

Volume 1 Número 2 Julho/Dezembro 2017 ISSN 2526-9054

# REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNI7



Periódico Científico dos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro



# REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNI7

Periódico Científico dos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação em  
Administração do Centro Universitário 7 de Setembro

ISSN 2526-9054 (eletrônico)

Fortaleza	v. 1	n. 2	jul./dez.	2017	370 p.
-----------	------	------	-----------	------	--------

Catálogo na Fonte: Maria Jacqueline de Campelo Pereira Jucá CRB 3/677

Revista de Administração da UNI7: periódico científico dos cursos de graduação e de pós-graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro / UNI7 – v. 1, n. 2 (jul./dez. 2017) – Fortaleza: UNI7, 2017 [online]

Publicação semestral *on-line* a partir de 2017, disponível no portal de periódicos da UNI7 em: <http://www.uni7setembro.edu.br/periodicos/index.php/revistadaadministracao/>

ISSN 2526-9054 (eletrônico)

1. Periódico científico – Centro Universitário – UNI7. 2. Administração. 3. Gestão. I. Centro Universitário 7 de Setembro – UNI7

CDD 658

Pede-se permuta / We ask for exchange / On demande l'échange / Se pide permuta

# Revista de Administração da UNI7

Periódico Científico dos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação em  
Administração do Centro Universitário 7 de Setembro

[www.uni7setembro.edu.br](http://www.uni7setembro.edu.br) | [revistadeadministracao@uni7setembro.edu.br](mailto:revistadeadministracao@uni7setembro.edu.br)

ISSN 2526-9054 (eletrônico)

## **Editor-Chefe**

Prof. Dr. Jean Mari Felizardo

UNI7, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração, Ceará, Brasil

## **Editor-Adjunto**

Prof. Dr. Francisco Hercílio de Brito Filho

UNI7, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração, Ceará, Brasil

## **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Antonio Alexandre Iorio Ferreira

UNI7, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração e de Psicologia, Ceará, Brasil

Prof. Dr. Elias Pereira Lopes Júnior

UFCA, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração, Ceará, Brasil

Profa. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho

UNI7, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração, Ceará, Brasil

Prof. Dr. Márcio de Oliveira Mota

UECE/UNI7, Graduação e Programa de Pós-Graduação em Administração, Ceará, Brasil

## **Normalização**

Danyelete Melo Araújo e Maria Tamires Gomes dos Reis

## **Normalização de Referências**

Maria Jacqueline de Campelo Pereira Jucá

## **Editoração Eletrônica**

Prof. Dr. Jean Mari Felizardo

## **Supervisão Gráfica**

Prof. Dr. Francisco Hercílio de Brito Filho

## **Capa**

Agência BRADO – Núcleo de Comunicação e *Design* UNI7



# Centro Universitário 7 de Setembro

## **Campus Água Fria**

Av. Alm. Maximiano da Fonseca, 1395, Eng. Luciano Cavalcante  
CEP 60.811-020 – Fortaleza - Ceará - Brasil  
Fone: +55 85 4006-7600 - Fax: +55 85 4006-7614

## **Campus Imperador**

Av. do Imperador, 1330, Centro  
CEP 60.015-050 - Fortaleza - Ceará - Brasil

### **Reitor**

Ednilton Gomes de Soárez

### **Vice-Reitor**

Ednilo Gomes de Soárez

### **Pró-Reitor Acadêmico**

Prof. Dr. Adelmir de Menezes Jucá

### **Pró-Reitor Administrativo**

Henrique Soárez

### **Secretária Geral**

Fani Weinschenker de Soárez

### **Coordenador do Curso de Graduação em Administração**

Prof. Dr. Francisco Hercílio de Brito Filho

### **Coordenador do Programa de Pós-Graduação na Área de Administração**

Prof. Dr. Francisco Hercílio de Brito Filho



# Apresentação

A Revista de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7) foi criada em 2017 em formato eletrônico, sob ISSN 2526-9054 e destina-se à divulgação de artigos científicos, resultados de pesquisas, ensaios, traduções e resenhas, preferencialmente de autoria ou coautoria de professores-doutores.

Apresenta publicação semestral e tem interface com os cursos de Graduação e de Pós-Graduação em Administração, estruturando-se em acordo com suas áreas de conhecimento, com a disseminação de textos inéditos em administração ou a ela relacionados, cujos temas sejam de reconhecida relevância científica.

Tem por missão publicar textos inéditos, cujos temas sejam de reconhecida relevância científica para o campo da administração, em suas diversas áreas de conhecimento, e que privilegiem pesquisas condizentes com os respectivos referenciais teóricos e metodológicos das teorias de administração.

Esta segunda edição é composta por 10 (dez) artigos científicos e já está indexada a base de dados do Google Acadêmico (*Scholar Google*) e ao *Public Knowledge Project (PKP Index)*. Também, agradecemos aos autores pelos textos aqui publicados.

Boa leitura!

Prof. Dr. Jean Mari Felizardo

*Editor-Chefe*

Prof. Dr. Francisco Hercílio de Brito Filho

*Editor-Adjunto*



# Expediente

A Revista de Administração da UNI7 é o periódico acadêmico dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Concentra-se na área de: empreendedorismo; estratégia empresarial; gestão de custos; gestão de marketing; gestão de pessoas; gestão financeira e orçamentária; e, gestão logística e operações. Todos os artigos científicos estão também disponíveis, na íntegra, no sítio eletrônico da Revista: <http://www.uni7setembro.edu.br/periodicos/index.php/revistadaadministracao/>.

As regras para publicação na Revista de Administração da UNI7 encontram-se no referido sítio eletrônico da UNI7. A Revista de Administração da UNI7 não tem fins lucrativos e é disponibilizada gratuitamente no seu portal.

O escopo e a missão do periódico é divulgar artigos científicos de qualidade, favorecendo o diálogo científico entre pesquisadores de múltiplas instituições e países, no que diz respeito aos temas pertinentes à sua linha editorial. O volume anual é composto por duas publicações, de periodicidade semestral.

A UNI7, a Editora e o Corpo Editorial da Revista não se responsabilizam pelos dados e opiniões expressos nos artigos, sendo estes de inteira responsabilidade dos autores. Toda e qualquer correspondência, incluindo a submissão de artigos científicos, cartas aos editores, solicitação de subscrição e cópias, sugestões, avisos e outras informações, deve ser enviada ao endereço eletrônico: [revistadeadministracao@uni7setembro.edu.br](mailto:revistadeadministracao@uni7setembro.edu.br).

É permitida a reprodução de artigos em qualquer meio, desde que citada a fonte. Considerando a política nacional de difusão do conhecimento científico, são reservados ao Centro Universitário 7 de Setembro o direito de primeira publicação. Os autores são incentivados a publicar os trabalhos em outros meios, desde que indicado o crédito da publicação original. A Revista utiliza a licença *Creative Commons vs 4.0*, com a condição “Atribuição” (CC BY 4.0).

Os autores devem estar cientes de que, se os artigos demandarem a aprovação do Comitê de Ética, deverão informar o protocolo de aprovação, anexando o respectivo Parecer. No ato da submissão, é necessário informar se há conflito de interesses com relação à pesquisa.



# Sumário

**Revista de Administração da UNI7**

**v. 1, n. 2, jul./dez. 2017**

**ISSN 2526-9054 (eletrônico)**

**SATISFAÇÃO NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO NA EMERGÊNCIA PEDIÁTRICA DE UM HOSPITAL EM FORTALEZA-CE, SOB A ÓTICA DOS USUÁRIOS ..... 13**

Ana Jéssika Mesquita Ribeiro  
Paulo Anderson de Sousa Teixeira  
Ricardo Aquino Coimbra

**SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR DE MANUTENÇÃO DE ELEVADORES DA OTIS FORTALEZA..... 45**

Antônio Ferreira da Silva Filho  
Marcos Aurélio Maia Silva

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA SEÇÃO DE AUDITORIA DO NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE ..... 75**

Bruna Mikaelle do Nascimento Silva  
Renata Uchôa de Albuquerque  
Ricardo Aquino Coimbra

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E GESTÃO DE CUSTOS NA FILIAL DE FORTALEZA DA EMPRESA DE TECNOLOGIA LEVEL 3 ..... 119**

Camila Holanda Bitu  
Emmanuela da Costa Silva  
Ricardo Aquino Coimbra

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES NA TALLIS JOIAS E ÓTICA..... 151**

Edilberto Brasil Soares Brito  
Lorena Lourenço Magalhães

**TRADE MARKETING: AS AÇÕES PROMOCIONAIS NO CANAL FARMA VAREJISTA DA DISTRIBUIDORA NAZÁRIA (CE) ..... 185**

Emanuelle Késsia Moreira Maia  
Luana Costa Ferreira  
Roseilda Nunes Moreira

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO INSTRUMENTO DE RETENÇÃO DOS CLIENTES VAREJISTAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO DA REPRESENTAÇÃO COMERCIAL W DANTAS ..... 215**

Gislene Queiroz Barros  
Lorena Lourenço Magalhães

**ESTILO DE LIDERANÇA DOS COORDENADORES DA DIRETORIA DE PESSOAS & GESTÃO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO LOCALIZADA EM FORTALEZA ..... 247**

Larissa da Silva Moreira  
Marcos Aurélio Maia Silva

**SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS ENGENHEIROS CIVIS DA COMISSÃO REGIONAL DE OBRAS DA 8ª REGIÃO MILITAR..... 279**

Lia Fernandes Salles  
Olívia Lima Guerreiro de Alencar

**CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO NÚCLEO DE BALÍSTICA DE FORTALEZA DA PERÍCIA FORENSE DO ESTADO DO CEARÁ..... 313**

Raniara de Almeida Faustino  
Jean Mari Felizardo

# SATISFAÇÃO NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO NA EMERGÊNCIA PEDIÁTRICA DE UM HOSPITAL EM FORTALEZA-CE, SOB A ÓTICA DOS USUÁRIOS

## **Ana Jéssika Mesquita Ribeiro**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
anaribeiro1702@gmail.com

## **Paulo Anderson de Sousa Teixeira**

Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
pauloandersondest@gmail.com

## **Ricardo Aquino Coimbra**

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará (UFC/CAEN). Graduado em Economia pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Conselheiro da APIMEC-NE desde 2006. Professor de cursos de graduação e pós-graduação da UNI7, Faculdades Nordeste/Devry (FANOR/DEVRY), Faculdade Metropolitana (FAMETRO), da Universidade Estadual do Ceará (UECE) e da Escola de Negócios UNI7. Colunista do Segunda Opinião. Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento da ONG Movimento Coesão Social.  
ricardo.coimbra@uni7setembro.edu.br

## **RESUMO**

O artigo tem como objetivo analisar a satisfação do usuário com o serviço prestado no setor emergencial de um hospital pediátrico em Fortaleza. Com as mudanças ocorridas no mercado de negócios, onde a qualidade se torna uma característica fundamental das organizações, conhecer o usuário e suas necessidades é um fator de importância para qualificar o atendimento e avaliar se o mesmo está satisfeito com o serviço oferecido. Além disso, a fidelização e retenção de clientes é um conceito que está sendo praticado nessa nova fase mercadológica. A busca de oferecer novas experiências aos usuários está além de um bom atendimento na recepção, como também se estende à equipe de enfermagem, estrutura física, facilidade de informações, necessidades satisfeitas, sala de medicação e profissionais médicos. De modo geral, a maioria dos usuários ficaram satisfeitos com a qualidade do atendimento prestado, pois 60% de acordo com o estudo realizado apontaram que estavam muito satisfeitos e 36% repassaram que estavam pouco satisfeitos. Esse artigo buscou avaliar todos esses aspectos, analisar e buscar resultados de melhoria ou de manutenção de procedimentos que qualificam o atendimento no Hospital.

**PALAVRAS-CHAVE:** Atendimento. Emergência. Qualidade. Serviço. Usuário.

## **ABSTRACT**

*The article aims to analyze user satisfaction with the service provided in the emergency sector of a pediatric hospital in Fortaleza. With the changes occurring in the business market, where quality becomes a fundamental feature of organizations, knowing the user and their needs is a factor of importance to qualify the service and evaluate if the same is satisfied with the service offered. In addition, customer loyalty and retention is a concept that is being practiced in this new marketing phase. The quest to offer new experiences to users is beyond a good reception service, but also extends to the nursing team, physical structure, ease of information, satisfied needs, medication room and medical professionals. Overall, the majority of users were satisfied with the quality of care provided, because 60% according to the study indicated that they were very satisfied and 36% reported that they were not satisfied. This article sought to evaluate all these aspects, analyze and seek results of improvement or maintenance of procedures that qualify care in the Hospital.*

**KEYWORDS:** Attendance. Emergency. Quality. Service. User.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário mundial, onde a diferenciação e a qualidade dos serviços prestados pelas empresas são elementos essenciais para a satisfação do seu consumidor final, as organizações estão mais exigentes em conhecer as necessidades dos seus clientes e a partir delas oferecer uma melhor experiência.

Para Kotler e Keller (2012), o serviço é definido como uma ação ou atividade, essencialmente intangível, que o prestador de serviço oferece ao cliente, objetivando a satisfação do mesmo. Sendo o serviço um sistema complexo que interliga pessoas, tecnologias e processos, torna-se importante conhecer o mercado onde ele é oferecido, o público que será destinado e como este processo está sendo executado.

Segundo Corrêa e Caon (2008), como os clientes tem o contato com algum aspecto no processo de serviço, tudo procede como se ele tivesse papel de insumo para a prestação de serviço executado. Logo o usuário tende a concentrar sua avaliação de valor sobre a experiência ofertada.

Esse setor está crescendo consideravelmente na economia brasileira e dentro dessa categoria, inclui-se como prestador de serviço o hospital privado no segmento hospitalar. Este por sua vez, oferece aos seus usuários serviços de assistência médica curativa e reabilitação, mas também são reconhecidos pela colaboração na prevenção de doenças, no ensino e na investigação científica.

No Brasil, a taxa média de crescimento anual do PIB nos últimos dez anos foi de 5,5%, enquanto que no setor saúde foi de 8,2%, segundo estudos da Associação Nacional de Hospitais Privados (ANAHP, 2015). Esse crescimento foi proporcionado pelo aumento da renda na população, que por sua vez ampliou o seu acesso aos serviços de saúde, e com a mudança do perfil epidemiológico da população.

Segundo a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS, 2013) divulgada pelo IBGE (Instituto brasileiro de geografia e estatística), 27,9% da população brasileira possuíam algum plano de saúde médico ou odontológico. As regiões que tiveram maiores índices foram Sudeste (36,9%) e Sul (32,8%), e as de menores proporções foram as regiões Norte (13,3%) e Nordeste (15,5%).

Em estudos mais recentes divulgados pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), em 2016 a quantidade de usuários de plano de saúde privado chegou ao número de 47.898.787.

A assistência em situações de emergência e urgência se caracteriza pela necessidade de um paciente ser atendido em um curtíssimo espaço de tempo. A emergência é caracterizada como uma situação onde não pode haver uma protelação no atendimento, o mesmo deve ser imediato. Nas urgências, o atendimento deve ser prestado em um período de tempo que, em geral, é considerado como não superior a duas horas. As situações não urgentes podem ser referidas para o pronto-atendimento ambulatorial ou para o atendimento ambulatorial convencional, pois não tem a premência que as descritas anteriormente.

A Constituição, no título VIII, ao tratar da ORDEM SOCIAL, destina o capítulo II ao tema "SEGURIDADE SOCIAL" sendo que, ao se referir a "saúde" diz:

A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação Sendo assim todos tem o direito a saúde e os casos de Emergência tem atendimento prioritário.

Diante desse cenário, a satisfação é um aspecto importante de avaliação para que as operadoras de saúde desenvolvam uma medida exata da satisfação ao usuário. A qualidade é definida pelos usuários, por isso, é bastante relevante conhecer suas necessidades e expectativas para que sejam oferecidos serviços de padrão elevado. Os órgãos reguladores e instituições de saúde reconhecem essa satisfação como indicador significativo da qualidade em saúde.

De acordo com pesquisa Datafolha realizada em 2011, a saúde é o maior problema do Brasil. Pois se apresentou ruim ou péssima para 62% das pessoas, com uma insatisfação acentuada nas cidades com acima de 500 milhões de habitantes (70%) e regiões metropolitanas (68%).

Esse desafio exige dos gestores investimento constante na ampliação das instalações, adaptação dos serviços, incluindo estrutura física e capacitação das

equipes, bem como aquisição de novas tecnologias, com vistas a atender as demandas atuais e a se preparar para as exigências futuras. Isso tudo sem abrir mão do cuidado e da qualidade da assistência, no momento em que, não raramente, pacientes e familiares estão bastante fragilizados.

Do ponto de vista do usuário no atendimento dos hospitais privados, a sua satisfação pode acontecer quando as suas necessidades ou expectativas são atendidas, desde um atendimento eficaz no setor de emergência a uma marcação de exame facilitada com sistemas tecnológicos. Diante disso, suas percepções se tornam positivas, pois os resultados esperados são alcançados.

Nesse aspecto, a necessidade de desenvolvimento de métodos de avaliação da satisfação do usuário se torna uma ferramenta de aperfeiçoamento estratégico na gestão da área da saúde, além de melhorar o atendimento e qualidade na prestação de serviço à sociedade.

A qualidade de serviço refere-se ao grau em que as expectativas do cliente foram atendidas. Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), define-se qualidade de serviço, do ponto de vista do usuário, como aquilo que atende ou excede as expectativas dos clientes.

Segundo Alvarez (2012), os serviços de saúde e a Organização Mundial da Saúde (OMS) definem qualidade do atendimento médico-hospitalar em razão de um conjunto de elementos: alto nível de excelência profissional, uso eficiente dos recursos, um mínimo de riscos, assim como um alto grau de satisfação dos pacientes e um impacto final na saúde.

Mendes et al. (2009), realizou um estudo descritivo de corte transversal sobre a qualidade da assistência de urgência no estado de Pernambuco, através da avaliação da satisfação dos usuários dos três maiores Hospitais Públicos de Urgência e Emergência do Recife, Hospital da Restauração (HR), Hospital Getúlio Vargas (HGV) e Hospital Otávio de Freitas (HOF), todos sob gestão estadual contando com 469 médicos e 97 enfermeiros para o atendimento de urgência (pronto-atendimento e emergência), que realizam em média 2800 atendimentos semanais, num total de 8400 nos três hospitais.

No presente estudo, em avaliação através de questionário, foi solicitado que o usuário desse uma nota geral em relação ao atendimento recebido no hospital. Essa nota permitiu realizar a comparação com a avaliação das dimensões estudadas. Os resultados alcançados foram homogêneos entre os hospitais apresentando uma satisfação de 77% com o atendimento das emergências, número maior que em pesquisas realizadas em estudos anteriores (MENDES, 2009).

O presente estudo detém-se ao tema da qualidade no atendimento ao usuário no segmento hospitalar. Possuindo como objetivo geral analisar a satisfação dos usuários com o serviço de atendimento ao cliente oferecido na emergência pediátrica de um hospital de Fortaleza-Ce.

Enquanto os objetivos específicos são descrever o processo de gestão de serviço e identificar as variáveis relacionadas à qualidade em relação ao serviço de atendimento. Como também, descrever o serviço de atendimento da emergência pediátrica e identificar o grau de satisfação do usuário com o serviço de atendimento da mesma.

Diante disso, com base no contexto apresentado, foi escolhido o setor de emergência pediátrica de um hospital de Fortaleza-Ce como estudo de caso, visto que a satisfação dos usuários com relação ao atendimento é um ponto importante para a vantagem competitiva da organização e serve como uma avaliação para melhoria dos serviços ofertados, com a finalidade de conquistar a confiança e fidelidade de seu público.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo são apresentados conceitos e fundamentos existentes na literatura científica sobre o tema em questão, que orientaram esta pesquisa.

### **2.1 O PROCESSO DE GESTÃO DE SERVIÇO**

Com a evolução da sociedade pós-industrial, a administração de serviços ganhou atenção das empresas por se apresentar como um grande diferencial competitivo. Em tempos de qualidade total e eficiência operacional, nota-se uma semelhança muito grande entre os produtos, todos com certificado de qualidade padronizado. A seguir apresenta-se uma visão sobre a gestão de serviço e como esse processo fideliza e mantém clientes potenciais no mercado.

### **2.1.1 Características e elementos do serviço**

O serviço é definido como um ato ou uma atividade intangível oferecida com finalidade de satisfazer as necessidades e gerar satisfação da outra parte, ele pode ou não estar ligado a algum bem físico (KOTLER; KETLER, 2010).

Segundo Lovelock, Wirtz e Hemzo (2012, p.21), “Serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz aos seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade”.

O fato de o cliente estar com nível de contato com alguma parte do processo produtivo, não significa necessariamente que ele terá contato com todos os aspectos do processo produtivo que fornece o serviço. O grau que o cliente interage e tem contato com o processo, irá determinar até qual ponto, com quais aspectos, por quanto tempo e que tipo de contato se estabelecerá. As atividades de alto contato são chamadas de atividades de “linha de frente”, e as atividades que ocorrem sem contato com o cliente são denominadas de “retaguarda” (CORRÊA; CAON, 2008).

#### **2.1.1.1 Características distintivas do serviço**

As empresas, vivendo em um ambiente competitivo no mercado, objetivam fornecer a seus clientes um pacote de valor. Esse pacote inclui parcelas normalmente consideradas como serviços e parcelas normalmente consideradas

como bens físicos ou produtos, que possuem características distintas entre si, conforme referido abaixo (CORRÊA; CAON, 2008).

1. **intangibilidade** - os serviços, ao contrário dos bens que são tangíveis, não podem ser cheirados, sentidos, ouvidos ou vistos pelo cliente. Portanto, com a finalidade de reduzir as incertezas dos consumidores com relação ao do serviço recebido os prestadores de serviços criam estratégias que visam tangibilizar o intangível, ou seja, transparecer a qualidade dessas experiências através das instalações, pessoas, equipamentos, materiais de comunicação, símbolos e preços.
2. **inseparabilidade** - os serviços são consumidos e produzidos simultaneamente de acordo com a solicitação do consumidor. Eles não podem ser fabricados, estocados e consumidos mais tarde como um bem tangível. Por isso, as empresas investem para criar uma experiência única para os clientes através de investimentos em treinamentos para os funcionários, padronização do processo de prestação de serviço em toda a organização e acompanhamento da satisfação do cliente.
3. **percebibilidade** - devido a questão esplanada anteriormente, o serviço não pode ser estocado dependendo da sua demanda. Essa característica pode ser um problema para o resultado da empresa, tornando-se importante o gerenciamento da produção e da demanda, ou seja, os serviços certos devem estar disponíveis para os clientes certos, nos lugares certos, na hora certa e no preço certo para aumentar a lucratividade.
4. **heterogeneidade** - os serviços são realizados com participação do cliente e seu relacionamento com ele. Com a variabilidade do cliente há também a variabilidade da prestação do serviço. Assim, essa característica determina a imprevisibilidade e heterogeneidade que resultam em ações, reações, situações e expectativas diferenciadas.

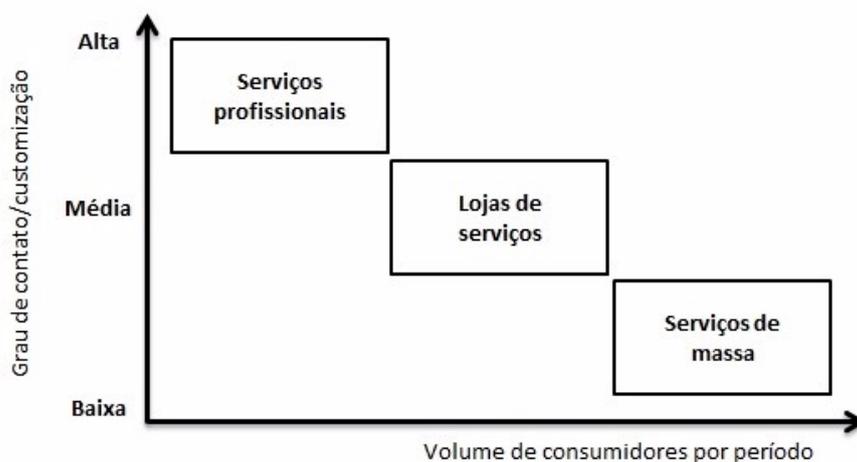
#### 2.1.1.2 Tipologia dos serviços

O setor de serviços não compreende apenas empresas privadas como também organizações não governamentais, organizações sem fins lucrativos e órgãos públicos. As empresas prestadoras de serviço poderão optar por diferentes processos para fornecer o serviço. De acordo com o volume e pela variedade podem ser classificados em três categorias: Serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa (CARVALHO; PALADINI, 2012).

- 1. serviços de massa** - se caracteriza por oferecer serviços para muitos clientes envolvendo padronização de serviços e um contato limitado com o cliente. Nessa categoria, o pessoal não apresenta alta qualificação, onde executa processos já previstos. Esses serviços são em sua maioria orientados para produtos e baseados em equipamentos.
- 2. serviços profissionais** - nesse tipo de serviço, há um alto contato com o cliente, onde há tempo considerável no processo de prestação de serviço. Logo se caracteriza por serviço de alta customização.
- 3. lojas de serviços** - nessa categoria temos um contato intermediário com o cliente, ela se enquadra entre customização e padronização.

Em seguida a figura 1 demonstrativa para melhor visualização:

**Figura 1 – Tipologia de serviços com base no volume e variedade de serviço.**



Fonte: Carvalho e Paladini, 2012, p.331.

### 2.1.1.3 Origem e participação dos serviços na economia brasileira

A descrição e a definição de serviços tiveram suas primeiras tentativas a mais de dois séculos. Originalmente, a palavra serviço referia-se ao trabalho que os escravos faziam para seus mestres. O marketing, nas suas primeiras definições para o termo serviço, estabeleceu este com os bens definindo como sendo uma ação, desempenho ou esforço que possuía características peculiares que os diferenciavam dos produtos tangíveis (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2012).

Nos países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa uma posição de destaque na economia. O indicador que reflete essa importância e participação no crescimento econômico é o PIB (Produto interno bruto). Esse setor além, de representar uma parcela dinâmica da economia é responsável também pela maior parcela desse indicador (CORRÊA; CAON, 2008).

Como na maioria dos países industrializados, o Brasil apresenta o setor de serviços como destaque na economia. O setor vem aumentando em termos de mão de obra e quase 60% da população se dedica a prestação de serviços. Destacam-se no Brasil os serviços na área hospitalar e de alimentação, que tiveram crescimento com o ingresso de multinacionais no país, como grandes restaurantes e cadeias de hotéis (CORRÊA; CAON, 2008).

### 2.1.2 Processo de entrega do serviço

Visto uma necessidade identificada e não satisfeita pelo cliente, o mesmo passa por um processo de compra de serviço que se divide em três estágios: o estágio pré-compra, o estágio de encontro com o serviço e o estágio de pós-compra. Essas fases vão desde a identificação da necessidade da compra até a satisfação com serviço ofertado (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

- 1 estágio pré-compra** – nesse estágio identificamos o passo inicial para o processo de compra, onde o cliente percebe sua necessidade e tem o poder de decisão para a compra do serviço. Nele também há a seleção de alternativas e avaliação das mesmas para conclusão da aquisição. Essa avaliação é feita desde consulta a amigos como também recebimento de algum panfleto em dado local.
- 2 estágio de encontro com o serviço** – após o estágio de pré-compra concluído o cliente irá receber o serviço solicitado, nesse estágio ele experimenta o contato com o prestador de serviço.
- 3 estágio pós-compra** – nessa última fase, o cliente avalia a qualidade do serviço ofertado, podendo ter sido satisfatória ou não. O resultado desse último estágio irá afetar processos de compras futuros no prestador de serviço avaliado.

## 2.2 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Atualmente torna-se cada vez mais necessário atender as exigências do cliente para que seja possível a conquista de mercado. Com isso, a busca para a melhoria do desempenho operacional e organizacional tem sido uma constante.

Nesta seção são abordados conceitos acerca do tema controle de qualidade total (CQT), visto que este assunto tem despertado a atenção de administradores hospitalares que buscam estratégias para conquista de mercado.

### 2.2.1 Evolução na gestão da qualidade

Qualidade é um termo de domínio público e uso comum que está associada a valores percebidos pelo cliente. Antes da revolução industrial as peças eram

ajustadas manualmente pelos artesãos e a qualidade era uma atividade de autocontrole, estando mais direcionada ao produto (CARPINETTI, 2010).

Porém no século XX, as máquinas possibilitaram a produção em série que junto das teorias de Taylor, mudaram o controle da qualidade para uma forma de medição e inspeção do processo e do produto final. Passando a dar foco a produtividade como principal maneira de avaliar a economia (CARPINETTI, 2010).

Após a segunda guerra mundial quando França, Inglaterra, Japão e Alemanha possuíam seus parques industriais destruídos, os Estados Unidos expandiram suas corporações para todo o mundo, abrindo mão de técnicas de produtividade e controle de qualidade, criadas por profissionais que, posteriormente, foram convocados para reforçar o Plano Marshall no Japão e acabaram tornando-o o país com a melhor filosofia de gestão organizacional (RODRIGUES, 2014).

### **2.2.2 Controle total de qualidade**

Com a evolução do conceito de qualidade, esta tornou-se o produto de um sistema de gerenciamento, conhecido como Controle de Qualidade Total (TQC), que foi aperfeiçoado no Japão com ideias americanas após a Segunda Guerra Mundial, cuja principal característica é o foco no cliente e nos processos de gestão (CAMARGO, 2011).

Falconi (2004), afirma que este é um sistema gerencial que se pauta pela satisfação das necessidades de todos aqueles ligados a empresa, em todas as instâncias. Por tanto, a implantação desse sistema de qualidade envolve muito trabalho de educação e treinamento, afim de que haja mudança mental e cultural de todos os envolvidos. Ainda assim TCQ não é sinônimo de garantia de qualidade, mas é sinal de amadurecimento do sistema de qualidade, de controle total dos processos e rotinas.

### 2.2.3 Gestão de qualidade na área da saúde

A preocupação com a qualidade nos serviços de saúde não é algo novo, visto que sempre houve uma grande responsabilidade ao atuar sobre a vida de um ser humano. Ainda assim, os serviços de saúde demoraram um pouco a incorporar um sistema de controle de qualidade. Os antecedentes das práticas contemporâneas de gestão para a qualidade em saúde têm como principais origens o método científico, as associações profissionais e os modelos industriais, com destaque para a gestão da qualidade total (GQT) (PALADINI, 2012).

A qualidade do atendimento médico-hospitalar pode ser definida com a junção de um alto nível de excelência profissional, com o uso eficiente dos recursos, riscos mínimos, alto grau de satisfação dos pacientes e um impacto final na saúde dos mesmos. Por tanto, no âmbito hospitalar, a principal ação necessária para orientar preocupações com a qualidade é englobar todas as iniciativas existentes em um hospital, para que buscar e manter a qualidade seja atribuição de toda a instituição, como o resultado de uma ação coletiva (BURMESTER, 2013).

Com isso, para manter o controle da qualidade em saúde, torna-se necessária uma sistematização dos processos, desde formulação da estratégia até a implantação, controle e acompanhamento das diversas operações existentes. Esse sistema se caracteriza por elementos de entrada, processo de transformação e saída de recursos ou serviços. Dessa forma suas ações e objetivos são direcionados as funções da qualidade, organizando o esforço para produção da qualidade através de ações sistematizadas, seguindo uma lógica determinada (MEDEIROS; FERNANDES, 2010).

Para manter o controle da qualidade, foram elaboradas algumas ferramentas que são aplicadas por gestores em seus colaboradores. Cada ferramenta possui uma especificidade para identificar ou solucionar problemas (LUONGO, 2011).

1. **carta de controle** - são gráficos utilizados para acompanhar um determinado processo.
2. **carta de tendência** - utilizada para medir o comportamento de uma

3. **diagrama de causa e efeito** - utilizada para analisar as dispersões nos processos.
4. **diagrama de dispersão** - permite que duas ou mais grandezas sejam visualizadas.
5. **diagrama de Pareto** - identifica os problemas mais importantes, como perdas e desperdícios.
6. **fluxograma** - utilizado para descrever e mapear as processos.
7. **histograma** - são gráficos que mostram a distribuições das variáveis.
8. **brainstorming** - é uma técnica que é utilizada para desenvolver ideias.
9. **5s** - é uma ferramenta que ensina a ter disciplina, identifica problemas e gera oportunidades de melhorias.
10. **ciclo PDCA** - método de gestão dividido em quatro etapas: planejamento, execução, checagem, ação corretiva.

#### **2.2.4 Qualidade no serviço de pronto socorro hospitalar**

O pronto socorro de um hospital mantém um conjunto de recursos disponíveis por 24 horas com o objetivo de servir desde condições graves como resgatar pacientes impossibilitados de acesso espontâneo ao hospital, resgatar doadores ou órgãos para transplantes, atender pacientes que sofrem com dor súbita, traumas por acidentes e risco de morte, assim como qualquer paciente que procure o hospital sem agendamento por alguma consequência ao seu estado de saúde. Pois usuários em situações não urgentes costumam procurar o serviço por ser mais facilmente acessível (SALU, 2013).

