] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de *marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- [17] KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

- [18] KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0 : do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- [19] LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- [20] MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos da metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [21] Nuvemshop Universidade – O e-commerce na pandemia 2020: estudo completo. São Paulo: Nuvenmshop, 2020. E-book. 25 p. Disponível em: https://d26lpennugtm8s.cloudfront.net/assets/blog_pt/ESTUDO%20O%20E-commerce%20na%20Pandemia%202020.pdf. Acesso em: 05 nov. 20.
- [22] O'BRIEN, J. A. *Sistemas de informação: e as decisões gerencias na era da informática*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- [23] OLIVEIRA, M. M. de. *Como fazer: projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.
- [24] PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- [25] RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 35. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- [26] SEBRAE –Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O que você precisa saber sobre comércio eletrônico. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-voce-precisa-saber-sobre-comercio-eletronico,1a19d1eb00ad2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 15 out. 2020
- [27] SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 15 out. 2020.
- [28] SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo- O papel do varejo na economia brasileira: SBVC, 2020. 157 p. Disponível em: http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2020-SBVC-vfinal.pdf. Acesso em: 15 out. 2020.
- [29] TREPPER, C. *Estratégias de E-commerce: mapeando o sucesso de sua empresa no mercado altamente competitivo dos dias de hoje*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- [30] VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Capítulo 10

When post exclusion behaviors elicit pride: The role of exclusion type

Victória Vilasanti da Luz

Helison Bertoli Alves Dias

Flávio Luiz von der Osten

Djonata Schiessl

Lucas Lira Finoti

Abstract: According to past literature, social exclusion events hurt humans need of belonging. The same thing happens when a brand excludes a community brand member in a commercial interaction. This exclusion event will most likely trigger a subsequent behavior to regulate the negative emotional state and to attempt regain social connection with others. Given that there are two types of exclusion events (i.e. being rejected and being ignored), this essay explores how different subsequent behaviors help consumers to cope with negative emotions by regulating their feelings of pride depending on the exclusion type. We theorize that consumers rejected from a brand community will elicit authentic pride by using conformity behaviors whereas ignored individuals will elicit hubristic pride by adopting non-conformity behaviors.

Keywords: social exclusion; pride; brand community; self-conscious emotions

1. INTRODUCTION

Social connection is an inherent human need. Individuals need to connect with others and belong to groups (Mead, Baumeister, Stillman, Rawn, & Vohs, 2010). Examples of social groups in marketing are brand communities. These communities are a type of consumer's association that has a brand as its center (Muniz & O'Guinn, 2001). For instance, Harley Davidson is a brand that has a strong community of users, which interact among themselves and the brand as well. Being a Harley owner comes with a lifestyle; community members have their own language and symbols, that together becomes a strong culture, full of meaning around the brand.

Brand communities can be initiated either by consumers or by the brand. Since firm-initiated communities must have a greater effort to engage members and gain consumer loyalty, one of their strategies is to hold selectivity tight. That is, some firm-initiated communities choose to exclude a portion of potential consumers in order to maintain an exclusivity status (Wang & Ding, 2017). It is already known that social exclusion put individuals in a negative affective state. It hurts fundamental human needs, such as the sense of belonging and meaningful life, power and control. Moreover, socially excluded individuals tend to restore their self-esteem and sense of belonging through a variety of behaviors (Blackhart, Nelson, Knowles, & Baumeister, 2009; Lee & Shrum, 2013).

After a social exclusion event in a brand community there will be a subsequent behavior to help consumers cope with their negative emotions and feel better. Considering that this behavior could be in conformity or non-conformity with community norms, we study in which situations it elicits pride as an emotional state. Pride is a positive self-conscious emotion that arises in response to a social event. For individuals, feeling pride means that important goals have been achieved, which contributes to a genuine sense of self-esteem (Lewis, 2016; Tracy & Robins, 2007) and that can be helpful to repair the loss of those fundamental needs affected by social exclusion. In fact, finding situations where social exclusion could lead to pride feelings could also help consumers in the maintenance of their well-being.

For this matter, the present research will discuss pride as coping emotion after a community member being either rejected or ignored by a brand. We argue that ignored individuals will elicit higher levels of hubristic pride in non-conformity conditions. That is, when ignored, consumers respond with refractoriness they tend to feel hubristic pride. Furthermore, rejected individuals will elicit higher levels of authentic pride in conformity conditions. In other words, after rejection consumers try re-affiliation and tend to feel authentic pride.

This work contributes to the literature of social exclusion, once discuss emotional responses to subsequent behaviors after an exclusion event. Also, it adds to brand community literature for looking to firm-initiated community's selectivity strategies. Finally, brand managers can also use the present essay to incentive conformity behaviors in order to maintain excluded individuals as "brand tourists" that do not pertain to their community, but admires it and spread positive word of mouth (Bellezza & Keinan, 2014).

2. THEORETICAL BACKGROUND

In this section we will develop our background on social exclusion, brand communities and pride as well as the relation between pride and exclusion type.

2.1. SOCIAL EXCLUSION AND BRAND COMMUNITIES

It is already known that people are social beings and have a fundamental need to belong. Thus, forming and maintaining social relationships are driven by survival and safety needs. In the marketing context, this belonging need could be addressed through relationship ties between the consumer and the brand. Membership clubs, affiliation cards, football teams supporters, and brand communities are some examples (Lee & Shrum, 2013; Mead et al., 2010; Molden, Lucas, Gardner, Dean, & Knowles, 2009).

Specifically, brand communities are a type of consumers' association that is centered around a brand. It can be defined as a "specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand" (Muniz & O'Guinn, 2001 p. 412). That is, it refers to a group of brand users that maintain relationships between themselves and the brand as well (Lin, Wang, Chang, & Lin, 2017). Furthermore, a brand community is characterized by having a "consciousness of a kind", rituals, traditions and moral responsibility with the community as a whole (Muniz & O'Guinn, 2001).

Brand communities can be initiated by both consumers and firms. Even though firm initiated brand communities have weaker brand loyalty and community commitment in the beginning, they still have a good potential to increase brand value and willingness to buy brand products. However, as a mean to achieve that potential, some brands make their community restricted from the general public. That is, there are brands that choose to make their community exclusive, for selected members only (Wang & Ding, 2017).

For instance, *Nubank* is a Brazilian startup that provides financial services. It is not a bank and provides a free of charge credit and cash card. As inclusive as it sounds, *Nubank* does not approve every consumer that asks for an account. In the startup phase, an individual need to be referred by other consumers that already have the account to then go through an analysis process. A few weeks later, the individual received by email the response to their solicitation.

In this context, occasions where a brand needs to select the community members, either by declining participation or by discontinuing the offering of certain product (service) category, could be considered social exclusion scenarios. As previous literature has already stated, social exclusion threatens human's inherent needs to belong, causing a variety of behavioral responses, including aggressive and anti-social behaviors (Lee & Shrum, 2013). For instance, Mead et al., (2010) have found that social exclusion could increase risk-taking behaviors (e.g. use of illicit drugs) as well as promote strategic spending as an attempt to re-affiliate.

Moreover, past research has also found that socially excluded individuals increase charitable behavior, conspicuous consumption (Lee & Shrum, 2013) and attachment to social media (David & Roberts, 2017). Additionally, it demonstrates that those individuals have a stronger preference for anthropomorphized brands (Peng, Wen, & Levy, 2016) and a higher propensity to switching behavior (Su, Jiang, Chen, & DeWall, 2017). Finally, a large part of extant research has shown that socially excluded individuals have a stronger need to re-affiliate, in order to repair lost social connections. In fact, social rejection is known to cause social pain and, consequently, the need to belong is heightened to heal the broken bond (Chester, DeWall, & Pond, 2016).

As social exclusion consistently hurts the fundamental need of belonging, it evokes negative emotions, such as anger, sadness, and fear (Molden et al., 2009). For this matter, there is further evidence demonstrating that social acceptance causes positive emotional states and social exclusion causes negative emotional states, ranging from upset to actual distress. Additionally, social exclusion could also contribute to feelings of low self-esteem (Blackhart et al., 2009).

Based on the premise that people need to maintain positive self-views and, consequently, positive emotional states, one can notice that an excluded individual will behave to cope with exclusion and recover their sense of belonging. To do that, this individual could have either conforming or non-conforming behaviors. Conformity "refers to the act of changing one's behavior to match the responses of others" (Cialdini & Goldstein, 2004 p. 606). That is, once an individual is socially excluded, he can match his behavior to the referred group in order to try re-affiliation. Following this rationale, non-conforming behaviors are those that demonstrate group independence or insurgency against group norms/influence. Both conformity and non-conformity behaviors have advantages. While conformity tends to fulfill in-group and affiliation needs, non-conformity addresses higher uniqueness and individualization needs (Griskevicius, Goldstein, Mortensen, Cialdini, & Kenrick, 2006).

Even though there is a body of research showing social exclusion behavioral consequences, there still a lack of studies focused on consumers' emotional state regulation after an exclusion event, especially when the exclusion comes from a brand rather than a person or a group of individuals (Wang & Ding, 2017). For instance, consider a scenario where a brand discontinues a category of products to eliminate a group of consumers from its community (e.g. Abercrombie & Fitch do not offer extra-large clothes sizes). As previously stated, the excluded consumers will either have conformity behaviors and try to reconnect or they will have non-conformity behaviors and try to differentiate themselves from that brand community. But in which situation will the consumer better regulate his positive emotional state? Is there a condition when this consumer will feel proud of his action? For this matter, we theorize that conformity (vs. non-conformity) behaviors in response to a brand community exclusion will elicit pride depending on the type of exclusion suffered.

2.2. THE ROLE OF TYPE OF EXCLUSION AND PRIDE

Pride is a positive self-conscious emotion that occurs as a response to success and achievement. That is, pride arises when an individual completes an important goal and is related to a specific action (Lewis, 2016). According to Tracy and Robins (2007) Pride contributes to the maintenance of positive self-esteem. Furthermore, the authors explain that pride could be explored in two different types: hubristic and authentic. Hubristic pride is associated with a negative image of arrogance and superiority; it is attributed to intelligence, specific ability and/or personality traits. On the other hand, authentic pride results from a positive achievement of doing something right; it is associated with effort (Huang, Dong, & Mukhopadhyay, 2014; Tracy & Robins, 2007).

Because pride is a self-conscious emotion, it commonly arises in response to the positive outcome of social event (or context). In order to elicit pride, an event must be congruent with the individual's self-view. Moreover, pride enhances one's self-worth and encourages future behaviors on that same nature (McFerran, Aquino, & Tracy, 2014; Tangney, 1999). Following this rationale, one might say that social exclusion events tend to "hurt" an individual's pride, once it is a negative social outcome that devalues their global self. Consequently, social exclusion events also tend to decrease one's self-esteem and self-worth as well (Blackhart et al., 2009). For this matter, what behaviors would lead consumers to enhance their pride emotional state in order to restore their positive self-view?

We argue that the subsequent behavior (conformity vs. non-conformity) after a social exclusion will help the consumer to elicit pride. Looking closely, social exclusion threatens four fundamental human needs, namely belonging, self-esteem, control, and meaningful existence (Lee & Shrum, 2013; Molden et al., 2009) and we theorize that these needs could be restored as consumers are in a prideful emotional state. For instance, Lee and Shrum (2013) have found that socially excluded consumers bolster their fundamental needs by either helping others and donating or by having conspicuous consumption, which is also means to increase one's pride (McFerran et al., 2014).

However, as previously stated, pride is a two-faceted emotion and we argue that the type of pride (authentic or hubristic) that a consumer will elicit after a subsequent behavior in response to a social exclusion will depend on the type of the exclusion suffered. Past research suggests that there could be a different experience of exclusion. For instance, Molden et al., (2009) posit that there is a difference between being rejected and being ignored. On one hand, the authors explain that being rejected is the presence of negative feedback and it is a more explicit exclusion. On the other hand, being ignored represents the absence of positive feedback; it is unilateral and a more implicit type of exclusion.

Furthermore, it is also known that while being rejected increases motivation for reconnecting with others due to loss of self-esteem and sense of belonging, being ignored increases motivation to regain the attention of others because it decreases power, control and sense of meaningful existence (Lee & Shrum, 2013). That said, we argue that ignored consumers will elicit higher scores of hubristic pride when having non-conforming (vs. conforming) behaviors. As ignored individuals try to impress others to reestablish their efficacy needs (power, control, and meaningful existence), we believe that non-conforming behaviors will help them to increase perceived status, autonomy and control through individualization and uniqueness signaling, outside the community (Griskevicius et al., 2006; Huang et al., 2014). Consequently, they would increase hubristic pride, which is attributed to personal ability and characteristics. On the other hand, rejected individuals will elicit higher authentic pride when having conformity (vs. non-conformity) behaviors. In this case, conformity behaviors would help rejected consumers in trying to (re)gain membership with the community and recover relational needs (self-esteem and sense of belonging). As a conforming behavior represents an effort to reconnect with others, it would elicit higher authentic pride (Lee & Shrum, 2013; Tracy & Robins, 2007). Therefore, we propose that:

P1: **Ignored** individuals will feel higher levels of **hubristic pride** in a **non-conformity** condition

P2: **Rejected** individuals will feel higher levels of **authentic pride** in a **conformity** condition.

3. CONCLUSION

The need to belong that is inherent to human being is also extended to the relationships between brands and consumers (Wang & Ding, 2017; Lin et al., 2017). Brand communities are a concrete example of consumer affiliation that grows around a brand. These communities could be formed and managed either by the brand or by the group of consumers. In brand managed communities, the brand has the power to include or exclude members (Muniz & O’Guinn, 2001; Wang & Ding, 2017).

Past research has demonstrated that social exclusion events of any kind lead to negative emotions and re-affiliation attempts in order to regulate the individual’s emotional state (Molden et al., 2009). Given that there are differences in social exclusion events (being rejected vs. being ignored; Mead et al., 2010; Lee & Shrum, 2013) we become interested in investigating the role of these differences in subsequent behaviors. Specifically, we want to explore when these subsequent behaviors could elicit a positive emotion, regulating a negative mood state that is generated after an exclusion event.

For this matter, this essay proposes that social exclusion type (being ignored vs. being rejected) determines coping behaviors that leads to different pride levels after a brand initiated exclusion event. Given a situation when a brand cannot respond to a community plea, we suggest that brand managers should prefer directly reject community members over ignoring them. That is because ignored individuals are expected to cope with noisy subsequent behaviors to restore a positive emotional state (hubristic pride), for instance, complaining in social media. Conversely, rejected members tend to respond with re-affiliation attempts, also to seek a positive emotional state (authentic pride), for example, buying a brand product.

REFERENCES

- [1] Bellezza, S., & Keinan, A. (2014). Brand Tourists: How Non-Core Users Enhance the Brand Image by Eliciting Pride. *Journal of Consumer Research*, 41(2), 397–417. <https://doi.org/10.1086/676679>
- [2] Blackhart, G. C., Nelson, B. C., Knowles, M. L., & Baumeister, R. F. (2009). Rejection Elicits Emotional Reactions but Neither Causes Immediate Distress nor Lowers Self-Esteem: A Meta-Analytic Review of 192 Studies on Social Exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 269–309. <https://doi.org/10.1177/1088868309346065>
- [3] Chester, D. S., DeWall, C. N., & Pond, R. S. (2016). The push of social pain: Does rejection’s sting motivate subsequent social reconnection? *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 16(1), 541–550. <https://doi.org/10.3758/s13415-016-0412-9>
- [4] Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55(1974), 591–621. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- [5] David, M. E., & Roberts, J. A. (2017). Phubbed and Alone: Phone Snubbing, Social Exclusion, and Attachment to Social Media. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2(2), 155–163. <https://doi.org/10.1086/690940>
- [6] Griskevicius, V., Goldstein, N. J., Mortensen, C. R., Cialdini, R. B., & Kenrick, D. T. (2006). Going Along Versus Going Alone: When Fundamental Motives Facilitate Strategic (Non) Conformity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(2), 281–294. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.2.281>
- [7] Huang, X., Dong, P., & Mukhopadhyay, A. (2014). Proud to Belong or Proudly Different? Lay Theories Determine Contrasting Effects of Incidental Pride on Uniqueness Seeking. *Journal of Consumer Research*, 41(3), 697–712. <https://doi.org/10.1086/677225>
- [8] Lee, J., & Shrum, L. J. (2013). Conspicuous Consumption versus Charitable Behavior in Response to Social Exclusion: A Differential Needs Explanation. *Journal of Consumer Research*, 39(3), 530–544. <https://doi.org/10.1086/664039>
- [9] Lewis, M. (2016). The Self-Conscious Emotions. *Encyclopedia on Early Childhood Development*, 1–5.
- [10] Lin, C., Wang, K., Chang, S., & Lin, J. (2017). Investigating the development of brand loyalty in brand communities from a positive psychology perspective. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.033>
- [11] McFerran, B., Aquino, K., & Tracy, J. L. (2014). Evidence for two facets of pride in consumption: Findings from luxury brands. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 455–471. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.03.004>
- [12] Mead, N. L., Baumeister, R. F., Stillman, T. F., Rawn, C. D., & Vohs, K. D. (2010). Social Exclusion Causes People to Spend and Consume Strategically in the Service of Affiliation. *Journal of Consumer Research*, 37(5), 902–919. <https://doi.org/10.1086/656667>
- [13] Molden, D. C., Lucas, G. M., Gardner, W. L., Dean, K., & Knowles, M. L. (2009). Motivations for Prevention or

Promotion Following Social Exclusion: Being Rejected Versus Being Ignored. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2), 415–431. <https://doi.org/10.1037/a0012958>

- [14] Muniz, A. M., & O’Guinn, T. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
- [15] Peng, R., Wen, E., & Levy, E. (2016). The effect of social exclusion on consumer preference for anthropomorphized brands ☆. *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.05.004>
- [16] Su, L., Jiang, Y., Chen, Z., & DeWall, C. N. (2017). Social exclusion and consumer switching behavior: A control restoration mechanism. *Journal of Consumer Research*, 44(1), 99–117. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw075>
- [17] Tangney, J. P. (1999). The self-conscious emotions: shame, guilt, embarrassment and pride. In *Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 541–568).
- [18] Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). The psychological structure of pride: A tale of two facets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 506–525. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.3.506>
- [19] Wang, L., & Ding, Y. (2017). An exemption for strong brands: the influence of brand community rejection on brand evaluation. *European Journal of Marketing*, 51(5–6), 1029–1048. <https://doi.org/10.1108/EJM-12-2015-0876>

Capítulo 11

Gestão da Inovação no contexto organizacional

Sandra Martins Lohn Vargas

Mariana Pires Vidal Lopez

Resumo: O estudo tem como objetivo definir e descrever a respeito da importância da gestão da inovação nas organizações, como se define e se classifica como tipos diferentes de inovação e com características para serviços e produtos, cliente interno e o externo, assim como as mudanças e comportamento do mercado. Busca-se entender a inovação no contexto do conhecimento, por meio da combinação de diferentes informações, resultando em um processo de busca e compreensão de fatos que envolvem o mercado, suas necessidades e o ambiente interno. Apresenta-se neste estudo uma ferramenta de diagnóstico de Gestão da Inovação definida como Radar da Inovação, baseada na análise de 12 diferentes dimensões, segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), considerada uma ferramenta de fácil entendimento e capaz de auxiliar os gestores no momento de implementar a gestão da inovação como um processo estruturado no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Inovação. Gestão da Inovação. Radar da Inovação.

1. INTRODUÇÃO

A inovação parte de um conjunto de estratégias e ações que podem ser implementadas pelas organizações consideradas inovadoras, sendo que essas estratégias podem incluir produtos e estratégias de diferenciação de preço, alianças e redes, o emprego de novas categorias de pessoal, organizacional e de gestão. Apresenta-se o processo de inovação como descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas organizacionais. A inovação pode ser entendida como uma ideia comum a ser utilizada pelas organizações de forma contextualizada, referindo-se às diversas formas de inovação, inclusive a inovação tecnológica, utilizando recursos e capacidades necessárias. Inovações podem partir de objetos limitados e descritos por mudanças demarcadas em características de desempenho. O processo em uma organização poderá incluir ferramentas, materiais e outros recursos, habilidades e conhecimento adquirido (LOBIANCO; RAMOS, 2004; KALE, 2012; CIRANI et al., 2016).

A implementação de decisões deliberadas são realizadas no intuito de melhorar o desempenho das organizações, explorando novas oportunidades de mercado e respondendo aos desafios do ambiente em que está inserido. Em uma organização precisa haver uma combinação de capacidades de inovação que possa influenciar seu desempenho e, portanto, ajudar a desenhar sua trajetória. Cada uma possui uma capacidade que predomina em suas atividades, assim poderá ser inovadora não apenas pelo desempenho de uma capacidade, mas a partir de vantagens que tenha em suas operações, estrutura de gestão ou estratégias de mercado.

Nesse sentido, no momento em que se busca melhorar o desempenho, aumenta a capacidade de inovar, aprimorando o processo de produção e permitindo o desenvolvimento de produtos e novas práticas organizacionais, o que faz aumentar a capacidade da organização em adquirir e criar novos conhecimentos. Define-se aqui capacidade inovativa como sendo algo que integra os diversos componentes resultantes do processo de inovação de uma organização, nomeadamente, a inovação no produto, a inovação no processo, a inovação no mercado e a inovação organizacional.

A capacidade inovativa está relacionada a um conjunto de características de uma organização que facilita e apoia suas estratégias de inovação. Parte da obtenção de novos conhecimentos, o estímulo de aprendizagem e exploração de conhecimento externo, adquirirem informações e transformarem em novos conhecimentos para desenvolver novos produtos. A inovação está relacionada também com a renovação, sendo de um produto ou serviço oferecido ao cliente, partindo de uma novidade lançada no mercado. E para que a inovação ocorra dessa forma, será necessário gerenciar o processo, cuidando primeiramente em avaliar o ambiente interno e externo, escolher as inovações potenciais, baseado nos recursos alocados pela organização (TSAI, 2001; ALVARENGA NETO; CHOO, 2011).

Na proposta deste estudo, busca-se ainda entender a inovação no contexto do conhecimento, pois se criam novas possibilidades por meio da combinação de diferentes informações, resultando em um processo de busca e compreensão de fatos que envolvem o mercado, suas necessidades e o ambiente interno. Organizações saudáveis geram e usam o conhecimento, e à medida que interagem com seus ambientes, absorvem informações, transformando-as em conhecimento e agindo com base numa combinação de conhecimento com suas experiências, valores e regras já definidas (ALVARENGA NETO; CHOO, 2011).

Considera-se que as organizações reconhecidas como inovadoras apresentem um conjunto mínimo de capacidades para que possam executar suas principais atividades. Nesta perspectiva, inovar significa romper padrões e uma organização inovadora não poderia confiar em qualquer forma de padronização, mas procurar permanecer flexível.

2. ENTENDENDO O CONTEXTO DA INOVAÇÃO

Podemos entender a inovação primeiramente como um conjunto de estratégias e ações que podem ser implementadas pelas organizações consideradas inovadoras, incluindo produtos e estratégias de diferenciação de preço, alianças e redes, o emprego de novas categorias de pessoal, organizacional e de gestão. É possível que essas organizações melhorem seu desempenho, explorem novas oportunidades de mercado e respondam aos desafios do ambiente em que está inserido (LOBIANCO; RAMOS, 2004; KUBOTA, 2009; ZAWISLAK et al., 2013).

O processo de inovação em uma organização poderá incluir ferramentas, materiais, recursos, habilidades e conhecimento adquirido. Ao buscar melhorar o desempenho da organização, aumenta-se a capacidade de inovar, aprimorando o processo de produção e permitindo o desenvolvimento de novos produtos e práticas organizacionais, o que promove novos conhecimentos (ALVARENGA NETO, 2004; OECD, 2005).

A organização deve ser capaz de manter uma combinação de capacidades de inovação, o que consequentemente possa influenciar seu desempenho e contribuir para desenhar sua trajetória no mercado, sendo que cada organização apresenta a sua capacidade que predomina em suas atividades. Por meio de vantagens que tenha em suas operações, estrutura de gestão ou estratégias de mercado poderá tornar-se inovadora (GUAN; MA, 2003).

Definimos a capacidade inovativa aqui como um conjunto de características de uma organização que visa facilitar e apoiar suas estratégias de inovação, partindo da busca por novos conhecimentos, novas formas de aprendizagem e a exploração de conhecimento externo, o que proporciona à organização adquirir novas informações e transformar em novos conhecimentos, e consequentemente, desenvolver novos produtos ou serviços para o mercado (TSAI, 2001; KALE, 2012).

A capacidade inovativa também está relacionada com invenções correspondentes com o contexto e necessidades do mercado em que a organização está inserida. Referimo-nos à capacidade uma organização em explorar novos conhecimentos, assim como a capacidade de coordenar e absorver aprendizado a fim de transformá-los em ações para o cumprimento de seus objetivos frente às necessidades do mercado (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009).

Entendemos o processo de inovação como descoberta, experimentação, desenvolvimento, adoção de novos produtos, processos de produção e novas formas organizacionais. A inovação pode ser entendida como uma ideia comum a ser utilizada pelas empresas de forma contextualizada, referindo-se às diversas formas de inovação, inclusive a inovação tecnológica, utilizando recursos e capacidades necessárias (KALE, 2012; CIRANI et al., 2016).

A inovação está relacionada também com a renovação, sendo de um produto ou serviço oferecido ao cliente, partindo de uma novidade lançada no mercado, sendo necessário gerenciar o processo, avaliar o ambiente interno e externo e escolher as inovações potenciais (SERRA et al., 2008). A organização precisa entender a inovação no contexto do conhecimento, criando-se novas possibilidades por meio da combinação de diferentes informações, resultando em um processo de busca e compreensão de fatos que envolvem o mercado, suas necessidades e o ambiente interno das empresas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Identificamos a implementação e os impactos de diferentes tipos de inovação nas organizações, baseado em alguns fatores que influenciam as atividades de inovação e que podem estar relacionados a fatores institucionais, de cultura e valores (OECD, 2005).

- ✓ Inovação de produto / serviço: caracterizado pela introdução de um bem ou serviço novo ou melhorado, baseado em características ou usos previstos, melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (OECD, 2005);
- ✓ Inovação de processo: criação de um método de produção novo ou melhorado, incluindo mudanças técnicas, equipamentos e *softwares* novos ou melhorados em atividades auxiliares de suporte. Como exemplo, citam-se novas tecnologias da informação e da comunicação ou melhoradas, visando melhorar a eficiência e qualidade de uma atividade (OECD, 2005);
- ✓ Inovação de mercado / marketing: baseado na criação de um novo método voltado para mudanças na concepção de um produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto no mercado, na promoção ou na fixação de preços. Entendemos como relacionamentos adquiridos com parceiros de uma determinada organização, sendo clientes, fornecedores, investidores, instituições de ensino, autoridades públicas ou concorrentes (OECD, 2005);
- ✓ Inovação organizacional: está relacionada com a introdução de novas técnicas de planejamento ou ferramentas adotadas nas organizações, de acordo com a necessidade dos profissionais envolvidos no ambiente, ou seja, atividades desenvolvidas e processos adotados ocorrem em função de um planejamento (OECD, 2005);
- ✓ Inovação incremental: considerada uma estratégia gerencial de grande potencial, iniciando a partir de algo identificado e sendo aprimorado, o que depende da capacidade da organização em saber utilizar o conhecimento adquirido ou compartilhado de alguma forma (OECD, 2005);
- ✓ Inovação tecnológica: refere-se à introdução de produtos/serviços ou processos produtivos tecnologicamente novos e melhorias significativas em produtos e processos existentes. Considera-se que

uma inovação tecnológica de produto/serviço ou processo tenha sido implementada se a mesma tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou utilizada no processo de produção (inovação de processo) (OECD, 2005).

A ideia de inovação abrange a implementação de mudanças em serviços, processos, sistemas organizacionais e gerenciais, além de produtos. Apresenta-se a inovação como um processo contínuo envolvendo a solução de problemas em diferentes atividades e processos de aprendizagem nas empresas. Para que a organização seja inovadora, é preciso que se tenha um conjunto mínimo de capacidades para que possa executar suas principais atividades, devendo amadurecer e evoluir para que seja inovadora (OECD, 2005).

Vamos analisar na sequência sete oportunidades para uma organização inovar em seu ambiente, produtos, serviços, processos e ao que se refere ao mercado, segundo Drucker (2002):

- ✓ Aprender com os próprios sucessos e fracassos inesperados de uma organização, e também de seus concorrentes;
- ✓ Incompatibilidades do processo de trabalho, quer seja na etapa de produção, distribuição ou comportamento do cliente;
- ✓ Necessidades do processo (mudanças no processo);
- ✓ Mudanças na organização e nas estruturas do mercado (transformações internas e competidores);
- ✓ Mudanças demográficas (número da população, faixa de idade, renda, onde vivem, que tipo de trabalho realizam);
- ✓ Mudanças no significado e na percepção dos produtos e serviços;
- ✓ Novos conhecimentos.

Fazendo uma reflexão a respeito do mercado, as organizações precisam estar preparadas frente à inserção de novos produtos em relação aos seus concorrentes, o que representam uma ameaça sobre o posicionamento de mercado. O desenvolvimento de novos produtos também se torna uma capacidade decisiva para a organização, baseado na velocidade e necessidade de mudanças no mercado (CIUTIENE; THATTAKATH, 2014).

Para as organizações terem longevidade e lançarem novos produtos e serviços de maneira sistemática e contínua, precisam gerenciar bem a inovação. Organizações inovadoras são capazes de diferenciar-se competitivamente criando novas ideias, práticas ou ações por meio de seu conhecimento, experiências e uso da tecnologia como ferramenta estratégica para se sobressair no mercado (CNI, 2010).

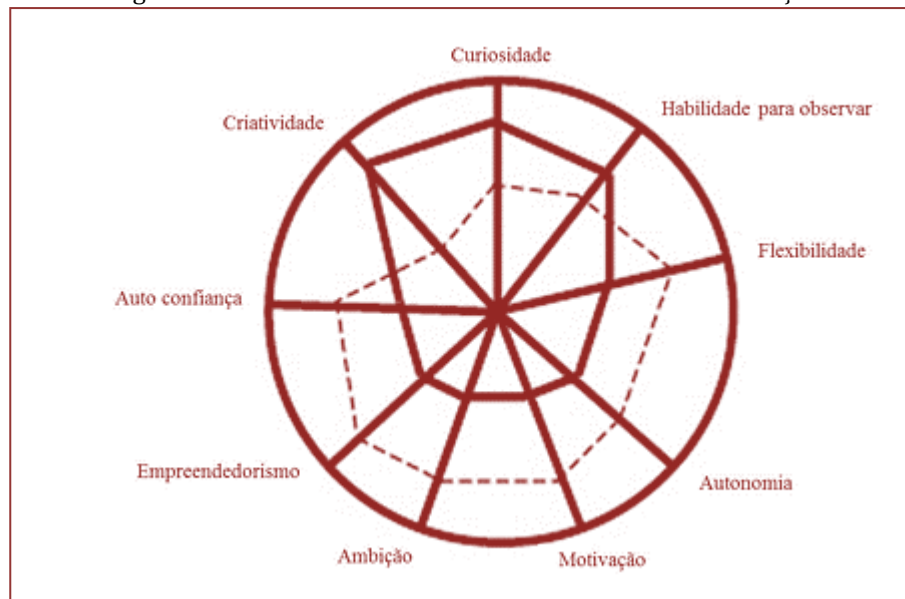
As organizações reconhecidas como inovadoras devem apresentar um conjunto mínimo de capacidades para que possa executar suas principais atividades. Nesta perspectiva, inovar significa romper padrões e uma empresa inovadora não poderia confiar em qualquer forma de padronização, mas procurar permanecer flexível. Nesse sentido, para que se crie um contexto organizacional inovador, espera-se que tenha um conjunto mínimo de capacidades criativas para que possa executar suas atividades e gerar novas ideias (MIRANDA; FIGUEIREDO, 2010; CIUTIENE; THATTAKATH, 2014).

Entende-se inovação como a implementação de decisões deliberadas feitas para melhorar o desempenho da organização ou criar novas características de desempenho, identificando oportunidades de mercado e respondendo aos desafios do ambiente de negócios. O processo de inovação poderá incluir ferramentas, recursos estratégicos, habilidades e conhecimentos adquiridos (HAUKNES, 1998; OECD, 2005; MIRANDA; FIGUEIREDO, 2010). Organizações saudáveis geram e usam o conhecimento, e à medida que interagem com seus ambientes, absorvem informações, transformando-as em conhecimento e agindo com base numa combinação de conhecimento com suas experiências, valores e regras já definidas (ALVARENGA NETO; CHOO, 2011).

A organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento e não apenas processá-los de forma eficiente. O termo Competência em Inovação surge como o resultado das capacidades e dos processos de gestão de recursos baseados no conhecimento e entende-se assim que a competência tem uma relação com o desempenho da empresa (CERINSEK; DOLINSEK, 2009; KALE, 2012). A competência exige, nesse sentido, que as organizações adquiram a capacidade de inovar, relacionado com outras capacidades, tais como a aprendizagem, pesquisa e desenvolvimento, alocação de recursos, produção, marketing, organização e planejamento estratégico.

A figura seguinte representa uma visão dos diversos fatores relacionados com o processo de inovação, cada eixo indica o fator envolvido no processo da organização, sendo em determinadas características mais altas e em outras mais baixas, porém busca-se nas pessoas envolvidas no ambiente organizacional estimular o desenvolvimento de cada um dos fatores.

Figura 1: Características relacionadas ao Processo de Inovação



Fonte: Adaptado de Cerinsek e Dolinsek (2009).

Fazendo uma reflexão sobre a figura, salienta-se aqui a importância de cada um dos fatores indicados no processo desenvolvido em uma organização, caracterizado como curiosidade, habilidade para observar, flexibilidade, autonomia, motivação, ambição, empreendedorismo e autoconfiança, somados aos recursos estratégicos adotados, cuja combinação poderá gerar capacidades como a aprendizagem, pesquisa e desenvolvimento, alocação de recursos, produção, marketing, organização e planejamento estratégico. Na prática, poderão ser mapeados junto às organizações os recursos considerados chaves para suas atividades, baseado na capacidade de adquirir conhecimento e capacidade inovativa.

No ambiente organizacional a inovação ocorre quando as pessoas envolvidas compartilham seus conhecimentos e quando esse conhecimento compartilhado gera novos insights. A aprendizagem organizacional permite o desenvolvimento, aquisição, transformação e exploração de novos conhecimentos que aumentará a inovação organizacional (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011).

Baseado em estudos qualitativos, a aprendizagem organizacional aumenta a inovação, assim como alguns estudos quantitativos também analisam a relação entre aprendizagem organizacional e inovação. Novos estudos de Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) sugerem que aprendizagem organizacional facilita a inovação, sendo que uma organização na busca por melhorar o seu desempenho através da inovação poderá melhorar seus processos de aprendizagem organizacional, principalmente aquelas organizações mais jovens e que operam em ambientes altamente turbulentos.

Nesse sentido, sugere-se que se promovam a aquisição de novos conhecimentos, o desenvolvimento de novas ideias e experiências dentro das organizações. Salienta-se que a distribuição do conhecimento e a interpretação da informação dentro da organização, poderá garantir a partilha de boas práticas entre diferentes pessoas, uma melhor comunicação e melhor relacionamento entre as pessoas (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; CIUTIENE; THATTAKATH, 2014).

Nesse sentido, as organizações podem usar o conhecimento que elas próprias criam, facilitando o acesso à informação, assim como examinar se a qualidade da inovação tem qualquer influência sobre os resultados, assim como salientar a importância da relação entre a capacidade tecnológica e a inovação. Ressalta-se que para ser inovadora, a capacidade tecnológica é um fator relevante, porém não suficiente, mas depende de um conjunto de capacidades que, embora muitas vezes se encontrem dispersas ao longo da estrutura da organização, podem estar alinhadas com as exigências estratégicas. Este conjunto de capacidades forma uma meta-capacidade conhecida como capacidade inovativa (ZAWISLAK et al., 2013).

3. APLICABILIDADE DA GESTÃO DA INOVAÇÃO

Salienta-se que o conhecimento é um ato de criação social e cultural, algo dinâmico e intangível, podendo ser tácito ou explícito, mas incorporado a grupos e indivíduos socialmente construídos (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007). O conhecimento tácito refere-se ao conhecimento adquirido por meio de experiências e vivências, tratando-se do conhecimento pessoal, tornando-se difícil de ser reformulado e comunicado (NONAKA; VON KROGH, 2009).

O conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal e sistemática, sendo criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e explícito, também chamado como conversão do conhecimento ou processo social entre indivíduos. Pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas e procedimentos codificados (NONAKA; VON KROGH, 2009).

O conhecimento organizado é constituído pelo conhecimento existente, armazenado na mente das pessoas, focando nos modos mentais usados para explorá-la e as ideias ou teorias utilizadas em conjunto para apoiar as suas interpretações sobre o que a empresa representa e necessita (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007). A gestão do conhecimento nas organizações está relacionada à criação de um ambiente favorável ao conhecimento, o que permite incentivar, compartilhar e utilizar a informação. Trata-se também de um processo de mudança cultural e comportamental ligado a um conjunto de valores e um padrão de comportamentos, permitindo que as pessoas na empresa compartilhem o que sabem para aprender e inovar (ALVARENGA NETO; CHOO, 2011).

Capacidade significa adaptar, integrar e reconfigurar recursos estratégicos, o que remete à capacidade de renovar competências de modo a alcançar resultados em um ambiente de negócio em mudança. Trata-se aqui de processos complexos, detalhados e analíticos que dependem de conhecimentos prévios para serem executados de maneira adequada pelas empresas, como já citado por Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). Capacidades são desenvolvidas não apenas em habilidades individuais, mas no aprendizado coletivo derivado de como as pessoas têm trabalhado em conjunto, bem como no uso de equipamentos ou instalações para os quais a empresa tem acesso (TEECE, 2012).

Ao refletirmos sobre a gestão da inovação nas organizações, apresenta-se aqui o Radar da Inovação, apresentado por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), sendo desdobrados em subtipos e propiciando uma visão mais detalhada em doze diferentes dimensões conhecidas como “radar da inovação”.

Figura 2: Radar da inovação



Fonte: Adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

O Radar da inovação é uma ferramenta de diagnóstico de Gestão da Inovação baseada na análise de 12 diferentes dimensões, segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006): ofertas; plataforma; soluções; clientes; experiência de cliente; captação de valor; processos; organização; cadeia de suprimentos; presença; redes e marca.

Procurando entender um pouco mais sobre cada dimensão, **ofertas**, referem-se aos produtos e serviços valorizados pelos clientes (O quê?); **plataforma**, formada por componentes, métodos ou tecnologias, servindo como base para a construção de produtos ou serviços, envolvendo o poder da “universalidade”; **soluções** relacionam-se com personalização, combinação integrada de produtos, serviços e informação que solucionem problemas e necessidades dos clientes.

A dimensão referente aos **clientes** são indivíduos ou organizações que utilizam ou consomem as ofertas para satisfazerem determinadas necessidades (Quem?), a organização poderá descobrir novos segmentos de clientes ou atender novas necessidades até então ocultas; **experiência de cliente** é uma dimensão baseada em tudo o que o cliente vê, ouve e sente, e outras experiências em todos os momentos em que interage com a organização; **captação de valor** refere-se ao mecanismo usado pela organização para recapturar o valor que criou, sendo que nessa dimensão a organização poderá descobrir novas fontes de renda, novos sistemas de preços e aumentar suas habilidades de captação de recursos.

A dimensão referente a **processos** são configurações de atividades de negócios utilizadas para conduzir operações internas (Como?), sendo que a organização poderá redesenhar os seus processos para adquirir maior eficiência e qualidade; **organização** é a maneira que escolhe para estruturar suas parcerias, além das funções e responsabilidades dos seus colaboradores, buscando-se repensar o escopo das atividades, redefinição das funções, responsabilidades e incentivos relativos às diferentes unidades de negócio e indivíduos; **cadeia de suprimentos** é a sequência de atividades que movem produtos, serviços e informação.

A dimensão referente à **presença** está relacionada com os pontos de distribuição que a organização usa para levar as suas ofertas ao mercado, envolvendo a criação de novos pontos de presença ou a utilização dos existentes de uma maneira mais criativa (Onde?); **redes** referem-se à organização e seus produtos e serviços conectados aos clientes por meio de uma rede, o que consiste em melhorias na rede, gerando maior valor às ofertas da organização; **marca** (“Brand”) relacionam-se aos símbolos, palavras e marcas pelas quais a organização comunica-se com os seus clientes, aumentando a sua “brand” de maneira criativa.

Os autores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) ao finalizarem seus estudos e o modelo para a gestão da inovação identificaram a necessidade de incluir mais uma dimensão, denominada “**ambiência inovadora**”, tornando- assim 13 dimensões para o Modelo Radar da Inovação. Justificam a inclusão de uma nova dimensão, pois “ambiência inovadora” significa a importância que a organização dará aos fatores que contribuem para criar uma ambiência favorável à inovação.

Baseado em uma pesquisa aplicada, Carvalho *et al.* (2015) explica que ao inovar em dimensões pouco exploradas, ao adotarem o modelo Radar da Inovação em sua gestão, as organizações poderão identificar novas formas e estratégias para se diferenciarem das demais empresas no seu segmento, contribuindo para o desenvolvimento de vantagens competitivas perante o mercado. O Radar da Inovação poderá apontar em quais dimensões as empresas têm inovado, e ao mesmo tempo, sinalizar quais dimensões ainda é pouco explorado e que podem ser trabalhadas.

Assim como o modelo Radar da Inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) existem outras formas de se analisar a gestão da inovação por meio de um conjunto de dimensões distintas em uma organização. Salienta-se que o importante é que essas dimensões sejam de fácil entendimento para todos os envolvidos e auxiliem os gestores a implementar a gestão da inovação como um processo estruturado dentro da organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Salienta-se que a capacidade inovativa pode ser compreendida como a capacidade de uma empresa para internamente explorar o conhecimento, assim como compreender as etapas do processo de transmutar o conhecimento e converter em novos produtos ou serviços. Nesse sentido, o aprendizado obtido pelas organizações baseada em inovação, está diretamente relacionado com a capacidade de a organização coordenar e absorver aprendizado a fim de transformá-los em ações para o cumprimento de seus objetivos e metas (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Dessa forma, entendemos que diferentes combinações de capacidade inovativa ou diferentes conjuntos de conhecimentos, habilidades, rotinas e ativos, permitem que uma organização desenvolva, transformem, adapte e processe novos recursos, com o intuito de atingir metas de competitividade e de desempenho, e que determinam os diferentes tipos de inovação.

Na busca por novas alternativas a organização poderá também optar por imitar uma capacidade existente em outra organização ou desenvolver a capacidade desde o início. As organizações podem combinar os conhecimentos adquiridos e transformar a capacidade da organização, sendo o momento para ajustar e replicar os recursos, habilidades e competências para diferentes linhas de produtos existentes ou novos nichos de mercado.

Finalizando e relembando o que já foi citado, a organização precisa compartilhar o conhecimento adquirido, no ambiente interno e externo, e buscar alianças com fornecedores, universidades, laboratórios e centros de pesquisa, a fim de aprimorar seus recursos e desenvolver novas soluções e tecnologias, além de valorizar e capacitar as pessoas pertencentes à sua equipe, o que já entendemos pertencer ao desenvolvimento de recursos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- [1] ALVARENGA NETO, R. A construção do conceito de gestão do conhecimento: práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno social. *Reuna*, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 57-74, ago. 2004.
- [2] ALVARENGA NETO, R.; BARBOSA, R.; PEREIRA, H. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.
- [3] ALVARENGA NETO, R.; CHOO, C. Expanding the concept of Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.16, n.3, p.2-25, jul./set. 2011.
- [4] ALVARENGA NETO, R.; SOUZA, R.; QUEIROZ, J.; CHIPP, H. Knowledge management implementation: a process design proposition at Brazil's ONS (National Operator of the Interconnected Power System). *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 7, p. 593-604, 2009.
- [5] CARVALHO, D.; SILVA, W.; PÓVOA, A.; CARVALHO, H. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 12, n.4 p. 162-186, out./dez. 2015.
- [6] CERINSEK, G.; DOLINSEK, S. Identifying employees innovation competency in organisations. *Int. J. Innovation and Learning*, v.6, n.2, 2009.
- [7] CIRANI, C. B.; KONO, C. M.; SANTOS, A. M.; CASSIA, A. R. O papel das agências públicas de fomento à inovação no Brasil. *Brazilian Business Review*, v.13, n.6, p. 217-238, nov./dez. 2016.
- [8] CIUTIENE, R.; THATTAKATH, E. Influence of dynamic capabilities in creating disruptive innovation. *Economics and Business*. v.26, 2014.
- [9] CNI. Confederação Nacional da Indústria. Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação. Brasília, 2010. 47 p.
- [10] DRUCKER, P. O melhor de Peter Drucker: o homem. São Paulo: Nobel, 2002.
- [11] EISENHARDT, K.; SANTOS, F. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications, 2000.
- [12] FIGUEIREDO, P. Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 54-69, jan./mar. 2005.
- [13] GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, v.23, n.9, p.737-747, 2003.
- [14] HAUKNES, Johan. *Innovation in the service economy*. Oslo: STEP group, 1996.
- [15] HAUKNES, Johan. *Services in innovation: innovation in services*. Oslo: STEP group, STEP, Storgaten, 1998.
- [16] JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, v. 64, p. 408-417, 2011.
- [17] KALE, D. Innovative capability development in the Indian pharmaceutical industry. *International Journal of Innovation and Technology Management*, v.29, n.2, 2012.
- [18] KUBOTA, L. As KIBS e a inovação tecnológica das firmas de serviços. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 18, n. 2, p. 349-369, ago. 2009.

- [19] LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, v.8, n.46, 2009.
- [20] LOBIANCO, M.; RAMOS, A. Uso da internet no setor de hotelaria de recife-PE. *RAE- Eletrônica*, v. 3, n. 2, art. 16, jul./dez. 2004.
- [21] MIRANDA, E.; FIGUEIREDO, P. Dinâmica da acumulação de capacidades inovadoras: evidências de empresas de empresas de *software* no Rio de Janeiro e em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.1, n.50, p.75-93, jan./mar. 2010.
- [22] NONAKA, I.; VON KROGH, G. Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, v. 20, n. 3, p. 635-652, may/jun. 2009.
- [23] OECD. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. [S.l.]: OECD; OCDE, 2005.
- [24] SAWHNEY, M., R. C. WOLCOTT. The 12 different ways for companies to innovate. *MITSloan Management Review*, City, v.47, n.3, Spring 2006, p.75-81. 2006.
- [25] SERRA, F.; FERREIRA, M.; MORAES, M.; FIATES, G. A inovação numa empresa de base tecnológica: o caso da Nexxera. *Journal of Technology Management & Innovation*, v. 3, n. 3, p. 129-141, 2008.
- [26] TEECE, D. J. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, v.49, n.8, dec. 2012.
- [27] TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities in strategic management. *Strategic Management Journal*, 1997.
- [28] TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- [29] TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 5, 2001.
- [30] ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v.2, n.17, p. 185-203, 2002.
- [31] ZAWISLAK, P.; ALVES, A.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. Influences of the Internal Capabilities of Firms on their Innovation Performance: a case study investigation in Brazil. *International Journal of Management*, v. 30, n. 1, p. 329-348, 2013.

Capítulo 12

Percepção do nível de inovação de empresas do setor de cerâmica vermelha no estado de Minas Gerais

Thalita Christina Brandão Pereira da Silva

Maria de Lourdes Barreto Gomes

Resumo: Diante do dinamismo do mercado, as empresas estão na busca por alternativas que as façam se destacar diante dos clientes, e a inovação é vista pelas organizações como um diferencial necessário. O conceito de inovação é amplo, vai além da concepção de novos produtos ou processos. Inovar é aplicar melhorias que façam com que a organização consiga ampliar seu mercado, reduzir custos e melhorar a produtividade. Este trabalho aplicou um modelo de inovação, o Modelo de Silva, com o objetivo de identificar, em qual nível de inovação empresas do setor cerâmico, do estado de Minas Gerais se encontravam. Além disto, identificou-se quais as inovações aplicadas e suas tipologias. A metodologia do Modelo de Silva atribui três níveis de inovação: inovadora (IN), mediantemente inovadora (MIN) e pouco inovadora (PIN). Os resultados mostraram que, apesar da implementação de inovações radicais e revolucionárias, 67% das cerâmicas foram apontadas como pouco inovadora (PIN) e apenas 33% como mediantemente inovadora (MIN). Além disto, o estudo apontou que os impactos gerados pela aplicação das inovações, foram bastante significativos para as empresas, como certificação de qualidade e projetos de Crédito de Carbono.

Palavras chave: inovação, nível de inovação, cerâmica vermelha.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão enfrentando pressões para aumentar produção e assim, se tornar, mais competitivas. Dentro deste ambiente, ser eficiente e produtivo é de suma importância, tornando-se condições necessárias para a sobrevivência das empresas. Logo, a capacidade de inovar é considerada como um grande diferencial para o alcance da vantagem competitiva.

Os debates sobre a importância da inovação para o sucesso das empresas não é recente. Segundo Tigre (1997), foi a partir de Schumpeter que o termo “inovação” começou a ser considerado, mas hoje é percebido como um dos principais pilares relacionados à competitividade das empresas e setores industriais.

O conceito de inovação é bastante amplo; não pode ser limitado, apenas, à criação de produtos com tecnologia de ponta, aos grandes equipamentos, ou às mudanças radicais na estrutura da empresa. O Manual de Oslo (2005) reporta a Schumpeter ao associar inovação a tudo que diferencia e cria. Para o autor, existem cinco tipos de inovações: Inovação de novos produtos; Inovação de novos métodos de produção; Abertura de novos mercados; Desenvolvimento de novas fontes provedoras de matéria-prima e outros insumos; e Criação de novas estruturas de mercado em uma indústria. Esses tipos reforçam a tendência atual de que inovação abrange muito mais do que criar um produto novo.

Outras divisões existem para definir e classificar inovação, mas percebe-se que todas convergem para três informações básicas: a inovação não é somente a geração de novo produto ou serviço; pequenas melhorias são consideradas inovações; e a inovação pode ser no produto, no processo produtivo, bem como na gestão.

Observa-se, assim, que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas.

No segmento de cerâmica vermelha, inovar também se faz necessário, principalmente diante da conjuntura atual, em que ocorre um grande aumento na produção de telhas e tijolos devido à demanda da construção civil, setor que vem crescendo após projeto de estímulo à compra de imóveis por parte do Governo Federal.

Além disto, o setor vem enfrentando a concorrência de outros produtos, como é o caso do gesso e do concreto que está, a cada dia, se tornando o substituto, principalmente, dos blocos cerâmicos (tijolos e lajotas).

Diante disto, e ao perceber a importância e expansão da atividade para o país, bem como a necessidade de evolução tecnológica das empresas, na busca por uma redução de custos, eficiência em produtividade e melhorias na gestão, o presente artigo analisou em qual nível de inovação as empresas cerâmicas do Triângulo Mineiro se encontram, considerando seu faturamento e os impactos gerados pela inserção das inovações.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1. INOVAÇÃO

Existem muitas definições para o termo inovação. Tidd, Besant e Pavitt (2005), afirmam que inovação é um processo de transformar oportunidades em novas ideias, colocando-as em prática. Para Freeman (1995, p. 20), “inovação é o processo que inclui atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos”. Schumpeter (1934), um dos precursores da inovação, diz que esta inclui além do desenvolvimento de novos produtos e processos, a criação de um novo mercado, antes inexistente, a busca por novas fontes de matérias-primas e suprimentos, e a reestruturação de métodos organizacionais.