Fatores como a demora no atendimento, estrutura física inadequada e precariedade ou ausência de equipamentos e de materiais para o necessário

atendimento são os principais responsáveis pela redução da qualidade prestada em pronto atendimento de hospitais públicos brasileiros (SOUZA et al., 2014).

Com isso, embora geralmente exista o estresse característico da unidade de emergência, faz-se necessária a elaboração de estratégias de aplicabilidade na dinâmica do serviço, como o levantamento das opiniões e sugestões dos usuários de pronto socorro, para que sejam amenizados os fatores que possam interferir na qualidade do atendimento prestado (MENDES, 2009).

### **3 MÉTODO**

O método científico pode ser entendido como percurso para alcançar um fim ou meio pelo qual se atinge um objetivo. Pode se dizer que é a sequência de operações realizadas para atingir certo resultado, um modo sistemático e ordenado de pensar e investigar. A utilização de bons métodos é essencial para se atingir um tipo de conhecimento sistemático preciso e objetivo (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Segundo Matias-Pereira (2012), uma investigação desprovida de premissas teóricas não é só infrutífera, é impossível. Pois mesmo a metodologia diferenciando-se da teoria, por ser a lógica do procedimento científico, os instrumentos e procedimentos usados na investigação devem satisfazer os critérios metodológicos pressupondo, logicamente, uma teoria substantiva.

A partir desta premissa são descritos os procedimentos metodológicos que serviram de meio para alcance dos objetivos da pesquisa em questão.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA**

Para uma exposição da realidade do estudo de caso, esta pesquisa utilizou métodos para o processo de coleta de dados que envolvem levantamento bibliográfico e questionário com pessoas que estão envolvidas diretamente no assunto.

Assim a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois a coleta de dados baseou-se na medição numérica e na análise estatística através da tabulação de dados a partir do questionário, a fim de estabelecer o padrão de atendimento ao cliente na emergência em questão (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Os questionários foram então tabulados em planilhas no programa Excel e apresentados em forma de tabelas e gráficos para apresentação de resultados.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – HOSPITAL PEDIÁTRICO

Um estudo de caso, ou trabalho de campo, é uma estratégia de pesquisa própria para a construção de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real (MARTINS, 2008).

Reúne o maior número possível de informações, em função das questões e proposições orientadoras do estudo, por meio de diferentes técnicas de levantamento de dados, buscando identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso. Além de descrever, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, em uma realidade social não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa (MARTINS, 2008).

Porém a escolha da sede para a pesquisa se deu a partir do interesse de avaliar o atendimento em um hospital que é referência pediátrica na cidade de Fortaleza e foi comprado, ainda recente, por uma operadora de saúde que, por sua vez, pretende manter a qualidade no atendimento para fidelização de clientes através da satisfação destes. Pois a pediatria representa uma parcela significativa dos clientes desta operadora de saúde, correspondendo a 30% do total de beneficiários.

#### 3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

A amostra é um subgrupo da população em estudo, utilizada para economizar tempo e recursos através da delimitação da população para generalizar resultados e estabelecer parâmetros (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

No presente estudo, a amostra se caracteriza como não probabilística, pois os participantes foram selecionados pelo simples fato de estarem presentes na emergência pediátrica exercendo papel de responsável pelas crianças usuárias do hospital em questão (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa científica parte da observação seja para obter conhecimentos ou verificá-los, diante disso são expostos as informações sobre a elaboração do instrumento de pesquisa e a técnica de coleta de dados.

#### 3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Um instrumento de pesquisa é um procedimento, método ou dispositivo que tem a finalidade de auxiliar na extração das informações de uma realidade, fenômeno ou sujeito de pesquisa (APOLINÁRIO, 2012).

Nesta pesquisa foi elaborado como instrumento de coleta de dados um questionário criado a partir da ferramenta Google Docs, composto de perguntas fechadas em escala ordinal, para facilitar a compreensão e tabulação de dados.

#### 3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

O pré-teste é o procedimento em que o questionário é testado antes de sua aplicação definitiva ao público, aplicando a uma amostra da população escolhida. Após essa verificação é analisado os dados da pesquisa em busca de falhas ou erros existentes na pesquisa (GIL, 2010).

Neste caso, no primeiro dia de coleta os questionários respondidos serviram como pré-teste, não sendo contabilizados como resultado da pesquisa, para que a partir disto fossem corrigidos possíveis erros de acordo com as dificuldades encontradas durante a sua aplicação.

### **3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

Um instrumento de coleta de dados pode ser respondido pelos sujeitos da pesquisa de diversas formas, como: por escrito, pessoalmente, por fax, correio ou por e-mail (APOLINÁRIO, 2012).

No presente estudo os questionários foram aplicados de forma presencial em que os pesquisadores utilizaram um *tablet* para manusear o questionário e abordar os usuários, presentes como responsáveis dos menores que aguardavam atendimento, na sala de espera e na sala de medicação da emergência pediátrica.

## **3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS**

Para processamento de dados e análise dos resultados obtidos, é importante utilizar ferramentas através dos questionários para obter informações relevantes sobre o estudo de caso.

### **3.4.1 Coleta dos Dados**

Na coleta de dados se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas com a finalidade de coletar os dados previstos. Nessa etapa, o controle na aplicação dos instrumentos é fundamental para evitar erros resultantes no processo da aplicação dos questionários (GIL, 2010).

De posse dos questionários aplicados com os usuários no setor emergencial do hospital pediátrico, foi realizada a análise e a interpretação dos dados que devem ser utilizados para compor informações que possibilitaram a construção de indicadores para a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2013).

A coleta foi realizada no mês de outubro de 2017, obtendo um total de 50 participantes. O questionário foi aplicado pessoalmente pelos pesquisadores com os pais ou responsáveis dos usuários do setor emergencial, pois visto que se trata de um hospital pediátrico, os usuários são menores de idade e por tanto desprovidos de senso crítico em relação à qualidade do atendimento.

### 3.4.2 Tabulação dos Dados

A tabulação é uma parte do processo da técnica de análise estatística dos dados, onde há organização destes em tabelas, de modo que permita a verificação das relações que guardam entre si (MARCONI; LAKATOS, 2013).

A obtenção dos dados por meio desse procedimento é transferida para as tabelas com finalidade de observação e análise. A tabulação pode ser realizada através de três modos: manual, mecânica e computadorizada (MARCONI; LAKATOS, 2013).

1. **manual** – esse modo é usado para investigações simples em que não haja muita tabulação cruzada, com o uso de técnicas adequadas ela pode ser rápida, simples e menos dispendiosa.
2. **mecânica** – usada para investigações mais amplas, onde o modo manual fica inviável por ter um grande número de tabulações cruzadas.
3. **computadorizada** – caracteriza-se por ser mais rápida e eficiente.

Diante das entrevistas aplicadas os dados foram recolhidos, interpretados e analisados para a construção de indicadores de forma mecânica, visto que o Google Docs exporta automaticamente os resultados do questionário para o Excel.

### 3.4.3 Tratamento dos Dados

Tratar ou interpretar os dados significa procurar um maior sentido nas respostas buscando ligações entre os resultados da pesquisa e conhecimentos adquiridos anteriormente. Devem-se comprovar as afirmações através de fatos para evitar uma interpretação equivocada dos dados coletados (GIL, 2010).

Por tratar-se de um questionário composto de questões fechadas, há pouca necessidade de interpretação das respostas escolhidas, sendo criados gráficos para cada questão do formulário.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

A seguir são apresentados os resultados da aplicação do instrumento de coleta e suas respectivas análises.

### **4.1 OBJETO DE ESTUDO – HOSPITAL PEDIÁTRICO DE FORTALEZA**

Em 1959, um médico pediatra abriu um consultório médico, primeiramente em um espaço alugado, após três anos ele comprou o imóvel e começou a realizar internações de crianças na clínica. No final da década de 90, o hospital que era referência em pediatria no estado, já contava com 10 consultórios, corpo médico com cinquenta especialistas, além de urgência, emergência e UTI Neonatal. Em dezembro de 2014, o hospital foi comprado por uma operadora de saúde que ampliou e reformou sua estrutura, passando a possuir agora 25 consultórios, além do posto laboratorial e central de diagnóstico por imagem.

### **4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

De acordo com os resultados obtidos, a faixa etária predominante dos usuários do hospital em estudo é de 0 a 3 anos, correspondendo a 50% dos participantes da pesquisa. Quanto ao restante possuem de 3 a 6 anos (28%), 6 a 9 anos (4%), 9 a 12 anos (14%) e de 12 a 15 anos (4%). Sendo em sua maioria do sexo masculino (54%), como visto nos gráficos 1.1 e 1.2 (apêndice C).

Os responsáveis pelas crianças responderam ao questionário sobre a qualidade do atendimento. A priori foi avaliado o atendimento na recepção, onde temos o primeiro contato entre o usuário e o prestador de serviço, segundo o gráfico 1.3 (apêndice C), 64% dos usuários classificaram esse atendimento como bom e 22% como ótimo, ficando o restante como regular (8%) e ruim (6%). Nesse primeiro contato se inicia o processo de satisfação, a partir da linha de frente do atendimento do hospital que corresponde à recepção.

Outro fator importante, que tem necessidade de ser avaliado no serviço de emergência hospitalar, é o tempo de espera do cliente para ser atendido pelo médico, que foi avaliado por 44% dos usuários como bom, sendo regular para 28% destes, ótimo para 24% e ruim para apenas 4%, conforme demonstra o gráfico 1.4 (apêndice C). Com isso, temos um item para ser melhorado com a finalidade de superar as expectativas dos clientes, visto que o hospital possui como meta atender aos usuários em um período de até 15 minutos.

O atendimento médico, que é um dos principais itens que compõem o serviço ofertado, foi classificado pela maioria como ótimo (46%), sendo bom para 38% e regular para 16% dos participantes. Como pode-se perceber no gráfico 1.5 (apêndice C) não houve avaliação negativa, o que demonstra que a principal necessidade que o cliente busca suprir com este prestador está sendo realizada com qualidade. Esse atendimento abrange a primeira consulta, o retorno do paciente e as prescrições médicas realizadas.

No primeiro atendimento ao paciente, o médico responsável poderá liberar o paciente, encaminhá-lo para sala de medicação ou para realização de exames na unidade. Com relação ao primeiro destino, onde são feitas as aplicações de medicamentos, 50% dos usuários classificaram o atendimento da equipe de enfermagem como ótimo, sendo bom (36%), regular (4%), ruim (4%) e 6% não chegaram a receber medicação na unidade, como demonstra o gráfico 1.6 (apêndice C).

Com relação à estrutura da unidade, conforme mostra o gráfico 1.7 (apêndice C), a classificação de ótima foi apontada por 60% dos entrevistados, 34% considera boa e 6% regular. Demonstrando boa aceitação dos usuários com a ampliação e reforma que foi realizada recentemente pela operadora de saúde, atualmente responsável pela unidade.

Quanto à manutenção da higiene dessa estrutura, 58% dos resultados apontaram a limpeza do hospital como ótima, boa (38%), regular (2%) e ruim (2%) representado no gráfico 1.8 (apêndice C). Esse item agrega valor ao serviço ofertado, pois são de crucial importância para uma unidade que presta serviços de saúde.

No que se diz a respeito a satisfação de modo geral com a qualidade do atendimento ao usuário no serviço recebido no hospital pediátrico, pode-se observar no gráfico 1.9 (apêndice C) que 60% das pessoas entrevistadas responderam que estão muito satisfeitas com qualidade no atendimento no setor emergencial, 36% opinaram que estão pouco satisfeitas e apenas 4% dizem estar nem satisfeitos e nem insatisfeitos.

Com as necessidades supridas pelo prestador de serviço a estes usuários, a recomendação para outras pessoas é uma consequência, observa-se isto no gráfico 1.10 (apêndice C), onde 90% recomendaria o hospital para parentes ou filhos de amigos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A saúde continua sendo a maior preocupação das pessoas, por isso atualmente cresce cada vez mais o número de pessoas que aderem a planos de saúde privados, estas buscam encontrar por este meio uma garantia do atendimento, conforto, qualidade no serviço prestado, comodidade, uma infraestrutura de qualidade, profissionais qualificados e um serviço diferenciado.

Por ser um serviço pago, os usuários devem manter-se satisfeitos, tornando-se importante analisar a qualidade do serviço prestado para assegurar a cartela de clientes e manter-se a frente da concorrência.

A nível pediátrico torna-se ainda mais importante a manutenção da qualidade no atendimento, visto que, esta deve agradar aos responsáveis que, em sua maioria, possuem maior preocupação com a saúde e qualidade de vida das crianças por serem estas mais sensíveis e vulneráveis a correr riscos de vida.

A partir deste desafio, os gestores devem investir constantemente na capacitação das equipes para atender as demandas e se preparar para as exigências dos clientes, sem abrir mão do cuidado e da qualidade da assistência, no momento em que, não raramente, pacientes e familiares estão bastante fragilizados.

Através da aplicação do questionário, o artigo identificou o grau de satisfação do usuário com o atendimento ofertado e como a qualidade é percebida por ele em um hospital pediátrico em Fortaleza-CE.

Diante dos resultados obtidos foi possível constatar que o hospital pediátrico obteve respostas positivas na avaliação da qualidade do atendimento prestado no setor emergencial. Pois os usuários demonstraram-se satisfeitos com os principais aspectos e estes por sua vez recomendariam o prestador de serviço para outras pessoas, o que gera um marketing viral e pode contribuir para a conquista de novos clientes.

As constantes pesquisas de satisfação dos clientes são fundamentais para um melhor acompanhamento de todo o processo de prestação de serviço de saúde. Pois no mercado em que este se enquadra na sociedade, é preciso estar em busca de melhorias contínuas, visto que, além de englobar o negócio da lucratividade referente à retenção e busca de novos usuários, ele também é responsável pela manutenção da vida das pessoas.

Porém visto a importância do tema em questão, torna-se interessante a realização de novas pesquisas neste âmbito, englobando questionamentos mais detalhados e o cruzamento de dados, que no presente estudo não foi possível ser realizado. Sendo também válida a realização de pesquisas qualitativas sob a ótica dos usuários em relação ao atendimento destes tipos de serviços.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, María. **Gestão de qualidade, produção e operações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANAHP. Panorama, São Paulo de Janeiro, Jan. 2015. Seção Saúde suplementar. Disponível em: [https://issuu.com/anahp/docs/revpanorama\\_2015-jan\\_fev-layout-4\\_f](https://issuu.com/anahp/docs/revpanorama_2015-jan_fev-layout-4_f)  
Acesso em: 13 mar. 2017.

APOLINÁRIO, Fabio. Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2012.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC):** ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2009.

BURMESTER, Haino. **Gestão da qualidade hospitalar.** 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CAMARGO, Wellington. **Controle de Qualidade Total.** 1 ed. Paraná: Instituto Federal do Paraná, 2011.

CARPINETTI, Luis Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade:** conceitos e técnicas. São Paulo, Atlas, 2010.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Constituição da república federativa do Brasil de 1988 Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 10 mar. 2017.

CORRÊA, Henrique; CAON, Mauro. **Gestão de serviços.** 1.ed. São paulo: Atlas, 2008.

FALCONI, Vicente Campos. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 9.ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 14.ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e estratégia. 7.ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LUONGO, Jussara. **Gestão da qualidade em saúde.** 1.ed. São Paulo: Rideel, 2011.

Satisfação no serviço de atendimento na emergência pediátrica de um hospital em Fortaleza-CE, sob a ótica dos usuários

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, Adriana Vigolvinio; FERNANDES, André Leite. **Gestão da qualidade na área da saúde: um estudo de caso**. Olinda, PE: Livro Rápido, 2010.

MENDES, Antonio da Cruz Gouveia et al. Avaliação da satisfação dos usuários com a qualidade do atendimento nas grandes emergências do Recife, Pernambuco, Brasil. **Rev. Bras. Saúde Mater. Infant.**, Recife, v. 9, n. 2, p.157-165, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Pesquisa Datafolha 201 Disponível em: <  
<http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2007/12/1225668-saude-divide-posto-de-principal-problema-do-pais-com-violencia-e-desemprego.shtml> > Acesso em: 15 mai. 2017.

Pesquisa Nacional de saúde 2013. Disponível em: <  
<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94074.pdf> > Acesso em: 11 mar. 2017.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SALU, Enio Jorge. **Administração Hospitalar no Brasil**. São Paulo: Manole, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SOUZA, Luíz Paulo et al. A qualidade do atendimento prestado pelos pronto-socorros de hospitais públicos do Brasil. **Rahis**, v.11, n.3, p.205-212, 2014.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação do Hospital**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 02 de Outubro de 2017.

Eu, ANA JÉSSIKA MESQUITA RIBEIRO e PAULO ANDERSON DE SOUSA TEIXEIRA, alunos do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Ricardo Aquino Coimbra, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre “Satisfação no serviço de atendimento na emergência pediátrica de um hospital em Fortaleza-CE, sob a ótica dos usuários”. As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Ana Jéssika Mesquita Ribeiro**  
**Paulo Anderson de Sousa Teixeira**  
Pesquisador(a)

---

**Prof. Ricardo Aquino Coimbra**  
Orientador da Pesquisa

---

**Fernando Antônio Pessoa Quixadá Cavalcante**  
Gerente Corporativo de Controladoria de Pessoas na  
Hapvida Assistência Médica

## **Apêndice B – Questionário de satisfação do usuário.**

1. Qual a idade do usuário?
  - 1.1. ( ) de 0 a 3 anos.
  - 1.2. ( ) de 3 a 6 anos.
  - 1.3. ( ) de 6 a 9 anos.
  - 1.4. ( ) de 9 a 12 anos.
  - 1.5. ( ) de 12 a 15 anos.
  
2. Qual o gênero do usuário?
  - 2.1. ( ) masculino
  - 2.2. ( ) feminino
  
3. Como você avalia o atendimento na recepção?
  - 3.1. ( ) ótimo.
  - 3.2. ( ) bom.
  - 3.3. ( ) regular.
  - 3.4. ( ) ruim.
  - 3.5. ( ) nem bom e nem ruim.
  
4. Como você avalia o tempo de espera para ser atendido pelo médico?
  - 4.1. ( ) ótimo.
  - 4.2. ( ) bom.
  - 4.3. ( ) regular.
  - 4.4. ( ) ruim.
  - 4.5. ( ) nem bom e nem ruim.
  
5. Como você avalia a qualidade no atendimento médico?
  - 5.1. ( ) ótimo.
  - 5.2. ( ) bom.
  - 5.3. ( ) regular.
  - 5.4. ( ) ruim.
  - 5.5. ( ) nem bom e nem ruim.
  
6. Como você avalia a qualidade no atendimento da equipe de enfermagem na sala de medicação?
  - 6.1. ( ) ótimo.
  - 6.2. ( ) bom.
  - 6.3. ( ) regular.
  - 6.4. ( ) ruim.
  - 6.5. ( ) não tive a necessidade de tomar medicação no hospital.

7. Como você avalia a estrutura (espaço físico) da emergência?
  - 7.1( ) ótimo.
  - 7.2( ) bom.
  - 7.3( ) regular.
  - 7.4( ) ruim.
  - 7.5( ) nem bom e nem ruim.
  
8. Como você avalia a limpeza da estrutura do setor emergencial?
  - 8.1( ) ótimo.
  - 8.2( ) bom.
  - 8.3( ) regular.
  - 8.4( ) ruim.
  - 8.5( ) nem bom e nem ruim.
  
9. Em geral, qual o seu grau de satisfação com a qualidade do atendimento ao usuário realizado por este hospital pediátrico?
  - 9.1( ) muito satisfeito.
  - 9.2( ) um pouco satisfeito.
  - 9.3( ) nem satisfeito, nem insatisfeito.
  - 9.4( ) um pouco insatisfeito.
  - 9.5( ) muito insatisfeito.
  
10. Você recomendaria aos filhos de seus amigos ou parentes para receber atendimento nesta emergência?
  - 10.1( ) sim.
  - 10.2( ) não.
  - 10.3( ) talvez.

### Apêndice C – Gráficos dos resultados.

Gráfico 1.1 - Faixa etária dos usuários.

Fonte: Pesquisa direta, 2017.  
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

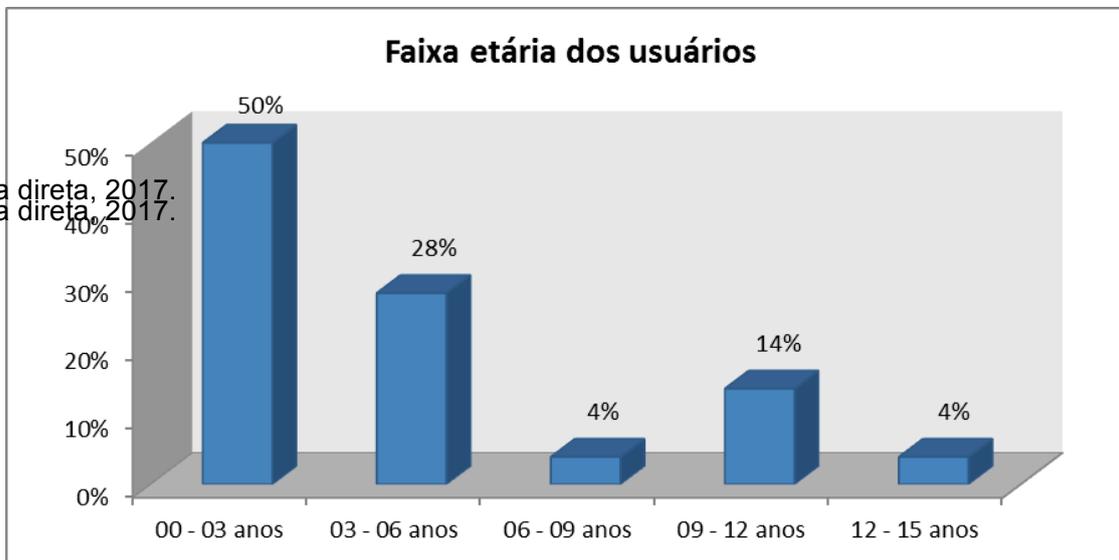


Gráfico 1.2 – Gênero dos usuários.

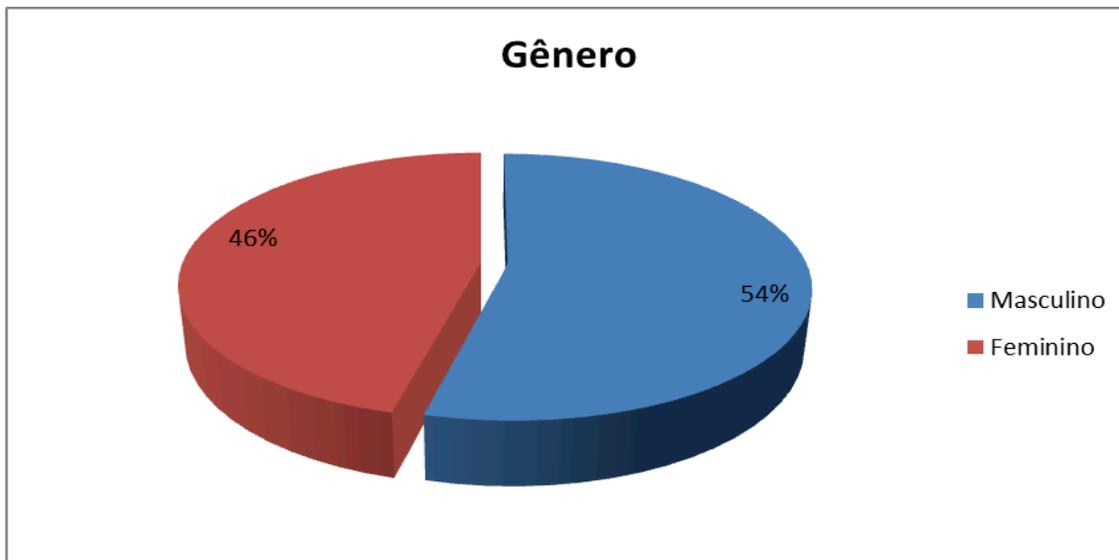


Gráfico 1.3 – Nível de satisfação com atendimento na recepção.

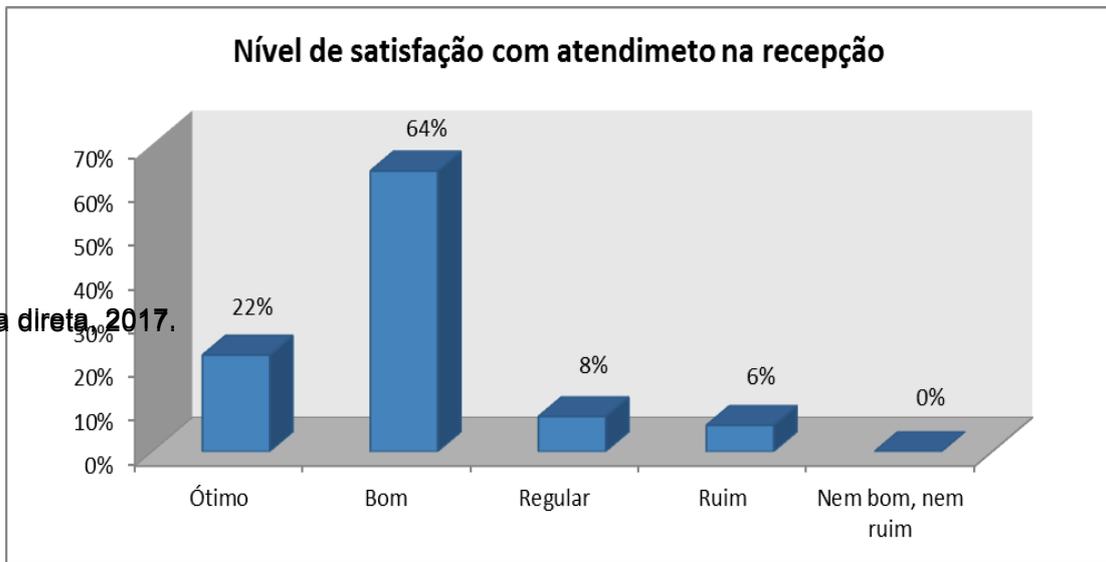
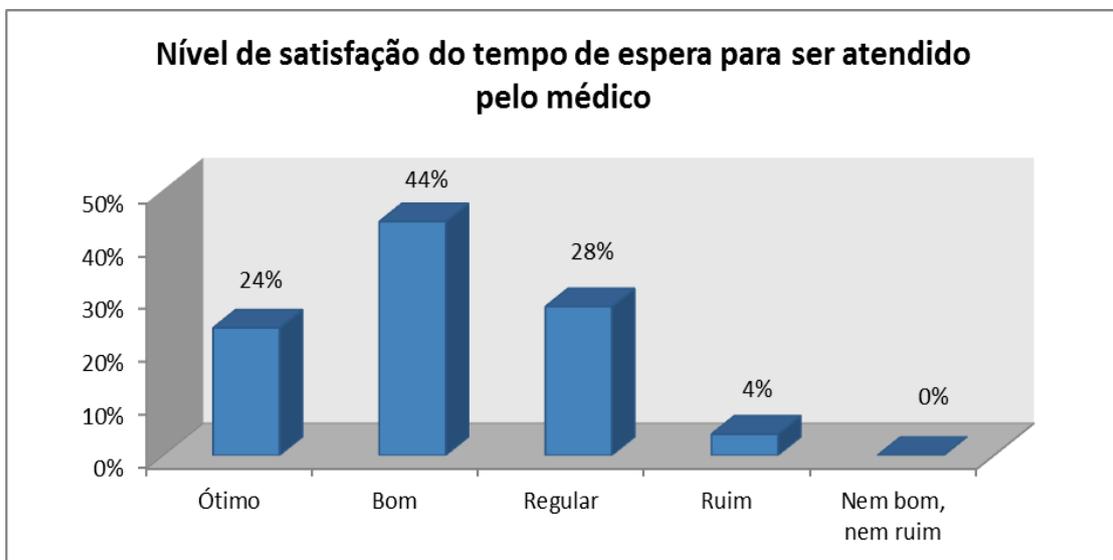
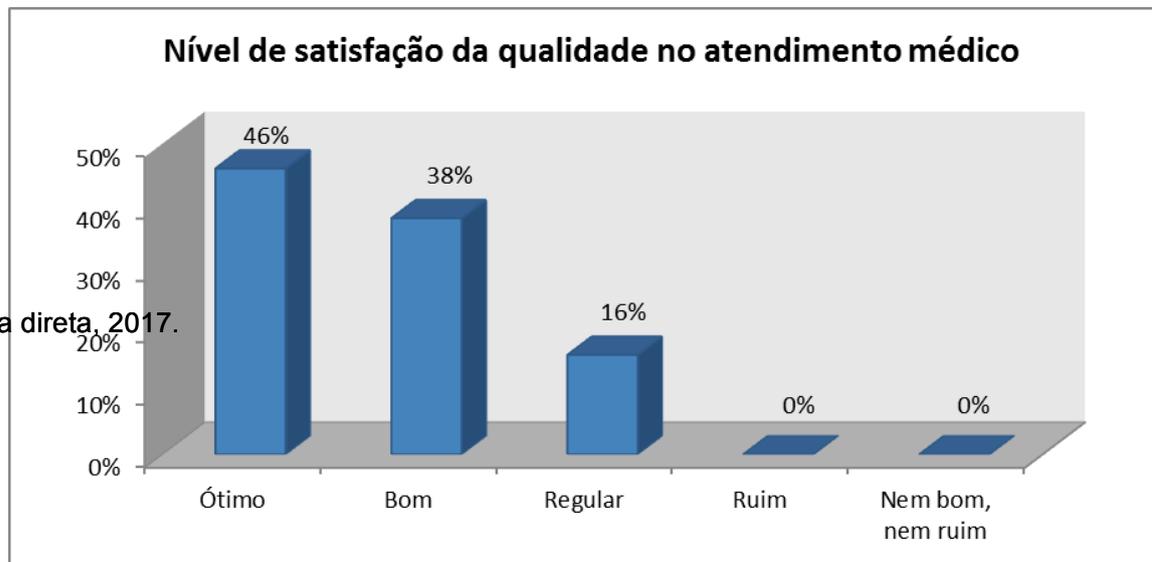


Gráfico 1.4 – Nível de satisfação do tempo de espera para ser atendido pelo médico.



Satisfação no serviço de atendimento na emergência pediátrica de um hospital em Fortaleza-CE, sob a ótica dos usuários

Gráfico 1.5 – Nível de satisfação da qualidade no atendimento médico.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Gráfico 1.6 – Nível de satisfação da qualidade no atendimento da equipe de enfermagem na sala de medicação.