O que se sabe é que o termo inovação é antigo, mas vem ganhando força no decorrer dos anos devido à necessidade, por parte das empresas, de buscar manter-se no mercado em razão da competitividade. Com isso, inovar deixou de ser algo extremamente “novo” e passou a ser, também, algo “melhorado”, sugerindo assim diversos tipos e classes de inovação, cada uma adaptada à realidade da organização. O Quadro 1 demonstra algumas das tipologias existentes a respeito da inovação.

Quadro1 –Tipologia da inovação

| TIPO | CARACTERÍSTICA |
|--|---|
| Inovação do produto (mais amplo: inovação tecnológica) | Introdução no mercado de novos produtos/serviços, ou produtos/serviços com melhorias significativas nas suas especificações técnicas, etc |
| Inovação do processo | Introdução de novos métodos de produção, ou melhorias significativas, em termos de equipamentos, etc. |
| inovação organizacional | Implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas. |
| Abertura de novos mercados | Busca por novos mercados, ou seja, inovar o mercado de atuação |
| Inovação de marketing | Implantação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção. |
| Desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos | Utilização de novos insumos, que aumente a eficiência do produto e não modifique sua função principal. |
| Criação de novas estruturas de mercado em uma indústria | |

Fonte: Adaptado do Manual de Oslo (2005)

Além das citadas no Quadro 1, outras duas formas de classificar a inovação conforme Schumpeter (1934) seria como inovação “radical”, que representa uma ruptura mais intensa, ou seja, uma mudança drástica na forma como o produto ou serviço é consumido, e geralmente é acompanhado de um novo paradigma ao segmento de mercado; e inovação “incremental”, que demonstra pequenas melhorias, pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor, isto é uma continuidade no processo de mudança.

Autores como Freeman e Perez (1988) reforçam a tese de Schumpeter (1934), mas acrescentam mais duas classificações para a inovação:

- Alterações nos sistemas tecnológicos: combinação entre inovações incrementais e radicais, na busca pelo surgimento de novos mercados;
- Revoluções tecnológicas (inovação revolucionária): alterações no paradigma, isto é, introdução de novas tecnologias que resultam em reduções nos custos de produtos e serviços.

Percebe-se nos conceitos o quanto é abrangente a definição de inovação, bem como a sua classificação. É importante ressaltar que todos os setores evoluíram em tecnologia, produto e gestão, mas, alguns buscam com maior intensidade essas mudanças por entenderem que inovar é preciso e os impactos desta geram um ótimo retorno às empresas.

2.2. INOVAÇÃO NO SETOR CERÂMICO

A cerâmica é uma atividade de produção de artefato a partir da argila, que se torna muito plástica e fácil de moldar quando umedecida. Depois de submetida à secagem para retirar a maior parte da água, a peça moldada é submetida a altas temperaturas (em torno de 1.000°C), que atribuem resistência por meio de reações físico-química. (ANFACER, 2012).

A história da cerâmica vem desde a Idade da Pedra, quando os homens usavam as cavernas como moradia. Com o passar dos séculos, eles descobriram que alguns solos (argila), quando molhados, podiam ser modelados, e que depois de seca e queimada se tornariam rígida. Esta descoberta fez surgir a cerâmica. Naquele período, isto foi considerado como uma importante inovação, pois ajudou na transição da fase nômade do homem para uma fase estável. Iniciou-se o uso de recipientes para cozinhar e guardar alimentos. (RICHERSON, 2000).

Como passar dos tempos houve aprimoramentos e o surgimento de novos produtos, como é o caso do tijolo, que data de 3.000 a.C, cujo aplicação era voltada para revestimento externo de muros de proteção. Apenas em 280 a.C é que iniciou-se o uso, por parte dos romanos, do barro cozido para a construção de telhados. (SEBRAE, 2008).

Após isto percebeu-se que além da argila vermelha, outros tipos de argila, como é o caso da branca, também poderiam ser utilizadas para fabricar produtos, como por exemplo: peças sanitárias e azulejos. Com isto o setor cerâmico foi dividido em: cerâmica estrutural (vermelha), revestimento (pisos e azulejos), refratários, sanitários, entre outros.

No tocante à inovação, a área de revestimento foi a que mais expandiu no Brasil devido à implantação de azulejos e pisos de porcelanato, tecnologia desenvolvida na Itália. (COMERCIAL AZEVEDO, 2012).

Mas a cerâmica vermelha, também evoluiu na área de inovação, principalmente no processo produtivo e no produto. A busca por um maior controle do produto, do combustível e tecnologia utilizada na queima, bem como na capacitação dos funcionários, fez com que o setor avançasse e conquistasse mais mercado.

A evolução do processo produtivo de manual, passando pelo semiautomático, até, os dias atuais, com a automação da conformação, onde os funcionários quase não tocam no produto, é uma prova do quanto o setor percebeu a necessidade de inovar. No caso do produto, houve agregação de valor através do processo de esmaltação, cujo resultado foi beleza e resistência ao produto.

Nota-se, que as inovações/mudanças são voltadas para o produto e para o processo produtivo, áreas essenciais para o avanço do setor em meio à competitividade com outros produtos, como é caso do gesso e do concreto.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada foi a aplicação do Modelo de Silva (2006), cujo objetivo é avaliar o grau de inovação no qual a empresa se encontra, isto é, em qual patamar a organização está em termos de inovação. O modelo divide o questionário em cinco grupos: Indicadores de Entrada (análise do percentual do faturamento destinado para instalações e recursos humanos em P&D), Indicadores de Saída (avaliam percentual de faturamento que provêm de novos produtos e/ou processos produtivos), Formas de Inovação (radical ou incremental), Fontes de Inovação (de onde surgiu a inovação) e Impactos da Inovação na Empresa (resultados obtidos).

As respostas foram inseridas em uma planilha desenvolvida no programa Microsoft Excel, que realiza o somatório dos pontos de acordo com as respostas dadas. A Tabela 1 demonstra a relação entre a pontuação resultante do preenchimento do formulário e o nível de inovação que a empresa apresentará.

Tabela 1 – Critério de Pontuação

| | FAIXA (%) EM RELAÇÃO AO MÁXIMO (492 PONTOS) | PONTOS | PONTOS COM MARGEM DE SEGURANÇA DE 5% |
|-----------------------------|---|---------------|---|
| INOVADORA (IN) | 80% em diante | 394 em diante | 374 em diante |
| MEDIANAMENTE INOVADORA (IN) | 40 a 79 % | 197 a 393 | 187 a 373 |
| POUCO INOVADORA (PIN) | 0 a 39 % | 0 a 197 | 0 a 186 |

Fonte: Silva (2006, p.31)

Os questionários foram aplicados em 15 empresas localizadas no Triângulo Mineiro, mas especificamente nos municípios de Ituiutaba, Capinópolis, Ipiacú e Araguari. Após o levantamento das informações foi feito o preenchimento da planilha, obtendo o resultado de cada empresa como: Inovadora (IN), Medianamente Inovadora (MIN) e Pouco Inovadora (PIN).

Além disto, foi feito um levantamento qualitativo que buscou identificar qual inovação foi implantada na empresa, bem como sua tipologia, fundamentada no conceito de Schumpeter (1934), que analisa a inovação como: incremental, radical e revolucionária.

4. CERÂMICAS VERMELHAS EM MINAS GERAIS: CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O Estado de Minas Gerais é o segundo maior produtor de cerâmica vermelha no Brasil. Existem cerca de 740 empresas, com uma produção mensal que gira em torno de 420 mil milheiros, entre blocos cerâmicos e telhas prensadas, resultando em um consumo de 1.000.000 toneladas de argila mensalmente. (SCHOWB, 2007).

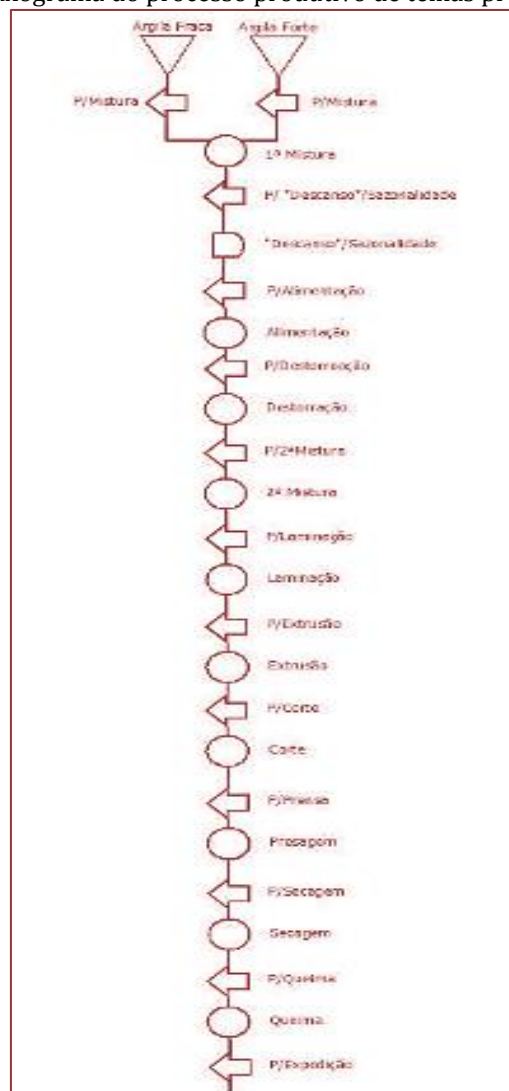
A produção é distribuída ao longo de todo o Estado, mas 10 regiões são consideradas principais, dentre elas a Região do Triângulo Mineiro, que compreende a região de Uberlândia e Ituiutaba, que contem 37 empresas. (SCHOWB, 2007).

No tocante à produção essas empresas fabricam blocos cerâmicos (tijolos e lajotas) e telhas (prensadas e de concreto/colorida). O mercado que absorve esses produtos é o próprio Estado de Minas Gerais –entre 20 e 60% -, principalmente Uberlândia; e outros estados como Mato Grosso e Mato Grosso do sul, com variação de 40 a 80%.

4.1. PROCESSO PRODUTIVO

Depois das pesquisas realizadas nas empresas, percebeu-se como funciona o processo produtivo (Figura 1), desde o estoque, que é a céu aberto, até a queima do produto.

Figura1 –Fluxograma do processo produtivo de telhas prensadas



Fonte: Pesquisa direta

Como o produto principal das empresas de Minas Gerais é a telha prensada, optou-se por construir o fluxograma deste produto. As etapas mais importantes do processo produtivo principalmente em termos de inovação vão da extrusão até aqueima.

As empresas visitadas apresentaram realidades variadas em termos de tecnologia, como é o caso da etapa da prensagem, onde havia semiautomática e automática, conforme Figuras 2 e 3

Figura 2: Prensagem Semiautomática



Fonte: Pesquisa direta

Neste caso os funcionários retiram os bastões das esteiras, passam óleo no molde e depois colocam o bastão na prensa. No caso da Figura 3, os funcionários só retiram as telhas, já prensadas da máquina, gerando maior produtividade para a empresa.

Figura3: Prensagem Semiautomática



Fonte: Pesquisa direta.

Outra etapa considerada com variações é a secagem, onde algumas empresas utilizam secagem natural, ou seja, ao ar livre (galpões cobertos); outras usam estufas improvisadas; e por fim tem aquelas que fazem o uso de secadores artificiais, mais modernos, que geram produtos de melhor qualidade e possuem maior produtividade.

A queima é considerada a etapa de mais importância, e devido a isto todas as empresas utilizam fornos de chama reversível (de cima para baixo), por serem considerados por especialistas os mais eficientes para telhas. A diferença encontrada é que algumas utilizam os fornos retangulares (Paulistinha), que tem uma geração de produtos de baixa qualidade, por induzir o calor a se concentrar em apenas uma área; e outras usam o forno redondo (Abóboda) que por seu formato, tende a dissipar mais o calor.

Além disto, todas as empresas usam controladores de temperatura, que auxiliam os funcionários durante a queima.

Outro ponto importante a ser destacado foi que percebeu-se que 27% das empresas utilizam cavaco de eucalipto, e para isto são necessários dosadores automáticos, que inserem o combustível no forno, facilitando o trabalho do funcionário e reduzindo o risco de acidente do mesmo ao longo de sua função.

Figura4: Dosador de Cavaco



Fonte: Pesquisa direta.

4.2. NÍVEL DE INOVAÇÃO

Em relação ao nível de inovação-segundo o Modelo de Silva (2006), as empresas de Minas Gerais obtiveram um resultado interessante, pois 33% das cerâmicas apresentaram um nível de Mediamente Inovadora (MIN), ou seja, estão buscando investir em inovação para alcançar melhor posicionamento no mercado. Os outros 67% das empresas obtiveram um nível de Pouco Inovadora (PIN). São empresas que apresentam pontuação abaixo de 197 (Modelo de Silva (2006)), e necessidade de muitos ajustes para gerar faturamento proveniente de inovações, apesar de algumas delas estarem buscando inovar através de parcerias com fornecedores, associações e participações em feiras e consultorias.

Ao avaliar a razão de as cerâmicas serem consideradas como Mediamente Inovadoras (MIN), com base na pesquisa e na opinião dos gerentes e/ou proprietários, alguns dos fatores encontrados foram: a redução de custos alcançada por meio da aplicação de inovações, bem como o impacto gerado por elas, havendo aumento na qualidade do produto, na capacidade produtiva e, principalmente, na parcela de mercado que foi alcançada.

4.3. TIPOS DE INOVAÇÃO

Além da análise do nível de inovação, buscou-se identificar as inovações realizadas pelas cerâmicas e assim classificá-las de acordo com os conceitos de Schumpeter (1934) em relação às inovações radicais e incrementais, e de Freeman e Perez (1988) para inovação revolucionária.

As cerâmicas visitadas em Minas Gerais, conforme apresentado anteriormente, demonstraram ser, em sua maioria, pouco inovadoras, mesmo assim as poucas inovações (Quadro 2), geraram impactos positivos para as empresas, tais como: a certificação em qualidade do produto, aumento da produtividade, redução de custos e aumento da participação no mercado.

Quadro 2–Tipologia da inovação aplicadas nas cerâmicas de Minas Gerais

| Tipo de Inovação | Característica da Inovação | Radical/Incremental/Revolucionária (Schumpeter, 1934; Freeman e Perez, 1988) |
|---|--|--|
| Uso de combustível alternativo (briquete de bagaço de cana de açúcar/Cavaco de eucalipto) | Processo | Incremental |
| Automatização das Prensas | Processo e Organizacional | Incremental |
| Novo produto (telha de concreto colorida e telha branca) | Produto, Processo, Organizacional, e Abertura de novos mercados e Desenvolvimento de novas fontes provedoras de MP e outros insumos. | Radical |
| Novos métodos de trabalho | Processo e Organizacional | Incremental |
| Automação dos fornos (software para controle da queima) | Processo e Organizacional | Revolucionária |
| Novo isolamento nas paredes dos fornos | Processo | Incremental |
| Melhoria nos fornos | Processo | Incremental |
| Aplicação de resina nas telhas (agregar valor) | Produto e Abertura de Novos Mercados. | Incremental |
| Construção de novos fornos (abóboda) | Processo | Incremental |
| Sonda para acompanhamento da temperatura | Processo | Incremental |

Fonte: Pesquisa Direta

A partir das informações contidas no Quadro 2, das dez inovações encontradas nas cerâmicas pesquisadas em Minas Gerais, 80% são incrementais: pequenas modificações que trazem pequenos retornos; 10% foram de inovação radical: mudança total através da inserção de um novo produto e, conseqüentemente, a busca por um novo mercado; e os outros 10% foram revolucionárias, com a inserção de algo que irá trazer um retorno menor do que a inovação radical, mas bem maior do que a incremental.

4.4. IMPACTOS DAS INOVAÇÕES

As cerâmicas em Minas Gerais apresentam impactos positivos do investimento feito em inovações. A Certificação do produto em qualidade, fornecido pelo Centro Cerâmico do Brasil, é um impacto bastante significativo, pois constata o aumento na qualidade do produto no tocante à resistência, retração e absorção, além das análises físico-químicas das argilas.

Todos os dias, são analisadas amostras, e os resultados são devidamente catalogados; para tanto, as empresas possuem laboratórios e funcionários especializados nessa função. E, segundo as oito cerâmicas que possuem esse certificado, a qualidade aumentou entre 25% e 49%. Uma empresa buscou uma excelência maior através da certificação em ISO 9001.

Outro impacto positivo é o ganho de novas fatias de mercado, principalmente as empresas que estão implementando inovações radicais, com o objetivo de vender para outros estados e clientes mais sofisticados, como, por exemplo, construtoras de reconhecimento nacional.

No tocante à redução de custos, as cerâmicas que implementaram o uso de cavaco nos fornos, automatização do setor de prensas e automatização dos fornos, retrataram que os custos reduziram entre 2% e 24%, ou seja, um valor significativo e que pode ser revertido para novos investimentos.

Vale ressaltar que um impacto social/ambiental resultante da aplicação do uso do cavaco foi a adesão a Projetos de Crédito de Carbono por parte de duas empresas que, segundo os proprietários, orgulham-se de reverter os ganhos com esse projeto para ações sociais em instituições de ensino na cidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se pelos dados apresentados que o processo produtivo das Cerâmicas Vermelha de Minas Gerais faz uso de uma tecnologia que varia de mediana a atual: através do uso de fornos de alta eficiência (fornos de chama reversível), automatização de parte do processo produtivo, uso de computadores para controlar as etapas do processo, inserção de novos produtos e melhorias nos produtos já fabricados.

Dentre as empresas pesquisadas, cinco delas apresentaram a situação de Mediamente Inovadora (MIN) – segundo a aplicação do Modelo de Silva (2006) –, resultado do investimento em inovações de produto, processo, organizacional e abertura de novos mercados.

No tocante ao tipo de inovação, as cerâmicas vêm implantando inovações radicais, como é o caso da produção de telhas de concreto colorida e telhas brancas; revolucionárias, por meio do uso de computadores para o controle da queima; e incrementais, como melhorias em fornos, equipamentos e nos produtos. Os impactos constatados com essas inovações são: a certificação dos produtos em qualidade; a implantação de projetos socioambientais (Crédito de Carbono), e redução de custos.

No tocante a investimentos em inovação, as cerâmicas pesquisadas não destinam parte do seu faturamento para Pesquisa e Desenvolvimento, mas todas elas apontaram a importância de parceiros, como fornecedores (feiras e eventos), sindicatos e os próprios clientes.

É importante salientar que por meio desta pesquisa conseguiu-se identificar que mesmo as empresas que apresentaram um nível baixo de inovação estão buscando melhorias que a façam mudar de patamar, e por participarem estarem ligadas ao mesmo Sindicato elas buscam a troca de experiência e parcerias com órgãos como Sebrae, Senai, entre outros. Outro ponto é que a pesquisa fez com que os empresários percebessem sua posição no mercado e como eles poderiam melhorar, investindo em inovação.

REFERÊNCIAS

- [1] ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO, LOUÇAS SANITÁRIAS E CONGÊNERES -ANFACER. Disponível em: <<http://www.anfacer.org.br/site/default.aspx?idConteudo=138&n=SETOR>>. Acesso em: ago. 2012.
- [2] COMERCIAL AZEVEDO. A história da evolução das cerâmicas. Disponível em: <<http://www.comercialazevedo.com.br>>. Acesso em: set. 2012
- [3] FREEMAN C. The national system of innovation in historical perspective. Cambridge Journal of Economics, London, v. 19, n. 1, p. 5-24, 1995. FREEMAN, C.; Perez, C. Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behavior in Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.; Silverberg, G. ; Soete, L. Technical Change and Economic Theory, Pinter, London, 1988.
- [4] RICHERSON, D. W. "The Magic Of Ceramics", The American Ceramic Society, Ohio, 2000.
- [5] SCHWOB, M.R.V. Perspectivas de Difusão do Gás Natural na Indústria Brasileira de Cerâmica Vermelha. Dissertação -Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE. Rio de Janeiro, 2007.
- [6] SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1934.
- [7] SEBRAE –Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Cerâmica vermelha para construção: telhas, tijolos e tubos. Estudos de Mercado Sebrae/ESPM, 2008.
- [8] SILVA, F.G. Avaliação do nível de inovação tecnológica nas organizações: desenvolvimento e teste de uma metodologia. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção. Ponta Grossa: UTFP, 2006.
- [9] TIDD, J.; BESANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. São Paulo: Artmed, 2005.
- [10] TIGRE, P. B. Paradigmas Tecnológicos. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Estudos em Comércio Exterior, v. 1, n. 2, jan/jun. 1997.
- [11] OCDE, Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Manual de Oslo: proposta e diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Traduzido por FINEP. Brasília-DF, 2005. 136 p

Capítulo 13

Um modelo de qualidade de dados em um datawarehouse

Tania Maria Antunes Cernach

Renata Maria Nogueira de Oliveira

Carlos Hideo Arima

Edit Grassiani

Resumo: Qualidade de Dados (QD) é um tema em fase de amadurecimento nas empresas atualmente. A inspeção e correção dos dados não são suficientes para a garantia da qualidade. A qualidade surge quando requisitos de qualidade são tratados durante a fase de projeto dos dados. Na literatura evidenciam-se abordagens que estendem modelos entidade-relacionamento, incluindo esses requisitos de qualidade. As propostas exemplificam o uso dos modelos em cenários simples. Contudo faltam estudos de aplicabilidade em sistemas reais. Este artigo apresenta um modelo de QD com base em metamodelos de QD pesquisados na literatura, para a definição de dimensões, métricas e regras de qualidade relevantes a um contexto do negócio. A principal contribuição do artigo está em efetuar a aplicação prática de modelos de QD em bases de dados reais.

Palavras-chave: qualidade de dados, modelo de qualidade de dados, dimensão, métricas, regras de qualidade de dados.

1. INTRODUÇÃO

Qualidade de dados (QD) é um tema bastante explorado pelos autores da área. As empresas cada vez mais buscam esse assunto e procuram inseri-lo em seus processos de negócio. Os casos bastante comuns de aplicação de QD são inspeção e correção de dados, e que são custos decorrentes da qualidade pobre dos dados para as empresas.

Para que a qualidade dos dados seja tratada além da inspeção e correção, deve estar inserida nos projetos de dados, de forma a prever a qualidade dos mesmos antes de serem criados, e posteriormente, um controle deve ser criado para que os dados mantenham a qualidade requerida pelos seus usuários.

No início da década de 90, surgiram os primeiros trabalhos voltados para QD. Wang, 1992:103-110 dirigiu o programa *Total Data Quality Management* (TDQM) no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), aberto a pesquisadores e profissionais especializados no assunto. Esse programa tem como objetivo estabelecer uma teoria sólida sobre a qualidade de dados e propor métodos práticos para aprimorá-la nas empresas.

English,2009:57 iniciou o desenvolvimento de um modelo de princípios de qualidade, o *Total Quality data Management* (TQdM) para processos contínuos de melhoria da qualidade e transformação da cultura da empresa de modo a estar alinhada aos requisitos de qualidade sob o ponto de vista dos consumidores.

English,2009:57 apresentou técnicas de qualidade conhecidas como: Planejamento-Execução-Análise e Definir-Medir-Analisar-Melhorar-Controlar os dados da empresa dentro de um contexto de negócio.

Trabalhos relacionados a modelos de QD também foram propostos como os modelos de Wang e Storey,1998:64-87 e Wang et al.,1995:670-677 que incorpora requisitos de qualidade durante a fase de projeto de um banco de dados, representando os em um modelo conceitual.

Outra proposta relacionada a modelos de QD foi de Becker et al.,2007:3. O autor apresentou uma arquitetura de qualidade contendo: origem dos dados, ferramenta de gerenciamento de dados, repositório de dados e metamodelo de QD. O foco do trabalho de Becker foi o metamodelo de QD, que sendo um modelo teórico e genérico, é aplicado em um contexto de negócio, tornando-se um modelo de QD.

2. METODOLOGIA

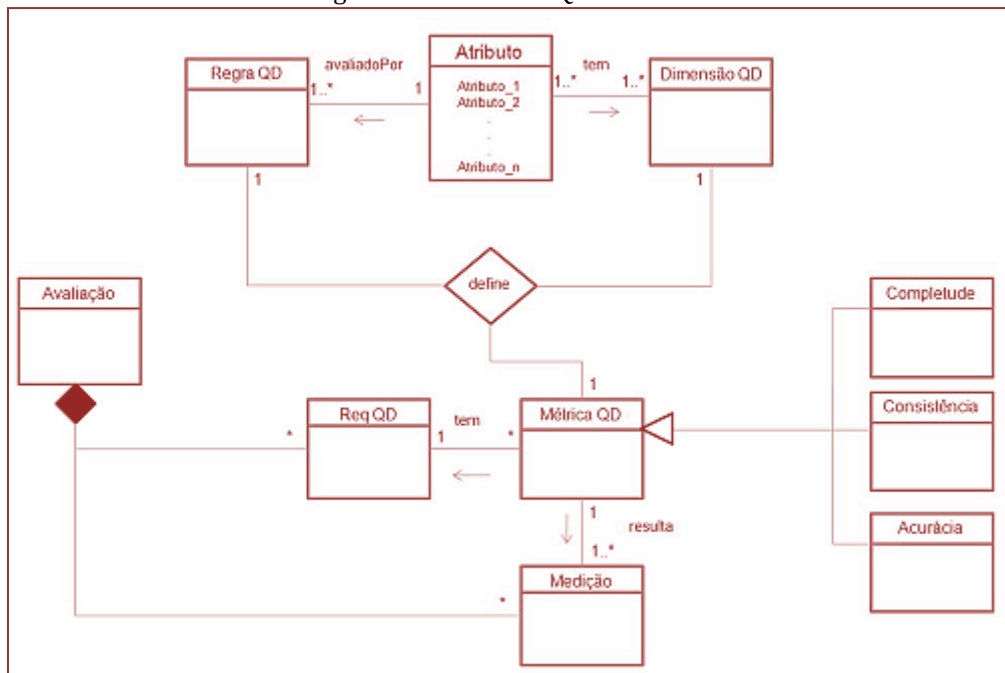
Na literatura, os metamodelos e modelos de QD foram apresentados em cenários simples e ilustrativos. Com o intuito de efetuar o uso prático de um modelo de QD, observando atributos de qualidade de dados relevantes a um contexto de negócio e o estado atual dos dados, é proposto um modelo de QD representado por um diagrama conceitual de dados.