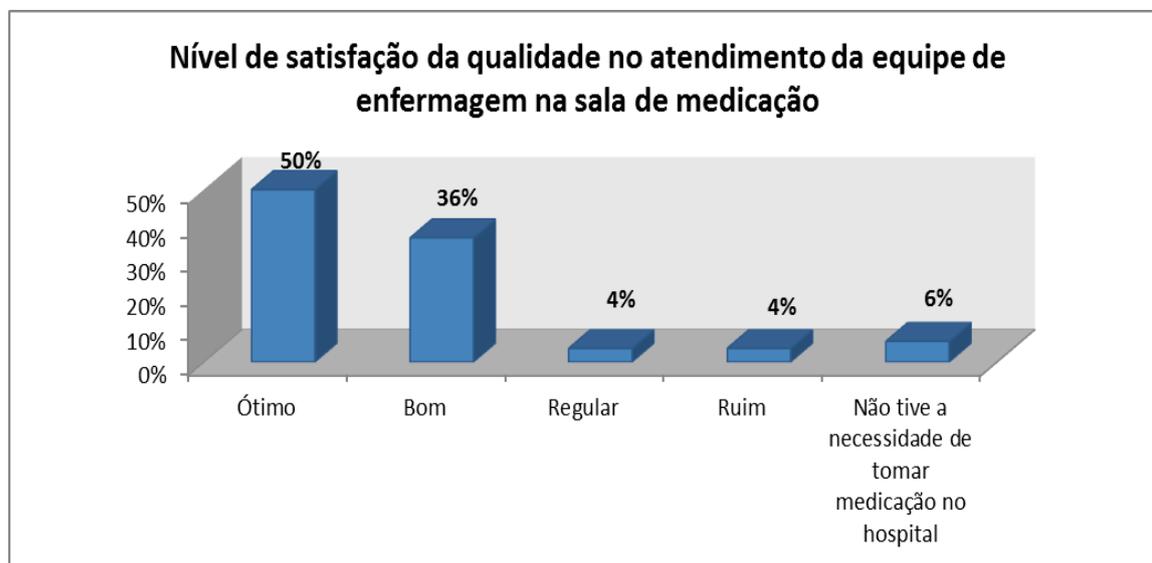
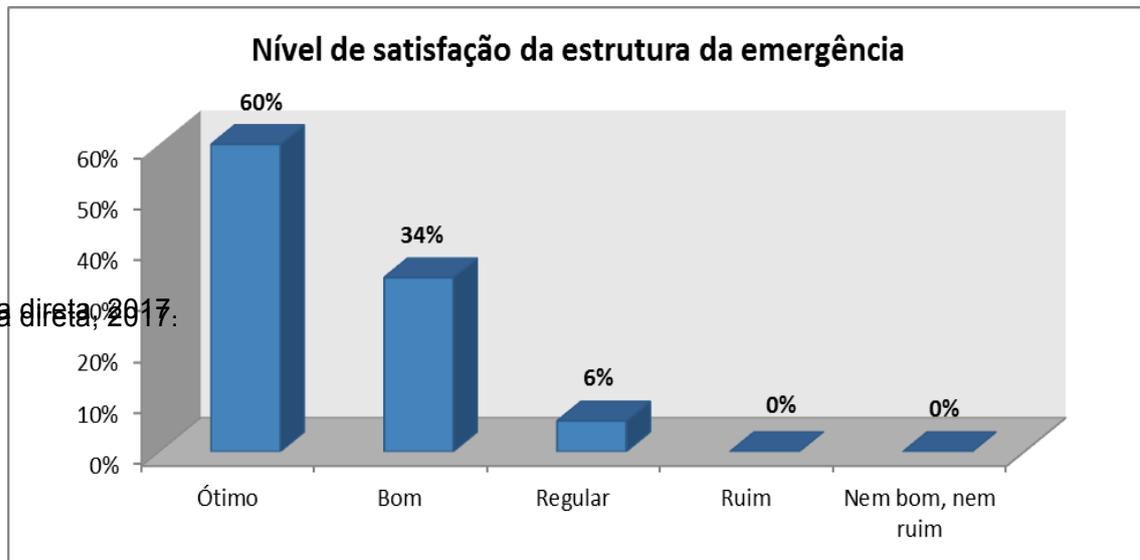
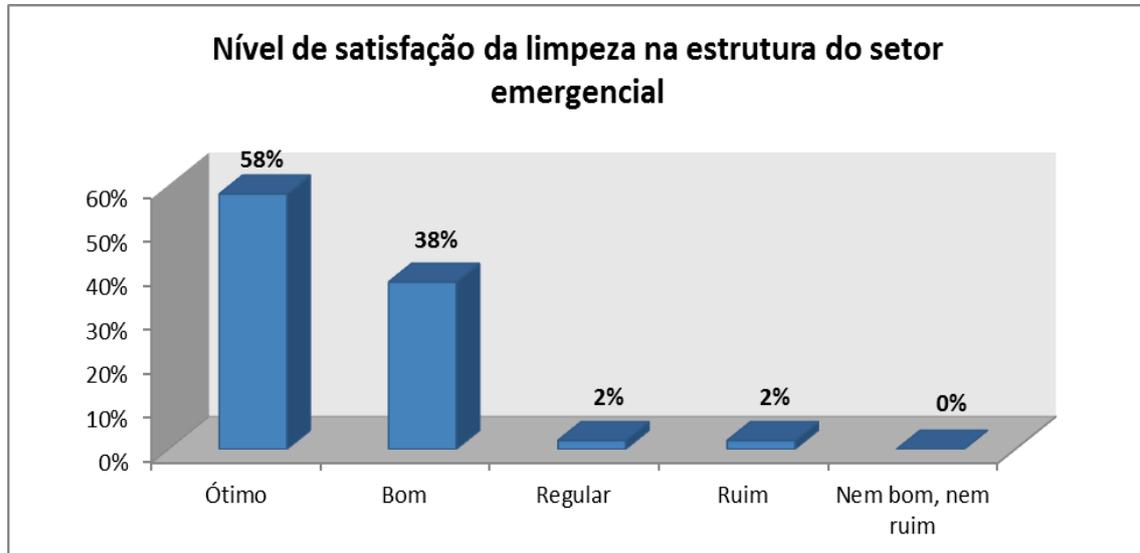


Gráfico 1.7 –. Nível de satisfação da estrutura da emergência.



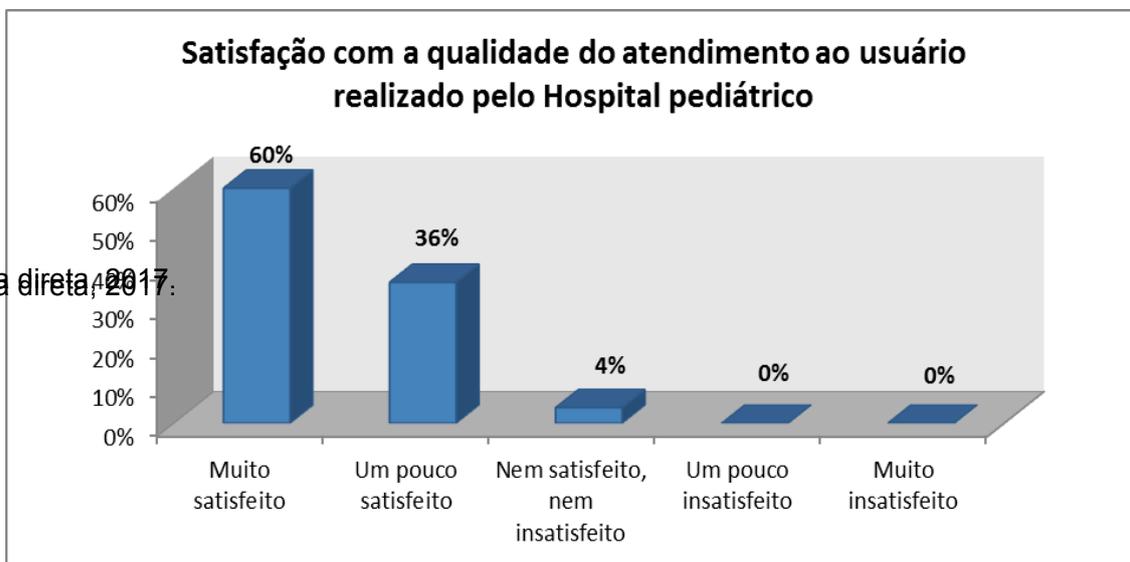
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Gráfico 1.8 –. Nível de satisfação da limpeza na estrutura do setor emergencial.



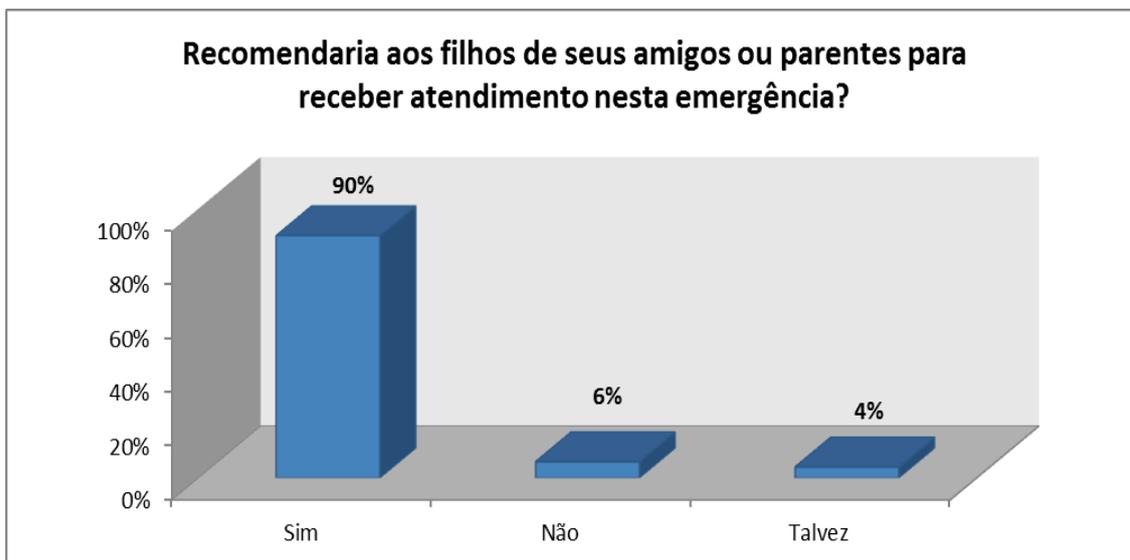
Satisfação no serviço de atendimento na emergência pediátrica de um hospital em Fortaleza-CE, sob a ótica dos usuários

Gráfico 1.9 – Satisfação com a qualidade do atendimento ao usuário realizado pelo Hospital pediátrico.



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Gráfico 1.10 – Recomendaria aos filhos de seus amigos ou parentes para receber atendimento nesta emergência?



# SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR DE MANUTENÇÃO DE ELEVADORES DA OTIS FORTALEZA

## **Antônio Ferreira da Silva Filho**

Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
tonir.ferreira@hotmail.com

## **Marcos Aurélio Maia Silva**

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduado em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.  
aurelio.maia@uece.br

## **RESUMO**

O estudo objetiva analisar o nível de satisfação no trabalho sob a ótica dos funcionários do setor de manutenção de elevadores da empresa Otis. Para tanto, foi realizada a revisão da literatura com foco nas teorias da satisfação no trabalho. Em seguida, aplicou-se o instrumento elaborado e validado cientificamente - a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). A pesquisa é do tipo exploratória, com abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa. Para a coleta de dados, elegeu-se uma amostra de 10 respondentes com aplicação de 20 questionários. Os dados foram tabulados e analisados com o objetivo de verificar o nível de satisfação com os colegas; o nível de satisfação com o salário; o nível de satisfação com a chefia; o nível de satisfação com as tarefas; o nível de satisfação com as promoções. Os resultados são discutidos e analisados com considerações de que a empresa necessita repensar os pontos de insatisfação no ambiente de trabalho, apontados pelos respondentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação. Satisfação no trabalho. Ambiente de trabalho.

## **ABSTRACT**

*The objective of this study is to analyze the level of job satisfaction from the perspective of employees in the elevator maintenance sector of the company Otis. For that, a review of the literature focusing on theories of job satisfaction was carried out. Then, the instrument elaborated and scientifically validated - the Occupational Satisfaction Scale was applied. The research is exploratory, with both qualitative and quantitative approaches. For the data collection, a sample of 10 respondents with 20 questionnaires was selected. The data were tabulated and analyzed in order to verify the level of satisfaction with colleagues; the level of satisfaction with the salary; the level of satisfaction with the manager; the level of job satisfaction; the level of satisfaction with promotions. The results are discussed and analyzed, with considerations that, the company needs to rethink the points of dissatisfaction in the workplace, pointed out by the respondents.*

**KEYWORDS:** Motivation. Job satisfaction. Desktop.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos 40 anos, a satisfação do trabalho tem sido estudada por lentes distintas, entre as quais se destacam: o processo motivacional; a capacidade de prever diferentes comportamentos de trabalho (produtividade, desempenho, rotatividade e absenteísmo); promoção e proteção da saúde no trabalho; e conceitos afetivos impactantes na satisfação ou insatisfação de cada funcionário (SIQUEIRA, 2008).

As pessoas costumam passar a maior parte do dia no seu ambiente de trabalho e, com isso, acabam sendo afetadas em todas as dimensões na vida humana: física, afetiva, intelectual e espiritual. Diante disso, entende-se que o ambiente de trabalho precisa prover condições favoráveis e satisfatórias para que o trabalhador se sinta confortável e obtenha o melhor desempenho para exercer sua função.

Um dos grandes desafios atuais das organizações está em manter seus funcionários motivados e satisfeitos, e fazer com que o indivíduo continue achando sentido no que faz. A satisfação no trabalho é, portanto, um relevante motor em qualquer relação entre trabalhador e organização, podendo ser mensurada e acompanhada por diferentes instrumentos em diferentes tipos organizacionais.

Em um contexto de empresa como a OTIS Elevadores, uma empresa de grande porte, líder na fabricação e prestação de serviços em elevadores, escadas e esteiras rolantes, constitui-se em um rico ambiente para a pesquisa. Trata-se de uma empresa consolidada no mercado mundial, no ramo em que atua, possuindo funcionários atuantes, diretamente com serviço de manutenção, foco desse estudo e local de trabalho do pesquisador no referido setor.

Com esta contextualização, elaborou-se a seguinte questão: como os funcionários do setor de manutenção de elevadores da OTIS Fortaleza percebem a satisfação no ambiente de trabalho?

Desta maneira, os objetivos ficaram assim definidos nesta pesquisa. Objetivo geral: analisar a satisfação no ambiente de trabalho da OTIS Fortaleza, sob a ótica

dos funcionários do setor de manutenção de elevadores. Objetivos específicos: descrever as teorias clássicas da motivação; descrever a satisfação com os colegas; descrever a satisfação com o salário; descrever a satisfação com a chefia; descrever a satisfação com a natureza do trabalho; descrever a satisfação com as promoções. E, objetivo empírico: medir o grau de satisfação no ambiente de trabalho da OTIS, sob a ótica dos funcionários do setor de manutenção de elevadores na filial de Fortaleza.

O trabalho encontra-se estruturado a partir do capítulo inicial com a introdução, com a apresentação do trabalho; do problema da pesquisa e seus objetivos. O capítulo dois apresenta o referencial teórico, no qual trata, a princípio, das teorias da motivação relacionadas à satisfação no trabalho; seguidas das descrições das dimensões abordadas na Escala de Satisfação no Trabalho (EST), de acordo com o estudo de Siqueira. No capítulo três, relacionam-se os recursos metodológicos, utilizados nesta pesquisa, e os meios utilizados para sua consecução. No quarto capítulo, analisou-se o grau de satisfação no trabalho, por parte dos funcionários da Otis, e são apresentadas as considerações finais, acerca do estudo.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta revisão de literatura serão apresentados os conceitos e fundamentos existentes sobre o tema em questão, que irão nortear esta pesquisa. A fundamentação teórica da pesquisa aborda, desde as teorias clássicas da motivação, seguidas das descrições das dimensões abordadas na Escala de Satisfação no Trabalho (EST).

### **2.1 AS TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÃO**

Neste capítulo serão descritas as teorias clássicas da motivação conforme os teóricos e estudiosos do assunto: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, McGregor e Victor H. Vroom.

### 2.1.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow

A Hierarquia de necessidades de Maslow, também conhecida como pirâmide de Maslow, é uma divisão proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada indivíduo tem de satisfazer necessidades de ordem inferior, galgando uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização (PERLARDI, 2011).

Assim, o psicólogo norte-americano, hierarquizou as necessidades de motivação da seguinte forma:

**Figura 1 – Necessidades de Maslow**



Fonte: Ribas, 2011, p. 9. (adaptado pelo autor).

As necessidades fisiológicas referem-se às necessidades básicas, como: fome, sede, sono e calor. As necessidades de segurança nascem a partir da busca por um ambiente estável e que garanta proteção ao indivíduo. As necessidades sociais são decorrentes da participação e aceitação de um indivíduo por parte dos outros. As necessidades de autoestima estão relacionadas com a maneira que o indivíduo se avalia, conduzindo-o a sentimentos de poder, capacidade e aptidão. E, por fim, as necessidades de auto-realização referem-se à realização potencial de cada indivíduo, manifestadas no momento em que todas as demais necessidades forem satisfeitas (RIBAS, 2011).

A teoria de Maslow trouxe contribuições importantes, com um novo conceito e estabeleceu uma dinâmica motivacional para o estudo da motivação nas empresas

(RIBAS, 2011). Bergamini (2008) assevera que a teoria das necessidades de Maslow teve absoluta aceitação, apesar das evidências insuficientes de pesquisa empírica.

### **2.1.2 Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg**

Nesta teoria, conforme Vieira *et al.* (2011), o comportamento humano é influenciado por dois grupos de fatores: os higiênicos e os motivacionais. Assim temos:

- a) Fatores higiênicos - abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário; que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação, caso não estejam apropriados.
- b) Fatores motivacionais - estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrangem o reconhecimento e oportunidade de progresso profissional; responsabilidade e realização que leva o funcionário de estado de não-satisfação ao estado de satisfação.

As contribuições da Teoria de Herzberg para a compreensão da motivação para o trabalho, foram: a possibilidade do funcionário ter maior autonomia para prática e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de ascensão e reconhecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre o papel da remuneração acerca da motivação para trabalho (FERREIRA *et al.*, 2006).

### **2.1.3 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de David McClelland**

De acordo com Ferreira *et al.* (2006) a respeito desta teoria, David McClelland descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.

Conforme Fraga (2010), a teoria é apresentada da seguinte forma: a necessidade de realização representa um interesse recorrente na busca de excelência, de realização com relação a determinados padrões, em um ímpeto para alcançar o sucesso. A necessidade de poder representa um interesse de fazer com

que os outros se comportem de um modo que não o fariam naturalmente. A necessidade de associação é representada pelo desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Ainda, conforme esta teoria, a motivação está ligada ao impulso de obter sucesso nas atividades desenvolvidas, mais pela sua realização pessoal (intrínseca), do que pelo recebimento de recompensas externas (extrínseca).

#### **2.1.4 Teoria X e Y de McGregor**

A teoria de McGregor, conforme Vieira *et al.* (2011) se apresenta como dois extremos opostos de suposições. Estas suposições foram denominadas “X” e “Y”. De acordo com a teoria “X”, o ser humano em geral não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível. Assim, conforme a teoria, a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos, a fim de fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização.

Já a teoria “Y”, numa visão mais positiva do ser humano, sustenta que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem se autodirecionar. De acordo com a teoria Y o esforço e o dispêndio de energia no trabalho são algo natural. Portanto, o controle externo e a coação não são meios adequados de se obter trabalho, conforme essa teoria Y (VIEIRA *et al.*, 2011).

#### **2.1.5 A Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom**

A teoria afirma que quando uma tarefa traz a expectativa de recompensas organizacionais e, desta forma, bons resultados pessoais, o indivíduo apresenta-se mais motivado a realizá-la (SALGADO, 2005). O modelo proposto por Vroom é baseado em três fatores: Atração, Relação desempenho-recompensa e Relação esforço-desempenho (ROBBINS, 2008)

Conforme entendimento dos conceitos, a atração consiste na força de desejo do trabalhador por um resultado particular. A instrumentalidade é a relação entre o desempenho e a recompensa. E, a expectativa é a percepção do indivíduo em relação ao seu esforço para atingir determinado nível de desempenho (PEREIRA, 2011).

Esta teoria considera que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; e conseqüentemente, uma boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, como: bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais (ROBBINS, 2008).

## 2.2 DIMENSÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM OS COLEGAS

Nesta dimensão, a satisfação com os colegas de trabalho, conforme Siqueira (2008) se revela na importância da convivência com colegas, as chefias e a realização das tarefas, gerando gratidão entre os funcionários. Com relação ao ambiente social, os supervisores e colegas são fontes primárias de satisfação, pois o funcionário pode estar satisfeito com seu supervisor ou colegas, uma vez que estes ajudam a atingir alguns resultados dentro da empresa.

A dimensão do nível de satisfação com os colegas vai ao encontro às teorias de Maslow e David McClelland no que se referem as necessidades sociais decorrentes da participação e aceitação de um indivíduo por parte dos outros; de associação, com o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Para Wagner III (2005) o aspecto social de apoio pode ser compreendido como doação de cuidado e solidariedade constantes.

(...) muitos pesquisadores sugerem que o apoio social de supervisores e colegas de trabalho podem atenuar o stress dos trabalhadores. (...). Em termos de ambiente social, supervisões e colegas de trabalho servem tanto como fonte de satisfação como fonte de frustração para o trabalhador. O funcionário pode estar satisfeito com seu superior ou com os colegas porque eles o ajudam a atingir alguns resultados valorizados (WAGNER III, 2005, p. 129).

Nessa dimensão, Siqueira e Gomide Júnior (2004) apontam que satisfação no trabalho pode ser considerada como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, com os vínculos que são estabelecidos entre as pessoas.

Conforme Siqueira (2008), para a dimensão satisfação com os colegas, aborda-se: o contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho”, nos quesitos: 1, 6, 14, 17 e 24.

## 2.3 DIMENSÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

A satisfação com o salário é uma variável organizacional muito importante para a satisfação do empregado no trabalho. Spector (2003), com relação ao salário, cita que podem existir pessoas satisfeitas com pequenos salários, enquanto outras com salários altos, não estando satisfeitas. Sendo assim, relaciona-se a satisfação com a variável salário, quando atribui a justiça na distribuição dos mesmos, e não a quantia recebida.

O autor salienta que satisfação com o salário também é percebida quando o funcionário compara seu salário com de outro que exerce a mesma função, em vez do salário de qualquer outra pessoa. Manter um plano de cargos e salários, onde os cargos sejam avaliados e classificados hierarquicamente, permitindo assim uma remuneração o mais justa possível, contribui para evitar insatisfações. Considerando a Teoria de Frederick Herzberg, temos o salário como um dos fatores higiênicos muito importante para satisfação ou não do trabalhador.

Conforme Siqueira (2008), para a dimensão satisfação com o salário, aborda-se: o contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho, citados nos quesitos: 5, 8, 12, 15 e 21.

## 2.4 DIMENSÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

De acordo com Bergamini (2008) o fracasso da maioria de nossas empresas, não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lida com as pessoas. Estar motivado, gostar de seu trabalho e ter um bom relacionamento com sua chefia (O líder) pode ser um fator gerador de satisfação. Para Robbins *et al.* (2010, p. 75) “Trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”.

Para o empregado estar satisfeito com o trabalho ele precisa estar satisfeito também com seu chefe, seu superior. É ele quem exerce a função de líder do grupo. O líder é quem tem a capacidade de influenciar pessoas para alcançar determinada meta ou objetivo. O chefe deve saber conduzir, trazer motivação aos seus subordinados, pois isso pode refletir positiva ou negativamente nos índices da organização. (AZEVEDO; MEDEIROS, 2003, p.5).

Reconhece-se que um dos principais fatores determinantes de satisfação dos funcionários no trabalho está relacionada com a chefia, visto que, a satisfação daqueles é maior quando esta é compreensiva e amigável, elogia seu desempenho, escuta as opiniões deles e mostra interesse pessoal pelos mesmos (ROBBINS, 2008).

A satisfação com a chefia, conforme a teoria de McGregor, apresenta dois extremos opostos de suposições (X e Y). Assim, pela suposição X, de forma negativa, têm-se uma visão que a maior parte das pessoas não gostam de trabalhar e necessitam de coação da gerência para alcançar os objetivos da organização. Enquanto a suposição "Y", numa visão mais positiva, afirma que os funcionários gostam de trabalhar e podem se autodirecionar, desta forma, não há necessidade de coação, ameaças ou penalidades (VIEIRA *et al.*, 2011).

Conforme Siqueira (2008), para a dimensão satisfação com a chefia, aborda-se: o contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles, o que trata os quesitos: 2, 9, 19, 22 e 25.

## 2.5 DIMENSÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

De acordo com Martins e Santos (2006), um dos motivos de satisfação no trabalho perpassa pelo aspecto motivador, ou seja, a natureza do trabalho realizado. O tipo de trabalho exerce grande influência sobre a motivação e satisfação na vida profissional e portanto, o desajuste funcional, onde a pessoa não tem a mínima vocação ou gosto pelo que faz, nem interesse, nem aptidão física e/ou mental para o trabalho, que provoca insatisfação.

Conforme Martinez e Paraguay (2003), essa dimensão da satisfação no trabalho diz respeito a uma atividade laboral que seja pessoalmente e simultaneamente, interessante e significativa. Seja capaz de produzir um sentimento de realização, crie possibilidade de uso de habilidades e capacidades, propicie o crescimento pessoal e profissional, envolva certa variedade de tarefas, exija responsabilidade e apresente determinado grau de autonomia na tomada de decisões, bem como, clareza de papéis.

Conforme Siqueira (2008) para a dimensão satisfação com a natureza do trabalho, aborda-se: o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade destas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas, ao que se refere os quesitos: 7, 11, 13, 18 e 23.

## 2.6 DIMENSÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM AS PROMOÇÕES

Na quinta e última dimensão estudada, o capítulo versa sobre a satisfação com as promoções. Desta forma, pela teoria de Vroom, o funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho, resultando em recompensas organizacionais, como: bonificação, aumento de salário ou promoção, atendendo a suas metas pessoais (ROBBINS, 2008).

Martinez e Paraguay (2003) esclarecem que a satisfação com as promoções inclui a presença de oportunidades, justiça e clareza tanto no sistema de promoções, quanto no plano de cargos e salários, além de um regime de avaliação das disponibilidades, uma vez que nem todos os colaboradores almejam a promoção ou estão preparados para ela. A esse fator pode ser acrescido o reconhecimento, isto é, a necessidade humana de receber créditos pelas realizações, elogios, desde um anúncio público na empresa até comentários informais.

Conforme Siqueira (2008), para saber o quanto os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho deve-se avaliar os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção. Para a dimensão satisfação com as promoções, aborda-se as questões no quesitos: 3, 4, 10, 16 e 20.

## 3 MÉTODO

As etapas que nortearam essa seção tratam: da caracterização da Estratégia da pesquisa, do universo, dos sujeitos e do universo amostral, seguido da coleta de dados, da análise e interpretação dos dados coletados.

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua

verificação (GIL, 2008). Em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento.

No discorrer das subseções, serão descritos os procedimentos metodológicos que caracterizam a pesquisa.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões ou problemas mediante a aplicação do método científico. Para solucionar essas questões ou problemas, são levantadas hipóteses que podem ser confirmadas ou rejeitadas pela pesquisa. “Portanto, toda pesquisa se baseia em uma teoria que serve como ponto de partida para a investigação” (PRODANOV E FREITAS, 2013, p. 43).

Para esse artigo, quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo), e é descritiva porque expõe as características de determinadas populações ou fenômenos (GIL, 2008).

Quanto aos procedimentos técnicos adotados para a coleta de dados, esta pesquisa é bibliográfica e de campo. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 183):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Para este estudo foram consultados artigos, teses, monografias, livros, revistas com abordagens sobre a satisfação no trabalho e a utilização da escala de Siqueira (2008).

Conforme Gil (2008) pelo estudo de campo procura-se o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 186):

As fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão. Ela servirá, como primeiro passo, para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto. Como segundo passo, permitirá que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa.

A observação em campo é participante, ou seja, segundo Felizardo (2017, p.11), “a observação direta ou participante é obtida pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista”. O autor do artigo trabalha na Otis elevadores, no setor da empresa, onde realizou sua pesquisa.

A abordagem da pesquisa é de natureza tanto qualitativa, quanto quantitativa. No que diz respeito a sua natureza qualitativa, Diehl (2004) afirma que esta apresenta maior liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. Esta deve apresentar estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação capaz de merecer a aprovação científica.

Já em relação a abordagem quantitativa, esta se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados.

Para esta pesquisa as estratégias adotadas contribuíram para a consecução do trabalho de forma prática e no aprofundamento teórico sobre o tema satisfação no trabalho, bem como o emprego dos procedimentos técnicos na empresa Otis Elevadores Fortaleza.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – EMPRESA OTIS ELEVADORES FORTALEZA

O Estudo de caso apresenta-se para esta pesquisa satisfatório, pois envolve trabalhar com condições contextuais, acreditando que elas seriam significativas e pertinentes ao fenômeno estudado (YIN, 2001). De acordo com Gil (2008), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo.

Outro aspecto do estudo de caso é que este possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais (BOAVENTURA, 2004). Yin, (2001, p. 33) apresenta “o estudo de caso como estratégia de pesquisa que

compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento, incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados”.

Trata-se, portanto, de uma estratégia de pesquisa abrangente com várias maneiras de coletar dados. Configura-se para este estudo, como estratégia apropriada, para investigar e analisar o nível de satisfação dos funcionários na empresa Otis Elevadores em seu setor de manutenção

### **3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra**

A população-alvo desta pesquisa foi definida por amostra composta pelo chefe do setor de manutenção da Otis Elevadores e por mais 10 (dez) funcionários do setor que trabalham diretamente em campo, na manutenção de elevadores, atendendo a vários equipamentos urbanos, localizados no município de Fortaleza.

A amostra para este estudo de caso é não probabilística. Segundo Levine *et al.*, (2008, p. 218), “em uma amostra não probabilística você seleciona os itens ou indivíduos sem conhecer suas respectivas probabilidades de seleção”. Sendo assim, a amostragem será não probabilística, selecionada por conveniência ou acessibilidade. Amostragem não-probabilística porque confia no julgamento pessoal do pesquisador, o qual pode decidir arbitrariamente ou de forma consciente o conteúdo a ser incluído na amostra.

Por sua vez, a amostra por conveniência, que consiste em um grupo de indivíduos previamente acessível, foi utilizada pelo pesquisador por ser mais apropriada no que se refere ao tempo, as finanças e praticidade, visto que é o método que conta com pessoas disponíveis e dispostas a contribuir com o trabalho, custos baixos, e o fato de facilitar o acesso aos respondentes.

## **3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

Neste capítulo serão apresentados os instrumentos de coleta de dados utilizados a fim de mensurar o nível de satisfação dos trabalhadores do setor de manutenção de elevadores da empresa Otis Elevadores.

### **3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa**

Na elaboração do instrumento da pesquisa para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com o mesmo grupo de respondentes, no mês de setembro de 2017, no próprio ambiente de trabalho.

Entrevista semiestruturada é aquela em que o entrevistador “se utiliza de questões previamente definidas, porém tem a liberdade de ampliar as questões no decorrer da entrevista” (TRIVINOS, 1987, p. 146). A pesquisa contou com um questionário demográfico e observação participante.

Para avaliar a Satisfação no Trabalho, com os funcionários da Otis Elevadores, foi utilizada a EST (Anexo A), composta por 25 itens, a qual foi validada por Siqueira (2008). A EST analisa o contentamento no trabalho a partir de cinco dimensões, cada uma com cinco itens: satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

Esta escala poderá ser aplicada a indivíduos dos sexos feminino e masculino que tenham preparo para ler e compreender as instruções, os itens e o procedimento de responder à medida (SIQUEIRA, 2008).

### **3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados**

Conforme Lakatos e Marconi (2010), o procedimento mais utilizado para averiguar a validade de um instrumento de pesquisas é o teste-preliminar ou pré-teste. Consiste em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população do "universo" ou da amostra, antes de ser aplicado definitivamente, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso.

Nesta pesquisa não foi realizado o pré-teste, tendo em vista que o instrumento de pesquisa utilizado, a escala EST de Siqueira (2008), já é validado.

### **3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

A aplicação dos instrumentos de coletas de dados iniciou-se mediante o acesso à empresa como funcionário do setor e posterior solicitação de autorização

da empresa, para que os dados necessários pudessem ser coletados, conforme solicitação formal, apresentada no Apêndice A. A aplicação da escala mencionada anteriormente, aqui descrita como EST – Escala de satisfação no trabalho, se deu através de entrega direta com visitas presenciais aos sujeitos da pesquisa.

Siqueira (2008, p. 271) afirma que a aplicação da escala, “seja em sua forma completa ou em sua versão reduzida, poderá ser feita de forma individual ou coletiva”. Para este trabalho será utilizada a escala composta pelos 25 itens originais, relacionados no anexo A. Trata-se da versão que apresenta índices de precisão com níveis mais elevados.

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Nesta seção são apresentados o método de coleta, a tabulação e o tratamento dos dados que foram utilizados para análise dos resultados da pesquisa.

#### 3.4.1 Coleta dos Dados

Trivinões (1987, p.139) afirma que “a coleta e a análise de dados constituem apenas uma etapa no processo de pesquisa, sendo duas fases que se retroalimentam constantemente. Sendo assim, só didaticamente se pode falar em forma separada”.

Com a devida análise e interpretação do material teórico e dos dados coletados junto aos respondentes com os instrumentos, em especial a escala EST de Siqueira 2008, é possível traçar parâmetros que podem ser utilizados pela empresa, tendo em vista os resultados obtidos, quanto à satisfação no trabalho e as dimensões propostas e já validadas.

A entrevista semiestruturada foi apresentada e entregue pessoalmente pelo pesquisador no período de 01 à 30 de setembro de 2017.

### **3.4.2 Tabulação dos Dados**

Após a obtenção dos dados, é necessário relacionar o que será utilizado e como deve ser sua organização. A análise é realizada à luz da revisão teórica, já parcialmente desenvolvida nos tópicos anteriores, observando os dois tipos de análise dos dados que são tantos qualitativos quanto quantitativos. Para a análise quantitativa, foram elaboradas planilhas no Excel, sendo que o questionário tem 25 questões: 5 de cada dimensão, e a resposta para cada questão é em escala de satisfação de 1 a 7, já delineadas no Anexo A.

### **3.4.3 Tratamento dos Dados**

Para interpretação dos resultados e de acordo com Siqueira (2008) deve-se considerar a tendência de satisfação da Escala de Satisfação no Trabalho, conforme as médias que configuram a tendência para satisfação ou insatisfação. Assim, para média de 1 a 3,9, a tendência é para insatisfação; de 4 a 4,9, a tendência é indiferença e de 5 a 7, considera-se a satisfação na dimensão avaliada.

Para análise dos dados coletados nas entrevistas, adotou-se a análise de conteúdo, sendo que as dimensões da escala EST foram tomadas como categorias de análise. O tratamento dos dados da pesquisa foram analisados e interpretados, a partir da revisão bibliográfica e da coleta de dados com o questionário e entrevista.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Os dados obtidos com a pesquisa serão apresentados nesta seção. Primeiramente, far-se-á uma breve apresentação da empresa estudada; será identificado o perfil dos respondentes, seguido da exposição do nível de satisfação no trabalho, com uso da Escala EST, de acordo com cada dimensão, dispostos em tabelas, seguidas da análise dos resultados.