O objetivo do modelo QD é retratar o estado atual dos dados avaliados ao efetuar um estudo de caso em uma amostra de dados de uma instituição financeira. O modelo também permite tornar flexível o processo de avaliação ao definir os objetos necessários para cada estudo de caso.

O modelo de QD proposto decorre do modelo de Becker et al.,2007:6 que apresenta um metamodelo de QD utilizando um diagrama genérico, e representando os componentes por entidades.

As entidades definidas no modelo de QD foram representadas por um diagrama, contendo os elementos básicos da modelagem UML. A figura 1 apresenta o modelo de QD proposto para avaliação de atributos, primeira abordagem de avaliação da pesquisa.

Figura 1 – Modelo de QD – Atributo

**Atributo:**

Na figura 1, a classe **Atributo** é a classe que inicia a representação do modelo. O atributo pode ser substituído por qualquer objeto a ser avaliado. Os atributos de uma aplicação têm relação direta tanto com as regras de qualidade que os avaliam quanto com as dimensões de qualidade que definem as métricas QD para suas medições e avaliações finais. Assim a classe **Atributo** se relaciona com duas classes, **Dimensão QD** e **Regra QD**.

Dimensão QD e Regra QD:

As dimensões de QD identificam deficiências dos dados de um sistema em um domínio de aplicação, por isso definem o que deve se medir para a avaliação dos dados por meio de métricas QD utilizadas no modelo.

As dimensões sugeridas no modelo são: completude que define se os dados avaliados possuem escopo e profundidade necessários para que seus consumidores executem suas tarefas; acurácia que determina um dado correto, íntegro, confiável, preciso e livre de erros; e consistência que avalia os dados válidos para um contexto de negócio.

As regras de qualidade têm como função analisar os problemas de QD aparentes com mais precisão, e identificar problemas que podem estar ocultos. Elas são necessárias a fim de verificar erros não detectados simplesmente ao efetuar uma inspeção visual dos dados ou avaliar a documentação dos mesmos.

As regras de QD também contribuem para as métricas, pois definem as variáveis de entrada utilizadas nas fórmulas definidas para a medição das métricas. As classes **Dimensão QD** e **Regra QD** se relacionam com a classe **Métrica QD**.

Métrica QD:

As métricas validam o conceito das dimensões de qualidade por meio de fórmulas matemáticas.

As métricas são baseadas nas propostas de Pipino et al.,2002:211-218.

Compleitude = (número de valores preenchidos / número total de registros da amostra) x 100.

Acurácia = (número de valores desejáveis/ número total de registros da amostra) x 100. Os valores desejáveis correspondem à uma lista de valores válidos definidos de acordo com as regras do contexto de negócio.

Consistência = (número de valores corretos / número total de registros da amostra) x 100. Valores corretos são definidos de acordo com as regras de negócio.

As classes que herdam características da classe **Métrica QD** definem as métricas do modelo. As classes utilizadas nesse modelo são: **Completo, Acurácia e Consistência**.

As métricas devem ser definidas de acordo com o cenário em estudo e que melhor avaliem seus dados. A classe **Métrica QD** tem relação de associação direta com as classes **Req QD e Medição** também.

Req QD:

Os requisitos de QD definem os resultados esperados para cada métrica de QD de acordo com as expectativas dos usuários. Para a definição desses requisitos, foram consultados os usuários da aplicação.

Avaliação:

A comparação dos resultados obtidos pelas métricas com os requisitos QD pré-definidos define a avaliação final do estado dos dados.

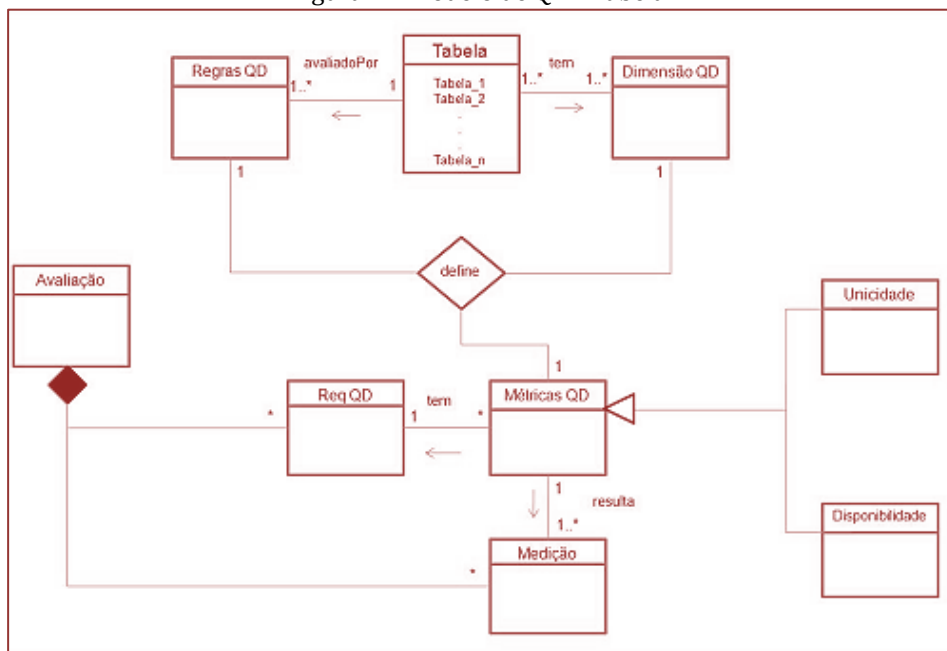
No modelo essa avaliação foi representada pela classe **Avaliação** que é composta pelas classes **Req QD e Medição**. A existência da classe **Avaliação** depende necessariamente da existência das duas classes, **Req QD e Medição**.

Medição:

Os resultados obtidos pelas métricas determinam a medição dos dados. No modelo esses resultados são representados pela classe **Medição**.

A figura 2 representa o modelo de QD proposto para avaliação de tabelas de um banco de dados, a segunda abordagem de avaliação da pesquisa.

Figura 2 – Modelo de QD - Tabela



O modelo QD da figura 2 é análogo ao modelo QD da figura 1.

A classe **Atributo** foi substituída pela classe **Tabela**, pois nesse modelo o objetivo da avaliação são tabelas de um banco de dados. Assim, a classe que define os objetos avaliados foi alterada.

Outra alteração é a troca das classes que definem as métricas utilizadas. As classes **Unicidade e Disponibilidade** foram utilizadas para a avaliação das tabelas, e substituíram as classes utilizadas para a avaliação dos atributos.

Demais classes e relacionamentos foram mantidos, pois o processo de avaliação de tabelas segue o mesmo processo de avaliação dos atributos da amostra, assim seu modelo QD proposto é equivalente ao anterior.

Abaixo estão descritas as métricas para as dimensões utilizadas nesse modelo proposto. Relembrando que as métricas devem ser definidas de acordo com o cenário em estudo e que melhor avaliem seus dados, e são baseadas nas propostas de Pipino et al.,2002:211-218.

Unicidade = Número total de registros repetidos da chave primária. A chave primária é definida de acordo com o contexto de negócio.

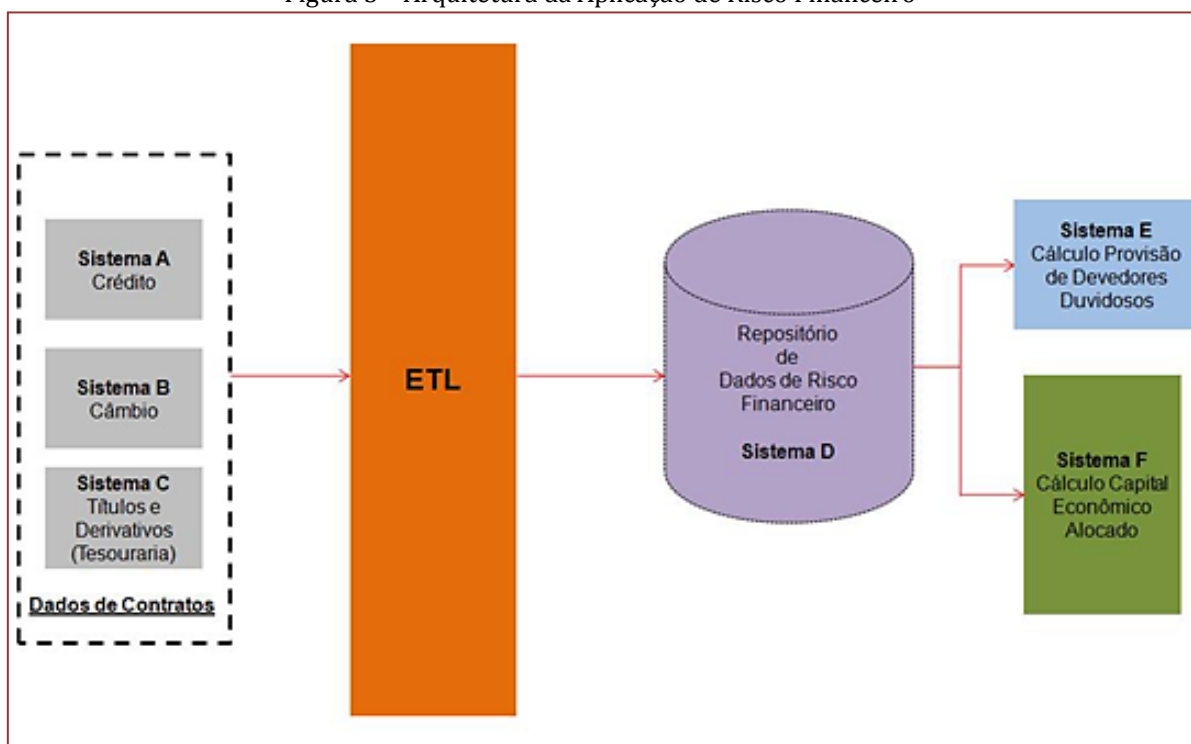
Disponibilidade = $\sum 1/n$ (tempo real de entrega de dados – tempo desejável de entrega de dados) / n, sendo n quantidade de meses avaliados.

3. RESULTADOS

A aplicação selecionada para o estudo tem como objetivo principal armazenar as informações de risco dos clientes de uma instituição financeira em um banco de dados, de forma íntegra, centralizar essas informações e provê-las aos sistemas responsáveis pelo cálculo da provisão e alocação de capital necessário em casos de inadimplências dos clientes. A frequência de atualização dos dados é mensal, produzindo aproximadamente meio milhão de registros.

A arquitetura da aplicação de risco financeiro é apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Arquitetura da Aplicação de Risco Financeiro



Foram selecionados quatro sistemas da aplicação de risco, e extraída uma tabela de dados de cada sistema para avaliação. Na Figura 3 os sistemas estão nomeados como sistemas A,B,C e D. Em cada tabela, os atributos mais relevantes também foram selecionados.

Sistema A – Armazena os contratos de crédito adquiridos junto à instituição financeira. Em suas bases de dados, contém as informações de identificação dos clientes: número do CPF, CNPJ ou Número do Documento Internacional, segmento de mercado em que o cliente está classificado, segundo critérios definidos pela instituição financeira, e demais informações do contrato, tais como número do contrato, data da contratação, valor do contrato, quantidade de dias em atraso, tipo do produto adquirido, entre outras.

Sistema B – Armazena os contratos de câmbio, ou seja, contratos de operações comerciais internacionais, evidenciando a troca de moeda estrangeira por moeda nacional, adquiridos em mesas de câmbio da instituição financeira. Assim, como o sistema de contratos de crédito, esse sistema contém as informações do contrato: código e tipo da operação, código do produto da operação, data de início e fim da operação, tipo de pessoa, valor da operação, e informações de identificação do contratante (CPF ou CNPJ, código do tipo de pessoa, código do país), entre outros.

Sistema C – Armazena os contratos da área de tesouraria. A área de tesouraria de uma instituição financeira é responsável por zelar pela sua liquidez, ou seja, transformar os ativos em capital ou dinheiro. Nos contratos de tesouraria encontram-se contratos de derivativos, que são os contratos cujo montante é calculado com base no preço de uma ação e servem como proteção aos produtores ou comerciantes contra riscos decorrentes de flutuações de preços, durante períodos de escassez ou superprodução. Também há contratos de títulos ou ações do mercado financeiro. As informações contidas nesse sistema descrevem as operações realizadas e os dados do cliente ou contraparte, conforme os sistemas A e B.

ETL – Processos de Extração, Transformação e Carga dos dados de risco. Esses processos tratam os dados da origem juntamente com os dados estatísticos e produzem indicadores de risco, sinalizando se o cliente está em dia com os seus contratos ou se está oferecendo um risco de não pagamento. Os dados são analisados mensalmente. O aplicativo utilizado para a construção desse sistema é a ferramenta DataStage, fabricada pela empresa IBM.

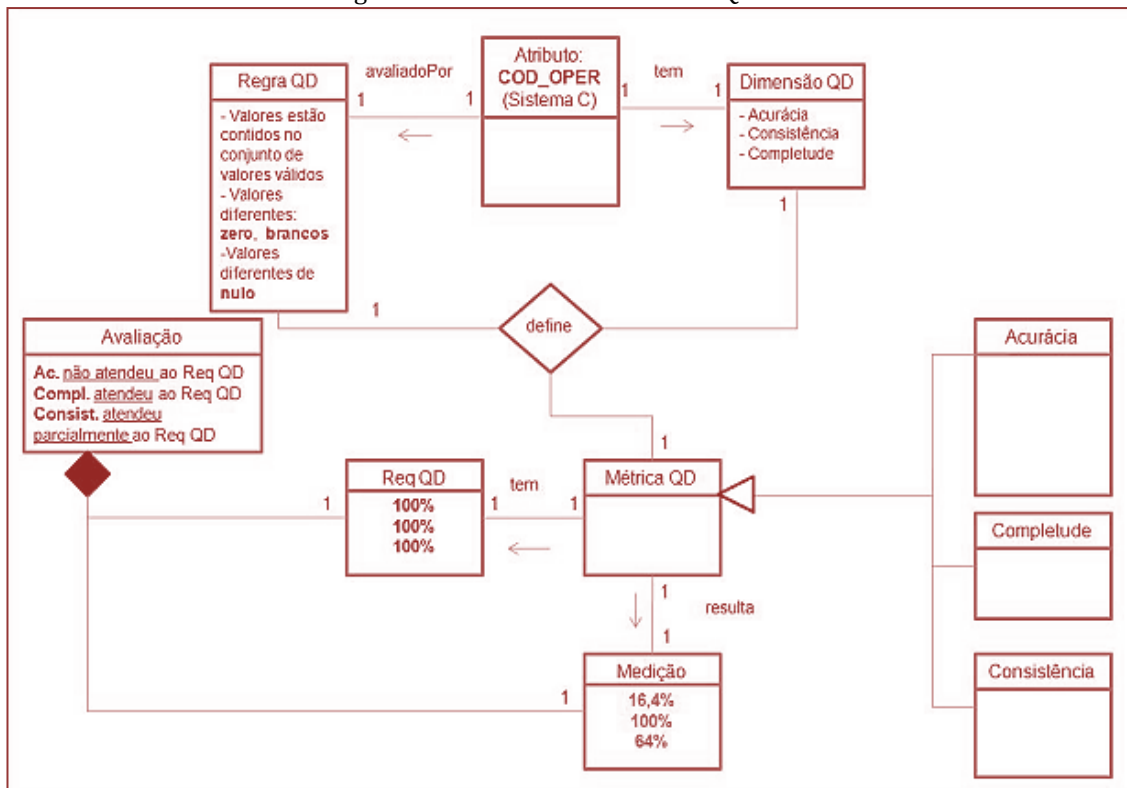
Sistema D – Repositório de Dados de Risco Financeiro – bases de dados que reúnem informações de todos os contratos de crédito, câmbio, títulos e derivativos, juntamente com os seus parâmetros de risco e seus indicadores de risco. Esse sistema é insumo para os sistemas E e F. As bases de dados do repositório são manipuladas pelo sistema gerenciador de banco de dados (SGBD) DB2, da empresa IBM.

Os dados dos sistemas E e F não foram avaliados para esta pesquisa.

Para exemplificar o uso do modelo proposto, duas instâncias do modelo são apresentadas.

As figuras 4 e 5 representam as instâncias para a abordagem atributo e tabela respectivamente extraídos da amostra da pesquisa.

Figura 4 – Instância do Modelo de QD - Atributo



A figura 4 apresenta a instância do modelo de QD para a abordagem atributo. O atributo selecionado para o estudo é o código da operação (COD_OPER) da tabela de dados do sistema C.

O modelo utiliza três métricas de QD, Acurácia, Completude e Consistência para o atributo COD_OPER conforme fórmulas especificadas anteriormente.

As regras de QD avaliam se os valores pertencem a conjunto de valores válidos definidos pelo contexto de negócio, e se são preenchidos com valores diferentes de nulo, zero e brancos.

Os requisitos de QD definidos correspondem a 100%, ou seja, as regras de QD devem ser atendidas plenamente.

Os valores obtidos pelas medições de cada métrica, os requisitos QD e a avaliação final estão representados na figura 4.

A figura 5 apresenta a instância do modelo de QD para a abordagem tabela.

O modelo avalia a métrica **Unicidade**, analisando dois atributos da aplicação, **COD_OPER** e **COD_TIPO_RGTO** da tabela de dados do sistema C.

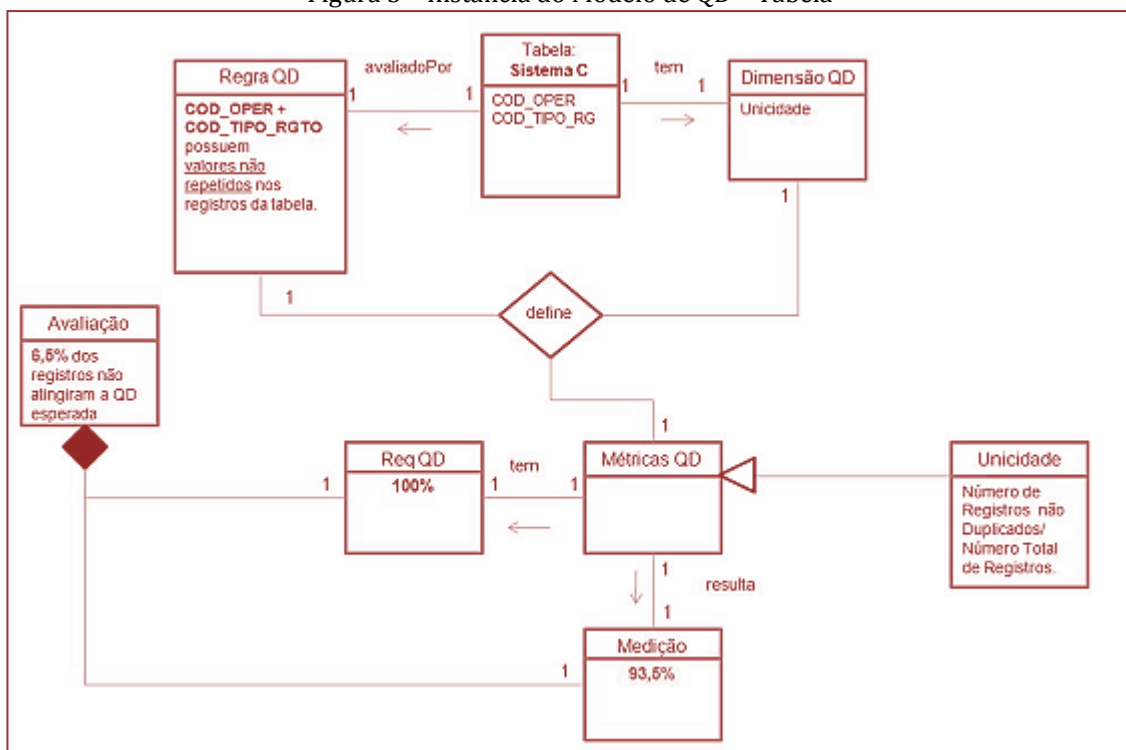
A regra de QD avalia se a combinação dos valores dos atributos **COD_OPER** e **COD_TIPO_RGTO** se repete em algum registro da tabela.

O valor obtido pela medição da métrica segue a fórmula especificada anteriormente e descrita na figura 5.

O requisito de QD definido é 100%, ou seja, a regra de QD deve ser atendida plenamente.

Os valores obtidos pelas medições da métrica, os requisitos QD e a avaliação final estão representados na figura 5.

Figura 5 – Instância do Modelo de QD – Tabela



4. CONCLUSÕES

O objetivo dessa pesquisa foi efetuar um Estudo de Caso baseado em um metamodelo de QD proposto na literatura. O Estudo de caso teve como principal objetivo avaliar o estado atual dos dados da amostra de dados definida. O resultado desse processo produziu um modelo de QD.

O objetivo principal do modelo QD é retratar o estado momentâneo de um cenário com dados reais, podendo ser estendido para cenários diversos, adaptando seus componentes de acordo com as necessidades de cada contexto de negócio.

Outro objetivo do modelo é obrigar uma avaliação de QD, para que se tenha um nível de qualidade mínimo esperado para os dados, antes de serem consumidos.

O resultado da aplicação do modelo é insumo para definir planos de ação para a melhoria dos dados, contribui para uma análise pró-ativa dos dados, e reduz tempo de análise manual efetuada pelos usuários nas atividades de busca e posterior acerto dos dados quando se detecta baixa qualidade de dados.

5. RECOMENDAÇÕES

O modelo de QD proposto pode ser expandido para futuros trabalhos ao utilizá-lo em outros cenários para retratar o estado atual dos dados, por meio de alterações em seus componentes, incluindo e excluindo métricas e requisitos de qualidade de acordo com o contexto a ser aplicado.

O modelo pode ser utilizado para a avaliação de cenários com modelos de dados relacionais também, definindo regras de qualidade para integridade relacional. Nessa pesquisa não foram utilizadas regras de qualidade envolvendo integridade relacional dos dados, apenas a integridade individual dos atributos.

O modelo serve de insumo para o estudo e análise do custo em termos do tempo de desenvolvimento dos modelos de QD nos projetos de dados dentro das empresas, avaliando a real viabilidade da sua aplicação.

REFERÊNCIA

- [1] BECKER, D., MCMULLEN, W., HETHERINGTON-YOUNG, K., A Flexible and Generic Data Quality Metamodel (Research-in-Progress), The MITRE Corporation, Approved for Public Release, Distribution Unlimited (07-1216), 2007.
- [2] ENGLISH, L. P., Information Quality Applied - Best Practices for Improving Business Information, Processes, and Systems, Indianapolis, Indiana, Wiley Publishing, Inc, 2009, pp. 57-245.
- [3] PIPINO, YANG, L., WANG, R. Y., Data Quality Assessment, Communications of the ACM, April 2002. pp. 211-218.
- [4] STOREY, V., WANG, R. Y., Modeling Quality Requirements in Conceptual Database Design, Proceedings of the 1998 Conference on Information Quality, October 1998. pp. 64-87.
- [5] STRONG, D., LEE, Y., WANG, R., Data Quality in Context, Communications of the ACM, May 1997. pp. 103-110.
- [6] WANG, R. Y., KON, H., MADNICK, S., Data Quality Requirements Analysis and Modeling, Proceedings of the Ninth International Conference of Data Engineering, April 1993. pp. 670-677.

Capítulo 14

Implementação de melhoria da qualidade através da automação no processo de fabricação de espuma em uma empresa de fabricação de cama, colchões e estofados do Pólo Industrial de Manaus

Luciana Oliveira do Valle Carminé

Hortência de Souza Gomes

Frank Dhyemerson Sena Vaz

Luiz Felipe Tavares da Silva

Resumo: No atual mercado competitivo, para que uma empresa permaneça no seu segmento, como na fabricação de cama, colchões e estofados, cujo mercado vem ampliando a cada dia, se faz necessário buscar por inovação e qualidade de seus produtos, trabalhando sempre com melhoria contínua e otimização dos processos, para reduzir custos, onde cada tempo desperdiçado pode causar grandes prejuízos no processo produtivo. A empresa estudada além de fabricar móveis, também possui um anexo onde produz sua própria matéria principal, a espuma. São produzidos blocos de espumas retangulares e cilindros que são utilizados na fabricação de camas, estofados e colchões. Todo o processo era feito manualmente. Devido ao grande consumo e desperdício de matéria prima e o tempo que era executado todo o processo produtivo, este trabalho teve como objetivo analisar a redução do desperdício de matérias – primas e tempo de fabricação de blocos de espuma através do processo de automação na fabricação de espuma. O trabalho apresentou grande significância nos resultados, e a partir dos dados de produção existente, foi possível comparar através do controle de qualidade o impacto e prejuízos que vinham sendo causados na empresa, bem como alguns benefícios com implementação da melhoria. A pesquisa foi realizada em três etapas, com pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, e os resultados da implantação da automação no processo de fabricação de espuma.

Palavras-chave: Automação, Qualidade, Fabricação.

1. INTRODUÇÃO

O mercado produtivo de bem-estar atualmente teve uma grande evolução com o passar do tempo e a competitividade entre as empresas está mais presente, determinado principalmente pelo consumo da população, que exige mais por produto de qualidade, e com prazo de entrega reduzido, determinando que os empreendimentos tenham um compromisso ainda maior com aperfeiçoamento na qualidade do produto. Com essa visão, as empresas precisam aprimorar suas técnicas produtivas, reduzindo desperdícios, ganhando produtividade, rapidez e flexibilidade na produção. (COELHO E SILVA,2018)

A competitividade se define pela capacidade da empresa se destacar e ser bem-sucedida em mercados que possuem concorrência. Há alguns anos, essa definição era apenas um fator de distinção, hoje é fator de sobrevivência. Diante do mercado as empresas devem ampliar para um elevado nível de qualidade nos serviços e produtos oferecidos, garantindo a satisfação plena de sua clientela. (BENDER,2013).

O anseio por vida saudável, estimula as empresas colchoeiros terem a obrigação de se manterem extremamente eficientes, se antigamente o mercado ficava mais preocupado com desempenho e performance, hoje vê-se um cuidado máximo na saúde, seja na saúde física, mental, o que com certeza impactarão diretamente no setor de colchões e itens para o sono. (COELHO E SILVA,2018).

De modo geral algumas das indústrias de grande e médio porte se deparam com alta produção, ou seja, uma produção elevada superior à solicitada pela demanda dos clientes ou em um ritmo acelerado acima do necessário. (BENDER, 2013).

As empresas precisam ser inovadoras e criar vantagens de qualidade sobre as concorrências, para tornarem-se competitivas sobre as demais concorrentes e sobreviverem ao mercado, e estarem preparadas seja ele qual for o seu momento (COELHO E SILVA, 2018).

Para que tudo isso aconteça, é indispensável que a empresa organize suas estratégias e ajuste com as necessidades de seus clientes, sendo assim possível adequar sua produção e seus custos a demanda do mercado. Logo um controle sobre a capacidade produtiva, os estoques e a flexibilidade para se adequar às variações é essencial para atingir os objetivos da companhia (BENDER, 2013).

Conforme a análise deste estudo entendeu-se, que os procedimentos técnicos devem ser avaliados e todos os passos podem ser corrigidos, pois a automação se apresenta como uma proposta exemplar de melhoria com relação aos procedimentos atuais. Automação é um processo inovador, que aprimora e agiliza as fases do procedimento, procurando diminuir desperdícios, gastos com mão de obra, retornando o investimento da aplicação tecnológica, ou seja, transformado em economia da organização, através dos tempos reduzidos nos processos posteriores (COELHO E SILVA,2018).

O sistema automatizado tem por objetivo a realização das atividades com segurança e agilidade dos operadores, contribuindo com meio ambiente, através do consumo consciente da matéria prima na produção de bens e consumo, baixo desperdícios, redução da poluição ambiental decorrentes desses resíduos.

2. A IMPORTÂNCIA DA AUTOMAÇÃO

Automação constitui sistema de controle que abrange um processo, contendo estruturas responsáveis pelas ações do sistema e por verificar seu próprio funcionamento, executando medidas e realizando correções, com mínimo ou nenhuma intervenção do homem (PELLINE, 2017).

Que segundo (PEREIRA,2015), a automação como tecnologia é que determina um processo ou procedimento seja obtido sem assistência humana. É realizada utilizando-se um programa de instruções combinado a qualquer sistema de controle que executa as instruções.

Automação é uma tecnologia que pode ser introduzida nos mais diversos processos para gerar produtividade, acuidade, flexibilidade e bem-estar. Ampliando o horizonte, incentivando o ser humano na multiplicação de sua potencialidade, desenvolvendo sua criatividade e dando início a um novo momento de realizações, onde com certeza ele permanecerá sendo a figura central, responsável pelas decisões. (ARAÚJO, 2001).

Na sociedade moderna em meio a Era da tecnologia a automação está presente em todas as áreas da vida cotidiana. (SILVA, 2018) afirma que “de maneira ampla a automação equivale à aplicação de métodos, programas, equipamentos, visa acrescentar a eficiência, elevando produção com baixo gasto de energia, materiais industriais e esforços físicos, e a precaução com segurança dos operários e todas essas situações ou praticamente uma boa parte delas”. Deste modo, embasados nestes e demais autores se compreende a grande importância de se investir e incentivar o desenvolvimento de tecnologias e novos sistemas de automação, pois se acredita na obtenção de benefícios através do estudo atrelado ao desenvolvimento de novas técnicas, enfatizando através desta abordagem, uma temática que pode alcançar tanto a automatização industrial, quanto a área comercial e residencial.

A automatização está presente nos anseios do homem, para solucionar e melhorar qualidade de vida, substituir os grandes esforços, a repetitividade dos movimentos mecânicos, os trabalhos de riscos e aumentar significativamente a produção, para atender a demanda proporcional crescente da população mundial. (ARAÚJO, 2001).

As tecnologias de automação estão se ampliando em um ritmo acelerado. Enquanto isso, a liderança empresarial estão escolhendo as áreas prioritárias para automatizar e seguida, definir as tecnologias complementares para continuar evoluindo.

Objetivos principais da automação são:

- - Aumentar na produção
- - Velocidade
- - Qualidade
- - Repetitividade
- - Eficiência (menor consumo energético, menor emissão de poluentes)
- - Segurança e continuidade (de operação, por exemplo)

3. AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Segundo (PEREIRA, 2015), desde o início da humanidade, o ser humano possui anseio de se desenvolver determinando uma busca infinita por facilidades que tornem a sua vida mais simples e segura. A partir dessa necessidade humana, é possível compreender que a revolução industrial significou um fator natural do desenvolvimento humano. Esta foi a mudança para novos processos de manufatura. Esta transformação incluiu a mudança de procedimentos nas produções artesanais por máquinas, motivados pela ampliação dos mercados que se tornaram globais e não mais locais.

Com o aparecimento da primeira revolução industrial, marco na evolução mundial, surge a possibilidade de ampliar a fabricação e, assim, confeccionar objetos de maior qualidade a preços diminuídos. Para que as demandas da produção fossem atingidas, somente o uso de força braçal não seria satisfatório, surgia assim, um processo denominado mecanização das etapas de fabricação, em virtude do aumento significativo na produção e qualidade na indústria.

(FERREIRA, 2001) destaca a revolução na indústria com início na Inglaterra, na qual se apresentava com finalidade de mecanizar a fabricação, para prevalecer à prática produtiva. É importante esclarecer a diferença entre o processo mecânico e o automatizado. Assim, o processo mecânico é um método permissível à expansão das funções humanas, através de uma técnica de fragmentação e com fundamental característica a repetição infinita.

Segundo (SCHUH, 2020), automação desempenha grande importância para a modernização dos processos industriais, a automatização teve seu início após 1950 com o desenvolvimento da eletrônica. Esta aceitou o aparecimento da informática que favoreceu as indústrias, utilizando modernos processos de produção, com destaque para a robotização, isto é, o uso de máquinas controlado por computadores que realizam as tarefas de seres humanos, substituindo-os na produção de bens econômicos ou mercadorias.

Existem diversas formas de automatizar, adaptando nos processos de produção, destacando os equipamentos de instalação mecanizada e aparelhos controladores da fabricação industrial com realimentação (PAZOS, 2002).

4. DEFINIÇÃO DE QUALIDADE

(GARVIN, 2002) define que qualidade é um termo que oferece diversas explicações e por ser, "essencial uma melhor compreensão do termo para que a qualidade possa ser adotada em um papel estratégico".

A qualidade tem sua participação mais presente nas empresas, o que torna importante para ter um conceito que seja apropriado para as necessidades reais de cada organização (SILVA 2006).

A definição de qualidade já vem de longa data. Houve uma evolução no decorrer do tempo na visão e no conceito de qualidade. O modo como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflete a forma como é direcionada a produção de bens e serviços.

Definição de qualidade passa por um processo evolutivo, ou seja, sofre alterações com passar do tempo, para acompanhar as mudanças nas necessidades e preferências dos clientes. Sendo assim, a qualidade correta é aquela que envolve a multiplicidade de itens e o processo evolutivo, sempre com o foco no cliente. (SILVA, 2006).

Existem diversas definições para qualidade, o que torna impossível um conceito definitivo para a ideia do que é realmente qualidade. A qualidade tem definições diferenciadas de grupos para grupos. A percepção de qualidade das pessoas varia em relação aos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas. (AMORIN, 2018)

4.1. GARANTIA DA QUALIDADE

A garantia da qualidade se baseia no planejamento e na sistematização dos processos. Ela estrutura-se na documentação escrita, que deve ser de fácil acesso. O que se deseja na empresa é o zero defeito. Esse espírito precisa ser incorporado na maneira agir e pensar de todos na empresa. Não se pode esquecer também da preocupação com o meio ambiente. Tudo isso pode ser observado na ISO 9001 e ISO 14001 que são exigências dos clientes locais, e principalmente dos internacionais. (AMORIN, 2018)

A ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade exige que haja na empresa um princípio de gerenciamento de qualidade que envolva toda a empresa, desde a alta direção até o colaborador cuja atividade seja mais simples dentro dessa empresa. Para o meio ambiente tem também uma norma – a ISO 14001, que define regra da Gestão ambiental (AMORIN, 2018).

Os conceitos de garantia da qualidade englobam todas as providências que garantem a produção dentro dos padrões de qualidade exigidos e determina todos os assuntos que individualmente ou coletivamente possam influenciar a qualidade de um produto (HASHIMOTO, 2012)

4.2. QUALIDADE NO MÉTODO PRODUTIVO

A qualidade dos produtos é o aspecto mais importante na fabricação. Tendo em vista a economia globalizada e a competição, o melhoramento contínuo na qualidade tem sido uma prioridade, particularmente para as principais companhias nos Estados Unidos e em outros países industrializados. A qualidade é uma definição importante para empresa uma vez que fundamenta os meios pelos quais produzirá e entregará seus produtos e serviços aos clientes (ENAP,2014)

A qualidade em processos produtivos é baseada no atendimento e na conformidade das especificações requeridas, tendo como objetivo a não incidência de defeitos, buscando na cultura organizacional a disciplina, a persistência, exemplos construtivos, o foco na liderança e o investimento em treinamentos dos indivíduos, pois o custo da qualidade é o preço da não conformidade (GOULART E BERNEGOZZI, 2010).

A qualidade nos processos produtivos pode ser entendida como a excelência na utilização dos diversos recursos e meios disponíveis em uma organização, obtendo produto adequado às expectativas do consumidor e das possibilidades de fabricação, levando em consideração a transformação constante da cultura da organização focando a busca da melhoria continua e do domínio de seus processos e controles.

5. MATERIAL E MÉTODOS

A empresa onde foi aplicado esse estudo foi fundada em Manaus no ano de 1999, uma Nova fábrica de Estofados, Camas e Colchões que tem como missão produzir estofados com qualidade e preços acessíveis. Em 2010, foram implantados novos modelos dos produtos, havendo assim, um novo aumento no quadro de funcionários, bem como a criação de setores para uma nova etapa, a sistematização planejada de sua produção. E a partir de novembro de 2018 iniciou-se a organização e padronização das atividades desenvolvidas tendo como referência a norma NBR ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade em nova versão. A empresa atua com 300 funcionários, com a missão de produzir, colchões de espuma flexível, colchão de mola, camas box e cama acopladas, fabricação de espumas, estofados, travesseiros e almofadas, ” situada em Manaus.

Para a realização da presente pesquisa foram realizadas apenas três etapas que coadunam entre si para apresentar os melhores resultados possíveis. A primeira fase foi composta pela pesquisa bibliográfica em artigos científicos, periódicos e livros a respeito do tema de automação e melhoria da qualidade. A segunda fase foi realizada através de uma pesquisa de campo por visita técnica de caráter exploratória. Nesta visita, foram coletados informações e dados referentes ao processo de funcionamento da linha produtiva e a administração, além do histórico de constituição da fábrica, cujas informações foram dadas por seus gerentes e operários. Esta fase durou oito semanas no segundo semestre de 2020. Numa terceira fase, é apresentada a implantação da automação no processo produtivo de espuma, junto com a melhoria da qualidade adequada as especificações da norma NR 12.

Ao analisar a estrutura de operação, é possível destacar a empresa em estudo, possui como filosofia o aprimoramento nos processos de forma contínua, tornando-os mais enxutos através da redução de atividades que não agregam valor.

Considerando o que foi exposto anteriormente, definiu-se para o presente trabalho o seguinte problema de pesquisa: **“Como otimizar o processo produtivo na fabricação da espuma, evitando deformidade e perda na mistura da matéria prima?”**

Diante desse contexto o presente trabalho objetiva reduzir o tempo de fabricação e desperdício dos blocos de espuma, através da automação na fabricação de espuma.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No levantamento feito durante a pesquisa observou-se o consumo de produto químico como Polioli, Copolímero, TDI, aumentava devido à utilização dos equipamentos antigos, evidenciados pelos seguintes fatores:

- a) equipamentos com vazamentos nos recipientes e moldes de espuma cilíndrica e retangular.
- b) sistema de abastecimento dos tanques de produto químico era feita manualmente, causando vazamentos no momento da transferência.
- c) permanência de produto químico na tubulação de transferência, não havia como identificar o quanto de produto químico havia na tubulação.
- d) processo de pesagem era feito manualmente, ocorrendo possíveis erros de medição da formula para fabricação das espumas.

Além do desperdício esse processo resulta em produtos com deformidade fora do padrão de qualidade como mostra a figura 01. Área de espumação tem a capacidade produtiva de 50 blocos diários.

Figura 01: Perdas com não conformidade de espuma cilíndrica e retangular



Fonte: próprios autores

Primeiramente, para formar bloco retangular são abastecidos produtos químicos por meios de bombas e manualmente aos seus reservatórios como: Polioli, Copolímero, TDI, Cloreto, Estanho, Água, Silicone, Amina e Pigmento, quantidades pré-determinadas para cada densidade a ser obtida. Na Tabela 1 Apresentação das funções de produtos químicos adicionados na etapa de fabricação da espuma.

Tabela 1- Produtos químicos para fabricação da espuma

| Produtos | Funções |
|-------------------------------|--|
| Polioli | Deixa a espuma mais compactada |
| Pigmentos | Coloração aos blocos se necessário. |
| TDI (Diisocianato de tolueno) | Crescimento da espuma. |
| Cloreto | Crescimento da espuma. |
| Copolímeros | Exclusivos para os D45 para diferenciar as duas linhas |

Para realização desse procedimento na produção de espumas em bloco retangular, é preciso seguir a sequencia de iniciar a pesagem, pesar o Polioli e o Copolímero em um reservatório, o TDI e o Cloreto em outro reservatório, a Água, Silicone e a Amina em outro reservatório. Concluindo a pesagem de todos os produtos, o Polioli e o Copolímero vão descer para o batedor industrial, fazendo uma pré-mistura de sessenta (60) segundos, acionar-se a bomba de pigmento com duração de cinco (5) segundos ligados (corante usado para dá às cores nas espumas).

Em seguida deve-se descer o TDI e o Cloreto que vai para outro reservatório que está conectado no batedor industrial. A água, Silicone e a Amina seguem para outro reservatório. Ao iniciar o processo, vai descer para o batedor industrial a Água, o Silicone e a Amina, para onde já está o Polioli e o Copolímero que já vai fazendo a 1ª PRIMEIRA MISTURA com duração de 35 (trinta e cinco) segundos e a rotação de 600 RPM (dependendo da densidade da espuma).

No momento que está acontecendo essa mistura o Estanho está sendo pesado em um reservatório separado. Terminando a pesagem do Estanho vai começar a 2ª SEGUNDA MISTURA com duração de 35 (trinta e cinco) segundos, e 600 RPM. É quando o Estanho se mistura com Polioli, Copolímero, Água, Silicone e a Amina, nesse momento o batedor industrial vai automaticamente para dentro do molde para a 3ª TERCEIRA MISTURA onde o TDI e o Cloreto se misturam com Polioli, o Copolímero, Água, Silicone, Amina, Pigmento e o Estanho, com duração de 6 (seis) segundos e 800 RPM. Dependendo da densidade da espuma.

Quando o batedor industrial sai de dentro do molde à tampa vem automaticamente e desce para dentro do molde com tempo de duração de 240 segundos. Depois sai do molde e vai para cima da esteira que possui uma balança para verificar quantos quilos está pesando como mostra figura 03.

O sistema possui um painel de controle que comanda cada receita das espumas que serão produzidas, padronizando cada densidade corretamente, dentro desse programa é emitido o relatório total de consumo de produto químico e as etiquetas com as informações do relatório da produção. Para exemplificar a figura 02 mostra o layout da operação.

Figura 02: layout do processo



Fonte: próprios autores

Figura 03: pesagem do produto



Fonte: próprios autores

Durante o procedimento de fabricação dos blocos de espuma, os operadores devem utilizar os seguintes EPI's (equipamento de proteção individual), máscara de proteção de gases com dois filtros, óculos de proteção, botas e luvas de couro. O estudo foi realizado com técnicas e métodos, no setor de fabricação de espuma, contabilizando o tempo de fabricação por ciclo, números de peças produzidas em cada ciclo, produção diária e a utilização da máquina. As figuras 04 e 05 correspondem ao processo antigo de produção.

Figura 04: máquina produção retangular



Fonte: próprios autores

Figura 05: máquina produção cilíndrica



Fonte: próprios autores

O processo era realizado em duas máquinas em funcionamento, tendo seis funcionários para carregar e descarregar o bloco depois do processo, dando continuidade às etapas subsequentes que reproduziam no mesmo segmento. A produção era totalmente sem padronização, causando alteração visível, e muitas não conformidades. A cada vinte blocos fabricados cinco ocasionavam problema, ou seja, 25% da produção prejudicada.

Com as novas máquinas foi possível notar a padronização da produção, sem alteração visível, exceto em caso de sinistro repentino com os colaboradores ou problema mecânico. As figuras 06 e 07 mostram os novos equipamentos.

Figura06: Novo equipamento cilíndrico



Fonte: próprios autores

Figura07: Novo equipamento retangular



Fonte: próprios autores

A proposta é enfatizar melhoria no processo produtivo e o aproveitamento da mão de obra, com funcionamento da máquina totalmente automatizada. Esses equipamentos automatizados já são comercializados há algum tempo, a diretoria da empresa busca alternativa na melhoria da produção, e viabiliza esses equipamentos para atender as exigências do Ministério do Trabalho na ergonomia do

processo e capacitando a empresa a produzir mais colchões por dia, sem precisar de hora extra ou trabalhar em dois turnos.

Durante os levantamentos de dados dos processos, foi possível acompanhar redução do consumo médio, tempo de fabricação, capacidade produtiva e redução de colaboradores no processo, com implantação das novas máquinas apresentadas na tabela abaixo:

Tabela: Quadro comparativo de equipamento de fabricação

| Equipamento | Anterior | Atual |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Consumo médio de produto por mês | 97 toneladas | 80 toneladas |
| Tempo de fabricação por bloco | 7 minutos | 4 minutos |
| Efetivo de colaborador no processo | 6 | 3 |
| Capacidade produtiva diária | 20 | 50 |

É notável a eficiência da máquina automatizada no processo implementado, com os benefícios adquiridos na nova forma de trabalho, pode ser destacada:

- a) Diminuição da inatividade dos operadores em 70%;
- b) Acréscimo produtivo: na mesma proporção que produziam 20 blocos no modelo anterior, o processo atual produz 50 blocos de espuma retangulares e cilíndricos;
- c) Manutenção preventiva com apenas dois funcionários;
- d) Fabricação enxuta: redução nas perdas de processamento, movimentação, espera e retrabalhos serão amenizados;
- e) Crescimento da lucratividade do setor: redução de colaboradores na produção, diminuição do tempo padrão do processo, farão reduzir o custo do produto final e diminuirá o valor do pagamento de mão de obra.
- f) Diminuição de desperdícios de matéria-prima visto que o processo de dosagem está mais limpo e preciso;
- g) Consideração aos requisitos da NR12, pois reduz a exposição dos gases ao operador e movimentos dos equipamentos.

7. CONCLUSÕES

A implementação do projeto de automação que visou à melhoria na estrutura produtiva do processo e redução nos recursos utilizados proporcionou à organização um aumento na produtividade de 150% sobre a produção inicial estudada, e o consumo médio de produtos reduziu de 97 toneladas para 80 toneladas na produção atual, o tempo de fabricação foi reduzido para quatro minutos o que anteriormente era de sete minutos, com apenas a metade de colaboradores do processo.

Antes da mudança, grandes problemas na qualidade de fabricação dos blocos de espuma aconteciam como rachaduras, blocos estourados, deformados e contaminados, isso só ocorria devido às manipulações dos produtos químicos serem feitas de forma manual sofrendo alterações de temperaturas e mudanças constantes de produtos na hora do preparo da receita. A cada vinte blocos fabricados cinco apresentavam defeitos, 25% da produção comprometida ocasionando prejuízos, como perda total ou parcial do bloco.

Com a implantação da tecnologia em todo o setor onde os blocos de espuma são fabricados, os produtos químicos passaram a ficar armazenados em uma sala climatizada na temperatura ideal, mantendo a qualidade da matéria prima, logo os blocos são fabricados com mais qualidade. O setor ganhou mais agilidade nas tarefas e o ambiente de trabalho ficou mais organizado e limpo.

Uma nova máquina implantada dentro do processo permitiu fazer blocos de vários tamanhos sem prejudicar a qualidade do produto, o que antes era feito no molde com tamanho fixo. A quantidade produtiva aumentou tanto que as lâminas de espuma estão sendo comercializadas já cortadas junto com os blocos inteiros para outras empresas.

Comparando-se o objetivo proposto aos resultados alcançados pode-se afirmar que se obteve sucesso no projeto da automação para melhorar a performance do processo de fabricação de espuma e na redução de desperdícios de matéria prima na hora do preparo para fazer os blocos de espuma. A limitação deste estudo fundamenta-se em ter sido aplicado em apenas um setor de fabricação, entretanto o mesmo pode ser aplicado na fábrica como um todo. Assim resultados expressivos poderão ser alcançados e a empresa será beneficiada com grandes vantagens sobre os concorrentes.

Portanto automatizar um processo pode ser uma forma de obter inúmeros benefícios e vantagens, como garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e mais competitividade devido a fatores como padronização do processo e produtos, rapidez de produção, diminuição de desperdícios e menos chances de ocorrer falhas. Inclusive no ramo de fabricação de cama, colchão e estofados onde os processos são feitos manualmente o uso dessa tecnologia se torna importante e um diferencial no mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

- [1] AMORIN, Apoena. Gestão da qualidade, 2018, disponível em: https://www.canaleducacao.tv/images/slides/24813_f0a8fee5195310eb3cd82e9d29ad3ce.pdf> Acesso em 18 de agosto de 2020.
- [2] ARAUJO, Sumair Gouveia. Projeto e implantação de automação em sistemas de irradiação de alvos sólidos, líquidos e gasosos em ciclotrons visando a produção de radioisótopos. São Paulo 2001. Disponível em: http://pelicano.ipen.br/PosG30/TextoCompleto/Sumair%20Gouveia%20de%20Araujo_D.pdf>. Acesso em 20 agosto de 2020.
- [3] COELHO, Enivaldo; SILVA, Jose. Otimização de Tempo de Processo em uma empresa de fabricação de Colchões. Manaus 2018. Disponível em: <http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/496/1/otimiza%3%87%3%83o%20de%20tempo%20de%20processo%20em%20uma%20empresa%20de%20fabrica%3%87%3%83o%20de%20colch%3%95es.pdf/>>. Acesso em: 20 de agosto de 2020.
- [4] ENAP, coordenação-geral de projetos de capacitação/ ddg /. Gestão de processos; módulo 3. – Brasília: enap / ddg, 2013. 179 p. apostila do programa de desenvolvimento de gerentes operacionais – dgo. revisão e adaptação.
- [5] FERREIRA, Ed'Wilson T. Segurança de Redes de Computadores em Ambiente Industrial, Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Uberlândia – MG 2001.
- [6] GOULART, Luiz Eduardo; BERNEGOZZI; Robson Peres. O uso das ferramentas da qualidade na melhoria de processos produtivos. São Carlos, SP, Brasil, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_ti_st_113_745_15151.pdf> Acesso em 27 de agosto de 2020.
- [7] Norma Regulamentadora NR-12 do Ministério do Trabalho. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR12/NR12atualizada2015.pdf>>. Acesso em: 22 de agosto de 2020.
- [8] PAZOS, F. Automação de sistemas e robótica. Axcel books, 2002. disponível em <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFnbnxmZXJlYXV5kb2FwYXpvc3xneDphM2NhZjM5ZTc2ZTg0Y2U>> acesso em 20 de agosto de 2020.
- [9] PELLINE, Eduardo Lorenzetti. LPROT / PEA / EPUSP. Laboratório de Pesquisa em Proteção e Automação de Sistemas Elétricos Departamento de Engenharia de Energia e Automação Elétricas Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/Gleudson/Desktop/BAIXADO/Conceitos%20Basicos%20Automa%C3%A7%C3%A3o%20-%20PEA%203411%20-%20V0%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Gleudson/Desktop/BAIXADO/Conceitos%20Basicos%20Automa%C3%A7%C3%A3o%20-%20PEA%203411%20-%20V0%20(2).pdf)> Acesso em 25 de agosto de 2020.
- [10] PEREIRA, Danillo Arruda. Projeto de um sistema de automação industrial para uma indústria de produtos saneantes. Universidade de Brasília. 2015. Disponível em: <http://fga.unb.br/articles/0001/0289/TCC2-DanilloArruda.pdf>> acesso em: 30 agosto de 2020.
- [11] SILVA, Nilson Luiz. Automatização de um alarme de incêndio em um condomínio comercial em Manaus-am. Centro universitário Fametro, Manaus – Amazonas 2018 Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_nilson_publicacao_0.pdf> Acesso em: 30 agosto de 2020.
- [12] SCHUH, Estevão. Automação industrial, o início da Indústria 4.0: em 17 jan 2020 disponível em: <http://vantec.ind.br/blog/automacao-industrial-o-inicio-da-industria-4-0/>> Acesso em: 20 agosto de 2020.