#### 4.1 OBJETO DE ESTUDO – EMPRESA OTIS ELEVADORES FORTALEZA

A história da *Otis Elevator Company* começa em Nova Iorque, no Estados Unidos, fundada por Elisha Graves Otis em 1853. Possui, atualmente, subsidiárias em mais de 200 países, fabricando: elevadores, escadas e esteiras rolantes, sendo considerado líder mundial no segmento de transporte vertical, transportando mais de um milhão de pessoas por dia. Segundo a própria empresa, a corporação emprega mais de 60 mil (sessenta) funcionários. No Brasil, já está com 110 anos de atividades (OTIS, 2017).

Em Fortaleza, tem sua sede na Rua Professor Francisco Gonçalves, nº 260, no bairro Dionísio Torres, com venda de equipamentos e artigos para elevadores, além de serviços técnicos de manutenção de elevadores e esteiras na capital. Conta com 30 funcionários, sendo 20 na manutenção.

Executam seus serviços em campo, em regime de trabalho de 7:30 às 17:30, de segunda a sexta e com escalas no final de semana, atendendo as chamadas, onde são direcionados em equipes para os equipamentos urbanos, onde exista um elevador com problema, ou haja necessidade de manutenção preventiva, corretiva e/ou reparos.

##### 4.1.1 Análise do perfil dos respondentes

De acordo com a pesquisa, todos os respondentes são do sexo masculino, muito embora, a empresa tenha espaço para o gênero feminino nessas atividades consideradas, eminentemente masculina. Porém, numa perspectiva de modernidade e visão, a empresa busca aplicar os princípios de que mulheres e homens, caminham juntos na construção de uma sociedade igualitária, dispondo de vagas, também para mulheres em seus quadros de trabalho, acreditando que essas agregarão valor ao trabalho.

Quanto à faixa etária, a maioria dos funcionários, 66% tem entre 20 e 41 anos. A maior parte dos respondentes é casado, 77% do total. Em relação ao grau de escolaridade, observou-se que 100% dos empregados (nove respondentes)

possui nível médio. Quanto ao tempo de serviço na empresa, constatou-se que, dos empregados, 22% trabalha na organização há mais tempo, com mais de 20 anos. Em seguida, aparecem os funcionários que estão entre 6 e 10 anos, com 22 %. E a maioria, 55% tem entre 01 e 05 anos trabalhando na empresa.

#### 4.1.2 Nível de Satisfação dos funcionários com os colegas

A tabela abaixo abaixo, a partir dos resultados e da relação com o referencial teórico sobre o tema, faz o levantamento da satisfação no trabalho no que diz respeito ao relacionamento com os colegas.

**Tabela 1 - média de satisfação dos empregados com os colegas**

Item	Nível de Satisfação	Média
1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	4,10
6	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	4,33
14	Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho	5,00
17	Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.	5,00
24	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	4,40
<b>MÉDIA DA DIMENSÃO</b>		<b>4,56</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela média obtida de 4,56, entende-se que, de modo geral, os respondentes estão na margem da indiferença (um desinteresse em face de alguém ou alguma coisa, uma negligência), tendendo a satisfação com os colegas, evidenciando que os vínculos afetivos e de confiança, no ambiente de trabalho, podem melhorar. Apresentem satisfação na maneira como se relacionam e na quantidade de amigos que possuem, com média 5,00, o que significa satisfação

Conforme Robbins (2008), pode-se verificar que a dimensão “satisfação com os colegas” está diretamente relacionada ao comportamento de comprometimento organizacional do indivíduo. Além disso, a dimensão apresenta relação com a necessidade social descrita por Maslow. A confiança nos colegas, o sentimento de amizade e os relacionamentos interpessoais, considerado agradáveis, são responsáveis direto pela satisfação nesta dimensão (SIQUEIRA, 2008).

#### 4.1.3 Nível de Satisfação dos colaboradores com o salário

**Tabela 2 - média de satisfação dos empregados com o salário**

Item	Nível de Satisfação	Média
5	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	2,80
8	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	3,10
12	Com o meu salário comparado ao custo de vida.	3,00
15	Com a quantia de dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	4,10
21	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	3,20
<b>MÉDIA DA DIMENSÃO</b>		<b>3,24</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos resultados obtidos com as respostas do item que aborda o salário, comparado com a quantidade de trabalho, com média 3,24, torna-se evidente a insatisfação dos respondentes, visto que a tendência para insatisfação se encontra no intervalo de 1 a 3,9.

Pode-se interpretar que há um grande índice de insatisfação entre os respondentes. Ficando demonstrado que, para os funcionários, o salário percebido pelas funções desenvolvidas está aquém das suas expectativas. Isto significa dizer que os ganhos salariais não estão equiparados com nível de trabalho que estes exercem, conforme o estudo.

Prado (2005) ressalta o salário como um aspecto fundamental da vida das pessoas, sendo um critério para analisar o bem-estar do indivíduo. É por meio dos recursos financeiros que as pessoas adquirem os bens necessários para sua sobrevivência e, portanto, a satisfação de suas necessidades.

#### 4.1.4 Nível de Satisfação dos empregados com a chefia

**Tabela 3 - média de satisfação dos empregados com a chefia**

Item	Nível de Satisfação	Média
2	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	4,11
9	Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho	4,30
19	Com o entendimento entre mim e meu chefe	5,00
22	Com a maneira como meu chefe me trata	4,70
25	Com a capacidade profissional do meu chefe	4,30
<b>MÉDIA DA DIMENSÃO</b>		<b>4,48</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados referentes a esta dimensão, e com a média obtida de 4,48, conclui-se que há aspectos para a indiferença de modo geral, porém, há uma tendência para satisfação. Há uma satisfação frente ao item que trata do entendimento com o chefe, de média 5,0.

Reconhece-se, pela média da dimensão, uma ausência de interesse da chefia e uma certa incapacidade para reconhecer e estimular os empregados, o que repercutiu nas respostas.

Conforme Robbins (2008), a satisfação dos funcionários no trabalho está relacionada, em grande parte com a chefia, já que ela é maior quando seu chefe é compreensivo e amigável, elogia seu desempenho, escuta as opiniões daqueles e mostra interesse pessoal por eles. Além disso, conforme o autor, o chefe deve saber conduzir, trazer motivação aos seus subordinados, pois isso pode refletir positiva ou negativamente nos índices da organização.

#### 4.1.5 Nível de Satisfação dos empregados com a natureza do trabalho

**Tabela 4 - média de satisfação dos empregados com a natureza do trabalho**

Item	Nível de Satisfação	Média
7	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	5,00
11	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	4,33
13	Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	4,20
18	Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	4,20
23	Com a variedade de tarefas que realizo	4,70
<b>MÉDIA DA DIMENSÃO</b>		<b>4,50</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela permite, a partir dos resultados desta dimensão, fazer o levantamento de como os respondentes se sentem com relação à natureza das tarefas realizadas no trabalho. Observa-se ainda que os respondentes demonstram, satisfação com o grau de interesse que as tarefas lhes despertam, com média 5,00. Porém, a média da dimensão apresentou média de 4,50 (intervalo de confiança entre 4 e 4,90), evidenciando que as tarefas realizadas não despertam, de modo incisivo, o interesse dos pesquisados, encontrando-se na margem da escala para a

indiferença, mas seguindo uma tendência para a margem de satisfação com a natureza do trabalho.

Para Martinez e Paraguay (2003), essa dimensão da satisfação no trabalho diz respeito a uma atividade laboral que seja, ao mesmo tempo, interessante e significativa. Assim sendo, é capaz de produzir um sentimento de realização que possibilite uso de habilidades e capacidades favoreça o crescimento pessoal e profissional, autonomia, clareza de papéis e gere espaço para tomada de decisões.

#### 4.1.6 Nível de Satisfação dos empregados com as promoções

Pelos resultados da dimensão satisfação com as promoções, dos pesquisados, têm-se uma média de 3,11, quanto à quantidade de vezes que receberam promoções, e uma média de 2,70, quanto a questão do tempo de espera para receber uma promoção na empresa, o que evidencia que os respondentes demonstram insatisfação nesses quesitos, demonstrando que as promoções são escassas.

**Tabela 5 - média de satisfação dos empregados com as promoções**

Item	Nível de Satisfação	Média
3	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	3,11
4	Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	3,70
10	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	3,10
16	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	3,55
20	Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa	2,70
<b>MÉDIA DA DIMENSÃO</b>		<b>3,23</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontam para insatisfação com a organização quando se trata da política de valorização de pessoal, em virtude da média apresentada na dimensão satisfação com as promoções ter sido de 3,23.

Conforme Martinez e Paraguay (2003), a satisfação com as promoções inclui a presença de oportunidades, justiça e clareza tanto no sistema de promoções, quanto no plano de cargos e salários, além de um regime de avaliação das disponibilidades. Ainda, o autores acrescentam o reconhecimento, isto é, a

necessidade humana de receber créditos pelas realizações, elogios, desde um anúncio público na empresa, até comentários informais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por este estudo, buscou-se analisar a satisfação no ambiente de trabalho da OTIS Fortaleza, sob a ótica dos funcionários do setor de manutenção de elevadores daquela organização. Compreender, portanto, o nível de satisfação na empresa, a partir da revisão da literatura sobre satisfação no trabalho e os fatores que a compõem, culminando com a aplicação de uma Escala de Satisfação no Trabalho.

A pesquisa, por meio da metodologia adotada, escolheu como público alvo, os empregados do setor de manutenção, composto de uma amostra de 10 funcionários e com uma taxa de resposta e participação de 90% de respondentes.

O estudo teve por objetivos específicos: descrever as teorias clássicas da motivação, descrever a satisfação com os colegas, descrever a satisfação com o salário, descrever a satisfação com a chefia, descrever a satisfação com a natureza do trabalho, descrever a satisfação com as promoções; e como objetivo empírico: medir a satisfação no ambiente de trabalho da OTIS, sob a ótica dos funcionários do setor de manutenção de elevadores na filial de Fortaleza.

Quanto à satisfação com os colegas, ficou evidente a tendência a indiferença no âmbito do trabalho, em virtude da constatação do resultado da média de 4,56. Observou-se que, em três dos itens da dimensão, os resultados ficaram no padrão de indiferença, conforme a tendência apresentada por Siqueira (2008). Cabe ressaltar a evidência de relacionamentos insatisfatórios e sem muitos vínculos afetivos, estabelecidos entre o público pesquisado.

Observou-se claramente a insatisfação com relação ao salário, visto que nos cinco itens da dimensão que tratou deste tema, todos os resultados estiveram abaixo de 3,9. Ficou evidenciado também que os empregados não estão satisfeitos com o salário que recebem ao final de cada mês, através de suas respostas, afirmando que a remuneração não condiz com as atribuições das funções desenvolvidas, com o custo de vida e com os esforços no trabalho.

Quanto à satisfação com a chefia, percebeu-se que há uma tendência a indiferença do público pesquisado, visto que a média da dimensão foi 4,30.

Entretanto, observou-se uma média 5,00 para o item que trata do entendimento entre o funcionário e sua chefia, portanto, satisfatório.

Verificou-se ainda que os respondentes demonstram satisfação com o grau de interesse que as tarefas lhes despertam, com média 5,00. Porém, a média da dimensão, foi de 4,50 (intervalo de confiança entre 4 e 4,90) ressaltando que as tarefas realizadas não despertam de modo incisivo, o interesse dos pesquisados, tendendo para a indiferença.

Quanto à satisfação com as promoções, observou-se a tendência de insatisfação entre os respondentes, com a média da dimensão de 3,23, deduzindo-se, portanto, que as promoções são escassas na empresa.

Assim, a pesquisa conseguiu atender os objetivos propostos, uma vez que foram evidenciados os aspectos relacionados à satisfação no trabalho na visão do público alvo, por meio da aplicação da Escala de Satisfação no Trabalho.

Em síntese, constatou-se que os respondentes se mostraram entre indiferentes (com um desinteresse em face de alguém ou alguma coisa) e insatisfeitos, no âmbito do trabalho em todas as dimensões que tratam do relacionamento com os colegas e com satisfação com a chefia; bem como, indiferença quanto à natureza das tarefas e insatisfação com o salário e com as promoções realizadas pela organização.

Considera-se, por fim, que a empresa, com relação ao seu setor de manutenção, necessita reforçar os pontos considerados frágeis na opinião dos respondentes, embora apresentem alguns pontos positivos nas relações que são estabelecidas entre os colegas e com a chefia. Os achados sinalizam, ainda, que se deve investir no cuidado e na valorização do trabalhador, considerando melhorias nos salários, na implantação de planos de cargos e salários e na qualificação profissional.

Entretanto, esta pesquisa possui lacunas, uma vez que não abrange todos os aspectos considerados pelos pesquisadores, como fatores que demonstram a satisfação no trabalho; além de limitar-se aos trabalhadores da área de manutenção.

Assim, recomenda-se que, em pesquisas futuras, sejam criados e validados instrumentos que contemplem a situação total do trabalhador para que possa ser mensurada a sua satisfação e aplicados em outros setores de uma empresa do

porte da Otis, mais abrangente e com uso de mais metodologias, além da Escala EST.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Ana Júlia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Satisfação no trabalho**: um estudo de caso na Procuradoria Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

DIEHL, Astor. Tatim, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004..

FELIZARDO, Jean Mari. **Trabalho de Curso I – Pesquisa**: Formas de Notação e Técnicas de Coleta de Dados. Fortaleza: Centro universitário 7 de setembro, 2017, 20 f. Apostila Teórica 5.

FERREIRA, André; VILAS BOAS, Ana Alice; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota; FUERTH, Leonardo Ribeiro; DA SILVA, Sérgio. **Teorias de motivação**: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006.

FRAGA, Leandro Duarte. **Motivação nas organizações**. Revista Católica, Uberlândia, v.3, art. 05, p. 1-15, 2011.

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

LEVINE, D. M.; et al. **Estatística: teoria e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 2008. 752 p.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v. 6, p. 79-99, 2003.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho**. Psico-USF, v.11, n.2, p. 195-205, 2006.

PEREIRA, F. K. S. **Variações motivacionais em ambientes de remuneração variável**: um estudo com os valores pessoais. 2011. 162 f. Conclusão de curso (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2011.

PERLARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow** – O que é e como funciona, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em 13 set. 2017.

PRADO, C.G. **Investigando a saúde mental de trabalhadores**: as relações entre suporte organizacional, satisfação e sentimentos de prazer e sofrimento no trabalho. 2005. 64p. Dissertação (Mestrado em psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, São Paulo.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBAS, Raul. **A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / PUC-SP. Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA. ISSN 1414-7394 v. 5, n. 1 (2011).

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 306 p.

ROBBINS, Stephen P.; JUNDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 110 p.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE JR. S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE; J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-330.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo; Saraiva, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. MOREIRA, Cid K. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Empresa “OTIS Elevadores Fortaleza” no Estudo de Caso.**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 01 de setembro de 2017.

Eu, ANTÔNIO FERREIRA DA SILVA FILHO, aluno do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Prof. Marcos Aurélio Maia Silva, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Satisfação no Ambiente de Trabalho no Setor de Manutenção de Elevadores da OTIS Fortaleza"

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Antônio Ferreira da Silva Filho**  
Pesquisador

---

**Prof. Marcos Aurélio Maia Silva**  
Orientador da Pesquisa

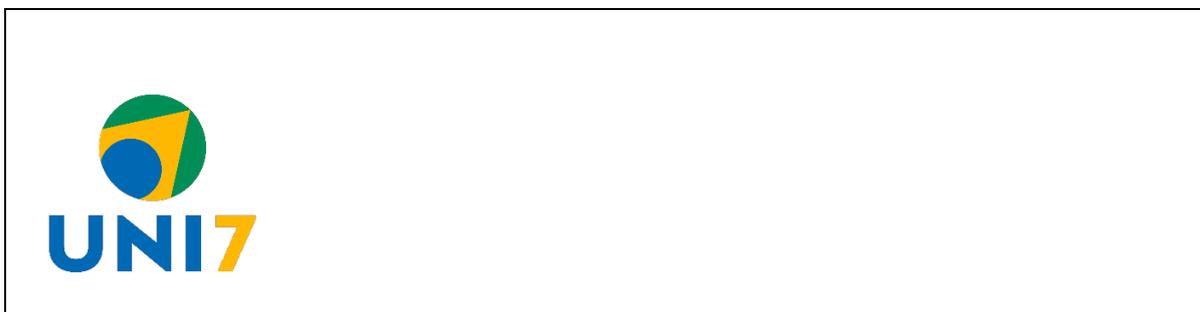
---

**Gildo José da Silva**  
Gerente – Filial Fortaleza

**PESQUISA SOBRE A SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE  
TRABALHO NO SETOR DE MANUTENÇÃO DE  
ELEVADORES DA OTIS FORTALEZA**

Satisfação no ambiente de trabalho no setor de manutenção de elevadores da OTIS Fortaleza

**Apêndice B – Instrumento de Pesquisa 1 – Questionário de dados demográficos**



Prezado (a) funcionário (a),

Esta pesquisa faz parte do Projeto de pesquisa apresentado ao Centro Universitário 7 de Setembro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, que tem como título “SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO NO SETOR DE MANUTENÇÃO DE ELEVADORES DA OTIS FORTALEZA”. Conto com sua valiosa contribuição para responde-la. Você não será identificado. Suas respostas serão analisadas de forma conjunta, garantindo o caráter confidencial e anônimo.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.  
Antônio Ferreira da Silva Filho [tonirferreira@hotmail.com](mailto:tonirferreira@hotmail.com)

Por favor, preencha os dados a seguir. Eles são importantes para a estatística da pesquisa.

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

**Sexo:**

( ) Masculino ( ) Feminino

**Idade:**

( ) de 18 a 25 ( ) de 26 a 33 ( ) de 34 a 41 ( ) de 42 a 49

( ) de 50 a 57 ( ) de 58 a 65 ( ) mais de 65 anos

**Estado civil**

( ) Solteiro (a) ( ) Casado (a) ( ) Separado-Divorciado (a) ( ) Outros

**Nível de escolaridade**

( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Especialização ( ) Outros

**Tempo de serviço na OTIS Elevadores**

( ) menos de 01 ano ( ) de 01 a 05 ( ) de 06 a 10 ( ) de 11 a 15

( ) de 16 a 20 ( ) de 21 a 25 ( ) de 26 a 30 ( ) mais de 31 anos

1 ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.

2 ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.

SILVA FILHO, Antônio Ferreira da; SILVA, Marcos Aurélio Maia

3 ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.

4 ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.

5 ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.

6 ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.

7 ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.

## ANEXOS

### Anexo A – Instrumento de pesquisa 2 – Entrevista Semiestruturada com Escala

3 ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.

#### de Satisfação - ESI

3 ( ) Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.

10 ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.

11 ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.

12 ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.

13 ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.

14 ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.

15 ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.

16 ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.

17 ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.

18 ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.

19 ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.

20 ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.

21 ( ) Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.

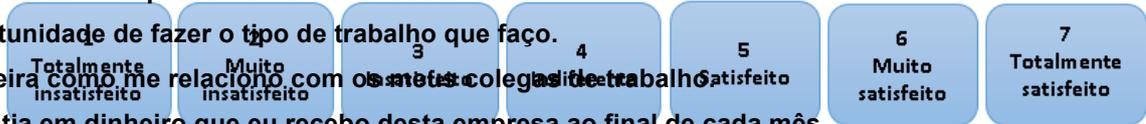
22 ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.

23 ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.

24 ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.

25 ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles, marcando na tabela o número que melhor representa sua resposta.



Fonte: Siqueira, 2008, p.272.



# SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA SEÇÃO DE AUDITORIA DO NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

## **Bruna Mikaelle do Nascimento Silva**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
brunamikaelle740@gmail.com

## **Renata Uchôa de Albuquerque**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
re.albuquerque17@hotmail.com

## **Ricardo Aquino Coimbra**

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará (UFC/CAEN). Graduado em Economia pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Conselheiro da APIMEC-NE desde 2006. Professor de cursos de graduação e pós-graduação da UNI7, Faculdades Nordeste/Devry (FANOR/DEVRY), Faculdade Metropolitana (FAMETRO), da Universidade Estadual do Ceará (UECE) e da Escola de Negócios UNI7. Colunista do Segunda Opinião. Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento da ONG Movimento Coesão Social.  
ricardo.coimbra@uni7setembro.edu.br

## **RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo geral analisar a satisfação dos servidores da seção de auditoria do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde. O trabalho analisa a satisfação dos servidores públicos, baseando-se nas cinco dimensões da satisfação no trabalho propostas por Siqueira (2008), que são: a satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com a chefia e satisfação com as promoções; além de abordadas também as principais teorias da motivação no trabalho. Para tanto, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, de método quantitativo, cunho bibliográfico que visou identificar os níveis de satisfação dos servidores relativos ao tema abordado, coletando-se os dados através de questionário. Após a aplicação e tabulação dos dados, foi possível constatar que os respondentes encontram-se indiferentes quanto à satisfação com a chefia, colegas, natureza do trabalho e em sua maioria com o salário, além de mostrar insatisfação na dimensão satisfação com as promoções. Logo, sugere-se que sejam revistas as políticas de salários e promoções do local, além de estabelecer ações que promovam um melhor relacionamento interpessoal entre os servidores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Insatisfação. Motivação. Organização. Satisfação no trabalho. Servidores.

## **ABSTRACT**

*This one study have like general objective to analyze the satisfaction of the audit section's servers of Núcleo Estadual do Ministério da Saúde. The work analyzes the satisfaction of servers, based in five dimensions of the satisfaction in work proposals by Siqueira (2008): The satisfaction with coworkers, satisfaction with the salary, satisfaction with the kind of work, satisfaction with the boss and with the promotions. Also has been address the main theories of the motivation in the work. Therefore, was realized a research descriptive type, of quantitative method, bibliographic feature that aimed to identify the level satisfaction of servers concerning the theme addressed taking the information through a questionnaire. Later the application and data tab was possible to verify that the respondents are indifferent to the satisfaction with the leadership, coworkers, nature of work and in his majority with the payment, besides of show dissatisfaction in satisfaction with the promotions. Then a review is suggested in the politics of salary and promotions of the place. Besides set actions that promote a better interpersonal relationship between the servers.*

**KEYWORDS:** Dissatisfaction. Motivation. Organization. Satisfaction in the work. Servers.

## 1 INTRODUÇÃO

O sucesso na administração de qualquer empresa está na gestão eficiente e eficaz de seus recursos, busca pela inovação e renovação, aprimoramento das técnicas e condução de todos os indivíduos da organização no intuito de colaborar com o crescimento e desenvolvimento da empresa. A partir da década de 30, com os avanços tecnológicos, influência de uma nova legislação trabalhista, alterações no cenário político, econômico e social houve o surgimento de uma nova perspectiva nas organizações; surgiram demandas por parte dos trabalhadores e assim o capital humano dentro das organizações passou por um processo de valorização e com a real compreensão do valor das pessoas nas organizações, há uma nova perspectiva para os gestores em procurar entender o comportamento das pessoas no ambiente profissional (SIQUEIRA V., 2010). Um dos fatores mais estudados sobre o comportamental humano nas organizações opta por compreender como está a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

Apesar de ser um fenômeno complexo e de certa forma difícil de ser definida, a satisfação no trabalho tem sido alvo de várias pesquisas que buscam a compreensão dos fatores que podem afetar a saúde física e mental do trabalhador, ao mesmo tempo em que interferem no comportamento e atitudes da pessoa em meio ao contexto organizacional. Vários autores propuseram determinados conceitos para definir ao certo o que é satisfação no trabalho como, por exemplo, Siqueira (2008, p. 266), que apresenta a satisfação no trabalho como “a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações”, e Silva (2012, p.8), que define satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo [...], resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”.

Manzoni (2017) mostra, através da pesquisa realizada pela Randstad WorkMonitor e publicada na Revista Forbes, que o Brasil está na 15° posição dos países com pessoas mais satisfeitas com o seu trabalho (cerca de 74% dos entrevistados considera-se satisfeito com o seu emprego atual), mas colocou em pauta que a pesquisa oferece uma visão geral de satisfação, mas há itens que mostram que ainda há certo descontentamento por parte dos funcionários como, por

exemplo, a chefia, já que o estudo também identificou que 88% das demissões são consequência de um relacionamento desagradável com os seus supervisores.

No ambiente profissional, a tarefa de diagnosticar a maneira como as pessoas avaliam o seu trabalho e o ambiente do trabalho é tratado como desafio para o estudo da ciência trabalhista; logo a captação, tratamento e análise de tudo o que é posto pelas pessoas a respeito do contexto profissional torna-se um identificador positivo e de certa maneira, vê-se como prioridade no intuito de que sejam propostas as mudanças que tragam o bem-estar no ambiente profissional junto da eficácia e eficiência para o desempenho das atividades do processo produtivo (FERREIRA; MENDES, 2008).

A pesquisa Gallup, realizada em 24 países da América Latina aponta que mais de 80% dos entrevistados consideram-se satisfeitos com o seu trabalho, mas, era importante avaliar qual fator proporcionava satisfação, uma vez que, as informações da pesquisa apontam que os fatores que mais proporcionam satisfação são relacionamento com colegas e as condições físicas do trabalho, e os fatores que geram uma menor porcentagem de satisfeitos é salário e promoções recebidos no trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Então, como meio preventivo, devem ser realizadas pesquisas com o propósito de identificar quais fatores organizacionais geram insatisfação nos trabalhadores, essas ações são estratégicas e conseqüentemente mostram quais são os geradores de insatisfação que podem ser tratados e possivelmente revertidos à situação (SILVA, 2012).

Como foi observado em um estudo realizado pelos professores da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas-SP e os pesquisadores da Pwc Brasil que publicaram uma pesquisa realizada com 113 empresas dos diversos setores da economia, sendo a maioria empresas de grande porte; a pesquisa revelou que no que diz respeito à saúde do trabalhador, 45% dessas empresas (gestores das empresas) assumem que é necessário adicionar quaisquer estratégias que promovam a qualidade de vida no trabalho, porém apenas 18% confirmou que nas empresas está realmente acontecendo algo que beneficia a saúde dos seus trabalhadores na organização (PWC BRASIL, 2017).

O artigo tem, por objetivo geral, analisar a satisfação no trabalho dos servidores da seção de auditoria do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde;

utilizando-se dos conceitos e teorias clássicas da motivação nas organizações e satisfação no trabalho nas dimensões colegas, salário, natureza do trabalho, chefia e promoções. Assim, permite-se medir e dar propostas de melhoria para o problema que foi pesquisado no que diz respeito ao nível de satisfação no trabalho dos servidores da seção de auditoria do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura apresentada logo mais a diante conta com uma breve abordagem sobre as principais teorias clássicas da motivação: satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com os colegas, satisfação com as promoções, satisfação com o salário e satisfação com a chefia.

### **2.1 TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÃO**

Um aspecto bastante avaliado pelos pesquisadores do comportamento humano é a motivação. A sua conceituação de modo geral é complexa e até difícil para ser definida com exatidão, porém, motivação humana pode ser compreendida como tudo aquilo que leva o indivíduo a agir de determinada maneira ou a tomar determinadas atitudes ou adquirir comportamentos específicos. No âmbito das organizações passa a ser necessário compreender o que leva o homem a trabalhar tendo que cumprir com as tarefas impostas, acatar restrições, efetuar o cumprimento de objetivos pessoais e objetivos organizacionais. Então para o entendimento das necessidades humanas, a relação entre motivação e como resultado à satisfação foram criadas teorias motivacionais nas organizações, as mais conhecidas e amplamente divulgadas são a Teoria hierárquica das necessidades (1943), Teoria dos dois fatores (1975), Teorias X e Teoria Y (1960) (BERGAMINI, 2005; CHIAVENATO, 2009).

#### **2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades**

Abraham Maslow procurava compreender o que impulsionava as pessoas a sair de um estado de inércia e tomar determinada atitude, logo concluiu que o

indivíduo possui necessidades que estão apresentadas num tipo de hierarquia. Procurou representar essa hierarquia das necessidades em uma pirâmide onde tais necessidades humanas são distribuídas em níveis, partindo o impulso dos níveis inferiores [necessidades primárias] e concluindo nos níveis superiores [necessidades secundárias]. Maslow classificou as necessidades em: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto realização (BANOV, 2013).

Sob a perspectiva de Banov (2013) e Chiavenato (2009), as necessidades fisiológicas são necessidades instintivas, ou seja, são necessidades que o indivíduo precisa supri-las para a sua sobrevivência e subsistência não podendo postergá-las; são associadas às sensações de fome, sede, sono, abrigo, desejo sexual, entre outros itens.

Seguindo a ordem na pirâmide, temos as necessidades de segurança que impulsionam o homem a se proteger contra quaisquer perigos sejam físicos, psicológicos ou profissionais (BANOV, 2013). Partindo para as necessidades secundárias, têm-se as necessidades sociais relacionadas à amizade, associação, participação nos grupos; são aspectos relacionados às relações interpessoais do homem com seu semelhante (CHIAVENATO, 2009).

As necessidades de estima revelam a percepção individual de cada ser, como o mesmo se avalia e de sentir-se valorizado e percebido nos grupos sociais que está inserido, caso não seja atendida pode levar a pessoa a sentir-se inferior aos demais. No último nível da pirâmide das necessidades, é apresentada a necessidade de auto realização associada à autonomia, independência e autocontrole por parte do indivíduo, a motivação pela auto realização leva a pessoa a buscar desenvolver seu potencial (CHIAVENATO, 2009).

### **2.1.2 Teoria X e Teoria Y**

Douglas McGregor (1960) realizou um estudo comparando dois estilos de administração, onde o mesmo acreditava que a maneira de gerir dependia de como o comportamento humano nas organizações era percebido sob a óptica dos gestores. Esses dois estilos foram nomeados de Teoria X e Teoria Y (CHIAVENATO, 2014).

Do ponto de vista de McGregor, a Teoria X é baseada na visão errada sobre o comportamento humano, nela o homem é considerado uma mera peça que a organização utiliza para atingir seus objetivos, é preguiçoso, evita o trabalho o máximo possível, é resistente às mudanças e não busca crescimento pessoal e profissional. Para que os gestores possam conseguir algo das pessoas devem utilizar de punições e ameaças ou buscar incentivar apenas com o salário (CHIAVENATO, 2014).

Já a teoria Y é considerada por McGregor como uma concepção moderna de administração, uma vez que não demonstra preconceito com a natureza humana, afirma que o controle e a ameaça não são os únicos meios de conseguir que haja esforço para cumprir com as obrigações organizacionais. O homem agora é esforçado, criativo, fica satisfeito ao trabalhar, pode assumir responsabilidades, em outras palavras, a Teoria Y torna o ato de administrar mais dinâmico e flexível porque busca encorajar o homem a se desenvolver e não torna o trabalho enfadonho (CHIAVENATO, 2014).

### **2.1.3 Teoria dos Dois Fatores**

Frederick Herzberg apresentou meios de compreender a relação satisfação-insatisfação com o ambiente de trabalho e a natureza do trabalho em si. A teoria propõe que a satisfação e a insatisfação não são conceitos opostos e que para alcançar aquela é preciso cumprir com os fatores chamados de motivacionais, para esta há necessidades que quando suprimidas não geram a satisfação, mas evitam o desconforto pessoal, para esse grupo de fatores preventivos foi dado o nome de fatores higiênicos (BANOV, 2013; MAXIMIANO, 2004).

Os fatores externos ou fatores higiênicos são relacionados às condições trabalhistas externas ao homem: salários, políticas administrativas da organização, supervisores entre outros. Esses fatores não geram satisfação, mas precisam ser controlados para evitar baixos níveis de desempenho profissional, então é prudente que os gestores estejam atentos a alguns aspectos como, por exemplo, o programa de benefícios e remunerações proposto para os funcionários, e a relação entre colegas e supervisores (BANOV, 2013; MAXIMIANO, 2004).

Os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do trabalho e o que está sob o controle do indivíduo, podendo-o associar à realização profissional, responsabilidade crescimento profissional e reconhecimento; tais fatores, quando presentes, são geradores de satisfação pessoal (BANOV, 2013).

Herzberg concluiu que o contrário da satisfação é não satisfação, diferente de insatisfação; e para a insatisfação, seu oposto é a não satisfação. Portanto, para que se obtenha satisfação no contexto organizacional é preciso que os gerentes utilizem de técnicas que enriqueçam os cargos profissionais e controlem os aspectos voltados aos fatores higiênicos (BANOV, 2013).

## 2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é uma abordagem fundamental para todos os gestores que estão interessados em reter e desenvolver o capital humano nas empresas; além de que com a crescente necessidade de mudança, inovação e competitividade, é importante preocupar-se em analisar se as demandas e pressões das organizações para com os trabalhadores está sendo um fator que desencadeia a insatisfação e quais aspectos promovem satisfação (SIQUEIRA V., 2010).

Nesta seção são apresentados os tipos de satisfação com os colegas, salário, promoção, chefia e natureza do trabalho.