Capítulo 15

Os benefícios do 5S em uma microempresa de confecção têxtil

José Salvador da Motta Reis

José Glênio Medeiros de Barros

Antônio Henriques de Araújo Junior

Ronald Palandi Cardoso

Nilo Antonio de Souza Sampaio

Resumo: O ambiente industrial é atormentado por locais de trabalho pouco higiênicos, riscos à saúde e segurança, desperdício, baixa eficiência e eficácia e pessoal desmotivado, com o intuito de resolver e prevenir esses problemas o presente trabalho trata da implementação da ferramenta 5s em uma microempresa no interior do estado do Rio de Janeiro com a finalidade de melhorar o ambiente organizacional, elevar a sua qualidade de serviços e produtividade, bem como promover um ambiente de cooperação entre seus colaboradores, tornando o local de trabalho harmonioso, e funcional, facilitando a realização de tarefas básicas, necessárias para o bom desempenho da empresa. Este trabalho teve por objetivo implementar o programa de qualidade 5s, para melhorar a qualidade de seus serviços.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Melhoria Contínua, Gestão do Ambiente, 5S.

Área do Conhecimento: Engenharias. Engenharia de Produção.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente industrial é atormentado por locais de trabalho pouco higiênicos, riscos à saúde e segurança, desperdício, baixa eficiência e eficácia e pessoal desmotivado. O impacto desses fatores causou um declínio na viabilidade econômica de muitas indústrias e leva ao fechamento organizações. Em vista disso, foram realizados estudos de caso em organizações para determinar a situação atual e determinar os efeitos da implementação dos princípios dos 5s (RAMDASS, 2015). Uma das ferramentas de programas de qualidade é o 5S que tem como finalidade construir um ambiente de trabalho saudável, agradável e acolhedor para as pessoas e para isso acontecer é preciso que todos na empresa tenham consciência da necessidade de se trabalhar em equipe, ter respeito com as pessoas, ter responsabilidade, organização, empenho, satisfação e eficiência no trabalho (JACA et al., 2014).

Para a implementação do programa 5S faz-se necessário perseverança, determinação e esforços constantes. O programa pode e deve levar em conta as necessidades de cada empresa e sua cultura local. Cada passo de sua implantação, tem que ser bem explicado para um claro entendimento do programa, não só com relação a sua execução, mas também na importância da mudança comportamental das pessoas (LIXIA; BO, 2008).

O programa 5S foi desenvolvido como conduta para reduzir o desperdício, eliminar as perdas e otimizar a produtividade e qualidade. A prática dos 5s tem como finalidade incorporar valores fundamentais como limpeza, organização e disciplina no ambiente de trabalho, possibilitando também uma mudança cultural na organização (GOH, 2015; GUPTA; JAIN, 2015). Dessa maneira, promove-se um ambiente de trabalho sustentável e eficiente por meio de cinco termos em japonês que se traduzem em: Seiri – Senso de Utilização; Seiton – Senso de Organização; Seiso – Senso de Limpeza; Seiketsu – Senso de Padronização e Saúde; Shitsuke – Senso de Disciplina (JIMÉNEZ et al., 2015).

Este programa de qualidade é capaz de promover grandes transformações no humor das pessoas, no ambiente de trabalho, na maneira de conduzir atividades rotineiras e principalmente nas atitudes dos envolvidos no programa. É uma prática muito simples e pode ser implantada em qualquer lugar, organizações públicas e privadas, associações, escolas, igrejas, desde que haja esforço e comprometimento de todos (LIXIA; BO, 2008; RAMDASS, 2015).

Diante de todos os benefícios que o 5S proporciona a programas de qualidade, busca-se respostas consistentes para a seguinte questão: Como implementar com sucesso um programa de 5S dentro de microempresa. Para essa resolução, o presente trabalho tem como objetivo implementar o programa de qualidade 5s, para melhorar a qualidade de seus serviços. Este trabalho está organizado em sete seções, composto por: introdução, método de pesquisa, resultados, discussões, conclusão, agradecimentos e referências.

2. METODOLOGIA

Este trabalho pode ser classificado de natureza aplicada. No que diz respeito aos objetivos desta pesquisa, ela pode ser descritiva e exploratória. Descritiva porque permite descrever as características do fenômeno observado (KOTHARI; GARG, 2019). Quanto à abordagem do problema, ela pode ser qualitativa, pois tem caráter exploratório e permite a compreensão de um fenômeno e a contribuição para a sua mudança, com foco os processos do objeto de estudo (MIGUEL, 2018).

Em relação aos procedimentos de pesquisa, foi o estudo bibliográfico e a pesquisa-ação e o estudo bibliográfico. O estudo bibliográfico está baseado numa pesquisa feitas por meio de informações já elaborados como: livros, revistas, jornais, documentos e artigos científicos. Na pesquisa-ação, o pesquisador está envolvido na faz parte do trabalho, ele observa e interfere no trabalho juntamente com outros participantes na busca de soluções (GIL, 2019).

Os procedimentos da pesquisa-ação deste trabalho foram divididos em 4 passo. O primeiro passo dado na empresa, foi a observação *in loco*, realizar a separação dos materiais necessários dos desnecessários, efetuando assim o Seiri (1º senso de utilização). Os envolvidos no projeto foram juntando em sacos plásticos todo objeto que era inútil, isto é, foram retirando de armários, gavetas, mesas, cestas, caixas tudo que não tinham mais utilidade, foram fazendo pilhas de sacos e coletivamente pensaram no destino adequado desse material, após classificação (doação, reciclagem, lixo). O segundo passo foi entender a necessidade de ordenar e identificar os materiais efetuando assim o Seiton (2º senso de utilização).

O grupo confeccionou etiquetas, utilizou caixas bem práticas para identificação dos materiais e etc. Arrumaram os materiais, objetos (como retalhos, linhas, ferramentas de agulhas, panos), de maneira funcional possibilitando o acesso rápido e fácil. Todos esses foram separados estrategicamente por função, cor, tamanho, frequência de uso e quantidade, entendendo assim como é imprescindível as pessoas serem organizadas, principalmente em uma empresa, pois isto facilita a vida, bem como gera uma maior produtividade. O terceiro passo, foi para todos na empresa, uma etapa bem cansativa, pois chegou o momento da limpeza, estabelecendo nesta etapa o compromisso coletivo de sua manutenção. Esta etapa é conhecida como Seiso (senso de limpeza) evitar sujar e manter a limpeza do dia a dia. Cada funcionário ficou responsável pela limpeza de um local, realizando todos uma faxina geral, atacando as fontes de sujeira inclusive nos locais de difícil acesso e visibilidade.

O quarto passo promoveu a consciência coletiva da importância de se manter os três primeiros “s” no dia a dia. Esta etapa é o Seiketsu (senso de padronização). Neste momento é definido um padrão de organização, limpeza que a empresa deseja e precisa ter e este padrão deve ser mantido e acompanhado pela equipe de trabalho na empresa e cobrado posteriormente. Padronizou-se também as formas de pagamento dos clientes, foi estabelecido o prazo para o pagamento das contas dos clientes, tipo de desconto dado nos pagamentos à vista e estabeleceu-se também a data máxima de retirada de produtos pelos clientes.

3. RESULTADOS

Estabeleceu-se de início um comparativo do antes e depois da implantação dos 5s com o objetivo de avaliar o trabalho realizado, valorizar o esforço/trabalho de todos os envolvidos. Motivar os colaboradores na manutenção do programa 5s e principalmente fazer com que todos (diretoria e funcionários) acreditem que esta ferramenta do 5s potencializa as atividades, melhora a qualidade dos serviços e produtos e promove significativas mudanças comportamentais nas pessoas.

A Figura 1 mostra de forma bem clara o antes e depois da organização. Antes as linhas eram colocadas em uma caixa dificultando a procura e consequentemente sua utilização.

Figura 1- Antes e depois da implementação do 5S no estoque.





Fonte: Próprios Autores (2020).

A figura 2 mostra o antes e depois de materiais diversos, utilizados por todos na empresa colocados num armário sem nenhum critério, isto é, colocados em caixa de papelão sem identificação, sem nenhum tipo de arrumação, o que dificultava o trabalho pois o acesso era difícil e gastava muito tempo na procura. Após a ordenação os materiais foram separados de acordo com sua função colocados em caixas transparentes e com identificação, o que trouxe praticidade e eficiência na utilização dos mesmos por todos.

Figura 2- Antes e depois da implementação do 5S na linha de produção.



Fonte: Próprios Autores (2020).

4. DISCUSSÕES

Depois da implementação do 5S, identificou-se que as linhas foram organizadas conforme tons de cor, facilitando a visualização e permitindo maior eficiência no uso. Mostra também o antes e depois de materiais diversos, utilizados por todos na empresa colocados num armário sem nenhum critério, isto é, colocados em caixa de papelão sem identificação, sem nenhum tipo de arrumação, o que dificultava o trabalho pois o acesso era difícil e gastava muito tempo na procura. Após a ordenação os materiais foram separados de acordo com sua função colocados em caixas transparentes e com identificação, o que trouxe praticidade e eficiência na utilização dos mesmos por todos.

Identifica-se que os funcionários eram acumuladores de objetos, isto é, juntavam vários materiais inúteis embaixo da mesa, guardados em caixas, após a arrumação pôde-se fazer o descarte de tudo aquilo que era desnecessário à empresa, destinando adequadamente o material descartado. Identificou-se também um grande desperdício de materiais como por exemplo de alfinetes e agulhas que se perdiam facilmente, daí a ideia de se utilizar catadores de imãs para recuperação dos mesmos. Neste identificou-se a quantidade de materiais acumulados sem utilidade, que prejudicavam as atividades na empresa e conseqüentemente o trabalho individual de todos os funcionários.

Na medida em que as mudanças iam acontecendo, era visível em cada funcionário o orgulho da missão cumprida e o reconhecimento das melhorias obtidas, isto é, reconhecendo que o local de trabalho estava bem mais agradável e funcional, e que o programa 5s tem realmente grande relevância no lado profissional e pessoal.

O quinto e último passo da implantação dos 5s na empresa é o Shitsuke (senso de autodisciplina) que é cumprir rigorosamente o que foi estabelecido: manter os sentidos anteriores com muita determinação sem haver necessidade de constantes cobranças.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se que a microempresa obteve êxito na implantação do programa de qualidade 5s, seu ambiente de trabalho tornou-se mais seguro, harmonioso e agradável, seus produtos e serviços deram um salto na qualidade, seus colaboradores mudaram de comportamento, apresentando no trabalho e na vida pessoal bons hábitos de limpeza, organização e higiene.

A principal característica do programa 5s é a simplicidade, entretanto, para que este não se perca com o tempo é preciso que ele seja adaptado e praticado com muito rigor, determinação e vontade de todos da empresa. Entenda-se que todo o programa ligado ao processo tem como base de sustentação a “educação”, pois sem este alicerce, qualquer estratégia de programa de qualidade fracassará e não será como deve ser, incorporado e adaptado à cultura de cada organização e de cada indivíduo. Fatores que limitarem a pesquisa foram o pequeno porte da organização utilizada na pesquisa-ação e os recursos limitados para maiores mudanças, recomenda-se a implementação em uma organização de confecção de grande porte.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi financiado em parte pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código Financeiro 001 e pelo CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - (312894 / 2017-1) para apoio financeiro.

REFERÊNCIAS

- [1] GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- [2] GOH, T. N. Emerging Megatrends in Quality Engineering and the “New 5S” Response. *Quality Engineering*, v. 27, n. 4, p. 450–460, 2 out. 2015.
- [3] GUPTA, S.; JAIN, S. K. An application of 5S concept to organize the workplace at a scientific instruments manufacturing company. *International Journal of Lean Six Sigma*, v. 6, n. 1, p. 73–88, 2 mar. 2015.
- [4] JACA, C. et al. Learning 5S principles from Japanese best practitioners: case studies of five manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, v. 52, n. 15, p. 4574–4586, 3 ago. 2014.
- [5] JIMÉNEZ, M. et al. 5S methodology implementation in the laboratories of an industrial engineering university school. *Safety Science*, v. 78, p. 163–172, out. 2015.

- [6] KOTHARI, C. R.; GARG, G. Research methodology methods and techniques. 4^o ed. Nova Deli: New Age International, 2019.
- [7] LIXIA, C.; BO, M. How to Make 5S as a Culture in Chinese Enterprises. 2008 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. Anais...IEEE, dez. 2008Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/4737762/>>
- [8] MIGUEL, P. A. C. Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações. 3^o ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.
- [9] RAMDASS, K. Integrating 5S principles with process improvement: A case study. 2015 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET). Anais...IEEE, ago. 2015Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/7273045/>>

Capítulo 16

Práticas, Métodos e Atividades de Produção Lean Manufacturing

André Coelho Gutterres

Resumo: A Toyota começou a inovar seus meios de produção por volta dos anos 50, tornando-se a maior montadora de automóveis do mundo. Por conseguinte, nos anos 90 começaram a surgir livros sobre o Sistema Toyota de Produção que foi cunhado de Lean Manufacturing. Assim, a produção enxuta tornou-se uma poderosa filosofia de gestão, imprescindível para qualquer atividade econômica manter-se competitiva. Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o tema lean manufacturing, considerando os aspectos da produção enxuta e introduzindo as atividades e métodos de produção. Logo, para confirmar a eficácia das ferramentas e atividades lean, foi descrito um estudo de caso no qual uma indústria do ramo de produção de café torrado e moído treina seus funcionários há três anos com a filosofia lean. Conclui-se que a partir da filosofia lean, uma das empresas do grupo subiu 58 posições no ranking da ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café), pois passou a fazer uso de práticas, métodos e atividades de produção Lean Manufacturing.

Palavras Chave: Lean Manufacturing, produção enxuta, indústria de café

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A produção enxuta (*lean manufacturing*) tornou-se uma cobiçada ferramenta de gestão, pois aprender a utilizar o Sistema Toyota de Produção significa produzir mais com menos. Logo, é coerente que as indústrias busquem utilizar a produção puxada no atual momento econômico brasileiro, pois as demandas diminuíram e o produtor anseia por adequar a produção para pequenos lotes.

Contudo, segundo Dennis (2008):

Conforme vai se avançando nos conceitos lean a demonstração e a disposição em manter a simplicidade, a objetividade, e a funcionalidade com foco no cliente e nos desperdícios são tão marcantes que faz dessa leitura uma fonte de reflexão para conseguir o máximo com o mínimo de recursos em todos os sentidos.

Logo, a questão a ser tratada neste artigo é tornar simples o entendimento de o que é *Lean Manufacturing*, e introduzir as práticas, métodos e atividades de produção enxuta.

1.2. SITUAÇÃO PROBLEMA

Segundo Shingo (1996) o objetivo central do sistema de produção *Lean Manufacturing* é preparar as empresas e indústrias para responderem as constantes flutuações da demanda de mercado, a partir do alcance das principais características competitivas: flexibilidade, custo, qualidade, atendimento e inovação.

Contudo, diante do fraco momento econômico brasileiro, as indústrias brasileiras do ramo de café torrado e moído estão voltadas para o ambiente interno, a fim de adaptar e otimizar seus processos produtivos para atender diferentes demandas, além de reduzir custos. Logo, a filosofia da produção enxuta é o caminho para aumentar a produtividade e qualidade dos processos internos e reduzir custos em busca da contínua eliminação de desperdícios.

1.3. OBJETIVO GERAL

O objetivo deste artigo é descrever atividades lean, a fim de decifrar e divulgar as práticas e métodos de produção e gestão, seguindo a Casa de Produção lean como referência. Este tema contribui para todo tipo de atividade econômica seja de manufatura ou serviços, e em meio ao período de instabilidade político-econômica do Brasil é coerente que se adote lean para produzir da melhor forma e entregar mais produtos e serviços com menos custos.

Contudo, a fim de comprovar a filosofia lean, foi descrito um estudo de caso sobre o Grupo 2 Irmãos, que é uma empresa dedicada à produção de café torrado e moído. Essa empresa adotou a filosofia lean há três anos e já possui resultados expressivos, haja vista que uma das empresas do grupo subiu 58 posições no ranking da ABIC (Associação Brasileira da Indústria do Café).

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar técnicas modernas de produção as pessoas, e assim habilitar a capacidade de planejar, fazer, verificar possíveis melhorias e agir.
- Introduzir a busca pela melhoria contínua, que mira avançar diariamente em produtividade, qualidade, custo, tempo de entrega, segurança e meio ambiente e moral.

2. REVISÃO DE LITERATURA

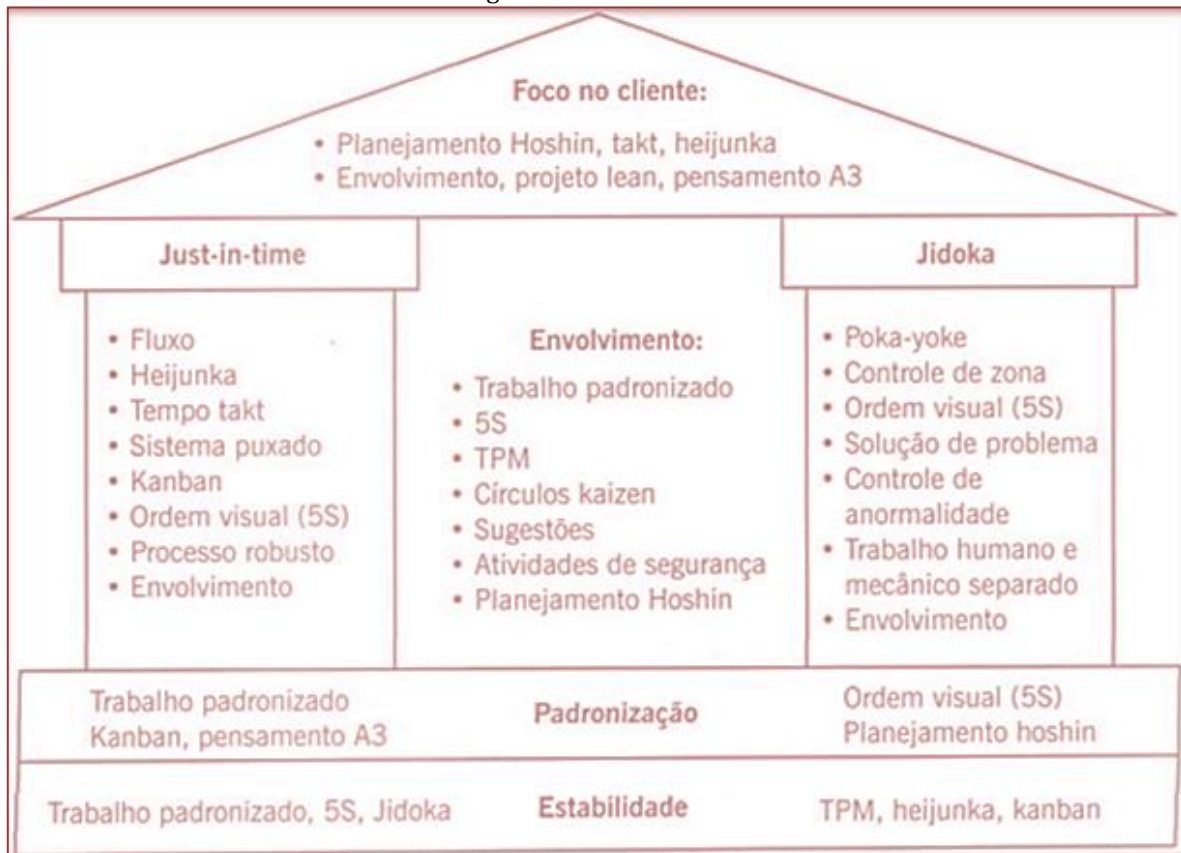
2.1. FOCO NO CLIENTE

A meta *lean* é fornecer a maior qualidade possível com o menor custo, no menor *lead time* através da contínua eliminação de desperdícios. Em suma, segundo Dennis (2008) deve-se avançar diariamente conforme a sigla PQCDMS, que traduzida significa:

- Produtividade,
- Qualidade,
- Custo,
- Tempo de entrega (delivery time),
- Segurança e meio ambiente,
- Moral.

A base do sistema *lean* é estabilidade e padronização, os pilares são entregas de peças e produtos *Just-in-time* e *Jidoka*, a meta é foco no cliente, conforme descreve Dennis (2008) na figura abaixo:

Figura: Atividades Lean



Fonte DENNIS (2008 p. 38)

2.2. MUDA (DESPERDÍCIOS)

Segundo dissertação de CASTRO, 2015, página 31:

Os desperdícios, também designados como muda em japonês, são descritos como atividades que através da utilização de recursos aumentam os tempos e os custos de produção, não agregando valor ao produto do ponto de vista do cliente.

A filosofia *lean* classificou o movimento humano em três categorias: trabalho de fato, trabalho auxiliar e *muda* (desperdício). E clarificou oito tipos de *muda*, conforme Dennis (2008):

1. Movimento – tanto a ergonomia do local de trabalho quanto à desorganização fazem com que se caminhe mais, estica-se desnecessariamente, torce-se a coluna para alcançar algo. Dificultando a produtividade e qualidade de produção, além de ocasionar lesões devido à postura, força, repetição. Há outro tipo de desperdício quanto às máquinas subsequentes não estarem próximas.

2. Espera – todos os tipos de espera devem ser eliminados. Tudo deve fluir de modo contínuo. A espera aumenta o *lead time*.
3. Transporte – leiautes ineficientes, produção de grandes lotes, equipamentos grandes demais, atrapalham. Produzir pequenos lotes e aproximar os processos ajuda a eliminar desperdícios de transporte.
4. Correção – ter de consertar um produto fabricado com defeito significa gastar tempo, material e energia de produção somado a força tarefa de correção.
5. Excesso de processamento – produzir mais do que o cliente deseja ou requer. Desperdícios no sentido de que só devemos produzir ou investir em algo que o cliente deseja ou necessita e não investir para bater metas tecnológicas.
6. Estoque – esse desperdício acontece quando a empresa foco não está alinhada com a real necessidade do cliente final.
7. Excesso de produção – produzir algo que não será vendido. Nesse caso todo o esforço de produção será desperdiçado.
8. Conhecimento sem ligação – falta de comunicação da empresa com o cliente e falta de partilha entre empresa foco e fornecedores inibindo novas ideias e desperdiçando oportunidades de melhoria.

2.3. MURA (REGULARIDADE) E MURI (DIFÍCIL DE FAZER)

Mura se refere à falta de regularidade. O ideal não é trabalhar com intensidade no começo e relaxar no fim. Deve-se trabalhar com regularidade durante todo o expediente, evitando oscilações (DENNIS, 2008).

Muri quer dizer difícil de fazer. Deve-se preferir fazer duas viagens simples sem sobrecarga ao invés de uma só com excesso de peso (DENNIS, 2008).

Segundo dissertação de CASTRO, 2015, página 33:

Mura – significa inconsistência e irregularidade, podendo ainda referir-se às variabilidades que ocorrem ao longo do espaço fabril. Representa, por exemplo, um fluxo de trabalho que é interrompido devido à falta de ritmo de um operador.

Muri – indica irracionalidade por excessos ou insuficiências. Como exemplo, pode mencionar-se a falta de formação de um novo operador que no respectivo posto de trabalho poderá causar uma série de erros na sua execução.

2.4. ESTABILIDADE

A fim de conseguir a estabilidade a filosofia *lean* desenvolveu o gerenciamento visual que é utilizado para tornar o ambiente de trabalho autoexplicativo. Porém, antes de criar formas de comunicações visuais haverá de ser posto em prática a ferramenta 5S que ajuda a promover o equilíbrio entre homem, máquina, material e método. 5s consiste em organizar o local de trabalho retirando tudo que é desnecessário, tornando o ambiente fácil de ser limpo. O 5s cumpre 5 etapas: separar, classificar, limpar, padronizar e manter (DENNIS, 2008).

Após “clarear” e padronizar criando um ambiente de trabalho visual devido ao 5s, o gerenciamento visual busca que o local de trabalho “fale” com os funcionários. Desse modo, situações fora do padrão se tornam evidentes, conforme Dennis (2008).

Segundo Dennis (2008), para alcançar a estabilidade das máquinas utiliza-se a manutenção preventiva total, que significa trabalhar na manutenção básica como inspeção, limpeza, lubrificação e ajustes das máquinas. Sempre visando à manutenção preventiva, melhorias e vistorias dos equipamentos. Faz-se necessário a mudança de hábito, pois o trabalhador deve aprender a melhor prática a fim de não danificar ferramentas, por exemplo. Segundo Dennis (2008), a meta da manutenção produtiva total é zero interrupção. Para isso, faz-se o cálculo da acurácia das máquinas quanto:

- Disponibilidade = tempo de carregamento - tempo de parada ÷ pelo tempo de carregamento.
- Eficiência de desempenho = tempo de operação - tempo perdido ÷ pelo tempo de operação.
- Eficiência geral de equipamento = disponibilidade x eficiência de desempenho x índice de qualidade.

A manutenção produtiva total consiste em envolver todos na eliminação de seis desperdícios, que são: tempo de parada, perda de velocidade, velocidade reduzida, defeitos de processamento, rendimento reduzido (DENNIS, 2008).

Segundo Shingo (1996), para melhorar as operações precisa-se classifica-las da seguinte maneira:

- Operações de setup: preparação antes e depois das operações
 - Operações principais: executar o trabalho necessário
 - Operações auxiliares: ações que auxiliam a concluir a operação essencial
- Conforme Shingo (1996), operações de setup precisam ser separadas em:
- Setup interno: operações que somente podem ser executadas quando a máquina estiver parada.
 - Setup externo: operações que devem ser concluídas enquanto a máquina estiver em funcionamento.