### 2.2.1 Satisfação com os Colegas

Para satisfazer determinadas necessidades como segurança, status e autoestima, além do desejo de alcançar metas organizacionais, é importante que o indivíduo faça parte de um grupo e se sinta inserido no grupo, logo são fundamentais para os gestores compreender, mesmo que o mínimo possível, sobre o comportamento das pessoas diante da interação com outros indivíduos mediante o contexto do trabalho. O reconhecimento e o sentimento de pertencer a um grupo mostra que o relacionamento interpessoal também é causa de mudanças no comportamento humano. É praticamente impossível trabalhar e não ser influenciado por outras pessoas e não há como executar suas tarefas organizacionais exclusivamente sozinhos, ou seja, o homem precisa de outrem para seguir com suas

funções na organização (FIGUEIREDO; ALEVATO, 2013; ROBBINS, 2005; SPECTOR, 2013).

Elton Mayo realizou um estudo que deu início a Escola das Relações Humanas mostrando que quando a pessoa possui um sentimento de acolhimento por um determinado grupo, tal sentimento pode influenciar no desenvolvimento pessoal e conseqüentemente no crescimento e sucesso da organização. Ocorre uma influência dos grupos organizacionais sobre o indivíduo e que é fundamental compreender o quão importante é essa interação que afeta o comportamento e decisões nas empresas. Esse aspecto deve ser considerado porque se evidencia ainda mais na percepção de o indivíduo estar satisfeito ou não com o grupo ou colegas de trabalho (PUENTES-PALACIOS; ALBUQUERQUE, 2014).

Se considerada a teoria de Maslow e outras que abordem fatores motivacionais que podem gerar satisfação no que diz respeito à necessidade social do indivíduo, será observado que os indivíduos buscam a interação com outras pessoas para sentirem-se realizados com tais necessidades; o homem busca nas amizades a sensação de identificação e aceitação pelos seus colegas, compartilhar seus interesses e suprir suas carências que outros podem não conseguir suprir; já no contexto organizacional, participar de uma equipe pode amenizar as tensões rotineiras que sobrecarregam os indivíduos nas empresas e que essa interação promove meios de obter também a satisfação das necessidades sociais dentro do ambiente da empresa (FIORELLI, 2013).

### **2.2.2 Satisfação com o Salário**

Remuneração é o conjunto de salários recebido pelo colaborador pela contribuição do seu serviço, seja em dinheiro ou em benefício, resultante do colaborador ou de terceiros, mas posterior do contrato de trabalho, de modo a corresponder suas necessidades básicas e de sua família (MARTINS, 2008).

Segundo Araujo e Garcia (2014) os principais tipos de remunerações são:

- a) remuneração variável: É a recompensa paga relativa aos resultados em um determinado período de tempo;

- b) remuneração por habilidades: Consiste no pagamento de salários com base naquilo que os subordinados demonstram saber e não com base em seus cargos ocupados;
- c) remuneração por competências: É o salário relacionado com o grau de informação e o nível de habilidade de cada colaborador;
- d) salário direto: É aquele percebido como contraprestação do serviço no cargo ocupado;
- e) salário indireto: São planos de benefícios e serviços oferecidos pela empresa. Inclui no salário Indireto: Férias, Gratificações, Gorjetas, Adicional Noturno, Participações em Resultados e Horas Extraordinárias, bem como correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela empresa (como alimentação subsidiada, transporte e seguro de vida em grupo). A soma do salário direto e do indireto constitui a remuneração.

### **2.2.3 Satisfação com as Promoções**

Para obter um diferencial competitivo com a equipe de trabalho, um dos pontos a serem observados diz respeito à administração de promoções e carreiras na organização, para isso é preciso estar atento a buscar proporcionar estabilidade no trabalho, mas não incentivar a acomodação em um mesmo cargo; recompensando pessoas pelo seu resultado utilizando, por exemplo, de promoções de cargos ou impondo novos desafios; treinar e desenvolver as habilidades dos funcionários que visivelmente se destacam a fim de aproveitá-los em outras funções e tornar seu trabalho mais flexível, adaptando as pessoas a qualquer situação e buscar promover os próprios funcionários da organização antes de pensar em recrutar pessoas de fora; tal ação pode gerar a diminuição da rotatividade e melhorar os vínculos interpessoais além de fazer com que as pessoas conheçam melhor o negócio da empresa à medida que sobem na hierarquia da empresa (LACOMBE, 2005).

O remanejamento das pessoas para outros cargos é uma das finalidades de um bom programa de desenvolvimento pessoal na organização porque procura dar oportunidades da pessoa de aprender no cargo atual e aplicados os conhecimentos

necessários, desenvolvidas suas técnicas e habilidades fará da pessoa um forte candidato para um novo cargo na organização (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

Esse sistema de promoções é uma troca de benefícios e incentivos para o trabalhador, pois que o mesmo irá buscar uma melhor capacitação e qualificação profissional; e para o a organização, que irá desenvolver melhor seus trabalhadores tendo sempre candidatos que possam assumir os cargos mais superiores (SPECTOR, 2013)

Promover as pessoas a novos cargos na organização também significa a adoção de um plano de carreiras, uma maneira de recolocação do profissional para que o mesmo desenvolva melhor suas habilidades e desempenhe seu trabalho de maneira mais prazerosa. No entanto, pé preciso observar que nem todos alcançarão os cargos de uma organização por diversos motivos entre os quais estão: as oportunidades da empresa que podem ser limitadas, e por não haver pessoas que procurem desenvolver sua capacidade, habilidade e atitudes necessárias ao posto hierárquico (SPECTOR, 2013).

#### **2.2.4 Satisfação com a Chefia**

“Liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum” (NORTHOUSE, 2013, P. 5 *apud* BANDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014, p. 419).

Segundo Robbins (2011), administração e liderança são sentidos que costumam ser confusos facilmente. Administração se refere ao confrontamento da complexidade, tratamento e organização dos problemas; e liderança se refere ao confrontamento da mudança, onde o grupo é influenciando por alguém com a finalidade de atingir suas metas.

Segundo Chiavenato (2010), as teorias sobre os estilos de administração compreende a liderança em formas de comportamento do líder em relação aos seus colaboradores. Aborda assim, três estilos básicos de liderança: a autocrática, liberal (*laissez-faire*) e a democrática:

- a) liderança autocrática: O líder centraliza absolutamente a autoridade e as decisões. A liderança autocrática envolve o comando absoluto e autoritarismo sobre o grupo;

- b) liderança liberal: Permite que os subordinados tenha total encorajamento a liberdade na realização dos seus projetos. Dessa forma, a direção constantemente permite as pessoas que tenha maior responsabilidade no projeto, sendo o líder o agente interligado das informações;
- c) Liderança democrática: O líder é extremamente contagiante, encorajador das participações das pessoas e se preocupa com o trabalho e com o grupo.

As considerações a respeito da influência de um líder estão a muitos anos descritos na literatura política, histórica, sociológica e psicológica; o conceito de líder aparece pela primeira vez no artigo de Lewis Termam e depois houve mais estudos sobre as influências interpessoais e de comportamento. Diversos autores tentaram destacar um conceito preciso para esse tema tão complexo e multivariado, mas de uma maneira geral o líder é acima de tudo o influenciador de outras pessoas e aquele que sabe interagir da maneira certa com as pessoas a sua volta. Seja no modo como líder formal, informal, supervisor, chefe, gerente, possuindo um cargo ou não, a liderança compreende também atitudes, comportamentos, crenças, sentimentos, fatores pessoais e até mesmo organizacionais, tudo isso é observado no líder e faz com que os seus pedidos sejam acatados sem resistência (BANDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014).

### **2.2.5 Satisfação com a Natureza do Trabalho**

O trabalho e a sua concepção acompanham o homem em seu processo histórico, cultural e científico desde os anos mais remotos independente de sua posição na sociedade, o mesmo permite ao indivíduo que este possa se identificar com outras pessoas e promove para si um meio também de atingir seus objetivos pessoais mais importantes. O valor que as pessoas dão ao trabalho mostra o quanto o mesmo é importante para o homem, sendo assim é possível compreender o motivo de o tema trabalho ser tão estudado no intuito de identificar as razões que levam uma pessoa a se ocupar com o trabalho dada a observação de que o trabalho passa a ser o tomador de boa parte do tempo diário da pessoa (BORGES; ALVES-FILHO; TAMAYO, 2008; PORTO; TAMAYO, 2008).

Lacombe (2005) critica o posicionamento à respeito do conceito do trabalho, já que, muitos associam o trabalho apenas como uma maneira de ganhar dinheiro e sua utilidade para a sobrevivência humana, porém deve-se entender que trabalhar é muito mais do que um meio para ganhar dinheiro, o significado do trabalho mostra que por meio de sua realização o homem ganha status na sociedade, o indivíduo procura se satisfazer no trabalho e pode ser observado que aquelas pessoas que estão fora do contexto organizacional [desempregadas] ou impossibilitadas de exercer quais quer atividades trabalhistas veem isso como estímulo negativo e em alguns casos gera efeitos indesejados com uma depressão e sentimento de estar fora da sociedade.

Já no contexto atual das organizações, é útil compreender que a assimilação e absorção do trabalho pode afetar a maneira como o indivíduo dá importância ao que faz. Para que o trabalho seja visto como algo positivo para a pessoa e gere um maior envolvimento desta na organização em que atua, será preciso que sejam postos desafios que o estimulem em suas habilidades e o funcionário receba um posicionamento sobre a sua atuação no trabalho que realiza ocasionando a harmonia da relação homem e organização (SIQUEIRA, 2008).

### **3 MÉTODO**

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 65), “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo e traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A pesquisa tem por objetivo responder à pergunta: “Qual é o nível de satisfação percebido no trabalho dos servidores da seção de auditoria do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde? ”.

Para que seja solucionada esta pergunta, serão observados os objetivos específicos teóricos para entendimento do tema e utilizado o questionário da Escala de Satisfação no Trabalho formulado por Siqueira (2008), que será aplicado para os servidores da seção de auditoria do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada, quanto aos seus objetivos, é do tipo descritiva, porque de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 139) “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Através da pesquisa descritiva, serão expostas as características de uma população, os servidores da seção de auditoria do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde; mesmo que o tema a ser avaliado seja conhecido do público-alvo, a intenção da pesquisa é mostrar a situação real existente no local de trabalho desses servidores no que diz respeito à satisfação.

A obtenção de referencial teórico é do tipo bibliográfico, pois que, foi realizada a partir de textos já elaborados e publicados em diferentes livros, artigos, teses e dissertações (GIL, 1991).

Utilizando dessas fontes para a pesquisa é possível fazer uma correlação entre o assunto desta pesquisa de acordo com as contribuições que vários autores já disponibilizaram sobre o assunto satisfação no trabalho; confirmando, confrontando ou enriquecendo todas as ideias colocadas na pesquisa.

A pesquisa foi realizada no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde, especificamente no setor de auditoria caracterizando-a como pesquisa de campo que é “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. (OLIVEIRA, 2009, p. 42).

É o tipo de pesquisa que busca informações acerca do problema para qual se procura respostas, ou, ainda perceber novos caminhos a ser estudado (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Este trabalho foi elaborado utilizando o enfoque da pesquisa quantitativa. Isso significa que foi efetuado um levantamento de dados, que posteriormente foram analisados numericamente. Segundo Richardson (2014) o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE

A pesquisa utilizou-se da experiência de estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade. O caso foi levantado no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde localizado na cidade de Fortaleza.

Nesse sentido, Gil (2010, p. 37) considera que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado mesmo”.

Utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, em muitos cenários, nos quais se incluem a política, a ciência política e a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, sendo que esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada quando se analisa acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes (YIN, 2010).

#### 3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

A amostragem é a prática utilizada para se trabalhar com uma fração da população, dada a impossibilidade de se fazer um levantamento em sua integridade ou do universo dos elementos que o compõem. “Amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 147).

No presente estudo foi utilizada uma amostra não probabilística levando em consideração que o resultado mostrado na aplicação da pesquisa, não poderá ser generalizado para todo o público-alvo, devido à escolha da população não ser de forma aleatória.

Marconi e Lakatos (2009) interferem que a principal característica da amostragem não-probabilística acontece devido a não seleção aleatória da população, com isso a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo torna-se inviável para a pesquisa. Quanto a sua tipologia, a amostragem foi do tipo intencional que para Marconi e Lakatos (2009, p. 38), “o pesquisador está interessado na opinião [ação, intenção, etc.] de determinados elementos da população, mas não são representativos dela”.

Com relação à grandeza da população, a seção de auditoria possui 34 servidores no seu quadro geral funcional. Entretanto, a amostra não probabilística intencional para efeito desta pesquisa, foi representada por 22 servidores da seção de auditoria, que estavam disponíveis para responder a pesquisa, os demais estavam de férias ou de licença médica.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado nesse estudo para coletar os dados juntos aos servidores do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde foi o questionário. A partir da etapa de coleta de dados é que se inicia a fase aplicação da pesquisa onde é possível aplicar os instrumentos preparados e as técnicas de pesquisas selecionadas de acordo com o objetivo a ser alcançado.

#### 3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Neste estudo o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, de acordo com Marconi e Lakatos (2009) é um tipo de instrumento de coleta de dados que é constituído por uma cadeia de questionamentos estruturados, que devem ser entregues ao público-alvo em questão, sem que o responsável pela pesquisa interfira nas conclusões dos entrevistados e seu manejo deve-se ter o mínimo contato possível.

Foi aplicado o questionário estruturado conforme a Escala de Satisfação no Trabalho, modelo citado por Siqueira (2008), com 25 perguntas fechadas de acordo com a escala de Likert, que segundo Gil (2008), a escala é constituída por categorias organizadas, com o mesmo número de categorias em cada pergunta do questionário, onde as explicações para cada item alteram-se conforme o grau de intensidade, constatando se uma atitude é mais ou menos favorável.

O respondente para cada pergunta teve a opção de preferência, entre uma escala de variância, 7 alternativas de respostas que foi de totalmente insatisfeito a totalmente satisfeitos (SIQUEIRA, 2008).

### **3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados**

Nesta pesquisa não foi efetuado teste de instrumento, pois a escala de satisfação no trabalho já foi validada no Brasil, conforme Siqueira (2008).

### **3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

Foi pedido junto à gestora imediata da empresa uma autorização para participação da empresa para que os dados necessários pudessem ser arrecadados conforme a Carta de Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso (Apêndice A).

Posteriormente, foi aplicado o questionário estruturado, com os servidores de auditoria que compõem o quadro funcional da empresa, seguido de um conjunto de instruções para melhor entendimento das questões propostas.

## **3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS**

Nos próximos subcapítulos são mostrados o método de coleta de dados utilizado, como ocorreu a tabulação e tratamento de dados coletados na pesquisa de campo por meio do questionário estruturado.

### **3.4.1 Coleta dos Dados**

Barros e Lehfeld (2007) definem a coleta de dados como “a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtém dados pela aplicação de técnicas.”. Após feita a escolha e delimitação do tema, definidos os objetivos da pesquisa e problema a ser analisado, e adicionada a revisão bibliográfica; é feita a coleta de dados com o instrumento de pesquisa selecionado, no caso desta pesquisa foi escolhido o questionário da Escala de Satisfação no trabalho proposto por Siqueira (2008).

O questionário foi aplicado junto aos servidores da seção de auditoria do Ministério da Saúde no dia 04 de setembro de 2017, e os servidores receberam o prazo de quatro dias para entregar o questionário totalmente preenchido.

### **3.4.2 Tabulação dos Dados**

Define-se tabulação como sendo o “ordinalmente dos dados encontrados na aplicação do instrumento de coleta de dados, organizados em tabelas, de maneira a conceder a verificação das relações, que guardam entre si” (MARCONI; LAKATOS, 2009).

O questionário estruturado utilizado no presente estudo, que foi apresentado no Anexo B - Quadro 2, refere-se à Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída e validada no Brasil com a intenção de avaliar o grau de satisfação do trabalhador diante das cinco dimensões do seu trabalho; e no Anexo A – Quadro 1, foi informado os índices de precisão de cada um dos itens que compõem as dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho em sua versão completa com 25 itens.

A tabulação dos dados da pesquisa foi realizada com o auxílio do programa Microsoft Excel 2013, onde foram registradas todas as notas dos questionários de acordo com as variáveis da pesquisa.

### **3.4.3 Tratamento dos Dados**

A apuração e a interpretação dos dados da pesquisa ocorreram de modo individual e conforme foi especificado por Siqueira (2008), que informa que a versão completa da escala de satisfação no trabalho possui 25 itens que se associam a cada uma das dimensões de análise da satisfação no trabalho, o respondente pode conferir uma nota de 1 a 7 (1= totalmente insatisfeito, 2 = muito insatisfeito, 3= insatisfeito, 4 = indiferente, 5 = satisfeito, 6 = muito satisfeito e 7 = totalmente satisfeito).

Após respondidas as questões, foi calculada a escore médio de cada dimensão, somando-se as notas atribuídas a cada item que integra a dimensão avaliada e dividindo-se por 5. Com esse resultado, é possível indicar satisfação, insatisfação ou indiferença do respondente à dimensão; assim valores médios de 1 a 3,9 indicam insatisfação, 4 a 4,9 mostram indiferença e, 5 a 7 representam satisfação. Quanto maior for o seu escore médio maior será o seu grau de contentamento com a dimensão analisada.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesta seção são apresentados os resultados do instrumento de coleta utilizado na pesquisa e as análises dos resultados de acordo com cada dimensão da satisfação no trabalho.

### **4.1 OBJETO DE ESTUDO – NÚCLEO ESTADUAL DO MINISTÉRIO DA SAÚDE**

O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde está localizado na Rua do Rosário, 283 - Centro, Fortaleza – CE. Suas atividades são voltadas para a contribuição com o gerenciamento analítico dos resultados das ações e serviços públicos de saúde do Estado do Ceará. É responsável por otimizar a utilização de recursos do Sistema Único de Saúde (SUS) com o intuito de diminuir o desperdício de materiais e recursos, e combate à corrupção no setor. A seção de auditoria do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde utiliza do Sistema Nacional de Auditoria do SUS, sendo o setor implantado atrno ano de 1976, substituindo o então Instituto Nacional de Previdência Social (INPS).

### **4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **4.2.1 Satisfação com a Chefia**

De acordo com Siqueira (2008), a Escala de Satisfação no trabalho é apurada e interpretada de acordo com as notas atribuídas aos itens que compõe cada uma das dimensões de satisfação no Trabalho. A pesquisa realizada no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde revela que na dimensão satisfação com a chefia têm-se quatorze servidores satisfeitos com a chefia, três servidores insatisfeitos e cinco servidores indiferentes em relação à satisfação com a chefia (Apêndice M – Gráfico 12); obtendo-se uma média geral de 4,97, ainda assim é melhor média comparada às outras dimensões da satisfação no trabalho (Apêndice L – Gráfico 11). Isso significa que há um sentimento de indiferença quanto à satisfação com o chefe do setor, ou seja, dentre os servidores da seção de auditoria do Núcleo Estadual do Ministério do Trabalho não há satisfação nem insatisfação com o seu chefe imediato.

Para a interpretação geral da satisfação com a chefia, é importante analisar também cada um dos itens que integram essa dimensão (modo como o chefe organiza o trabalho do meu setor, interesse do meu chefe pelo meu trabalho, entendimento entre eu e meu chefe, maneira como meu chefe me trata e capacidade profissional do meu chefe).

Quando questionados sobre “a maneira como o chefe organiza o trabalho” do setor de auditoria, obteve-se uma média de respostas de 4,27 (Apêndice G – Gráfico 6), mostrando que há um sentimento de indiferença quanto à satisfação, já que seis servidores assinalaram que estão insatisfeitos e dois servidores indiferentes, mas também temos oito servidores satisfeitos, três servidores muito satisfeitos e um totalmente satisfeito. Essa é a menor média de todos os itens que integram a dimensão satisfação com a chefia (Apêndice B – Gráfico 1).

Em relação ao item de “interesse do chefe pelo meu trabalho”, alcançou-se a média de 4,95 (Apêndice G – Gráfico 6); onde nove funcionários mostram-se satisfeitos, três muito satisfeitos, no entanto há quatro indiferentes e três insatisfeitos na avaliação deste item (Apêndice B – Gráfico 1).

Na avaliação do item “entendimento entre eu e meu chefe”, tem-se a média 5,18 (Apêndice G – Gráfico 6), revelando satisfação dos servidores. Mesmo que dois dos servidores respondam que estão insatisfeitos e outros dois indiferentes, a maioria assinalou valores entre 5 e 7, mostrando que estão satisfeitos nessa variável (Apêndice B – Gráfico 1).

Em relação à “maneira com o meu chefe me trata”, onze servidores mostram-se satisfeitos e quatro muito satisfeitos (Apêndice B – Gráfico 1), dando ao item uma média geral de 5,18 (Apêndice G – Gráfico 6); revelando que os servidores consideram correta a maneira como o chefe da seção de auditoria dedica-se junto aos seus subordinados.

No item “capacidade profissional do meu chefe”, a média geral foi de 4,95 (Apêndice G – Gráfico 6), mostrando indiferença na maneira como os servidores avaliam o conhecimento e capacidade profissional do chefe da seção de auditoria, já que, seis servidores apontaram indiferença, um indicou insatisfação e outros nove consideram-se satisfeitos com a capacidade de trabalho do chefe (Apêndice B – Gráfico 1).

#### 4.2.2 Satisfação com o Salário

A interpretação e apuração dos dados na dimensão satisfação com o salário aponta que oito servidores estão satisfeitos, oito servidores insatisfeitos e seis indiferentes (Apêndice M – Gráfico 12); com a média geral de 4,16 (Apêndice L – Gráfico 11). Há também uma análise mais detalhada dos itens que integram essa dimensão (salário comparado a quanto eu trabalho, salário comparado à minha capacidade profissional, salário comparado ao custo de vida, quanto em dinheiro que recebo ao final do mês e salário comparado aos meus esforços no trabalho).

Em relação ao “salário do servidor comparado a quanto este trabalha”, seis responderam que estão insatisfeitos e nove estão satisfeitos (Apêndice C – Gráfico 2), com média geral do item de 4,45 (Apêndice H – Gráfico 7) mostrando indiferença; porém é possível ver que uma boa parte dos servidores não concorda com o que recebe em termos monetários comparados a todo o seu trabalho no mês.

No que se refere ao “salário comparado à minha capacidade profissional”, obteve-se a média de 4,18 (Apêndice H – Gráfico 7) indicando indiferença em relação à satisfação nesse item, uma vez que, onze servidores responderam que estão satisfeitos, cinco insatisfeitos e dois muito insatisfeitos (Apêndice C – Gráfico 2).

O item “salário comparado ao custo de vida” recebeu média geral de 3,86 (Apêndice H – Gráfico 7), uma das menores médias atribuídas na dimensão satisfação com o salário, revelando que há insatisfação quando há uma comparação entre o que se recebe e o custo de vida dos servidores. Nesse item nove servidores responderam que estão insatisfeitos, dois totalmente insatisfeitos e dez satisfeitos (Apêndice C – Gráfico 2).

Quando questionados sobre “o quanto em dinheiro que recebem ao final do mês”, oito servidores responderam que estão satisfeitos, quatro muito satisfeitos e seis insatisfeitos (Apêndice C – Gráfico 2); ao item foi registrada média geral de 4,50 (Apêndice H – Gráfico 7), mostrando também indiferença quanto à satisfação nesse item.

E em relação ao “salário comparado aos esforços no trabalho” que representa a visão do salário recebido pelo servidor em comparação a quanto ele se dedica ao seu trabalho, obteve-se a média de 3,82 (Apêndice H – Gráfico 7) informando que

há insatisfação nesse item apesar de que onze servidores terem respondido que estão satisfeitos, seis mostraram em suas respostas que estão insatisfeitos e três totalmente insatisfeitos (Apêndice C – Gráfico 2). Logo pode-se perceber que os servidores da seção de auditoria consideram que não recebem o suficiente em termos monetários comparado ao esforço em realizar as tarefas necessárias do serviço.

#### **4.2.3 Satisfação com os Colegas**

Na dimensão satisfação com os colegas, apurou-se a média geral de 4,76 (Apêndice L – Gráfico 11); com dez servidores satisfeitos nessa dimensão, três insatisfeitos e nove indiferentes (Apêndice M – Gráfico 12);. As variáveis “espírito de colaboração dos colegas”, “tipo de amizade que meus colegas demonstram”, “maneira como me relaciono com meus colegas”, “quantidade de amigos que tenho” e “confiança que posso ter em meus colegas”; definem com especificamente essa dimensão e permitem conhecê-la melhor.

Quanto ao “espírito de colaboração dos colegas”, dez servidores vieram a responder que estão satisfeitos, dois totalmente satisfeitos e seis insatisfeitos (Apêndice D – Gráfico 3); totalizando a média geral do item em 4,32 (Apêndice I – Gráfico 8). É importante observar que é um número significativo a quantidade de servidores insatisfeitos neste item, logo é preciso atentar aos fatores que geram uma melhor co-participação entre os servidores da seção de auditoria.

No que diz respeito ao “tipo de amizade que os colegas demonstram” estar satisfeito em sua maioria, apesar de que seis responderam estar indiferentes na avaliação do item (Apêndice D – Gráfico 3), finalizando com a média geral de 4,86 (Apêndice I – Gráfico 8).

Quando avaliado sobre a maneira como os servidores se relacionam com os colegas, obteve-se a média geral de 5,05 mostrando que em termos gerais os servidores então satisfeitos e se relacionam muito bem entre si (Apêndice I – Gráfico 8).

Ao item “quantidade de amigos que tenho”, apenas um servidor respondeu que está insatisfeito e a maioria considera-se satisfeita (Apêndice D – Gráfico 3), com média geral do item 5,09, a melhor média da dimensão satisfação com os

colegas, indicando que há cada servidor possui um bom número de amigos na seção de auditoria.

O item “confiança que posso ter em meus colegas” revela um dado importante porque sete servidores responderam estar insatisfeitos quanto à credibilidade e confiança que são transmitidas por seus colegas de setor, sendo um fator a ser analisado com mais cautela para averiguar quais são os motivos que levam aos servidores a não confiar bem em seus companheiros de trabalho levando em consideração a avaliação satisfatória que os auditores deram ao item “maneira como me relaciono com os meus colegas”. O item recebeu média geral de 4,50 (Apêndice I – Gráfico 8).

#### **4.2.4 Satisfação com a Natureza do Trabalho**

A dimensão satisfação com a natureza do trabalho é investigada com base nas respostas aos itens “graus de interesse que minhas tarefas despertam”, “capacidade de meu trabalho absorver-me”, “oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço”, “preocupações exigidas pelo meu trabalho” e “variedades de tarefas que realizo”; essa dimensão recebeu a média geral de 4,83 (Apêndice L – Gráfico 11), indicando indiferença de modo geral aos itens avaliados. Do total de servidores que responderam aos questionários, doze estão satisfeitos com a natureza do trabalho, dois insatisfeitos e oito indiferentes (Apêndice M – Gráfico 12).

Quanto ao “grau de interesse que as tarefas despertam” nos servidores da seção de auditoria, sete servidores responderam que estão satisfeitos, sete muito satisfeitos, três totalmente satisfeitos, considerando que apenas dois responderam que estão insatisfeitos e dois indiferentes ao que é avaliado no item (Apêndice E – Gráfico 4); obtendo-se média geral 5,18 (Apêndice J – Gráfico 9), apontado satisfação dos servidores. Informando que as atividades realizadas pelos servidores na seção são atrativas para estes.

Ao item “capacidade de meu trabalho absorver-me”, quinze servidores mostram-se satisfeitos, três insatisfeitos e um totalmente insatisfeito (Apêndice E – Gráfico 4); com média geral de 4,50 (Apêndice J – Gráfico 9). Mas é útil verificar o motivo dos que apontaram insatisfação ao analisar no item, uma vez que pode revelar o que os leva a considerar que as suas atividades não os atraem totalmente.

Quando questionados sobre “a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que fazem” os servidores estão satisfeitos, com média geral de 5,14 (Apêndice J – Gráfico 9); apenas dois servidores responderam que estão insatisfeitos (Apêndice E – Gráfico 4).

Em relação às “preocupações exigidas pelo trabalho”, o item recebeu média geral de 4,36 (Apêndice J – Gráfico 9), onde seis servidores assinalaram insatisfação e onze satisfação (Apêndice E – Gráfico 4); a maioria considera que o trabalho realizado não provoca inquietação, mas uma parte considerável já aponta as tarefas realizadas na seção de auditoria como inquietantes.

Já o item “variedade de tarefas que realizo” mostra que a maioria dos servidores está satisfeita, doze ao todo, e apenas um considerou-se insatisfeito (Apêndice E – Gráfico 4); isso mostra que as tarefas realizadas no local são diversificadas. O item recebeu média de geral 4,95 (Apêndice J – Gráfico 9); apesar do bom resultado ainda se encaixa na representação de indiferença.

#### **4.2.5 Satisfação com as Promoções**

A dimensão satisfação com as promoções foi a única onde todos os itens receberam médias que indicam insatisfação. Sua média geral foi de 3,54 (Apêndice L – Gráfico 11), e doze servidores responderam que estão insatisfeitos com as promoções ou o tipo de promoções oferecidas, dez indiferentes, e nenhum servidor está satisfeito com o analisado nesta dimensão (Apêndice M – Gráfico 12). Para esta dimensão ser mais bem avaliada é preciso atentar ao que se responde nos itens “número de vezes que já foi promovido”, “garantias que a empresa oferece a quem já foi promovido”, “maneira como a empresa realiza as promoções”, “oportunidades de ser promovido” e “tempo de espera para receber uma promoção”. Quando aprovados em concurso público, os servidores permanecem no cargo de auditores até serem aprovados em outro concurso público ou até o momento em que se aposentam.

Quando questionados sobre o “número de vezes que já foram promovidos”, dez responderam que estão indiferentes, três muito insatisfeitos e quatro consideram-se satisfeitos (Apêndice F – Gráfico 5); a média geral do item foi 3,91, indicando insatisfação (Apêndice K – Gráfico 10). Logo a maioria dos servidores não

considera satisfatória a quantidade de vezes que podem ser promovidos já que permanecem no cargo como auditor devido à nomeação e aprovação no concurso para auditores.

O item “garantias que a empresa oferece a quem é promovido” recebeu média geral de 3,91, indicando insatisfação (Apêndice K – Gráfico 10). Nesse item doze servidores estão indiferentes às garantias de promoção, quatro insatisfeitos e apenas dois satisfeitos (Apêndice F – Gráfico 5).

Ao item “maneira com a empresa realiza promoções”, três servidores estão totalmente insatisfeitos, sete insatisfeitos e oito indiferentes (Apêndice F – Gráfico 5). Com média geral de 3,27 (Apêndice K – Gráfico 10).

Em relação às “oportunidades de ser promovido”, quatro responderam que estão totalmente insatisfeitos, quatro estão insatisfeitos e nove estão indiferentes às chances de promoções da seção de auditoria (Apêndice F – Gráfico 5). O item apurou média geral de 3,36, também indicando insatisfação (Apêndice K – Gráfico 10).

A menor média dos itens da dimensão satisfação com as promoções é de 3,23, relacionado ao item “tempo de espera para receber uma promoção” (Apêndice K – Gráfico 10); ao que foi avaliado nesta variável, quatro servidores estão totalmente insatisfeitos, cinco insatisfeitos e dez indiferentes (Apêndice F – Gráfico 5). Significa que há uma demora em se conceder um novo concurso para outra carreira profissional, considerando também que não há concursos internos para os auditores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A satisfação no trabalho adquire uma importância crescente no contexto da gestão de pessoas nas organizações, constituindo-se um motivo relevante para a melhoria da produtividade, da competitividade e da inovação da coordenação de pessoas. A satisfação representa um dos fundamentais objetivos das motivações e pode contribuir para que o órgão pesquisado atinja suas principais metas organizacionais e colabora quanto às conquistas individuais de caráter profissional dos funcionários de uma organização.

A pesquisa feita no setor de seção de auditoria do Ministério da Saúde em Fortaleza permitiu atingir o objetivo geral da pesquisa que é “analisar a satisfação no trabalho dos servidores da seção de auditoria do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde” através do cumprimento dos objetivos específicos teóricos e empíricos, por meio de um questionário aplicado junto aos servidores da seção de auditoria.

Em relação às notas dadas aos itens que integram a dimensão Satisfação com a Chefia, pode-se perceber que há uma boa quantidade de servidores que se mostra satisfeito quanto a chefe do setor, apesar de haver também notas indicativas de indiferença e insatisfação, no entanto a média geral mostra que não há satisfação nem insatisfação quanto à atuação da chefia no setor.

Os servidores mostram-se indiferentes quanto aos itens que fazem parte das dimensões Satisfação com a Natureza do Trabalho e Satisfação com os Colegas, esta por sua vez, apresenta um número de servidores que se mostram insatisfeitos quanto à credibilidade dos seus colegas de trabalho e não estão contentes com o espírito de colaboração dos colegas, logo recomenda-se utilizar de ações como promover uma melhor relação interpessoal entre os servidores, atividades que possam ser compartilhadas entre os servidores, reconhecer os comportamentos colaborativos, incentivar a visão sistêmica do trabalho e evitar no setor atitudes individualistas e competitivas.

Foi constatado, entre os participantes da pesquisa que há um sentimento de insatisfação quando questionados sobre a Satisfação com as Promoções e Satisfação com o Salário, este com uma boa parte de respondentes que se mostra também indiferente. No intuito de melhorar o contentamento quanto às promoções, aconselha-se que possa ser revista e sugerida ao Ministério da Saúde que reveja a política de salário e promoções dos servidores públicos, apesar de os mesmos estarem cientes de que o cargo de auditor é assumido por meio de concurso público e que os que almejam cargos melhores devem prestar concurso público para outros cargos já que não é permitida a ascensão interna por meio de concursos internos.

Também é proposto que os servidores busquem qualificação profissional através de cursos internos, graduações e pós- graduações; uma vez que, comprovada a qualificação há uma gratificação financeira a mais para os servidor. Faz-se necessário também sugerir a colocação de uma nova política de planejamento e gerenciamento de recursos humanos com a integração de um grupo

de ideias administrativas reforçando as práticas gerenciais baseadas em conceitos modernos de administração e administração pública.

Em meio às informações precisas e detalhadas, teve-se uma dificuldade de obter livros abordando o conhecimento sobre administração pública e por ser um órgão público federativo algumas informações foram restritas. Para concluir, destaca-se a importância e necessidade de novas buscas que possam ampliar as ideias sobre satisfação no serviço público e que permitam mensurar como está o vínculo entre os servidores e administração pública. Constata-se que a satisfação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores: quanto mais satisfeitos, melhor desempenho.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BANDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2014, p.413-449.

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2013.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BORGES. L. O.; ALVES-FILHO, A; TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 215-248.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2014a.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: Abordagens descritivas e explicativas.** 7. ed. Barueri: Manole, 2014b.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. B. Contexto do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 111-124.

FIGUEIREDO, J. M.; ALEVATO, H. H. R. A satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., Salvador, 2013. Anais... Salvador, 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.uff.br/jspui/bitstream/1/493/1/Figueiredo%2c%20Jussara-A%20satisfacao%20no%20trabalho-Evento-2013.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

FIGURELLI, J. O. **Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MANZONI, L. 10 países onde as pessoas estão mais satisfeitas com seus empregos. Revista Forbes. [s.l.], mai. 2017. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/sem-categoria/2017/05/10-paises-onde-as-pessoas-estao-mais-satisfeitas-com-seus-empregos/>>. Acesso em: 27 mai. 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, S. P. **Direito do trabalho**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, A. L. A. Terceirização e Satisfação com trabalho. 2009. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4230/Ana\\_Lucia\\_Amaral.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4230/Ana_Lucia_Amaral.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 01 mai. 2017.

PWC Brasil. Impactos e desafios para as organizações no Brasil. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/futuro-trabalho-14e.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

PORTO, J. B; TAMAYO, A. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M *et al.* **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 295-308.

PUNTES-PALACIOS, K.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2014, p.385-412.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SIQUEIRA, M. M. M *et al.* **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

\_\_\_\_\_. **Novas medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, V. T. A. Satisfação no trabalho: Indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. 2010. 101 p. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-18082010-155931/pt-br.php>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

SILVA, M. R. M. Satisfação Profissional. 2012. 146 p. Tese (Mestrado em Enfermagem de Reabilitação). Instituto Politécnico de Viseu, Viseu, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/1674>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

SPECTOR, P. E. **Psicologia das organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookmar, 2010.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 04 de setembro de 2017.

Eu, Bruna Mikaelle do Nascimento Silva e Renata Uchôa de Albuquerque, alunas do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Ricardo Aquino Coimbra, solicitamos permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Satisfação no Trabalho dos Servidores da Seção de Auditoria do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Bruna Mikaelle do Nascimento Silva**

Pesquisadora

---

**Renata Uchôa de Albuquerque**

Pesquisadora

---

**Prof. Ricardo Aquino Coimbra**

Orientador da Pesquisa

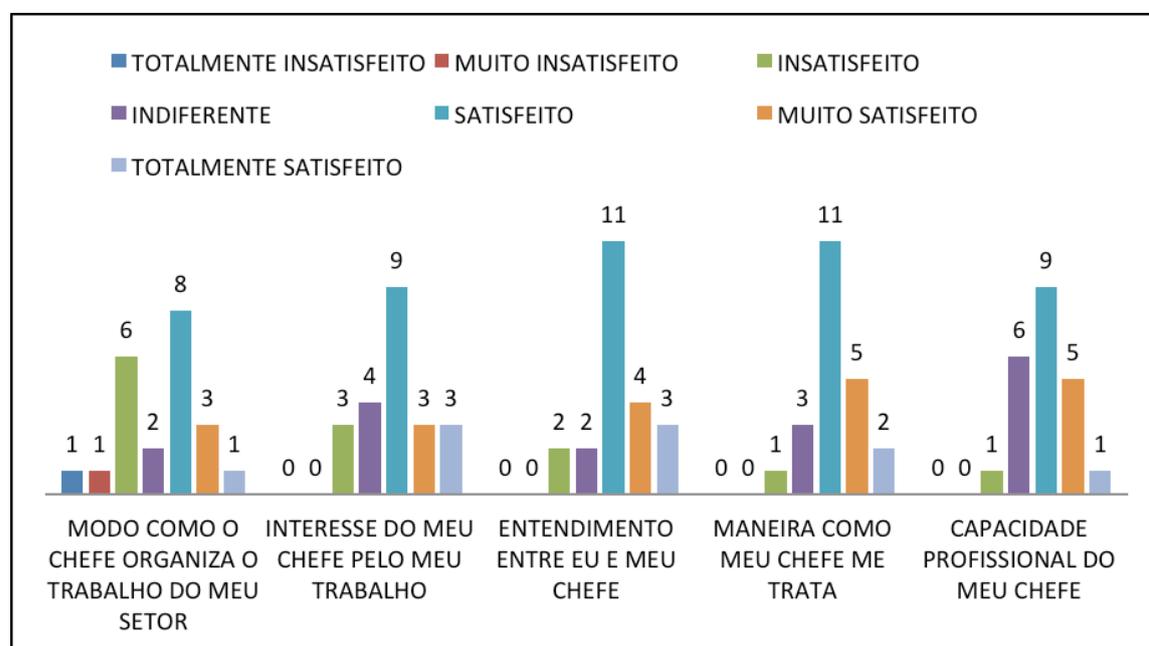
---

**Edinir Dantas de Castro Ribeiro**

Chefe Substituta da Seção de Auditoria

## Apêndice B – Gráfico Satisfação com a Chefia

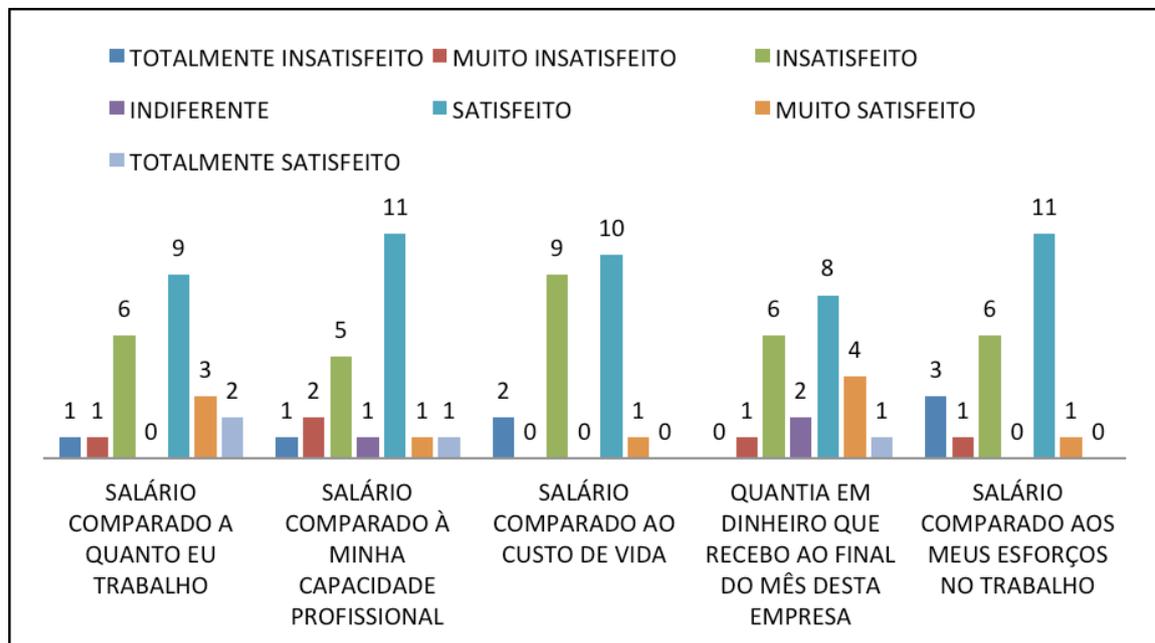
Gráfico 1 – Satisfação com a Chefia



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## Apêndice C – Gráfico Satisfação com o Salário

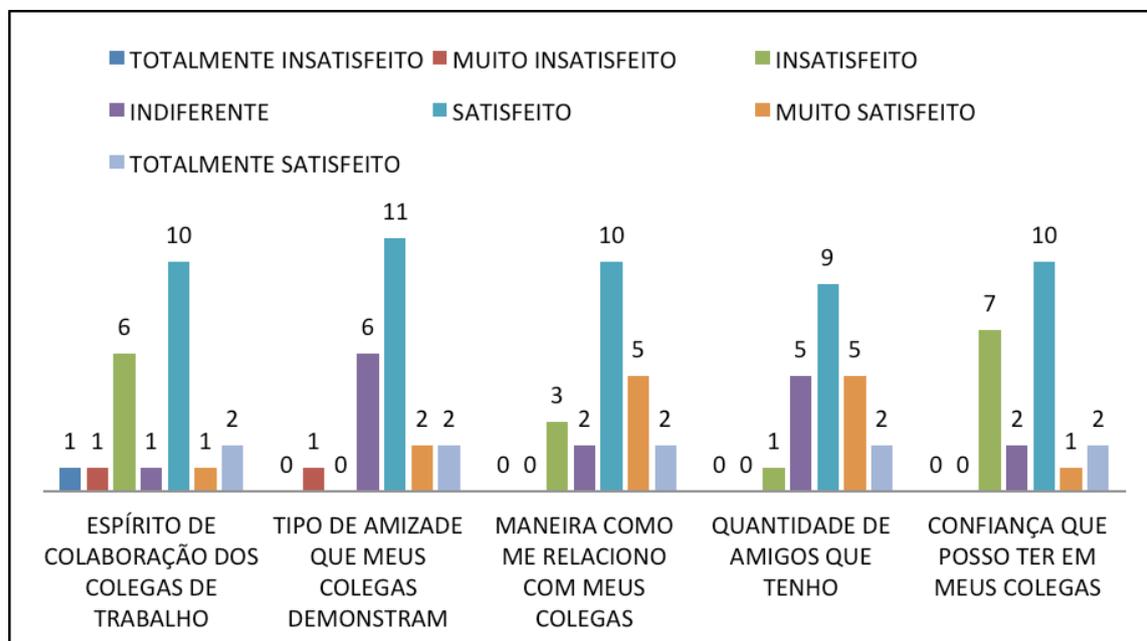
Gráfico 2 - Satisfação com o Salário



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## Apêndice D – Gráfico Satisfação com os Colegas

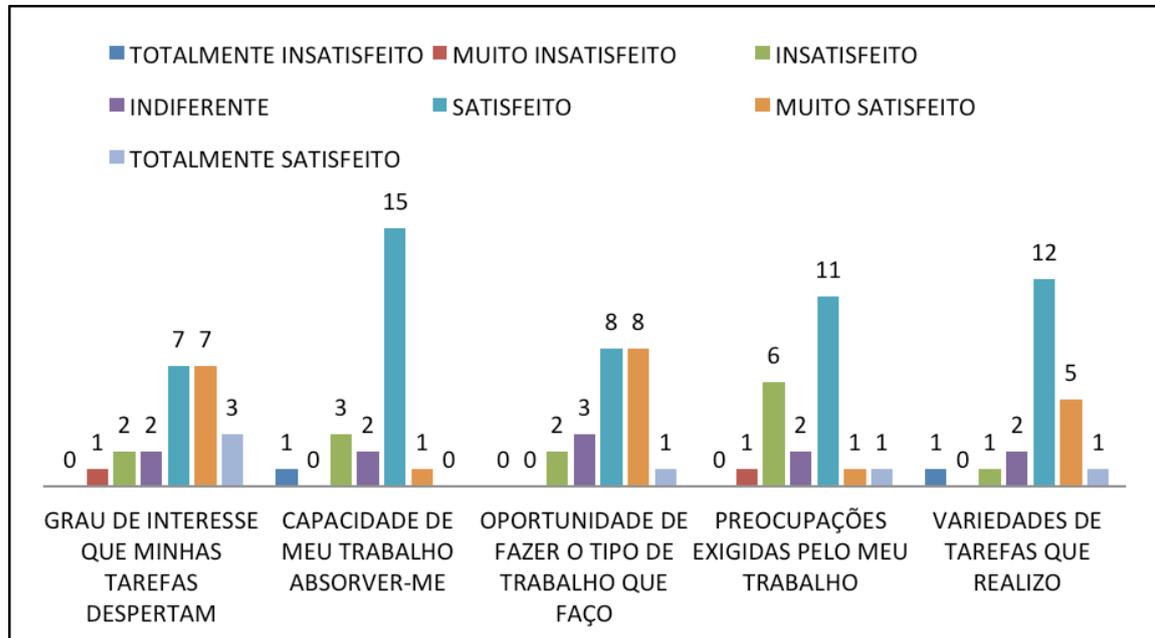
Gráfico 3 - Satisfação com os Colegas



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## Apêndice E – Gráfico Satisfação com a Natureza do Trabalho

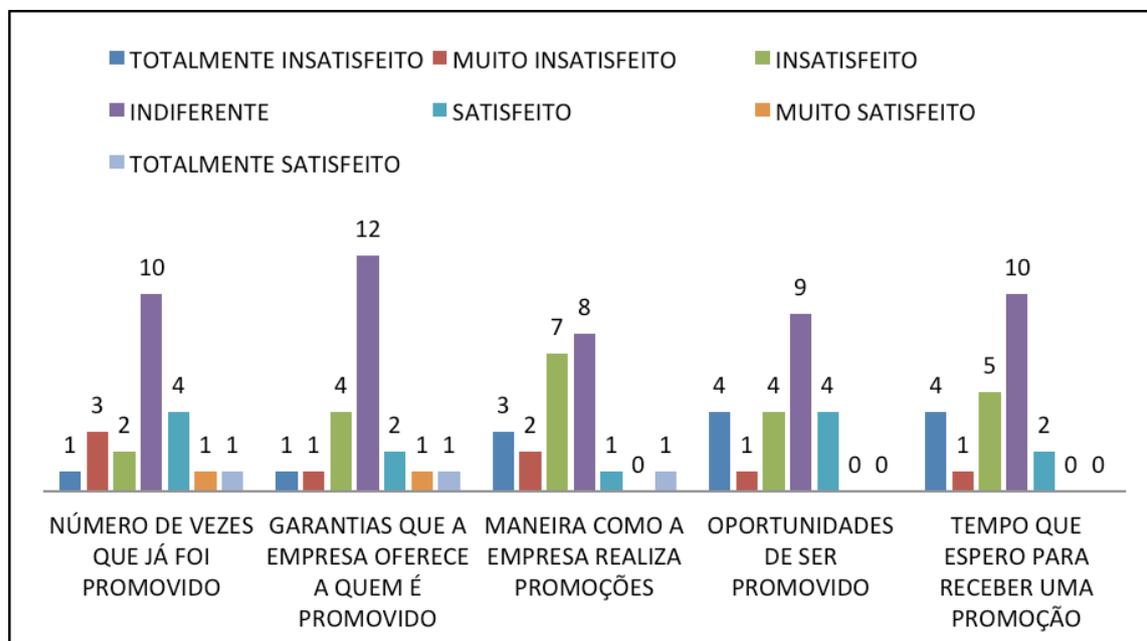
Gráfico 4 - Satisfação com a Natureza do Trabalho



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## Apêndice F – Gráfico Satisfação com as Promoções

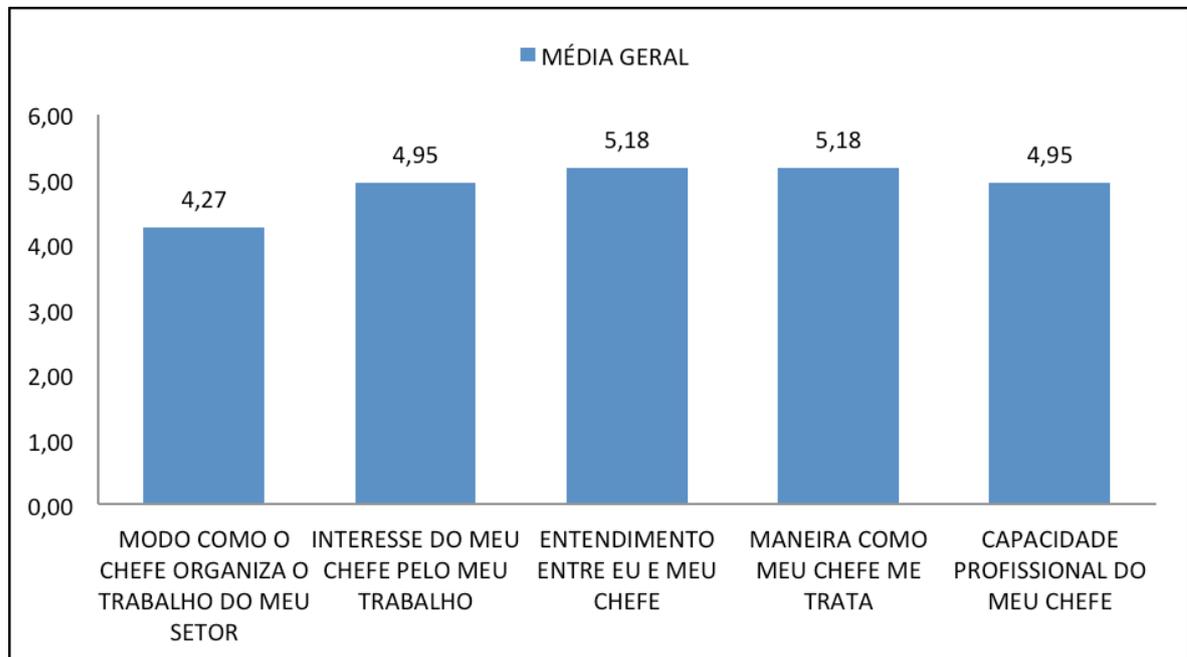
Gráfico 5 - Satisfação com as Promoções



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## Apêndice G – Gráfico da Média Geral dos Itens Componentes da Dimensão Satisfação com a Chefia

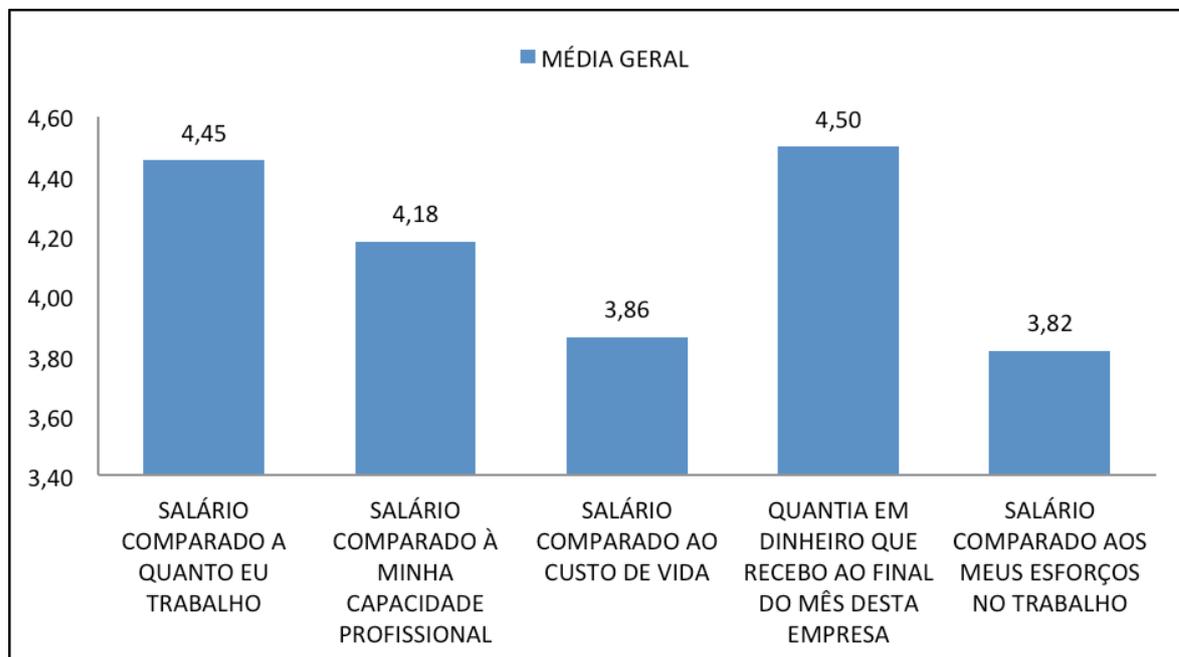
Gráfico 6 - Média geral dos itens componentes da dimensão Satisfação com a Chefia



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## Apêndice H – Gráfico da Média Geral dos Itens Componentes da Dimensão Satisfação com o Salário

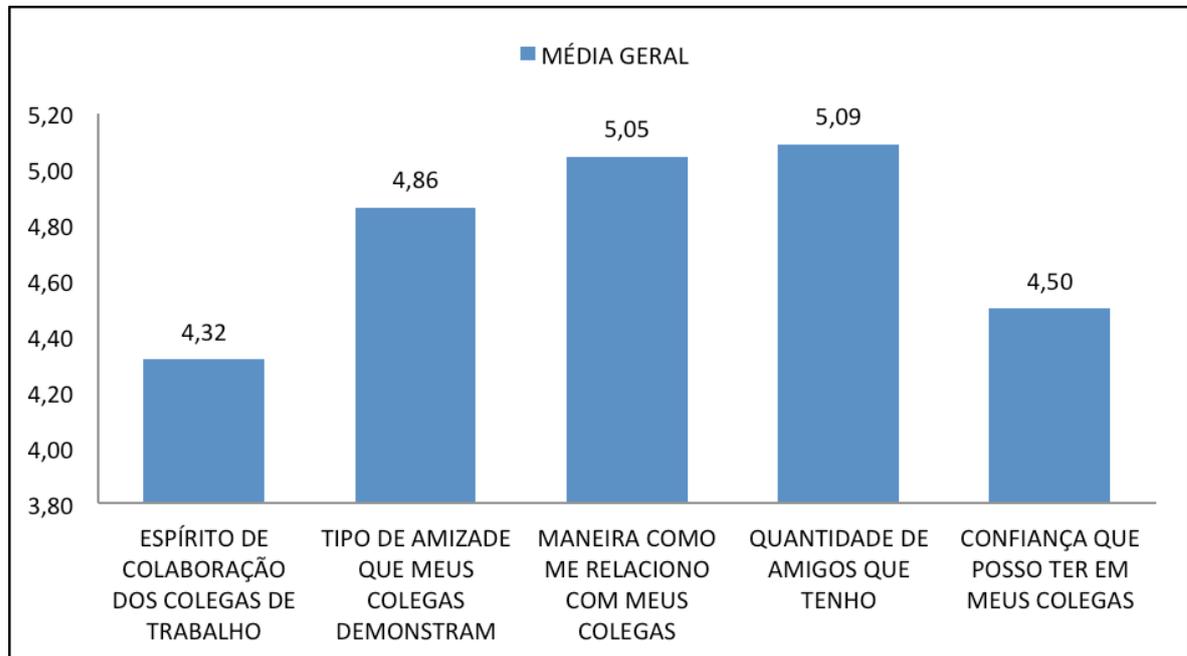
Gráfico 7 - Média geral dos itens compõe a dimensão Satisfação com o Salário



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## Apêndice I – Gráfico da Média Geral dos Itens Componentes da Dimensão Satisfação com os Colegas

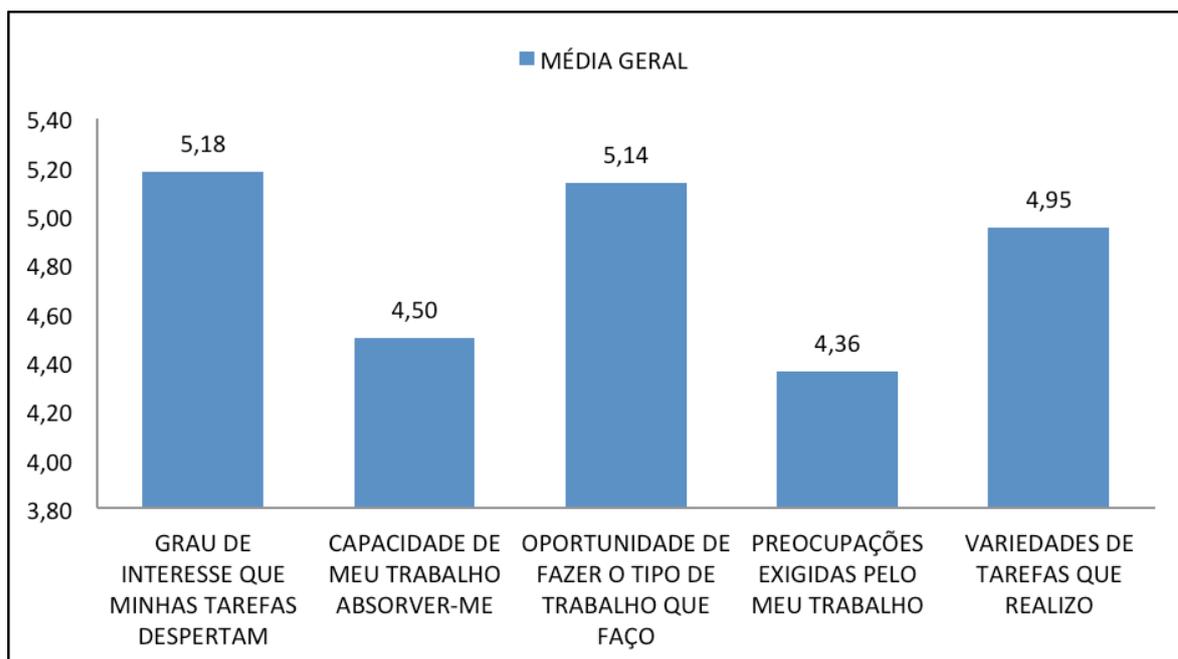
Gráfico 8 - Média geral dos itens componentes da dimensão Satisfação com o Salário



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## Apêndice J – Gráfico da Média Geral dos Itens Componentes da Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho

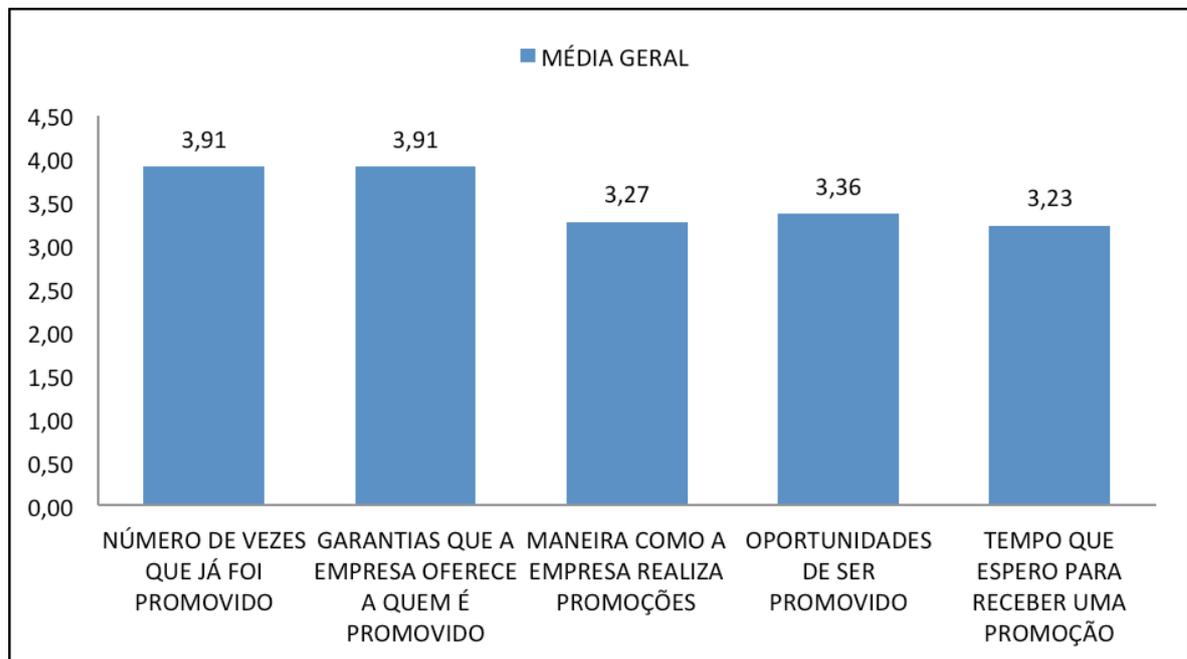
Gráfico 9 - Média geral dos itens componentes da dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho.



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## Apêndice K – Gráfico da Média Geral dos Itens Componentes da Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho

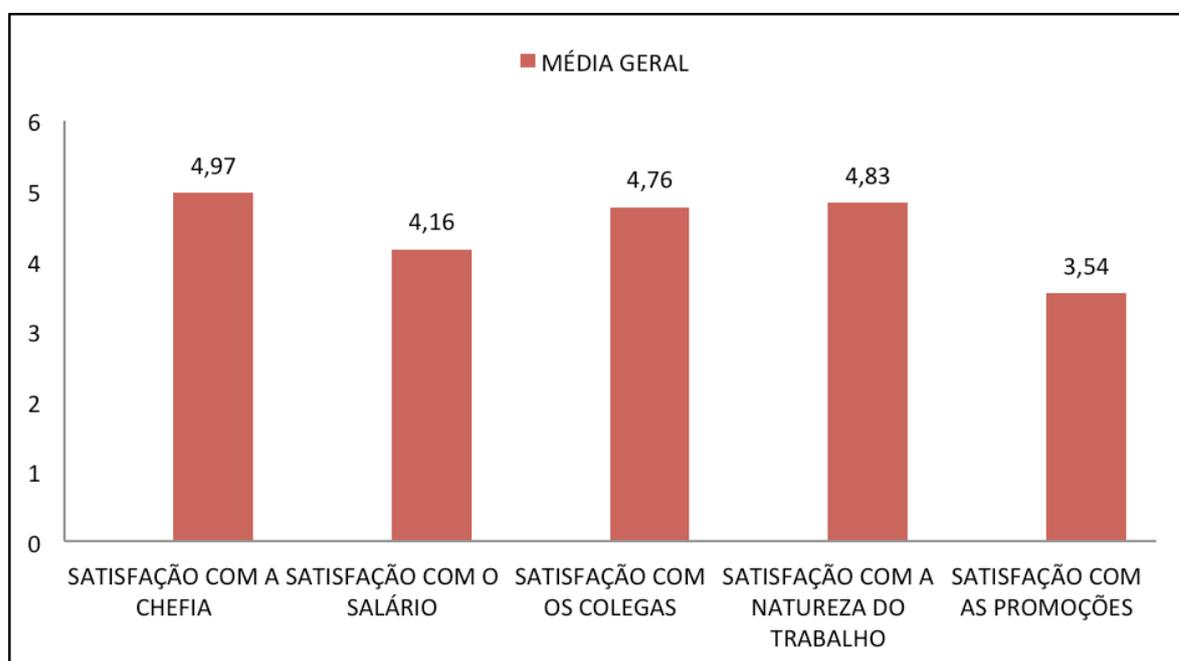
Gráfico 10 - Média geral dos itens componentes da dimensão Satisfação com as Promoções



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## Apêndice L – Gráfico da Média geral das dimensões da Satisfação no Trabalho.