Logo, adota-se a Troca Rápida de Ferramentas ou Troca de Ferramentas com um Único Toque, criada na Toyota por Shigeo Shingo para reduzir o tempo de setup, e consiste em oito principais etapas:

1. Separação das operações de Setup Internas e Externas: identificar claramente quais operações devem ser executadas enquanto a máquina estiver parada (Setup Interno) e quais podem ser realizadas com a máquina funcionando (Setup Externo).
2. Converter Setup Interno em Externo: deve-se reexaminar as operações a fim de encontrar maneiras de transformar Setup interno em Externo. Por exemplo, para evitar o tempo de Setup interno relativo ao ajuste da altura das matrizes pode-se instalar calços.
3. Padronizar a Função não a Forma: a padronização da função requer uniformidade nas peças necessárias a operação, assim padroniza-se nas mesmas dimensões somente aquela peça podendo utilizar os mesmos moldes em diferentes setups. Já padronizar a forma requer ajustar as matrizes a um novo formato, logo é uma perda pois aumenta custos desnecessariamente.
4. Utilizar grampos funcionais ou eliminar os grampos: Um parafuso com 15 fios de rosca precisa de muitos giros até fixar. Métodos de um único toque que se utilizam de cunhas, ressaltos e prendedores ou molas reduzem o tempo de setup.
5. Usar dispositivos intermediários: esperas ocasionadas devido ajuste durante setup interno podem ser eliminadas com uso de dispositivos intermediários, assim cria-se redução por eliminar o tempo de centrar uma peça para perfuração manualmente, por exemplo. Se a peça já chegar centrada em posição padrão fica mais fácil de executar a perfuração.
6. Adotar operações paralelas: Quando duas operações paralelas são empregadas reduz o tempo de setup. Por exemplo, se apenas um operário executar a tarefa de encher os quatro pneus de um automóvel seu deslocamento será muito grande. Logo, se dois operários trabalham em ambos os lados paralelamente reduz tempo e movimentos.
7. Eliminar ajustes: a preparação e o ajuste são duas funções distintas e separadas. Os ajustes devem ser eliminados, para isso um padrão precisa ser adotado, assim é necessário determinar com precisão a posição correta de

funcionamento. O melhor tipo de ajuste é não precisar ajustar nunca. Logo, o sistema mínimo múltiplo comum (MMC) baseia-se no princípio de que ajustar pode ser eliminado se o número de preparações forem limitadas ou graduadas.

8. Mecanização: A mecanização deve ser considerada após o esforço de melhorar os setups. Ajustes podem ser mecanizados assim como outras tarefas.

2.5. PADRONIZAÇÃO

Segundo artigo de DAL FORNO, FORCELLINI, PEREIRA, KIPPER E LOOS, 2015, página 37:

A padronização é a base para reduzir as variabilidades através de listas de verificações e como um mecanismo para capturar o conhecimento. A padronização do projeto envolve o produto, seus componentes, matéria-prima e sua arquitetura. A padronização dos processos envolve tarefas comuns, sequência e duração das tarefas e a padronização das habilidades técnicas está relacionada com a capacidade das pessoas envolvidas na equipe do desenvolvimento.

O conceito de Fred Winslow Taylor sobre a “melhor forma” de fazer foi desencadeador do trabalho padronizado, pois a “melhor forma” é à base da melhoria contínua, visto que melhora-se a partir do aperfeiçoamento da “melhor forma”. Contudo, a padronização precisa ser administrada a partir da relação homem, máquina, material, método e PQCDM (DENNIS, 2008).

Portanto, o foco do trabalho padronizado é desenvolver, confirmar e melhorar o método. Sendo a densidade de trabalho a medida de eficiência que cada processo possui. Outra especificidade da padronização é o uso de pequenos lotes de trabalho, produzindo somente o necessário e ocasionando flexibilidade de pessoas. Além de fazer uso de pequenas máquinas que resultam em fácil transporte e fácil ajuste de ciclos de trabalho de acordo com a necessidade (DENNIS, 2008). Segundo Dennis (2008, p. 68 e 69) os causadores da instabilidade são:

- *Problemas de qualidade nas peças recebidas.*
- *Problemas com maquinaria, gabarito ou ferramentas.*
- *Falta de peças.*
- *Uma situação que apresenta lacunas (o que significa que um membro de equipe precisa esperar por uma peça para continuar o trabalho).*
- *Problemas de segurança, como falhas na ergonomia, nos leiautes, o perigo de tropeçar, escorregar e cair, pontas onde pessoas podem se machucar, e assim por diante.*

Deve-se precaver para haver fluidez, toda parada de produção é extremamente prejudicial, portanto tudo deve ser minuciosamente planejado e executado a fim de alcançar padronização (DENNIS, 2008). O trabalho padronizado possui três elementos, conforme Dennis (2008):

- *Tempo *takt* - tempo de operação diário ÷ quantidade exigida por dia. Ou seja, se uma fábrica funciona 900 minutos por dia e a demanda do cliente é de 450 unidades por dia, então o tempo *takt* é igual a $900 \div 450 = 2$ minutos para fabricação de uma unidade. Essa medida permite saber se o ritmo de produção está ou não fluindo. A partilha desse conhecimento através de um quadro *kanban* (placa visível) expelindo informações da demanda do cliente resulta em rápidas contramedidas para pôr a produção no ritmo certo.*
- *Sequência de trabalho – busca a melhor forma de sequenciar as tarefas que devem ser feitas para que o trabalho flua.*
- *Estoque em processo – em cada processo deve haver pequenos lotes de estoque (o mínimo necessário) para ser manufaturado com agilidade sem que o operador fique parado em nenhum instante.*

O objetivo é alcançar a padronização sabendo do tempo *takt* para cada processo de produção, aperfeiçoando a sequência de trabalho e o estoque em processo. O tempo *takt* é decisivo para saber a frequência de produção de um produto (DENNIS, 2008).

Benefícios do trabalho padronizado, conforme Dennis (2008):

1. Estabilidade do processo – alcança a repetição pouco oscilante. Sempre com vistas nas metas de produtividade, qualidade, custo, *lead time*, segurança e meio ambiente.
2. Pontos de início e parada de cada processo – com a produção pouco oscilante conseguimos calcular com precisão o que fazer e quando deve ser feito. O que nos permite saber se estamos atrasados ou adiantados.
3. Aprendizagem organizacional – todo conhecimento tácito deve se tornar explícito através da comunicação dos mais experientes com os menos experientes.
4. Auditoria e solução de problemas – pode-se perceber, em tempo real, se algum processo está atrasado, por exemplo, e assim inspecionar por que há atraso e como se faz para melhorar conforme a meta PQCDSM.
5. Envolvimento – estar todos da equipe, chão de fábrica e supervisores, ciente de cada erro e juntos verificam a solução.
6. *Kaizen* (melhoria) – Quando o processo se torna estável permite medir possíveis melhorias.
7. Treinamento – com a estabilidade e trabalho padronizado fica perceptível o que deve ser feito, como deve ser feito, em que tempo deve ser feito.

2.6. JUST-IN-TIME

Segundo artigo de BARTZ, WEISE, RUPPENTHAL, 2012, página 150:

Cudney e Elrod salientam que a manufatura seguindo um modelo enxuto pode ser aplicada em todo o processo, bem como em um produto específico. Isso varia de acordo com as necessidades e possibilidades de cada organização. Assim, consideram que as empresas consideradas mais ágeis possuem foco nos clientes e não em seus processos internos.

Just-in-time é um dos pilares da filosofia *lean*. Consiste em produzir o item necessário na hora necessária e na quantidade necessária, caracterizando o sistema de produção puxado. Significa que o produto só será produzido se o cliente demandar (DENNIS, 2008). Para alcançar o fluxo contínuo devem-se seguir as regras conforme Dennis (2008, p.86):

1. *Não produza um item sem que o cliente tenha feito um pedido.*
2. *Nivele a demanda para que o trabalho possa proceder de forma tranquila em toda a fábrica.*
3. *Conecte todos os processos à demanda do cliente através de ferramentas visuais simples (chamadas *kanban*).*
4. *Maximize a flexibilidade de pessoas e máquinas.*

Para que todas as etapas do trabalho sejam feitas em perfeita fluidez, necessita-se definir que etapas do processo o cliente não consideraria valor, e colocar todas as máquinas e pessoas próximas umas as outras para trocarem valor continuamente. Para enxergar valor precisa-se pensar qual etapa do processo o cliente não estaria disposto a pagar, como por exemplo, nos consultórios médicos é comum esperar $\frac{3}{4}$ de tempo, e ser atendido em $\frac{1}{4}$ de tempo. Esses pacientes estão mesmo dispostos a pagar pelo tempo de espera para serem atendidos? Evidente que não (DENNIS, 2008).

Porém, o just-in-time necessita de duas ferramentas auxiliares, conforme Dennis (2008, p.89) os dois componentes do sistema são:

- **Kanban.** Um sistema de ferramentas visuais (geralmente cartões de sinalização) que sincronizam e fornecem instruções aos fornecedores e clientes tanto dentro quanto fora da fábrica.

- Nivelamento de produção ou heijunka. Dá suporte ao trabalho padronizado e ao kaizen. A meta é produzir no mesmo ritmo todos os dias para minimizar os picos e os vales na carga de trabalho. Paradoxalmente, heijunka também dá suporte para que haja uma rápida adaptação à demanda flutuante.

Kanban e heijunka sustentam o just-in-time, haja vista que sem essas ferramentas o lead time oscilaria em demasia. Existem dois tipos de kanban o de produção que consiste em informação de quanto se precisa produzir fluxo a montante (upstream) e kanban de retirada que informa o tipo e a quantidade de produto que o processo sentido a jusante (downstream) pode retirar (DENNIS, 2008). Existem seis regras que norteiam o kanban.

- Regra 1: Nunca faça expedição de itens defeituosos – itens com defeito devem ser imediatamente contidos, para serem reparados.
- Regra 2: O cliente retira apenas o necessário – informação corre fluxo a montante ordenada pelo cliente caracterizando ordem de produção.
- Regra 3: Produza apenas o necessário – produzir conforme a informação de quantidade e sequência de *kanbans*.
- Regra 4: Nivelar a produção – produzir a peça certa na quantidade certa e na hora certa só será possível se a produção for estável, para isso as ordens de produção não devem ser oscilantes. Por conseguinte deve-se produzir sempre no mesmo tempo, nas mesmas quantidades e na mesma sequência.
- Regra 5: Ajuste fino de produção – o sistema *kanban* não funciona com variações de produção exorbitantes.
- Regra 6: Estabilização e fortalecimento do processo – deve-se reduzir *muda*, *mura* e *muri* continuamente utilizando o processo *jidoka* que será abordado no próximo tópico (DENNIS, 2008).

Heijunka é a ferramenta lean que mistura o volume de produção de forma equilibrada, ou seja, ao invés de produzir apenas produtos A por um período e depois apenas B, é melhor produzir pequenos lotes de A e B alternadamente. Quanto mais misturada a produção, menor lead time, além de menor estoque de produtos finais e de produtos entre máquinas esperando para ser processado, tornando menor o desequilíbrio e a sobrecarga sofrido pelos colaboradores (DENNIS, 2008).

Contudo, segundo Dennis (2008), para fazer-se uso do *just-in-time* em transportes precisa-se, antes, entender o significado de *pich* que é a frequência de retirada de produtos. Ou seja, com que frequência deve-se fazer a retirada dos produtos finalizados para entrega? Para isso calcula-se:

- Número de peças por contêiner x tempo *takt* de produção.

Em suma, o *pich* será a quantidade de peças que cabem na caixa multiplicado pelo tempo *takt* de produção.

O sistema *lean* classifica três tipos de sistema puxado:

- Sistema puxado tipo A – exige o reabastecimento dos produtos que foram retirados das lojas pelos clientes.
- Sistema puxado tipo B – utilizado quando a frequência de pedidos é baixa e o *lead time* do cliente é alto. Cartões *kanban* fornecem autorização e sequência de produção.

Sistema puxado tipo C – é uma combinação dos tipos A e B funcionando paralelamente. Pois os pedidos de alta frequência são feitos no sistema A enquanto os de baixa frequência são feitos no sistema B (DENNIS, 2008). Segundo artigo de BARTZ, WEISE, RUPPENTHAL, 2013:

Os maiores problemas encontrados na aplicação do Just in Time durante a cadeia produtiva são:

- Fornecedores: tempo de entrega, tempo de reação à alteração de demanda, qualidade das peças fornecidas, lead-time, falta de comunicação e problemas relacionados a produtos em atraso;
- Centro da cadeia de produção: qualidade do produto, manuseio de material, treinamento, nível de habilidade empregado, trabalho em processo de inventário, disponibilidade de trabalho, capacidade de produção limitada e inventário de peças acabadas;
- Clientes: mudanças nos horários de necessidade de recebimento, previsões falhas, transportadores e falta de comunicação.

2.7. JIDOKA

Outro pilar da filosofia *lean*, o *jidoka*, tem um significado para cada sílaba. Pois, o “ji” refere-se ao próprio trabalhador, se ele sente que algo está correndo errado deve parar a linha de produção para não produzir nenhum defeito. “Do” faz alusão ao movimento, enquanto “ka” significa ação. *Ji-do-ka* melhora a capacidade do processo, fortalece a contenção de defeitos através de *feedbacks* para todos saberem as contramedidas do defeito (DENNIS, 2008). Conforme o provérbio da Toyota descrito por Dennis (2008, p. 109) “Pare a produção para que a produção nunca tenha que parar”. O Sistema Toyota de produção através de Shigeo Shingo inovou criando *poka-yokes* que são dispositivos simples e baratos que reprovam falhas. A técnica difundida, na época, era o controle estatístico do processo (CEP), baseada em inspeção 100%. Mas, no *lean* a solução consistia em defeito zero, com ajuda dos *poka-yokes*, e da inspeção na fonte do problema. *Poka* significa erro inadvertido e *yoke* prevenção (DENNIS, 2008).

Existem dois tipos de ação *poka-yokes*, os de parada que detectam, por exemplo, que o processo de perfuração da peça não obteve o número necessário de buracos através de um sensor luminoso e para a produção. E os de alerta que informa sobre anormalidades, como por exemplo, que o número de processos está aumentando. *Poka-yokes* conseguem detectar, por exemplo, variações fora do desvio padrão em uma peça através do peso, espessura. Ou movimentos humanos fora do padrão detectados por sensores fotoelétricos (DENNIS, 2008).

2.8. ENVOLVIMENTO

Sendo primordial para a filosofia *lean*, o envolvimento começa desde atividades como 5S, trabalho padronizado e manutenção preventiva total. Porém, envolvimento *lean* consiste em melhorar conforme a sigla PQCDMS, através de círculos *kaizen* (reuniões em círculos), visando benefícios como melhorar as habilidades dos membros de equipe, desenvolvendo confiança mútua e atacando os problemas com várias mãos e mentes (DENNIS, 2008).

Mas para o círculo *kaizen* funcionar, segundo Dennis (2008) precisa-se focar no treinamento prático, pois tratar de assuntos como *muda*, trabalho padronizado e *kanban* deve ser o foco, caso o assunto discutido não seja melhoria ou algo do gênero o círculo *kaizen* torna-se *muda*. Para o sucesso do envolvimento é preciso, conforme Dennis (2008):

- Comunicação – discussões abertas sobre os objetivos e coleta de ideias.
- Entendimento da situação – todos devem entender exatamente o que está acontecendo.
- Resolver problemas – devem-se solucionar problemas cientificamente, baseados em medições e observações utilizando o ciclo PDCA como padrão.
- Supervisão – o supervisor deve liderar o *kaizen* em quatro níveis:
 1. O que o membro de equipe deve fazer.
 2. Como o membro de equipe deve fazer.
 3. Fazer junto com o membro de equipe.
 4. Deixar o membro de equipe fazer sozinho incentivando a aprendizagem com perguntas.

Segundo artigo de PRATA, GIROLETTI, 2017, página 93:

Muitas tentativas de implantação desse sistema foram realizadas nas empresas por meio de contratação de consultores e implantação de eventos Kaizen, porém, com o passar do tempo, os programas foram esquecidos onde não houve envolvimento da liderança.

Conforme Dennis (2008) saber como fazer perguntas é uma habilidade importante. Um sensei *lean* raramente diz a resposta ao membro de equipe. Ao contrário, ele guia o aluno para o autoconhecimento.

A meta do envolvimento é garantir que todas as ideias eficazes sejam discutidas pelos gerentes, envolvendo e engajando todos os colaboradores na melhoria contínua.

2.9. PLANEJAMENTO HOSHIN

Planejamento está relacionado à resposta de duas perguntas, segundo Dennis (2008):

1. Para onde deve-se ir?
2. Como chega-se lá?

Porém, para respondê-las necessita-se compreender qual é a atual situação da empresa, estabelecer a visão da empresa, criar um plano e identificar quais serão os pequenos e grandes empecilhos no caminho. Além de:

- Planejar como administrar o operacional no dia-a-dia.
- Planejar como gastar o orçamento financeiro.
- Planejar como alcançar metas específicas através de projetos.
- Planejar quais estratégias seguir (DENNIS, 2008).

Ou seja, trata-se de um processo de planejamento que visa tratar de problemas administrativos cruciais tanto de curto como de longo prazo (até 5 anos). Desenvolvendo competências de todos os colaboradores através do alinhamento de recursos em todos os níveis da empresa e aplicando PDCA (plan-do-check-act) para alcançar resultados (DENNIS, 2008).

Planejamento hoshin foca em tratar os grandes empecilhos que estão no caminho, mas para tratar dos hoshins (pedras e pedregulhos) o sistema planejamento hoshin consiste em:

- PDCA – consiste em quatro passos, planejar, fazer, verificar e agir. Planejamento hoshin requer um PDCA macro (de três a cinco anos), um anual e um micro (semanal, mensal, bi-anual).
- Verificação de resultados – líderes devem engajar seus comandados nos meios e fins.
- Fortalecimento de pessoas – o bom líder designa tarefas que estejam um pouco além da capacidade do colaborador. Sendo imprescindível nunca colocar pessoas em situações que serão incapazes de resolver.
- Nemawashi - significa preparar a árvore pra ser transplantada. Consiste na revisão de um hoshin (problema grande) junto a todos os envolvidos antes de sua iniciação.
- Catchball – é uma espécie de toma lá da cá feita entre os gerentes com objetivo de proliferar táticas e estratégias. Conforme Dennis (2008, p.144) catchball funciona assim:

1. A direção da empresa desenvolve uma visão daquilo que a organização precisa fazer e das competências que precisam ser desenvolvidas. “Joga-se” essa visão aos gerentes sênior.
2. Os gerentes sênior “pegam” a visão da direção e a transformam em hoshins. Depois, a “jogam” de volta para a direção e perguntam, na prática, “É disso que vocês falavam”? Essas atividades tornarão nossa visão realidade?

3. A direção fornece feedback e orientação aos gerentes sênior. Os hoshins podem passar de lá para cá várias vezes.
 4. Com o tempo, chega-se a um consenso. A direção e os gerentes sênior concordam que “esses são os hoshins que nossa empresa usará para cear a nossa visão”.
 5. Os gerentes sênior jogam seus hoshins para os gerentes de nível médio, que os pegam e os transformam em atividades. Esses, por sua vez, são jogados de volta aos gerentes sênior que fornecem feedback e orientação. Com o tempo, chega-se a um consenso. Os gerentes sênior e de nível médio concordam que “essas são atividades que usaremos para cumprir com os hoshins da gerência sênior e que, por sua vez, chegará a nossa visão”.
 6. Os gerentes de nível médio, por sua vez, jogarão seus hoshins a seus subordinados. O processo culmina com os objetivos desempenados por membros de equipe individuais.
- Conceito de departamento de controle - o objetivo é romper a estrutura engessada. Tendo em vista que, enfoques da empresa necessitam da contribuição de grupos de trabalho diferentes, pois as metas são multifuncionais. Para isso, o departamento de controle é central. Ou seja, para cumprir objetivos financeiros, por exemplo, necessita-se da contribuição de vários outros setores. Nesse caso, o departamento central é o financeiro que coordenará as atividades junto a outros setores para alcançar a meta da empresa. Sendo necessário:
 1. Liderar o processo de planejamento hoshin para o financeiro.
 2. Liderar o estabelecimento de metas e meios utilizando as ferramentas *nemawashi* e *catchball*.
 3. PDCA micro e anual.
 4. Tornar problemas visíveis dando suporte as atividades de contramedida.
 - Pensamento A3 - essa ferramenta lean significa, simplesmente, colocar o pensamento na folha através de um relato sobre:
 1. Planejamento hoshin – usa-se para resumir os hoshins de cada setor.
 2. Solução de problemas – resumir problemas e contramedidas.
 3. Propostas – resumir novas ideias.
 4. Atual situação – resume a situação atual de um hoshin.
 - Histórico de relatórios – armazenamento de relatórios A3, memorando sobre assuntos específicos, por exemplo.
 - Elaboração de relatórios – deve-se seguir um padrão para relatórios A3.
 - Formato de relatórios – cada tipo de relatório A3 deve ter um formato, por exemplo, o A3 de planejamento estratégico possui formato diferente do A3 de status da situação atual.

Planejamento *hoshin* cumpre etapas:

1. Geração de *hoshin* – metas anuais da empresa e de seus departamentos.
2. Disposição de *hoshin* – estabelecer metas e planos de nível inferior através de *nemawashi* e *catchball*. Cada nível deve fazer com que ações *hoshin* tornem-se palpáveis.
3. Resultado da distribuição de *hoshin* – diagramas em árvore e de afinidades são desenvolvidos a cada nível hierárquico através de seções *brainstorming* até criar raízes.
4. Implementação de *hoshin* – aplicação de ciclos PDCA a fim de tornar a situação atual e as contra medidas visíveis.

5. Avaliação *hoshin* – a cada fim de ano deve-se verificar se metas foram alcançadas, o que foi aprendido pelos membros de equipe, como fortalecer as competências e o significa ser organização em aprendizagem.
6. Livro de conhecimento – todo setor deve ter um livro de conhecimento, assim preserva-se a história dos desafios de cada setor da empresa ao longo dos anos (DENNIS, 2008).

2.10. CULTURA LEAN

A cultura *lean* é responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos. Implantar *lean* consiste de PDCA em todos os níveis. A experiência é a maior virtude do *sensei* e deve ser compartilhada através de círculos *kainzen* devidamente orientados pelos líderes, que são primordiais para *lean* criar raízes nas empresas. A mentalidade enxuta deve ser disseminada por toda empresa (DENNIS, 2008).

Bons gerentes ajudam o seu pessoal a crescer através das atividades constantes de círculo *kaizen*. Todo conhecimento deve ser explorado por todos. Líderes eficazes nunca devem dizer o que fazer e sim levar o aluno ao autoconhecimento (DENNIS, 2008).

Buscar a padronização é o principal objetivo do gerente *lean*, pois a partir desse ponto toda prática mais bem aceita através de medições e observações se torna uma parada de produção em busca da perfeição (DENNIS, 2008).

Padrões servem para evidenciar questões anormais. Haja vista que, se tudo estiver sempre nos padrões estabelecidos as anormalidades se tornam evidentes, pois estarão fora do padrão (DENNIS, 2008).

A arte do gerenciamento visual é pura criatividade, criam-se meios para compartilhar informações de comum interpretação por todos, fazendo com que o ambiente de trabalho “fale” com as pessoas (DENNIS, 2008). Trabalho em equipe só existirá se:

1. Houver consciência de que a segurança de cada colaborador está em primeiro lugar.
2. Houver garantia de emprego, demissões só em último recurso.
3. Uniformes iguais para todos os membros de equipe independentemente da posição hierárquica.
4. Inexistência de salas com paredes para executivos.
5. Inexistência de vagas para executivo ou de refeitório reservado.
6. *Genchi genbutsu* (vá e veja), contatos constantes do gerente com seus subordinados (DENNIS, 2008).

3. ESTUDO DE CASO

3.1. A EMPRESA

De acordo com o artigo de Júlio Cesar Paneguini Corrêa, publicado em 25/05/2015, o Grupo 2 Irmãos é uma empresa dedicada à comercialização de café torrado e moído. Fundada em 1997 com um modesto galpão em Carlópolis – PR a empresa atuava nos mercados de Londrina e Santos. Hoje, 18 anos após, a empresa cresceu, possui 100 funcionários, um parque industrial de 5.500 metros, uma unidade de recebimento de café em Carlópolis e três centros de distribuição, um em Curitiba outro em Itu e outro em Assis.

O Grupo 2 Irmãos treina seus funcionários há 3 anos com a filosofia *lean*. Com isso, aumentou a sua produtividade de 180 para 400 toneladas por mês de café torrado e moído. De acordo com o ranking da ABIC (Associação Brasileira da Indústria do Café) a Florão Alimentos, uma das empresas do grupo, passou da 70ª posição em 2010 para 12ª em 2013.

3.2. APLICAÇÃO DA FILOSOFIA LEAN

As atividades lean resultaram melhorias nos diversos âmbitos da indústria de produção de café do Grupo 2 Irmãos. Segue, abaixo, no quadro Lean no Grupo 2 Irmãos a aplicação de cada técnica utilizada e posteriormente a explicação detalhada de cada ferramenta:

| Lean no Grupo 2 Irmãos | |
|---|---|
| Melhorias Lean | Atividades Lean |
| Melhoria na produção | Gerenciamento visual |
| Ganhos de produtividade | Círculos Kaizen |
| Melhorias da qualidade | Autonomia dos funcionário para parar a produção |
| O mercado | Um bom produto com entregas no prazo a um bom preço |
| Reclamações e atendimento ao consumidor | Discutir a reclamação e apresentar melhorias |
| Trabalho área comercial | Pensamento A3 |
| Trabalho na área administrativa | Quadro de atividades |

Fonte: fabricação autoral

Melhoria na produção – o que mais ajudou a melhorar a qualidade de produção foi a intensa utilização da gestão visual (estabilidade e padronização dos processos, a base da casa de produção lean), além de quase triplicar a produtividade sem precisar ampliar o espaço físico de produção.

Ganhos de produtividade – o objetivo da empresa é produzir 700 toneladas por mês, sem precisar aumentar o espaço físico. Para isso, são feitos círculos kaizen dentro da própria fábrica com a participação do supervisor e todos da linha de produção (aplicação de o pilar Jidoka, da casa de produção lean) para análise dos problemas.