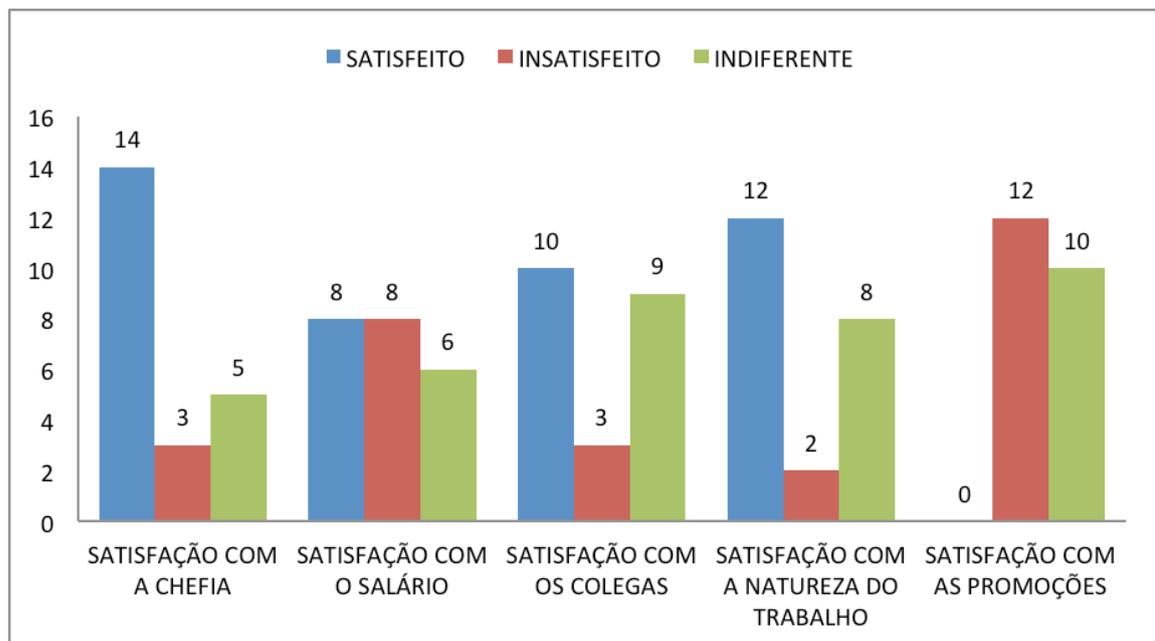
Gráfico 11 - Média geral das dimensões da Satisfação no Trabalho.



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

**Apêndice M – Gráfico da Quantidade de respondentes satisfeitos, insatisfeitos e indiferentes em cada dimensão da Satisfação no Trabalho.**

**Gráfico 12 - Quantidade de respondentes satisfeitos, insatisfeitos e indiferentes em cada dimensão da Satisfação no Trabalho.**



Fonte: Pesquisa direta, elaboração própria, 2017.

## ANEXOS

### Anexo A - Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens

Quadro 1- Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens

Dimensões	Definições	Itens	Índices de precisão
Satisfação com os colegas de trabalho	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14,17 e 24	0,86
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitas na realização do trabalho.	5, 8, 12,15 e 21	0,92
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7, 11,13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4,10, 16 e 20	0, 87

Fonte: Siqueira (2008).

## **Anexo B – Escala de Satisfação no Trabalho.**

### **Quadro 2 - Escala de Satisfação no Trabalho**

No meu trabalho atual sinto-me...

- ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam.
- ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- ( ) Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a quantia em dinheiro que recebo desta empresa ao final de cada mês.
- ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- ( ) Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

Fonte: Siqueira (2008).

# PLANEJAMENTO FINANCEIRO E GESTÃO DE CUSTOS NA FILIAL DE FORTALEZA DA EMPRESA DE TECNOLOGIA LEVEL 3

## **Camila Holanda Bitu**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
camila.bitu07@gmail.com

## **Emmanuela da Costa Silva**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
manucosta00@hotmail.com

## **Ricardo Aquino Coimbra**

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará (UFC/CAEN). Graduado em Economia pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Conselheiro da APIMEC-NE desde 2006. Professor de cursos de graduação e pós-graduação da UNI7, Faculdades Nordeste/Devry (FANOR/DEVRY), Faculdade Metropolitana (FAMETRO), da Universidade Estadual do Ceará (UECE) e da Escola de Negócios UNI7. Colunista do Segunda Opinião. Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento da ONG Movimento Coesão Social.  
ricardo.coimbra@uni7setembro.edu.br

## **RESUMO**

O objetivo principal desta pesquisa é analisar o processo de planejamento financeiro e a gestão de custos e investimentos da filial de Fortaleza da empresa de tecnologia Level 3. O planejamento financeiro, bem como a otimização de custos e uma política de investimentos bem articulada são as bases nas quais qualquer empresa deve fundamentar-se para garantir a saúde financeira e retornos bem-sucedidos de suas atividades. A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho foi a pesquisa exploratório-descritiva, através de entrevista não focalizada e de pesquisa bibliográfica. A importância de compreender como funciona o processo de planejamento financeiro de empresas deste setor está na grande importância que elas adquiriram nos últimos anos e no crescimento observado no número dessas empresas em atuação no Brasil. De acordo com os dados obtidos, foi observado que seu planejamento gira em torno dos serviços prestados pela empresa, e que seus investimentos são baseados na expectativa gerada pela demanda de seus serviços. No entanto, também foi observado a grande dependência que a filial de Fortaleza tem das decisões tomadas na matriz no exterior, o que pode comprometer os resultados almejados na região em que atua.

**PALAVRAS-CHAVE:** Custos, Estratégia, Investimentos, Planejamento, Tecnologia.

## **ABSTRACT**

*The main objective of this investigation is to analyze the process of financial planning and costs management of the technology company Level 3's subsidiary in the city of Fortaleza. The financial planning, costs optimization and a investments policy well articulated are the bases upon any company must settle down in order to guarantee its own financial health and the success of its activities. The main methodology used in the making of this work was the exploratory-descriptive, through non focused interviews and bibliographic research. The main importance of technology companies' financial planning understanding in is justified by the great investment volume with which they deal, as well the growth of this industry in Brazil. According with the results of this research, was observed that the planning is based on the services offered by the company, and the investments are mainly influenced by the expectative of demand for its services. However, it was also observed the great dependence that the Fortaleza branch has of decisions taken by the head office, what may be considered a constraint for the financial planning optimization on the local subsidiary.*

**KEYWORDS:** Cost, Strategy, Investment, Financial Planning, Technology.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de planejamento financeiro é de suma importância para qualquer organização, estando ligado a processos organizacionais estratégicos, tais como marketing, recursos humanos (RH), produção, vendas, pesquisa e desenvolvimento (P&D), logístico, entre outros.

O planejamento financeiro surge a partir do conceito de finanças, sendo esta a ciência de administrar o dinheiro movimentado por indivíduos ou organizações, tais como investimentos, gastos ou recebimento de direitos (GITMAN, 2010). Planejar entra aqui como forma de prever a melhor maneira para alocar recursos de modo eficiente e eficaz.

Por certo, um bom planejamento financeiro pode permitir a visualização integral de investimentos, lucros e perdas, além de servir como base para previsão de possíveis oportunidades e riscos. No dizer de Ross (2010), o planejamento financeiro é o conjunto de passos a serem seguidos para o alcance de objetivos financeiros.

Do mesmo modo Gitman (2010), afirma ser o planejamento financeiro um mapa de orientação através do qual a empresa atingirá seus objetivos.

Dessa forma, pode-se concluir que o planejamento financeiro é estratégia que conduz o gestor a acompanhar as mudanças e rever metas estabelecidas e, além disso, cria mecanismos de controle de atividades operacionais.

Outra vantagem de expressar os objetivos através de orçamentos, é facilitar para os funcionários a visualização dos possíveis resultados futuros, podendo, assim, trabalharem para atingir os objetivos propostos (CHASSOT, 2015). O planejamento financeiro, portanto, contribui para o trabalho em equipe e melhora os meios de comunicação dentro da empresa, desenvolvendo um ambiente de trabalho organizado, fluído e eficiente.

Por outro lado, um planejamento financeiro mal feito ou a falta de um pode significar sérios danos às suas atividades, incluindo falência total.

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008), anualmente 134 mil empresas são abertas e, destas, 88 mil fecham as portas antes do primeiro ano de idade, ou seja, 65%, causando uma perda financeira de R\$ 16 bilhões ao ano. Deveras, das principais causas de mortes de empresas

verificadas, foi identificado como a principal a falta de planejamento prévio antes da abertura do negócio. Cumulativamente a isso, contribuíram para a falência dessas empresas a falta de conhecimento sobre investimentos necessários e falta de planejamento de despesas e custos (SEBRAE, 2008).

Ainda de acordo com o SEBRAE (2008), boa parte dos novos empreendedores erra ao misturar as finanças pessoais com gastos financeiros da empresa, sendo que, destes, 60% se utilizam de recursos próprios para abrir o negócio. A pesquisa também aponta como erro frequente o descontrole na gestão do caixa e a falta de objetivos em longo prazo.

A escolha de uma empresa no ramo de tecnologia está na importância que este setor adquiriu ao redor do mundo nos últimos anos. Se antes a geração de riquezas era baseada em bens tangíveis, atualmente a tecnologia quebrou este paradigma. Cada vez mais as pessoas estão buscando na tecnologia soluções para diversos tipos de atividades, que vão desde pedir um táxi até a análise de complexos indicadores econômicos, por exemplo.

Como afirma Rossetti (2007), todas as atividades foram afetadas pela evolução tecnológica, graças à facilidade com que grande quantidade de informações pode ser veiculada, principalmente pela internet.

Assim, o número de empresas voltadas exclusivamente a soluções tecnológicas tem aumentado de maneira exponencial nas últimas décadas. De acordo com a Interbrand, empresa de consultoria global em criação e gerenciamento de valor, 28% das empresas mais valiosas do mundo são de tecnologia. De acordo com o relatório publicado pela empresa, Apple e Google aparecem na 1ª e 2ª posições, respectivamente. A IBM e a Samsung estão entre as dez mais valiosas do mundo e o Facebook se encontra na 23ª posição (INTERBRAND, 2015).

Somente no Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2006 o setor de TI possuía 65.754 empresas, empregando 673.024 pessoas e com um faturamento anual de R\$ 205,9 bilhões (IBGE, 2009).

Somando-se a isso, de acordo com a Associação Brasileira de Startups (ABStartups), em 2015 o país já contava com 4.151 novas startups, um crescimento de 18,5% em um semestre (ABStartup, 2015).

De fato, boa parte da popularização dessas empresas se deu devido ao aumento do acesso à internet nas duas últimas décadas. Como afirma a pesquisa

realizada pelo Comitê Gestor de Internet no Brasil (CGI), em 2015 33,2 milhões de famílias têm acesso a internet e 32% dos domicílios possuem computador pessoal (CGI, 2015). Somando-se a isto, 28% dos usuários utilizam o telefone móvel como única forma de acessar a ferramenta (IBGE, 2015).

Dessa forma, dada a importância do tema, decidiu-se analisar o processo de planejamento financeiro de uma empresa no segmento de tecnologia, mais especificamente como ocorre o planejamento financeiro e a gestão de custos da filial de Fortaleza da empresa de tecnologia Level 3, multinacional presente 3 continentes atuando em 60 países. Análise esta que consiste em descrever os processos de planejamento financeiro, gestão de custos e otimização de investimentos, visando as melhorias de investimento e gestão de custos.

Esta pesquisa justifica-se pela importância que o planejamento financeiro tem dentro de qualquer organização, e, sendo aplicado da maneira correta, torna-se uma ferramenta poderosa na tomada de decisões sobre praticamente todos os aspectos da empresa. O resultado deste estudo mostrará como uma empresa desse setor realiza seu planejamento financeiro e sua gestão de custos e em como este planejamento auxilia na tomada de decisões sobre investimentos futuros.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos existentes na literatura acadêmica referentes ao planejamento financeiro sobre os quais a presente pesquisa está apoiada. São eles: o processo de planejamento financeiro; o processo de gestão de custos; o processo de investimentos e otimização de custos.

### **2.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Nesta seção são apresentados os conceitos existentes na literatura científica em relação ao planejamento, processo de planejamento, planejamento financeiro, planejamento financeiro de curto prazo, planejamento financeiro de longo prazo, bem como apresentar modelos simples de planejamento financeiro.

### 2.1.1 Planejamento Financeiro

O ato de planejar surge como uma necessidade de antecipação diante de possíveis problemas que possam surgir ao longo de um projeto, com o objetivo de minimizar ou neutralizar riscos e ameaças por meio de estratégias formuladas a partir deste planejamento. Planejar é, em síntese, almejar um objetivo e, a partir deste, definir o caminho pelo qual ele será alcançado (MAXIMIANO, 2009).

Segundo Chiavenato (2003, p. 168), “Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. [...] define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando e em que sequência”.

A definição de objetivos permite que a empresa tenha controle sobre seu destino ao invés de se submeter ao acaso, além de alocar com eficiência e eficácia recursos escassos da organização. O próximo passo é estabelecer a estratégia que permitirá o alcance eficiente dos objetivos estabelecidos, e escolher táticas e operações que possibilitem a implementação da estratégia abordada. (CHIAVENATO, 2003).

Ainda de acordo com Chiavenato (2003), portanto, conclui-se que os objetivos são resultados futuros almejados pela organização, alcançados através do uso estratégico de recursos disponíveis, sendo este uso planejado de modo a tornar aqueles objetivos em realidade concreta. Ainda de acordo com o autor, há três níveis distintos de hierarquia num planejamento, a saber: **planejamento estratégico** – plano de caráter global, envolvendo toda a organização, seus recursos e objetivos, visando resultados a longo prazo; **planejamento tático** – plano de caráter departamental, envolvendo recursos e decisões centrais a cada departamento, com objetivos delimitados ao médio prazo; e **planejamento operacional** – planejamento de caráter mais imediato, abrangendo processos e atividades minuciosas e específicas, sendo definido no nível operacional e tendo seus objetivos definidos no curto prazo.

De acordo com Padoveze (2010), a empresa pode ser vista como um sistema composto por três elementos básicos: entradas, processamento e saídas. Em síntese, as entradas são entendidas como os recursos utilizados, processados através das atividades operacionais, dando origem às saídas, ou seja, os produtos e serviços vendidos no mercado. Portanto, o autor conclui que a análise ambiental é a

metodologia mais recomendada na elaboração de planejamentos estratégicos, pois procura compreender a empresa dentro da sociedade e dos negócios.

Do mesmo modo, Chiavenato (2003) afirma que a análise dos ambientes interno e externo da organização é feita de modo a identificar estratégias relevantes que a organização deve adotar.

Conclui-se, portanto, que o planejamento estratégico estabelece o modelo de gestão da empresa, sua forma de atuação, sua estrutura organizacional, necessitando, dessa forma, de um planejamento financeiro de longo prazo (PADOVEZE, 2010).

Para Ross (2010) o planejamento financeiro define como uma empresa alcançará seus objetivos financeiros. Além disso, estabelece diretrizes de mudança numa organização, geralmente atuando a nível global, se preocupando com os principais componentes das políticas de financiamento e investimentos da empresa.

Na visão de Gitman (2010, p. 105), “O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”. Assaf e Lima (2009) acrescentam que é através do planejamento financeiro que se estabelece uma rentabilidade mais satisfatória sobre os negócios da empresa, pois permite maior margem de segurança na seleção de ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da organização.

Em resumo, Gitman (2010) pressupõe explicitamente início de um planejamento financeiro passa pelo estabelecimento de um plano financeiro de longo prazo ou estratégicos. Estes, por sua vez, orientam a formulação de planos de curto prazo ou operacionais.

#### 2.1.1.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Planejamento financeiro de longo prazo são ações visando objetivos realizáveis ao longo de períodos de dois a dez anos, sendo, na maioria dos casos, revistos a cada cinco anos diante de novas informações (GITMAN, 2010).

Esse tipo de planejamento está envolvido com decisões relacionadas a investimentos, capital e política de dividendos, pesquisa e desenvolvimento e fontes de financiamento (GITMAN, 2010).

Ross (2010), afirma que quase todos os modelos de planejamento financeiro de longo prazo possuem os seguintes ingredientes: **previsão de vendas** – elemento gerador, a partir do qual a maioria dos outros valores serão calculados.; **demonstrações preliminares** – envolve projeções de balanços, de DREs e de fluxos de caixa, sendo o modelo de planejamento baseado nas projeções de vendas; **necessidade de ativos** – projeção dos gastos de capitais; **necessidade de financiamentos** – parte do plano onde será discutida a política de financiamento e dividendos e onde será concentrada decisões referentes a empréstimos e caixa adicional; **variável de fechamento ou dividendo** – utilizada quando da necessidade de “fechar” o balanço diante de insuficiência ou excesso e **premissas econômicas** – projeção do cenário macroeconômico que a empresa enfrentará durante o período do planejamento, sendo as premissas mais importantes as taxas de juros e a alíquota do imposto de renda empresa.

Tendo sido o estabelecido o planejamento financeiro de longo prazo, este fundamentará o planejamento de curto prazo, ou operacional.

#### 2.1.1.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Planejamento financeiro de curto prazo visa a objetivos realizáveis a um período até dois anos. Segundo Gitman (2010), os produtos gerados por esse planejamento de curto prazo são os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras.

Por outro lado, visão de Ross (2010), decisões financeiras de curto prazo englobam entradas e saídas de caixa no período de um ano ou menos.

O início de um planejamento de curto prazo passa pela previsão de vendas que, por sua vez, serve como base para a elaboração de planos de produção. Tendo sido estabelecidos o tempo necessário para a transformação da matéria-prima em produto final e a quantidade dos insumos necessários para esta transformação, a organização tem como estimar a necessidade de mão-de-obra direta e indireta, despesas operacionais e despesas gerais. Feito isso, são projetadas as demonstrações de resultados, projeções do balanço patrimonial e do orçamento de caixa. Afirma Gitman (2010, p. 106) “De modo geral, os planos e orçamentos de curto prazo programam os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa”.

Ross (2010) exemplifica que decisões financeiras de curto prazo envolvem fluxos de caixa no período de um ano ou menos, como aquisições de maquinário e matéria-prima para a produção de produtos que serão vendidos em um ano ou menos e que uma decisão financeira de longo prazo seria aquela em que a compra de determinado equipamento poderá reduzir os custos de fabricação nos anos subsequentes a sua aquisição.

#### 2.1.1.2.1 Previsão de vendas

A previsão de vendas será o primeiro passo para a elaboração de um planejamento financeiro, servindo de base para as outras projeções futuras, como produção e fluxo de caixa. Para Gitman (2010) esta previsão é o elemento fundamental no processo de planejamento financeiro de curto prazo.

Como dispõe Gitman (2010), há duas formas de análise de previsão de vendas, sendo elas: **previsão externa** – analisa a expectativa de vendas com base em informações de indicadores externos, como política econômica, Produto Interno Bruto (PIB), renda *per capita* e etc.; **previsão interna** – as informações são obtidas dentro da empresa, através da análise de vendas dos anos anteriores, conversas com vendedores.

Na maioria dos casos, essa previsão de vendas é construída através da combinação de dados internos e externos, sendo os internos utilizados como base para a previsão e os externos como forma de ajuste dessas previsões a fatores econômicos gerais.

#### 2.1.1.2.2 Orçamento de Caixa

Como caracteriza Ross (2010), o orçamento de caixa é uma ferramenta básica do planejamento financeiro, ajudando na identificação da necessidade de financiamento a curto prazo através da estimativa de superávit ou déficit.

De acordo com Gitman (2010), o orçamento de caixa é composto por dois elementos: **recebimentos** – abrange entradas de caixa durante um determinado período, como vendas à vista, cobrança de direitos e demais recebimentos em dinheiro; **desembolsos** – diz respeito a todas as saídas de caixa durante

determinado período, geralmente composto por compras à vista, pagamento de fornecedores, folha de pagamento, impostos, pagamento de juros, amortização de empréstimos e etc.

Sendo um instrumento de projeção de entradas e saídas de recursos de caixa, o orçamento de caixa permite a identificação de necessidade de financiamento ou sobras de caixa para investimentos (ASSAF; LIMA, 2014).

Como observa Assaf (2014, p. 682) o orçamento de caixa “[...] permite acompanhar o nível de caixa da empresa e efetuar os ajustes devidos tão logo ocorram os eventuais desvios entre valores previstos (orçados) e os valores reais”.

Ainda de acordo com Assaf e Lima (2014), a empresa deve dedicar atenção na elaboração do orçamento de caixa, evitando excessos ou déficits, sendo ele um importante instrumento de controle de liquidez.

#### 2.1.1.2.3 Demonstrações de resultado do exercício projetado ou pró-forma

Demonstrações financeiras podem ser descritas como informações apuradas pelas empresas que revelam seu desempenho em determinado exercício e que mostram sua efetiva situação financeira (ASSAF, 2014).

Para as demonstrações financeiras pró-forma, ou projetadas, Gitman (2010, p.118) afirma que “[...] representam metas e objetivos da empresa para o período de planejamento”.

Para a elaboração de uma demonstração de resultado do exercício pró-forma ou projetada faz-se necessárias informações referentes a demonstrações financeiras do ano anterior e a projeção de vendas do próximo ano (GITMAN, 2010).

#### 2.1.1.2.4 Balanço patrimonial pró-forma

Balanço patrimonial é um retrato da empresa, sintetizando e organizando suas posses (ativos), suas dívidas (passivos) e a diferença entre eles (patrimônio líquido) (ROSS, 2010).

O balanço patrimonial pró-forma, ou projetado, é elaborado de maneira subjetiva, onde os valores de algumas contas são estimados ou pela porcentagem das vendas ou através de suposições dos gestores (GITMAN, 2010).

Ainda de acordo com o Gitman (2010), algumas premissas podem ser utilizadas quando da elaboração de um balanço patrimonial pró-forma, como: estimativa de saldo mínimo de caixa; estabelecimento de valores máximos de passivo, como por exemplo, considerar inalterados o valor de títulos e bancos a pagar em relação ao ano anterior; estabelecer uma porcentagem de compras de matéria-prima, bem como o vencimento do pagamento de fornecedores e etc.

## 2.2 PROCESSO DE GESTÃO DE CUSTOS

Nesta seção são apresentados os fundamentos teóricos existentes na literatura acadêmica referente a gestão de custos nos quais esta pesquisa está apoiada.

### 2.2.1 Custos

De acordo com Souza e Clemente (2011), custos são expressões monetárias de bens e serviços consumidos no processo de produção de outros bens e serviços.

Padoveze (2003, p. 4) caracteriza “custos como sendo a mensuração econômica dos recursos (produtos, serviços e direitos) adquiridos para a obtenção e a venda dos produtos e serviços da empresa”.

Os custos estão diretamente ligados aos produtos e serviços finais da empresa, incorporados através dos gastos com matéria-prima, mão-de-obra fabril, embalagens e aluguéis, entre outros (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Despesas, por sua vez, possuem natureza não fabril, não necessariamente repercutindo na elaboração de produtos ou serviços prestados, estando associadas a gastos administrativos e/ou com vendas de produtos ou serviços prestados pela empresa (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Além disso, Bruni e Famá (2012) acrescentam que as despesas podem ser alocadas à produção dos produtos como forma de analisar a lucratividade e o gasto de uma unidade ou portfólio de produtos e serviços.

Como os gastos de uma empresa se relacionam com os produtos produzidos por elas, o foco central dos custos está em definir o quanto é gasto para produzir

uma unidade de cada tipo de produto fabricado e comercializado (PADOVEZE, 2003).

#### 2.2.1.1 Classificação dos Custos

São várias as naturezas dos gastos dentro de uma empresa, tendo, assim, vários objetivos. Portanto, o processo classificatório tem como objetivo facilitar a administração, apuração e análise de modelos de tomada de decisão (PADOVEZE, 2003).

A classificação dos custos visa atender às necessidades gerenciais distintas durante as fases de um projeto, sendo determinante para esta classificação o uso que se pretende fazer da informação de custo (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Para uma adequada gestão de custos, recursos, processos, produtos e serviços torna-se necessário um estudo minucioso de todos os recursos gastos na empresa, classificando-os de acordo com suas naturezas e objetivos (PADOVEZE, 2003).

Quanto à forma de apropriação aos produtos, Souza e Clemente (2011) classificam os custos envolvidos na produção como: **diretos** – incluídos diretamente no cálculo da produção dos produtos, como mão-de-obra direta, matéria-prima principal; **indiretos** – para serem incorporados aos produtos, é necessário algum critério de rateio, pois não são facilmente identificáveis nos produtos, como: seguros, alugueis, salários com administração.

Já em relação ao volume de produção os custos diretos e indiretos passam a ser classificados como fixos ou variáveis quando se tem como referencial o volume de produção (PADOVEZE, 2003). Já os custos analisados conforme o volume de produção permitem analisar as variações nos custos totais e unitários em relação a diferentes níveis de produção (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Essa forma de classificação é fundamental já na fase do projeto, já que deve prever o volume de receita que deve ser gerado no período para o sustento do nível de atividade planejado (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Conforme Bruni e Famá (2012), os custos do volume de produção são classificados da seguinte forma: **fixos** – existentes mesmo que não haja produção. Qualquer que seja o volume de atividades da empresa em determinado período de

tempo e capacidade instalada, não variam. São exemplos de custos fixos aluguéis, depreciação, seguros, e outros; **variáveis** – custos variáveis têm seus valores alterados conforme o volume de produção. Quanto maior a produção, maiores serão seus custos. Fazem parte desta natureza de custos gastos com matéria-prima, embalagens; quanto maior a produção, maior o consumo de ambos; **semifixos** - custos que permanecem fixos até certo patamar; excedido o limite deste patamar, têm seu valor alterado, sendo considerados, então, variáveis. Um exemplo pode ser o gasto com abastecimento de água, onde o patamar é definido pela fornecedora do serviço; e **semivariáveis** – correspondem a custos que não acompanham linearmente a variação da produção, mas aos saltos, sendo fixos dentro de certos limites. Um exemplo desse tipo de custo pode ser o gasto com supervisores, onde o número destes funcionários é definido de acordo com o número de funcionários subordinados a eles. Aumentando o número de funcionários supervisionados, aumenta-se também o número de supervisores, aumentando assim o gasto com contratação e pagamento de fornecedores.

Souza e Clemente (2011) ainda classificam os custos quanto ao valor de registro. São eles: **histórico** – quando o custo é incorporado ao produto pelo valor da época de sua aquisição; **reposição** – quando incorporado ao produto pelo valor atual ou de mercado; **padrão** – quando incorporado ao produto por valores calculados a partir de estudos anteriores ou especificações técnicas de processo.

Quanto à forma de acumulação, Souza e Clemente (2011), classificam da seguinte maneira: **por processo** – custos por processos estão associados a determinados períodos de tempo. Terminado o período estipulado os custos são atribuídos às quantidades produzidas; **por ordem de produção** – são custos referentes a produtos que possuem longos ciclos de produção, como navios, grandes turbinas e obras de construção civil.

Quanto ao objeto de custeio, os custos são definidos de acordo com as necessidades informacionais, sendo apresentados em diferentes níveis de agregação, sendo que a agregação mais comum é a por produto (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

## 2.2.2 Contabilidade de Custos

De acordo com Bruni e Famá (2012) a contabilidade de custos pode ser definida como o uso ordenado dos princípios da contabilidade gerencial para o registro dos custos de operação de um negócio.

Ainda na visão de Bruni e Famá (2012), as funções básicas da contabilidade de custos devem atender a três razões primárias: **determinação do lucro** – tornando dados ordinários dos registros convencionais úteis à administração; **controle das operações** – através da manutenção de padrões e orçamentos, com comparações entre previstos e reais; **tomada de decisões** – fornecendo informações sobre produção (o quê, quanto, quando, e como fabricar), sobre formação de preços e escolha entre fabricação própria ou terceirizada.

O objetivo principal da contabilidade de custos foi a determinação dos custos dos produtos fabricados, de modo a avaliar os custos dos estoques e da venda desses produtos, para a obtenção do lucro da venda desses produtos. Em empresas comerciais, os únicos custos envolvidos são os das mercadorias que serão revendidas; empresas industriais, no entanto, precisam de matéria-prima, matérias auxiliares, maquinário de produção, embalagens, mão-de-obra direta, dando origem a custos como depreciação de máquinas e despesas com energia e outros insumos. (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Em resumo, quanto mais processos, insumos, equipamentos e tempo são despendidos com a produção de um produto, mais complexa é a apuração dos custos dos produtos e sua contabilização (BRUNI; FAMÁ, 2012).

## 2.2.3 Gestão de Custos

Bruni e Famá (2012) caracteriza a gestão de custos como sendo uma ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisões.

A gestão moderna das empresas visualiza os custos ao longo de toda a sua cadeia de valor de modo a conseguir vantagem competitiva (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Por outro lado, a Gestão Estratégica de Custos estabelece que os custos devam ser tratados como consequências de investimentos baseados em estratégias

já definidas, pois as decisões envolvendo investimentos necessitam serem analisadas à luz do retorno que propiciam, dos custos envolvidos em tais estratégias e dos custos que ocorrerão caso ela seja abandonada (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

O fundamento teórico mais importante na contabilidade de custos é o método. Definido o método, todos os processos decisórios acompanharão o método escolhido (PADOVEZE, 2003).

### 2.2.3.1 Métodos de Custeio

Métodos de custeio identificam o custo unitário do produto ou de uma linha de produtos, partindo do custo total dos custos diretos e indiretos (PADOVEZE, 2003).

Padoveze (2003) afirma que a mensuração do método de custeio até fundamentalmente ligada a três questões: os gastos e despesas que devem fazer parte da apuração dos custos dos produtos; os custos que devem ser ativados enquanto este produto está em estoque (não foi vendido); e definição da metodologia de cálculo e a apuração do custo unitário dos produtos e serviços.

Como descrito por Souza e Clemente (2011) o método por absorção é caracterizado como um sistema em que todos os custos realizados durante a fabricação são apropriados ao produto. Dessa forma, todos os recursos consumidos quando da fabricação de um produto, direta ou indiretamente, integram o custo do produto.

Outro método é o de custeio direto ou variável, que consiste em atribuir aos produtos somente os custos variáveis, sendo os demais custos fixos associados a estrutura, portanto não atribuídos aos produtos (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

O método de custeio ABC (*Activity Based Costing*), por sua vez, utiliza as atividades desenvolvidas na organização para alocar os custos. Como atividade, entende-se uma combinação de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e materiais que produzem bens e/ou serviços, sendo que estas atividades disparam custos (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Complementa Padoveze (2013) que o objetivo principal do método ABC é identificar os elementos causadores dos custos e somente depois efetuar sua alocação.

## 2.3 PROCESSO DE INVESTIMENTOS E OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS

Neste subcapítulo são apresentados conceitos relativos a investimentos e otimização de custos existentes na literatura acadêmica na qual esta pesquisa está apoiada.

### 2.3.1 Investimentos

Para Casarotto, e Kopittke (2010, p. 92) "investir consiste em renunciar um consumo no presente em troca de uma promessa de um retorno satisfatório no futuro".

A tecnologia da informação se faz cada dia mais presente nas empresas, pois ela veio para automatizar, tornar os processos mais rápidos e eficazes. Por esta razão, gera-se a necessidade e procura por investimentos na área tecnológica (FARIAS; MUNIZ, 2012).

Para gerir um investimento, o início dá-se no processo de gestão dos recursos, onde se tem um objetivo e, à partir deste, são aplicadas três etapas. A primeira etapa consiste na definição, nela a governança define os objetivos, aloca os recursos e estrutura o investimento. A segunda etapa é a execução, onde ocorre a seleção dos gestores e a implementação das estratégias. Por último, na terceira etapa, é realizada a monitoração, onde há uma avaliação do retorno e dos riscos do investimento e uma fiscalização ao atendimento à legislação e aos mandatos (CARDOSO, 2012).

A gestão do investimento é de suma importância para as empresas, devido à forte concorrência e a globalização. É através de uma boa gestão que pode-se mensurar a permanência da empresa no mercado (LIZOTE, et al., 2014).

### 2.3.2 Administração de Investimentos

Administração de investimentos é a ferramenta que planeja, organiza, dirige e controla o uso dos recursos financeiros de uma empresa. É por meio dela que as empresas atingem seus objetivos e metas. Para administrar investimentos, é preciso planejar, controlar e executar de maneira que os recursos da empresa possam gerar

receita. Este processo demanda tempo e trabalho. Pode ocorrer em uma empresa que está iniciando ou em uma empresa que já está no mercado e visa expandir seus negócios, e qualquer aplicação de capital com finalidade de expansão da produção, consiste em investimento. O investimento de produção cria valor para a empresa quando a taxa de retorno sobre o capital é maior ou se iguala ao custo total do capital. Para que se tenha retorno em um investimento, só é possível com a boa administração dos recursos financeiros e administrativos (SOUZA; DIEHL, 2009).

Segundo Souza e Diehl (2009), para projetar um investimento, são necessárias três etapas: previsão financeira; projeção dos fluxos financeiros do investimento; análise de investimentos.

Na área da Tecnologia da Informação (TI), a gestão dá-se por medir e gerenciar, com o objetivo de se fazer mais com menos. Apesar de saber quanto custa a operação, muitos gestores ainda veem a TI como uma caixa-preta que gera gastos significativos e crescentes, por causa da falta de transparência. Dar visibilidade a esses custos pode ajudar às empresas a aumentar o foco nos investimentos em TI, e otimizar a utilização de seus recursos (internos e externos), de modo a contribuir pra os resultados positivos das empresas (PEDRASSA, 2012).

A gestão de risco é uma medida preventiva, que tem por finalidade reduzir ao máximo a probabilidade de algo vir a dar errado. É necessário planejar o risco, para que se ele ocorrer, não destrua ou desestabilize tudo o que foi realizado. Ao identificar o possível risco, seu impacto é avaliado, em seguida é planejada uma resposta ao risco, onde é montado um plano de ação para cada um deles e em seguida, se for achado o risco, há uma monitoração dele (CLEMENTS; GIDO, 2014).