Melhorias da qualidade – A gestão visual (utilização do 5S e manutenção preventiva total) ajudou nos ajustes de equipamentos no processo de empacotamento a vácuo, pois havia perda de 4% que reduziu para menos 0,5%. Mesmo com equipamentos menos modernos do que os líderes de mercado, o comprometimento da equipe em identificar problemas na linha de produção (aplicação de Jidoka) e ter autonomia de pará-la, fazem a empresa ser competitiva.

O mercado – os líderes no seguimento possuem um grande poder de marketing e com isso altos preços. Contudo, o Grupo 2 Irmãos tem conquistado o mercado com preço justo, entregas nos prazo (utilização de just in time) e um bom produto (resultado de qualidade de produção jidoka).

Reclamações e atendimento ao consumidor – todas as reclamações são recebidas por e-mails e através de formulários simples são entregues as equipes. Há um quadro (aplicação de kanban) de reclamações dos clientes que fica exposto na fábrica. A cada nova reclamação as equipes se reúnem por 15 minutos nas trocas de turno para discussão do ocorrido e apresentação de melhorias (aplicação de kaizen).

Trabalho área comercial – através de pensamento A3 (relatório em uma folha de papel descrevendo a atual situação e a solução para o problema) de experiências vivenciais, todo o pessoal da área comercial é treinado com exercícios constantes das dificuldades encontradas no dia a dia, de modo a desenvolver capacidade de encontrar o problema, estudar as razões e solucioná-lo, haja vista que assim se faz um cliente fiel.

Trabalho área administrativa – há um quadro (utilização de kanban) de gerenciamento de rotinas relacionado ao fechamento contábil mensal, pois esse processo era muito demorado e apresentava muitos erros. Ao invés de buscarem soluções, as áreas ficavam trocando acusações. Com o quadro as atividades foram visivelmente expostas evidenciando os problemas, logo aumentou o comprometimento das equipes na busca por soluções através de pensamento A3.

Logo, O Grupo 2 Irmãos pretende investir em equipamentos modernos que trarão ganhos nos rendimentos finais dos processos, porém a empresa entende que tais investimentos se justificam após a

utilização plena do investimento atual, pois seguem o ditado de Roosevelt: “Fazer o que podemos, com o que temos e perto de onde estamos”.

Contudo, Todo esforço feito no Grupo 2 Irmãos para evitar desperdícios é consequência do investimento feito em pessoas. A empresa possui programa de bolsas de estudos, além de investir em formação de líderes, operadores e auxiliares. Em 3 anos de treinamento lean essas pessoas foram capazes de encurtar a distância entre o Grupo 2 Irmãos com equipamentos tecnologicamente ultrapassados porém eficientes, e as empresas que possuem máquinas modernas e grande poder de marketing.

4. CONCLUSÃO

Tornar a filosofia lean viável nas empresas brasileiras não será tarefa fácil, visto que é um tema pouco discutido pela sociedade. Porém, quanto mais seguir-se em direção a filosofia lean, propagando a compreensão a respeito, mais qualificado será a mão de obra brasileira. Contudo, a filosofia é japonesa e precisa-se introduzir a partir do aspecto que brasileiros são diferentes de japoneses. Em suma, Lean é a base para buscar-se melhoria contínua.

Lean é a chave para o gerenciamento moderno. Todas as ferramentas desde estabilidade, padronização, just-in-time, jidoka, envolvimento e foco no cliente são fundamentais para eliminar desperdícios. Conforme demonstrado no estudo de caso a filosofia lean melhorou a produtividade e qualidade do Grupo 2 Irmãos reduzindo custos e desenvolvendo pessoas.

A filosofia lean investe no autoconhecimento das pessoas através de círculos kaizen, tornando comum o compartilhamento de informações e envolvendo todos os membros do grupo em melhoria contínua. Contudo, a base para a melhoria contínua é a “melhor forma” de fazer. Pois, existe sempre uma “melhor forma” de se fazer qualquer atividade. Portanto, lean representa fazer mais com menos tempo, menos material, menos esforço humano, menos espaço físico e menos maquinário.

REFERÊNCIAS

- [1] CORRÊA, J. C. P. Lean na agroindústria: a transformação da indústria de café torrado e moído no Grupo 2 Irmãos. Lean Institute Brasil, Santo Antônio da Platina, 27 mai. 2015. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/artigos/306/lean-na-agroindustria-a-transformacao-da-industria-de-cafe-torrado-e-moido-no-grupo-2-irmaos.aspx>>. Acesso em 08 jun. 2018
- [2] DENNIS, Pascal. Produção Lean Simplificada. 2. ed. Porto Alegre: Bookman Editora LTDA, 2008.
- [3] FIORIO, V. As 10 maiores montadoras de carros do mundo. Indústria Hoje, 27 out. 2014. Disponível em <<https://www.industriahoje.com.br/10-maiores-montadoras-de-carros-mundo>>. Acesso em: 25 mai. 2018.
- [4] SATO, T. Relação das 100 maiores Indústrias de Café Associadas a ABIC em 2013. Associação Brasileira da Indústria de Café, Rio de Janeiro, out. 2013. Disponível em <<http://abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/indicadores-da-industria-2013/>> Acesso em: 08 jun. 2018.
- [5] CORRÊA, J. C. P. Grupo 2 irmãos, Santo Antônio da Platina, 08 jun. 2018. Disponível em <<http://www.grupo2irmaos.com.br/>>. Acesso em: 08 jun. 2018.
- [6] DAL FORNO, A. J. FORCELLINI, F. A. PEREIRA, F. A. LOOS, M. J. A padronização do processo como primeiro passo para a implementação do desenvolvimento lean de produtos – Evidências da indústria Têxtil. TECNO-LÓGICA, Rio Grande do Sul, v. 19(2), p. 36-41, jul. 2015.
- [7] BARTZ, A. WEISE, A. RUPPENTHAL, J. Aplicação da manufatura enxuta em uma indústria de equipamentos agrícolas. INGENIARE: REVISTA CHILENA DE INGENIERIA, Arica, v. 21(1), p. 147-158, 2013.
- [8] PRATA, H. E. GIROLETTI, D. A. Kaizen: Uma Metodologia Inovadora na Siderurgia. REVISTA IBERO-AMERICANA DE ESTRATÉGIA, Rio de Janeiro, v.16(1), p. 99-118.
- [9] CASTRO, M. S. E. S. Aplicação de princípios e ferramentas Lean Manufacturing numa empresa de material elétrico. 2015. 141 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial) Universidade do Minho – Escola de Engenharia, Porto, 2015.
- [10] SHINGO, Shigeo. O Sistema Toyota de Produção. Porto Alegre: Bookman Editora LTDA, 1996.

Autores

ELIZANGELA DE JESUS OLIVEIRA (ORGANIZADORA)

Professora Doutora da Universidade Federal do Amazonas. Doutorado em Administração pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e Mestre em Administração pela FPL - FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO DE MINAS GERAIS. Possui graduação em Administração pela UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros (2008). Especialista em Design Instrucional para Educação a Distância pela UNIFEI- Universidade Federal de Itajubá. Possui experiência como docente na Graduação Presencial dos cursos de Administração, Engenharias, e Cursos Superiores em Tecnologia de Logística, Comércio Exterior e Gestão Portuária e Gestão de Recursos Humanos. Estuda o tema felicidade no trabalho nas organizações e desenvolve consultoria na área de gestão de pessoas.

SUELÂNIA CRISTINA GONZAGA DE FIGUEIREDO (ORGANIZADORA)

Possui graduação em Economia pela Universidade Regional do Cariri URCA (1987), mestrado em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Amazonas UFAM (2008) e doutorado em Ciências da Educação pela Universidade Nihon Gakko Paraguai (2018). Atualmente é Coordenadora de Pesquisa e Extensão do Instituto Metropolitano de Ensino IME, atuando principalmente nos seguintes temas: Pesquisa e Extensão, Iniciação Científica, Sustentabilidade Ambiental, Articulação Pesquisa, Ensino, Extensão e Responsabilidade Social na formação acadêmica. Idealizadora e organizadora do Congresso Científico FAMETRO, realizando um trabalho de incentivo à produção e publicação acadêmica. Responsável pelo Programa de Intercâmbio e Mobilidade Acadêmicos do IME. Coordenadora de Pesquisa e extensão da Faculdade Santa Teresa-Manaus-Am

EZEQUIEL REDIN (ORGANIZADOR)

Professor Adjunto do Instituto de Ciências Agrárias da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) e Vice-Coordenador do Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Estudos Rurais). Membro da Academia Centro Serra de Letras, ocupando a cadeira n. 21. Membro dos Comitês de avaliação da FAPERGS/RS, FAPESC/SC e FAPITEC/SE. Editor do Periódico Extensão Rural (Santa Maria). Tesoureiro da Associação Riograndense dos Tecnólogos (ARTECNOL). Formado na licenciatura do Programa Especial de Graduação de Formação Pedagógica de Professores (PEG/UFMS - 2012-2013). Formado no curso de Filosofia - Licenciatura (UFMS - 2016-2019). Formado no Mestrado em Extensão Rural (2009-2011). Formado na Pós-graduação em Gestão Pública Municipal (2010-2011). Formado na Pós-graduação em Tecnologias de Informação e Comunicação aplicadas à Educação (UFMS - 2013-2014). Formado na Pós-graduação em Ensino de Sociologia no Ensino Médio (2014-2015). Formado na Pós-graduação em Ensino de Filosofia no Ensino Médio (2017-2018). Doutorado em Extensão Rural pelo Programa de Pós-graduação em Extensão Rural (2011-2015). Foi o criador da Pós-graduação Lato Sensu e Coordenador do Curso de Pós-graduação em Agronegócios da Faculdade Metodista de Santa Maria (2017-2018). Foi Coordenador do Curso de Administração (2018-2018). Foi Coordenador do Curso de Ciências Contábeis (2018-2018). Foi Assessor da Pós-graduação da Faculdade Metodista de Santa Maria (2017-2018).

ARTHUR ANTONIO SILVA ROSA (ORGANIZADOR)

Mestre em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), na linha de pesquisa de Finanças. Graduado em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Possui interesse de pesquisas nas temáticas relacionadas à Finanças Corporativas e Mercado de Capitais.

ALICE DANTAS DE MEDEIROS

Mestre em Administração, Especialista em Formação Docente no Ensino Superior e em Gestão de Pessoas, Graduada em Administração. Experiência no Ensino Superior em atividades de Docência, e em Coordenações de Cursos de Graduação, Pós-Graduação (presencial e à distância) e de Projetos de Extensão Universitária, com foco no Empreendedorismo e Empregabilidade. Experiência como

avaliadora de artigos para revistas acadêmicas e e-books. Credenciada no corpo editorial da Editora Universitária da UFT. Avaliadora Ad Hoc do MEC/ INEP. Credenciada no MPU/RN no Banco de Profissionais Autônomos, para realização de serviços de apoio técnico especializado na área de Administração. Conselheira Eleita para o CRA/RN, no quadriênio 2021- 2024.

ANA ALICE DE SOUSA PIRES

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) - 2017

ANA ALICE VILAS BOAS

Pós-doutorado em Administração pela HEC - Montreal – 2013 Doutora em Administração pela University of Reading - UK – 2000 Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, pela UFRRJ, de 2002 a 2007 Coordenadora do Curso de Administração a Distancia pelo Consorcio CEDERJ - 2006 e 2007 Professora Titular - Universidade Federal de Lavras – UFLA Departamento de Administração e Economia - DAE

ANA PAULA KIELING

Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Especialista em Marketing Estratégico pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Graduada em Administração com ênfase em Comércio Exterior pela Faculdade Metodista de Santa Maria - FAMES. Atualmente é pesquisadora de Pós-Doutorado na Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, na área de Administração. Seus interesses de pesquisa são Marketing, Comportamento do Consumidor e Sustentabilidade.

ANTÔNIO HENRIQUES DE ARAÚJO JUNIOR

Elaborou em (2019), projeto de pesquisa sobre aspectos econômicos da geração de energia eólica em parceria com a Universidade do Porto (FEUP) e o Instituto de Ciência e Inovação (INEGI), bem como com o Departamento de Produção e Sistemas (DPS) da Universidade do Minho, ambas instituições, sediadas em Portugal. Finalizou, em Setembro de 2015, na Universidade do Minho, Portugal, pesquisa de pós-doutoramento sobre eficiência relativa entre portos brasileiros e europeus com suporte CAPES Grant BEX-1445/14-6. Graduado em Engenharia de Transportes (Ingenieurbauwesen) pela Bergische Universitaet Wuppertal (Alemanha,1976), mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1990) e doutor em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (2004). Realizou pesquisa de pós-doutorado com bolsa de pesquisa CNPQ, Grant CNPQ 154203/2006 - 8, no Instituto Tecnológico de Aeronáutica (divisão de Mecânica Aeronáutica - Departamento de Produção, 2006-2007). Atuou na Gestão Econômica e Estratégica da indústria automobilística (Daimler-Benz e Mercedes-Benz do Brasil) e aeronáutica (Empresa Brasileira de Aeronáutica - EMBRAER). É, atualmente, Professor Associado da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), no Departamento de Engenharia de Produção (Faculdade de Tecnologia), onde é responsável pelas disciplinas Engenharia Econômica I e II, Custos Industriais e Metodologia da Pesquisa. Compõe o corpo editorial das revistas: Journal of Aerospace Technology and Management, editoria de Sistemas de Gestão (ISSN: 2175-9146), Science Journal of Business Management (ISSN: 2276-6316), Rio's International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management (ISSN: 1982-6443), Revista Carioca de Produção (ISSN: 1984-4743) e Sistemas & Gestão (ISSN:1980-5160). Revisor dos periódicos: Journal of Air Transport Management (ISBN: 0969-6997), Journal of Business Management (ISSN:2276-6316), Tecnologia em Metalurgia, Materiais e Min

CAIO MAQUEISE ALÉCIO PINHEIRO

Graduado em Sistemas de Informação Especialização e Licenciatura em Docência para Educação Profissional e Tecnológica. Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul-Campus Naviraí- MS.

CARLOS H. ARIMA

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade de São Paulo (1975), mestrado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1984) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1990). Atualmente é professor pleno da Faculdade de Tecnologia de São Paulo e professor assistente-doutor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Auditoria de Sistemas, atuando principalmente nos seguintes temas: controle interno, auditoria, tecnologia da informação, sistemas de informação e instituição de ensino superior.

CLEBER CERVI

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Graduado em Administração e Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. Atualmente é professor efetivo do Instituto Federal Rio Grande do Sul, na área de Administração. Seus interesses de pesquisa são Marketing, Comportamento do Consumidor, Tomada de Decisão do Consumidor.

DAIANE RODRIGUES DOS SANTOS

Professora do mestrado em Economia e Gestão Empresarial pela Universidade Candido Mendes, formada em Economia, mestre em Economia, professora em outras universidades de graduação.

DANIEL VIANNA

Graduação em Gestão Pública pela Universidade Brás Cubas. MBA em Gestão Pública pela Universidade Pitágoras Unopar. MBA em Gestão de Pessoas no Setor Público pela Universidade Cândido Mendes. 28 anos de atuação no serviço público.

DANUZA ADRIANE FARIA

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) - 2018

DANUZE ADRIANE FARIA

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) - 2018

DEYBIT LINDERMAN ANICETO COSTA

Bacharel em ciências contábeis, com especialização em contabilidade, controladoria e finanças. Professor universitário na Universidade do Estado de Minas Gerais, lecionando nos cursos de administração e ciências contábeis nas áreas de finanças, perícia contábil, contabilidade geral, pública, gerencial e controladoria. Atua ainda como consultor de empresas.

DIVA GONZAGA SILVA LOPES

Graduada em ciências contábeis pela Universidade do Estado de Minas Gerais, possui experiência em contabilidade pública, atuando na área de gestão de pessoas, atualmente atuando em contabilidade financeira.

DJONATA SCHIESSL

Doutorando em administração de empresas na Universidade Federal do Paraná na linha de pesquisa de marketing e comportamento do consumidor. Atua em pesquisas sobre comunidade de marca, exclusão social e relacionamento consumidor-marca. Tem graduação em Administração pela Universidade da Região de Joinville (2017). E mestrado em administração de empresas pela

Universidade Federal do Paraná (2020). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing.

EDIT GRASSIANI

Possui graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo (1972), mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo (1975) e doutorado em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo (1982). Atualmente é professor doutor do Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo. Tem experiência na área de Engenharia Elétrica, com ênfase em Computação, atuando principalmente nos seguintes temas: bancos de dados, engenharia de software, bancos de dados distribuídos e heterogêneos, modelagem de dados.

ESTELLE M. MORIN

Mestre e Doutora em Psicologia pela Universidade de Montreal Membro da Ordre des Psychologues du Quebec (1984), Canadian Psychological Association (1984), American Psychological Association (1986) e do Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (1996) Full Professor - HEC Montréal - CA Service de l'enseignement du management

FLÁVIO LUIZ VON DER OSTEN

Graduado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2005), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Atualmente doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná. Editor e colaborador do Ponte do Marketing, projeto destinado a divulgação do conhecimento científico sobre marketing. Interesses de pesquisa: capacidades de marketing, segmentação de mercado, empreendedorismo.

FRANK DHYEIMERSON SENA VAZ

Pesquisador, Graduação em Gestão de Produção Industrial, Faculdade Metropolitana de Manaus - FAMETRO. Profissão atual Encarregado do setor de Expedição em uma Indústria de Manaus.

HELISON BERTOLI ALVES DIAS

Doutorando em administração na Universidade Federal do Paraná na linha de pesquisa Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor. Mestre em administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR (2018). Bacharel em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Paraná - UFPR (2015). Editor e Colaborador do PONTE DO MARKETING (projeto destinado à divulgação de conhecimento científico sobre marketing para estudantes, gestores e professores: pontedomarketing.com.br). Interesses de Pesquisa: Comportamento do Consumidor, Psicologia Social no consumo e Processos de Influência Social.

HORTÊNCIA DE SOUZA GOMES

Pesquisadora, Graduação em Gestão de Produção Industrial, Faculdade Metropolitana de Manaus - FAMETRO. Formada em Tecnólogo em Qualidade no Centro de Educação Profissional Ltda - Centro Literatus. Profissão atual Assistente da Garantia da Qualidade .

JEMINA CAROLINNE BAIA DE OLIVEIRA

Graduada em Administração, Especialização em Administração Financeira e Controladoria(em andamento)

JOÃO CLAUDIO DE VASCONCELLOS DUTRA

Bancário, formado em Administração de Empresas, mestrando Economia e Gestão Empresarial pela UCAM.

JOSÉ GLÊNIO MEDEIROS DE BARROS

Com doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1999), é Professor Associado da Universidade do Estado do Rio de Janeiro já tendo sido Professor Assistente Doutor da Universidade de Taubaté por mais de 13 anos. Vem atuando a mais de 20 anos na área de Engenharia de Produção, em especial nas subáreas de Gestão de Manufatura, Controle Estatístico de Processo, Gestão da Qualidade, Produtividade e Administração da Produção. Com pesquisas e trabalhos desenvolvidos em variadas empresas e instituições, atuou, em particular, junto aos seguintes setores: indústria automobilística, indústria metal-mecânica, indústria química, indústria naval, indústria aeronáutica e universidades. É também avaliador de cursos de graduação e de instituições de ensino superior do INEP/MEC.

JOSÉ SALVADOR DA MOTTA REIS

É mestrando em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista - UNESP, pós-graduado especialista em Tutoria em Educação a Distância e Docência do Ensino Superior pela Universidade Candido Mendes - UCAM (2020), pós-graduado especialista em Engenharia da Qualidade pela Associação Educacional Dom Bosco - AEDB (2018), graduado em Engenharia Mecânica pelo Centro Universitário de Volta Redonda - UNIFOA (2016)

LETÍCIA FURTADO RODRIGUES CARNEIRO

Graduada em Medicina Veterinária Especialista em Clínica Médica e Cirurgia de Pequenos Animais Mestre em Ciência Animal na área de Patologia Clínica e Cirurgia.

LEUCIVALDO CARNEIRO MORAIS

Economista e Administrador Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial pela UNIDERP Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul- Câmpus Naviraí-MS.

LUCAS LIRA FINOTI

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) com estágio doutoral na University of Massachusetts (EUA). Mestre em Administração com ênfase em Estratégias de Marketing. Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professor no Centro Universitário UniBrasil, ministrando aulas nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Publicidade e Propaganda.

LUCIANA OLIVEIRA DO VALLE CARMINE

Professora da Graduação e Pós-Graduação do Centro Universitário Fametro. Formada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Amazonas com Mestrado em Engenharia de Produção também pela Universidade Federal do Amazonas.

LUIZ FELIPE TAVARES DA SILVA

Pesquisador, Graduação em Gestão de Produção Industrial, Faculdade Metropolitana de Manaus - FAMETRO.

MARIA DE LOURDES BARRETO GOMES

Professor Associado da Universidade Federal da Paraíba - Departamento de Engenharia de Produção Centro de Tecnologia, Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Mestrado em Engenharia Mecânica com área de concentração em Produção pela Universidade Federal da Paraíba, graduação em Economia pela Universidade Federal da Paraíba. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: qualidade, tecnologia, trabalho, estratégia e organização industrial. É Coordenador do Grupo de Pesquisa Produção Estratégia Tecnologia e Trabalho (PETT).

MARIANA PIRES VIDAL LOPEZ

Doutora em Administração e Turismo, Mestra em Administração e Desenvolvimento Empresarial, MBA em Gestão Empresarial, Formação em Turismo. Pesquisadora nas áreas de Estratégia, Inovação e Sustentabilidade. Professora na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

MARLON DA SILVA BARBOSA

Bancário, formado em Administração de Empresas, MBA Executivo em Negócios Financeiros, mestrando Economia e Gestão Empresarial pela UCAM.

NILO ANTONIO DE SOUZA SAMPAIO

Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual Paulista (UNESP-FEG), Mestre em Engenharia Mecânica pela Universidade de Taubaté (UNITAU), Engenheiro Químico pela Universidade de São Paulo (EEL/USP). Atualmente é Professor Adjunto da Universidade do Estado do Rio de Janeiro lecionando na graduação dos cursos de Engenharia de Produção, Engenharia Mecânica e Engenharia Química. Trabalha com Matemática e Estatística, com ênfase em Aplicações da Estatística e da Matemática em Ciências, Planejamento de Experimentos, Estatística Multivariada e Monitoramento de Processos. Possui vários artigos publicados em periódicos e anais de eventos científicos nacionais e internacionais

NILVANE BOEHM MANTHEY

Doutoranda em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Especialista em Administração pela Faculdade Getúlio Vargas - FGV. Graduada em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Atualmente é professora substituta na Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, na área de Administração. Seus interesses de pesquisa são Inovação e Aprendizagem Organizacional.

POLIANA FIÚZA DA SILVA

Graduada em ciências contábeis pela Universidade do Estado de Minas Gerais, possui experiência nas áreas administrativa, financeira e contábil.

RENATA MARIA NOGUEIRA DE OLIVEIRA

Mestre em Gestão e Tecnologia de Sistemas Produtivos, pelo Centro Paula Souza (2017). Possui graduação em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pelo Instituto Federal de São Paulo IFSP (2009). MBA em Gestão de Projetos pela Instituição Anhanguera Educacional (2011). Posteriormente cursou Licenciatura na respectiva área de formação pelo Instituto Federal de São Paulo IFSP (2013). Experiência como gestora de projetos de TI na empresa Serasa Experian. Atualmente trabalha como Agile Coach em empresas do setor financeiro. Experiência como docente no Centro Universitário Senac, UNISA, Universidade Anhembi Morumbi e IFSP. Em 2016 tornou-se membro da Scrum Alliance como Certified Scrum Master (CSM).

RONALD PALANDI CARDOSO

Técnico em Mecatrônica pelo SENAI Resende (2017), atualmente é discente da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ-FAT) onde cursa Engenharia Mecânica.

SANDRA MARTINS LOHN VARGAS

Doutora em Administração e Turismo, Mestre em Administração, Especialista em Orientação Profissional, Formação em Gestão de Recursos Humanos e Biblioteconomia. Pesquisadora nas áreas de Estratégia, Inovação e Sustentabilidade. Professora na Faculdade Municipal de Palhoça. Professora Conteudista na Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, Brasil.

SUELEM CORREIA GARCIA

Possui graduação em Engenharia de Produção pelo Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Bambuí (2013-2018). Pós Graduada em Engenharia da Qualidade pela Universidade Cândido Mendes - UCAM (2018-2019). Atualmente é Instrutora de Formação Profissional no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) - Arcos CFP Eliezer Vitorino Costa.

TANIA MARIA ANTUNES CERNACH

Mestre em engenharia da computação pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (2012). Possui graduação em Engenharia Elétrica pelo Centro Universitário do Instituto Maua de Tecnologia (2003) e pos graduação em sistemas de telecomunicações pela Universidade Estadual de Campinas (2006). Experiência na área de análise e desenvolvimento de sistemas do setor financeiro.

THALITA CHRISTINA BRANDÃO PEREIRA DA SILVA

Coordenadora de Qualidade da Empresa GESTEC - Gestão e Tecnologia para a Saúde. Mestre em Engenharia de Produção (UFPB), com ênfase em inovação tecnológica, Especialista em Gestão Ambiental na Indústria (UEPB) e Graduada em Engenharia de Produção Mecânica (UFPB).

VALÉRIO GONÇALVES DE MATOS

Bacharel em Engenharia Civil UFMS. Licenciado em Matemática pela UFMS Mestre em Matemática pela UFPR Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul - câmpus Naviraí-MS

VICTÓRIA VILASANTI DA LUZ

Doutoranda em administração na Universidade Federal do Paraná na linha de pesquisa Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor. Mestre em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR), na linha de pesquisa de Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor. Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) e MBA com ênfase em Marketing pela Lindenwood University (2015). Editora e Colaboradora do PONTE DO MARKETING (projeto destinado à divulgação de conhecimento científico sobre marketing para estudantes, gestores e professores: pontedomarketing.com.br). Possui experiência em consultoria de planejamento estratégico e pesquisa de marketing.