Ainda de acordo com Clements e Gido (2014), em finanças existem uma série de alternativas e métodos com finalidade de mensurar um investimento em condição de incerteza ou risco. Todos esses mecanismos ajudam a mensurar riscos, minimiza-los e tentar preveni-los, mas nenhum deles é totalmente eficaz, pois o futuro é imprevisível e não se pode precisar com certeza o que irá ou poderá acontecer, por essa razão é importante analisar e estar preparado para quando possíveis eventualidades ocorrerem.

Segundo Filho e Kopittke (2010), são usadas três alternativas para a resolução do problema em condição de incerteza: uso regras de decisão às matrizes de decisão; análise de sensibilidade: quando não tem nenhuma informação sobre a

distribuição de probabilidades; simulação: quando tem uma informação para que ela possa virar risco, diante da incerteza.

A matriz de decisão é uma tabela que relaciona alternativas a diferentes eventualidades futuras. A análise de sensibilidade estuda o efeito que a variação de um dado de entrada pode afetar no resultado. A simulação é quando se analisa a sensibilidade com outras variáveis. Um dos métodos bastante usado em diversas áreas é o uso da árvore de decisão. É uma forma gráfica e bastante útil para visualizar as consequências de decisões atuais, futuras e eventualidades. A árvore ajuda a entender e controlar muitos problemas de possíveis investimentos de risco (CASAROTTO; KOPITTKKE, 2010).

### **2.3.3 Otimização de Custos**

Diante do cenário desafiador da crise no Brasil, as empresas de tecnologia não sofrem grandes impactos, pois sempre haverá necessidade de inovação. Por esse fator, os investidores da área sentem uma maior segurança e percebem que o risco, quando estudado e analisado, tende a ser mínimo (PERILLO, 2015).

De acordo com Klein (2016), embora sistemas e equipamentos de TI possuam alto valor de investimento, estes são extremamente importantes e trazem diversas melhorias para o negócio. Como exemplifica o autor, um estudo intitulado *The Era I Enterprise: Ready for Anything* mostra que, na opinião de 300 executivos de 10 indústrias, a TI facilita a interação com os consumidores, potencializa o trabalho, melhora a produtividade e amplia a geração de receitas. É notório que se investindo em tecnologia, mesmo sendo dispendioso em termos financeiros, o retorno gerado será compensatório para o negócio.

A primeira etapa para a redução de custos nas empresas de tecnologia é a identificação de fatores internos, para que se possa medir o que são formadores de custos. O investimento em tecnologia não pode ser visto apenas como percentual aumento de receita, o que ele traz é muito maior do que apenas essa questão (PEDRASSA, 2012).

Existem diversas empresas de tecnologia, que conseguem reduzir custos e otimizar seus investimentos, como é o caso da *Gartner*, multinacional norueguesa que há 14 anos dedica-se às empresas na otimização dos seus investimentos em

sistemas de informação, que vão desde ativos de software a licenciamento na *cloud*. (REVISTA IT INSIGHT, 2016).

### 3 MÉTODO

São descritos nos subcapítulos seguintes os procedimentos metodológicos que possibilitaram a esta pesquisa o alcance dos objetivos específicos propostos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Como caracteriza Marconi e Lakatos (2010, p. 139), pesquisa é “procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Dessa feita, a presente pesquisa é do tipo exploratória-descritiva.

Na opinião de Cervo e Bervian (2003), a pesquisa exploratória não elabora hipóteses a serem testadas no trabalho, servindo, no entanto, como auxílio para a elaboração de hipóteses para estudos posteriores; dessa forma, seu principal objetivo é familiarizar-se com o fenômeno ou descobrir novas ideias.

A pesquisa descritiva busca por precisão durante a análise de dados, à procura da frequência de ocorrência de determinado fenômeno, bem como a relação deste com diversas situações (CERVO; BERVIAN, 2003).

Quanto à natureza, a presente pesquisa é qualitativa, que de acordo com Strauss e Corbin (2008) tem como característica dados que não podem ser colhidos através de meios estatísticos ou quantitativos.

No que diz respeito ao procedimento de investigação, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica diz respeito a toda bibliografia publicada referente a um determinado assunto, desde teses, monografias, livros, revistas, até arquivos de audiovisual, gravações em fita magnética, rádio e outros (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de campo adquire mais informações e conhecimento sobre determinado assunto, de modo a responder uma

pergunta ou corroborar/falsear uma hipótese, além de descobrir novos fenômenos ou relação entre eles.

A pesquisa documental é caracterizada pela análise de documentos, escritos ou não, ligados ao fenômeno estudado, tais como documentos jurídicos, leis, fotografias, correspondência, dados estatísticos, balancetes e outros (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para a presente pesquisa, serão analisadas informações referentes ao planejamento financeiro, tais como balanços patrimoniais, demonstrações de resultado do exercício e documentos referentes a decisões de investimentos e otimização de custos.

A aplicação de tais processos técnicos contribuiu para conhecer o processo de planejamento financeiro e otimização de custos da empresa em questão.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – LEVEL 3

O estudo de caso tem como característica o estudo profundo de um ou mais objetos, visando ampliar o conhecimento acerca destes. Tem como objetivos principais a exploração da vida real e de seus limites, muitas vezes, indefinidos, além da descrição do contexto situacional no qual a investigação está sendo feita. Sua utilização dá-se em situações onde as variáveis de determinado fenômeno não podem ser analisadas através de levantamentos e experimentos (GIL, 2010).

A partir dessas considerações, a presente pesquisa utilizou como estudo de caso o processo de planejamento financeiro da empresa de tecnologia Level 3, e como este planejamento contribui no processo decisório sobre investimentos e otimização de custos.

A escolha da referida empresa para a elaboração deste trabalho justifica-se por sua atuação no mercado de soluções tecnológicas, mercado este em expansão exponencial diante da crescente demanda por produtos e serviços com grande dependência da tecnologia e do acesso à internet.

#### 3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

Universo ou população é o conjunto de seres, animados ou inanimados, que apresentam características em comum. Sua delimitação diz respeito a especificar

que pessoas, coisas ou fenômenos serão pesquisados através de suas características em comum (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A população-alvo em questão nesta pesquisa são as empresas de tecnologia, delimitada pela empresa de tecnologia Level 3.

Segundo afirma Marconi e Lakatos (2010), amostra pode ser entendida como uma parte, porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população), que pode ser tanto probabilística como não-probabilística.

A amostra não-probabilística constitui-se de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, sem, contudo, levar em consideração dados estatísticos. Também se podem utilizar amostras não probabilísticas quando da seleção de elementos levando-se em conta a facilidade de acesso a estes (VERGARA, 2009).

Em relação a presente pesquisa, a amostra selecionada foi a não probabilística, pois foram utilizados critérios subjetivos, como a função desempenhada na empresa. Como amostra, utilizou-se o responsável pelo setor financeiro da empresa de tecnologia Level 3.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a organização e elaboração dos instrumentos de investigação é uma etapa importante no planejamento da pesquisa.

#### 3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2010) a entrevista tem como característica o encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas adquira informações sobre determinado assunto através da conversa profissional feita de maneira metódica.

A entrevista não-estruturada oferece ao entrevistador liberdade para desenvolver cada situação na direção que considerar adequada e relevante, pois as perguntas são abertas e podem ser respondidas numa conversa informal (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A entrevista focalizada orienta a conversa através de formulários abertos, oferecendo liberdade tanto para o pesquisador quando para quem está sendo

entrevistado (ANDRADE, 2005). Além da entrevista não-estruturada focalizada, foi efetuada a pesquisa documental, de modo a analisar as informações contidas no balanço patrimonial e as demonstrações de resultado do exercício a fim de entender o planejamento financeiro e a gestão de custos da Level 3.

### **3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados**

O teste-preliminar ou pré-teste tem como objetivo averiguar a validade do instrumento de coleta de dados. Consiste em testar os instrumentos de pesquisa sobre uma pequena parcela da amostra de modo a evitar que a pesquisa atinja resultados falsos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Na presente pesquisa, pré-teste foi realizado no dia 15 de setembro, com funcionários da filial de fortaleza da empresa de tecnologia Level 3.

### **3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista não estruturada focalizada. A entrevista foi aplicada com o gestor do setor financeiro da Level 3, onde respondeu a perguntas sobre o processo de planejamento financeiro e processo de gestão de custos. O primeiro contato com o entrevistado foi por telefone, para marcar a entrevista. Também foram analisados documentos pertinentes a esta pesquisa.

A Carta de Autorização de participação da empresa no estudo de caso foi elaborada de acordo com o modelo e entregue para a empresa assinar e autorizar, no mês de outubro, conforme (Apêndice A, p. 30).

## **3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS**

Neste subcapítulo são explanados os métodos de coleta, tabulação e tratamento dos dados coletados.

### **3.4.1 Coleta dos Dados**

Coleta de dados pode ser entendida como a fase do método de pesquisa onde são utilizadas técnicas específicas para a reunião de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para a devida coleta dos dados, foi realizada a entrevista não-estruturada com o gestor do setor financeiro da empresa de Tecnologia Level 3, que ocorreu no dia 1º de outubro de 2017, conforme (Apêndice B, p. 31).

### **3.4.2 Tabulação dos Dados**

Como afirmam Markoni e Lakatos (2010), a tabulação consiste em dispor os dados em tabelas para a melhor compreensão e interpretação destes e, além disso, para possibilitar a verificação da inter-relação entre eles.

A tabulação foi realizada através do *Microsoft Office Excel*, bem como do *Microsoft Office Word*, pois disponibilizaram recursos de agrupamentos e disposição de dados relevantes para a análise e interpretação dos dados.

### **3.4.3 Tratamento dos Dados**

Tendo sido tabulados, os dados precisam ser analisados e interpretados. A análise constitui-se na fase em que se verifica se os dados colhidos estão relacionados aos fenômenos estudados e sua relevância em relação aos objetivos da pesquisa (BARROS; SOUZA, 2007).

Para a presente pesquisa, a técnica de tratamento de dados utilizada foi a análise de conteúdo, que na visão de Barros e Souza (2007) é a mais adequada para questões mais complexas de categorização de dados, com as de caráter qualitativo.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os resultados alcançados com a presente pesquisa. Nos subcapítulos subsequentes estão detalhados o estudo de caso, os dados obtidos e os resultados provenientes destes.

#### 4.1 OBJETO DE ESTUDO – LEVEL 3

Esta pesquisa tem como objeto de estudo a empresa de soluções tecnológicas Level 3. A Level 3 *Communications, Inc.* é, atualmente, uma provedora global de alto padrão em serviços de comunicação, promovendo e fortalecendo a eficiência e a segurança das empresas-clientes em todo o mundo.

A empresa teve seu início como uma filial de uma empresa do ramo de construções que, também, já tinha criado uma das primeiras transportadoras locais competitivas, a MSF *Communications*. Em 1998, no entanto, o foco dos negócios foi mudado e a organização passou se dedicar ao desenvolvimento de redes de comunicações baseadas em instalações ponta-a-ponta com o objetivo de fornecer serviços de comunicação de IPs, passando a se chamar Level 3 *Communications*. Neste mesmo ano, ações comuns da empresa foram negociadas no mercado de ações da NASDAQ, sob o símbolo LVLT. Desde 2011, suas ações ordinárias são negociadas no mercado de ações da Bolsa de Valores de Nova York sob o mesmo símbolo.

Atualmente, a Level 3 atende clientes em mais de 500 mercados, presente em 60 países, abrangendo três continentes. (LEVEL 3, 2017)

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O planejamento pode ser resumido como o ato de formular estratégias que antecipem possíveis problemas e, a partir disso, neutralizar ou minimizar riscos e ameaças (MAXIMIANO, 2009). Complementa Chiavenato (2003) que o planejamento está dividido hierarquicamente em planejamento estratégico, tático e operacional.

Conforme explica Gitman (2010), o planejamento de longo prazo envolve decisões relacionadas a investimentos, capital e dividendos, fontes de desenvolvimento e pesquisa e desenvolvimento.

Acerca do planejamento estratégico, que abrange a organização de modo global, pode-se observar que, de acordo com os resultados obtidos através da entrevista com o gestor, grande parte das decisões acerca do planejamento financeiro e estratégico da filial de Fortaleza – assim como todas as filiais

espalhadas pelo mundo, segue conforme critérios estabelecidos na matriz no exterior, avaliando necessidades, fortalezas e fraquezas da organização. O planejamento financeiro de longo prazo é definido através das expectativas de investimentos e ingressos de recursos.

No esclarecimento de Gitman (2010), a previsão de vendas é a base na qual se fundamenta outras projeções futuras, ou seja, elemento importante no processo de planejamento financeiro. Na Level 3, a análise da demanda de cada região é fator determinante para decisões sobre previsão de vendas e alocação de recursos. Somando-se à análise regional, a renegociação de contratos em curso e a prospecção de novos contratos também determinam a previsão de vendas.

Ross (2010) caracteriza o orçamento de caixa como ferramenta importante no planejamento financeiro, sendo por ele identificada a necessidade de financiamento através das estimativas de superávit ou déficit. Na empresa pesquisada no estudo de caso, o orçamento de caixa está atrelado às regras da matriz, levando-se em conta os ingressos e saídas de recursos planejados.

Elaborado de maneira subjetiva, o balanço patrimonial pró-forma é ferramenta usada na projeção dos valores de ativos e passivos da organização. Conforme os dados colhidos na presente pesquisa, o balanço patrimonial pró-forma é realizado trimestralmente, para acompanhamento dos resultados e do índice financeiro.

Para Padoveze (2003), custos são os valores dos recursos utilizados na produção de bens e serviços. A gestão estratégica de custos visualiza os custos ao longo de toda a cadeia de valor do produto e/ou serviço, tratando-os como consequência de investimentos de estratégias implantadas e, principalmente, avaliando os custos remanescentes de estratégias abandonadas (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Ainda seguindo diretrizes da matriz no exterior, a gestão de custos tem como principal objetivo o aumento da margem de lucro sem, contudo, afetar a qualidade dos serviços prestados. Por ser uma prestadora de serviços e não uma indústria, seus custos principais estão relacionados com a prestação desses serviços e a geração desses custos depende da demanda necessária como, por exemplo, a contratação de links de terceiros para a transmissão. A otimização desses custos faz-se de acordo com a natureza destes, que podem ser: **Serviços de terceiros** –

subcontratação de serviços, por exemplo; **Custos gerais dos serviços** – os chamados custos indiretos, como energia, manutenção da infraestrutura e outros.

Segundo Casarotto e Kopittke (2010), investimentos podem ser entendidos como a renúncia de consumo presente visando retornos satisfatórios no futuro.

A gestão de investimentos tem início na gestão dos recursos empregados nas atividades da organização. A gestão de investimentos obedece à três etapas distintas: definição de objetivos, onde são alocados recursos e definida a estrutura de investimentos; a segunda etapa é a execução, onde gestores são selecionados e estratégias implementadas; e a terceira etapa é a monitoração de avaliação dos retornos e dos riscos do investimento (CARDOSO, 2012).

O processo de análise dos investimentos a serem realizados na empresa também segue as diretrizes da matriz, sendo avaliados segundo com a identificação de novos mercados, estudos da necessidade de novos equipamentos, serviços de terceiros nos projetos e cálculo do retorno do investimento.

Segundo explica Clements e Gido (2014), a gestão de riscos tem como finalidade o planejamento dos riscos, de modo que, se os riscos ocorrerem, não destruam ou desestabilizem os resultados conquistados.

Na empresa pesquisada, os riscos envolvidos nos projetos são mensurados a partir de projetos onde já está definido o quanto será possível gerar de novos serviços ou pré-contratos. Ou seja, os riscos são avaliados de acordo com os riscos gerados em projetos semelhantes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O início de toda organização passa pelo estabelecimento de um planejamento financeiro sólido, levando-se em conta a estrutura de investimentos necessários para seu crescimento e competitividade, e a gestão dos custos envolvidos no seu funcionamento.

O propósito deste trabalho foi o de conhecer e analisar o processo de planejamento de uma empresa do ramo de tecnologia, bem como a gestão de seus custos e sua política de investimentos. A escolha deste tipo de empresa foi motivada pela importância que este setor adquiriu nos últimos anos. A evolução tecnológica gerou uma demanda crescente por soluções ligadas à tecnologia, com pessoas

conectadas em todas as partes do planeta e um número cada vez maior de informações circulando através da internet. Além disso, é inquestionável que o número dessas empresas cresça ao longo dos anos, como foi observado na pesquisa.

Para a análise dos dados obtidos, esta pesquisa foi baseada nas informações encontradas em fontes bibliográficas e em informações colhidas junto à organização.

Através dos dados obtidos, é possível observar como o planejamento financeiro é a pedra angular na qual a empresa está fundamentada. Por tratar-se de uma organização que presta serviços de tecnologia, seus custos estão diretamente ligados na prestação desses serviços, diferentemente de uma indústria, cujos custos estão atrelados à transformação de insumos em produtos finais.

A preocupação observada em gerir custos e riscos tem como principal foco a qualidade dos serviços prestados, bem como o aumento da margem lucrativa da empresa. Os investimentos são calculados com base em contratos anteriores e na expectativa de novos contratos baseados na demanda regional.

A principal limitação do estudo foi colher informações mais detalhadas, pois boa parte do planejamento é feito na matriz do exterior, sendo de acesso exclusivo aos funcionários da respectiva empresa. A filial de Fortaleza ainda é dependente de decisões tomadas na matriz. Como recomendação de melhoria, a Level 3 poderia considerar decisões mais enquadradas às localidades e às peculiaridades regionais nas quais suas filiais estão inseridas, de modo a adequar seus investimentos aos serviços mais procurados em cada região, pois a dependência de decisões tomadas fora do âmbito de atuação da filial pode gerar gastos e custos desnecessários.

Como mencionado anteriormente, o crescente número de empresas que lidam com soluções tecnológicas em solo brasileiro amplia o campo de estudo de tais empresas, estudos estes que podem analisar o impacto de suas atividades nas comunidades nas quais estão inseridas, a geração de novos hábitos de trabalho e em como a perspectiva de atuar nessas empresas influencia a formação acadêmicas dos jovens das respectivas comunidades.

## REFERÊNCIAS

ABSSTARTUP. Número de startups brasileiras cresce 18,5% em seis meses. **Estadão**, Rio de Janeiro, jan. 2016. Disponível em <

<http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,numero-de-startups-brasileiras-cresce-185-em-seis-meses,10000028610> >. Acesso em: 12 de março de 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia no trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF, Alexandre Neto. **Curso de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARDOSO, Alessandra. **Gestão de Investimentos**, 2012. Disponível em:< [http://www.atuarios.org.br/docs/congresso\\_sp\\_2012/alessandra.ppt.pdf](http://www.atuarios.org.br/docs/congresso_sp_2012/alessandra.ppt.pdf)>. Acesso: 04 de Abr. 2017.

CASAROTTO, Nelson Filho; KOPITTKE, Bruno Harmut. **Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 11. ed – São Paulo: Atlas, 2010.

CGIBR. Comitê Gestor da Internet no Brasil. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros**. São Paulo, 2016.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

CHASSOT, Guilherme José. **Os benefícios do controle e planejamento financeiro: estudo de caso em uma agropecuária**. 2015. 91 p. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Regional do Noroeste do RS, Três Passos, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEMENTS, James P.; GIDO, Jack. **Gestão de Projetos: Tradução da 5ª Edição Norte Americana**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

FARIAS, Everton da Silveira; MUNIZ, Raquel. Investimentos em TI, além do retorno financeiro: um estudo de caso sobre os benefícios intangíveis, compatibilidade e adoção da ti no processo de trabalho de uma empresa. **São Marcos**, 2012. Disponível em:< <http://www.saomarcos.br/ojs/index.php/rasm/article/view/18>>. Acesso em: 04 de Abr. 2017.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil**. Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Suplementar de acesso à internet e posse de telefone móvel celular**. Rio de Janeiro, 2015.

INTERBRAND. Ranking 100 empresas mais valiosas do mundo. Disponível em: <HTTP://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/>. Acesso em: 12 de mar. 2017

KLEIN, Robinson. Quanto custa não investir em tecnologia para a gestão?. **Computer World**, São Paulo 2016. Disponível em:< <http://computerworld.com.br/quanto-custa-nao-investir-em-tecnologia-para-gestao>>. Acesso em: 11 de Abr. 2017.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Maria de Andrade de. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. Atlas: São Paulo, 2010.

LEVEL 3. Nossa História. **LEVEL 3**, Brasil 2017. Disponível em:<<http://www.level3.com/historia>>. Acesso em: 20 de abr. 2017

LIZOTE, Antonieta S. et al. Análise de Investimentos: um Estudo Aplicado em uma Empresa do Ramo Alimentício. **AEDB**, 2014. Disponível em:<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1220115.pdf>>. Acesso: 05 de abr. 2017.

MAXIAMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis L. **Introdução à Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2010.

\_\_\_\_\_. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Thomson, 2003.

PEDRASSA, Anderson. Gestão de Custos de TI. **IBM Technology**, São Paulo 2012. Disponível em: <[https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/tlcbr/entry/gestao\\_de\\_custos\\_de\\_ti?lang=en](https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/tlcbr/entry/gestao_de_custos_de_ti?lang=en)>. Acesso em: 07 de abr. 2017.

PERILLO, Marcos Andreetto. Por que investir em uma empresa de tecnologia?. **Canaltech**, 2015. Disponível em: <<https://corporate.canaltech.com.br/noticia/mercado/Por-que-investir-em-uma-empresa-de-tecnologia/>>. Acesso: 10 de abr. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013. Disponível em: <[www.feevale.br/editora](http://www.feevale.br/editora)>. Acesso em: 30 mai. 2017.

REVISTA IT INSIGHT. Da redução de custos à otimização de investimentos. **Revista It Insight**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.itinsight.pt/news/in-deep/da-reducao-de-custos-a-otimizacao-de-investimentos>>. Acesso: 10 de abr. 2017.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W. JORDAN, Brandford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSSETTI, José. Paschoal. **Introdução à Economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo, 2008. SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Marco Antônio; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos: Uma abordagem Integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da empresa de tecnologia Level 3 no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 01 de outubro de 2017.

Eu, CAMILA HOLANDA BITU e EMMANUELLA DA COSTA SILVA, alunas do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Ricardo Coimbra, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Planejamento financeiro e gestão de custos da filial de Fortaleza da empresa de tecnologia Level 3".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Camila Holanda Bitu**  
Pesquisadora

---

**Emmanuela da Costa Silva**  
Pesquisadora

---

**Prof. Ricardo Aquino Coimbra**  
Orientador da Pesquisa

---

**HENRIQUE BORGES**  
Diretor  
(Assinatura e Carimbo)

## **Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Entrevista Estruturada Não-Focalizada**

Como se observa abaixo, estão as perguntas utilizadas na coleta dos dados pertinentes para a elaboração deste trabalho.

1. Quais os critérios levados em consideração durante a realização do planejamento financeiro de curto prazo? E durante o de longo prazo?
2. Como é realizada a previsão de vendas?
3. Quais os critérios levados em consideração durante o orçamento de caixa?
4. É realizado um balanço patrimonial pró-forma?
5. Como ocorre a gestão dos custos da empresa (volume de produção, aquisição de novos produtos, estoque, etc)?
6. Quais os métodos utilizados na gestão de custos?
7. Como são administrados os custos? Existe otimização de custos?
8. Por ser uma multinacional, a filial de Fortaleza depende de resultados de outros países ou consegue “caminhar” sozinha?
9. Explique o processo de análise de investimentos a serem realizados na empresa.
10. Explique o método utilizado na mensuração dos riscos de investimentos.
11. O fato de a empresa ser de capital aberto influencia na gestão de custos e investimentos?

# MARKETING DE RELACIONAMENTO E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES NA TALLIS JOIAS E ÓTICA

## **Edilberto Brasil Soares Brito**

Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
edilbertobsb@hotmail.com

## **Lorena Lourenço Magalhães**

Professora do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Gerência Executiva de Marketing pela UFC. Graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela UFC. Sócia-Diretora da Destak Eventos Ltda.  
lorenamagalhaes@yahoo.com.br

## **RESUMO**

O presente estudo buscou analisar como ocorre o processo de captação e retenção de clientes através do Marketing de Relacionamento na empresa Tallis Joias, em Fortaleza, visto que há uma grande importância em conseguir conquistar novos clientes, como também em fidelizá-los. Para atingir tal objetivo realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva de natureza quantitativa com pesquisa de campo junto a 50 clientes em atendimento nas lojas da Tallis Joias. Como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário estruturado composto por 12 questões. Os resultados apontaram que a empresa realiza ações de marketing de relacionamento mas não de forma estratégica com critérios pre-definidos de gestão dos seus clientes e isso poderia contribuir ainda mais na fidelização dos mesmos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing de Relacionamento, captação de clientes, retenção de clientes, fidelização.

## **ABSTRACT**

The present study sought to analyze the process of capturing and retaining costumers through the Relationship Marketing in the company Tallis Joias, in Fortaleza, given that there's a great importance in winning over new costumers, such as building their loyalty. To achieve such goal a descriptive exploratory research with a quantitative nature was performed with a field research of 50 costumers during their reception in the store of Tallis Joias. A questionnaire composed of 12 questions was used as research tool. The results indicated that the company promotes actions of relationship marketing, but not with strategically pre defined criteria of their costumers' management, which could contribute even more in building their relationship.

**KEYWORDS:** *Relationship Marketing, Costumers capture, Costumers retention, Costumer loyalty.*

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado em mutação, as empresas estão passando por modificações a fim de manter uma carteira de clientes que compense seus custos e possa contribuir para a permanência no mercado com bons lucros.

O estudo sobre os relacionamentos com o cliente assume importância significativa para o entendimento das necessidades e expectativas destes que se relacionam com a empresa. As empresas devem começar a se preocupar com a mensagem publicitária e com o talento do vendedor, mas, principalmente, prestar atenção nos tipos de clientes, em suas necessidades e expectativas de atendimento e no relacionamento individual que deseja ter com eles, porque assim poderá manter uma carteira de clientes fieis a seus produtos. Por meio do marketing de relacionamento, “a empresa é capaz de captar informações suficientes de seus clientes para a compreensão de suas necessidades individuais e adaptar ofertas a elas” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 2).

Este trabalho proporcionará entendimento sobre a captação, retenção de clientes e da necessidade da aplicação de marketing de relacionamento. É notório que no mercado atual a qualidade dos produtos e atendimento aos clientes não são mais requisitos sozinhos de competição entre as empresas. O fator distintivo para a tomada de decisões quanto à retenção dos clientes é a qualidade dos relacionamentos, que, provavelmente, propiciará junto com a qualidade dos produtos aumento das vendas, maior participação no mercado e conseqüentemente à fidelização do cliente.

Este artigo trata de um estudo de caso em uma empresa de joalheria especializada e sofisticada, localizada em Fortaleza, e que está presente em diversos shoppings da cidade como Aldeota, Rio Mar, Iguatemi. O ramo de joias teve grande crescimento na última década em Fortaleza, o que atraiu muitos clientes, principalmente mulheres em busca de design, sofisticação, requinte, status, em contrapartida a concorrência nesse mercado também aumentou. O marketing de relacionamento surge assim como uma estratégia fundamental não só na busca pela manutenção desses clientes tornado-os fiéis mas também na atração de novos.

Diante desse contexto, o trabalho traz o seguinte problema de pesquisa: como o marketing de relacionamento influencia no processo de captação e retenção de clientes da Tallis Joias?

O presente trabalho tem como objetivo geral: analisar o marketing de relacionamento e sua influência no processo de captação e retenção de clientes da Tallis Joias. Como objetivos específicos foram estabelecidos: descrever os processo de marketing de relacionamento e do comportamento do consumidor; identificar as ações de marketing de relacionamento realizadas na Tallis Joias; verificar se as ações realizadas contribuem para fidelizar os clientes da Tallis Joias; apontar melhorias de marketing de relacionamento para a Tallis Joia;

A revisão de literatura deste artigo abordou os temas: processo de marketing de relacionamento, o processo de captação e retenção de clientes e por fim, o comportamento do consumidor onde foi dado ênfase as especificidades do consumidor de joias, o qual é público-alvo da empresa escolhida como estudo de caso.

A Metodologia utilizada para esse artigo se configurou como exploratória-descritiva com o uso de métodos qualitativos como o levantamento de dados secundários e quantitativos através de um estudo de campo com aplicação de questionário estruturado junto a uma amostra não-probabilística com os clientes em atendimento nos pontos de venda da Tallis Joias, empresa esta escolhida como estudo de caso.

Os resultados foram apresentados através de gráficos e análises que foram realizadas através do alinhamento entre as informações obtidas na empresa escolhida como estudo de caso e a teoria do tema deste artigo.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Esta seção tem o propósito de apresentar a revisão dos conceitos e teorias relacionadas aos assuntos do estudo e foi elaborado a partir da visão, experiência e recomendação de renomados autores e especialistas na área de marketing de relacionamento. A revisão da literatura atende aos objetivos deste estudo, referente à pesquisa dos conceitos existentes sobre este assunto.

Nesse sentido, os tópicos abordados a seguir são os seguintes: Marketing de relacionamento: identificação dos clientes de maior valor; o processo de retenção e captação de clientes e o comportamento do consumidor.

## 2.1 PROCESSO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

A realidade do século XX, mostrou que para uma empresa se manter no mercado era suficiente ter um bom produto, mas na era da interatividade o principal bem de uma empresa são os clientes. Para que isso aconteça, as empresas precisam estar focadas no cliente e em como aprender mais com cada um e fazê-los mais rentáveis (ZENONE, 2011).

Para fazer um bom marketing de relacionamento, é necessário que a empresa mantenha um atualizado banco de dados e tenha muita preocupação com a qualidade. Somente com produtos ou serviços de qualidade se mantêm clientes (LAS CASAS, 2011, p. 26).

O marketing de relacionamento “é o processo de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente, entregando-lhe valor superior e satisfação.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 27). Marketing de relacionamento é: “atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos” (MADRUGA, 2010, p. 20).

As organizações mais do que nunca, devem compreender que não basta ter compradores de seus produtos e serviços, é preciso tornar esses clientes lucrativos. No entanto, para acontecer tal situação, a empresa precisa captar e reter clientes certos para a venda de seus produtos (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

A atividade de marketing de relacionamento é uma resposta a mudanças sentidas no mercado. Assim, conforme os autores a seguir, “o pilar do marketing de relacionamento é a busca da continuidade na negociação com os mesmos clientes” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p.12).

No entanto, as empresas precisam fazer uso de tecnologias a seu dispor, para manter o marketing de relacionamento com seus clientes. Não deve esquecer-

se do foco para o cliente e a sua relação com o mesmo, enfatizando os efeitos e retornos no longo prazo desta relação (ROCHA; FERREIRA, 2012).

### **2.1.1 Identificação dos Clientes de Maior Valor**

Para adquirir clientes lucrativos, é necessário estudar os segmentos e perfis de consumidores que mais interessam à empresa, focando ações de promoção e aquisição nos públicos corretos; customizar ofertas para os desejos de cada futuro cliente; utilizar mídias adequadas, para alcançar e oferecer a coisa certa, na hora certa, para o indivíduo certo (ROCHA; FERREIRA, 2012).

Para que empresa e cliente possam obter valor em seu relacionamento, é preciso que a empresa não apenas seja capaz de tratar seus clientes de forma diferenciada e atendendo as suas expectativas, mas também que consiga selecioná-los e optar por trabalhar com aqueles que tenham maior potencial e sejam mais rentáveis em longo prazo, oferecendo tratamento superior àqueles muito lucrativos e tratamento básico àqueles pouco ou nada lucrativos (BARRETO; CRESCITELLI, 2013). No entanto, devem ser escolhidos como alvo de ações de marketing de relacionamento somente aqueles clientes que atendam aos seguintes requisitos: Gerem maior rentabilidade; Tenham maior importância para a empresa por serem grandes clientes estrategicamente necessários; terem potencial de comunicação boca a boca positiva ou darem contribuições para o desenvolvimento do produto; Mostrem interesse em participar de ações de relacionamento. Existem clientes que valorizam apenas preço e, portanto, não justificam esforços para melhorias de atendimento e relacionamento (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

Atualmente, o foco do marketing de relacionamento está na construção de relações e laços entre a organização e seus clientes, para melhorar o nível de *feedback* (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2011). O foco do marketing de relacionamento reside na construção de *feedback* e no aumento das chances de obter a fidelização da clientela. Os laços ou vínculos podem ser de natureza tecnológica, relacionados a conhecimento e informações, geográfica ou social. E, se forem bem administrados, poderão oferecer valor ao cliente (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2011).

### 2.1.2 Trabalhando o Marketing de Relacionamento

O objetivo do marketing de relacionamento é impedir que os clientes busquem outras empresas concorrentes e é através de um relacionamento estreito e satisfatório que as empresas podem impedir essa atitude (STEVENS *et al.* 2001 *apud* BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

Para que a empresa possa manter uma carteira de clientes retidos, faz-se necessário trabalhar com o marketing de relacionamento por meio do foco no relacionamento, da identificação dos clientes de maior valor, da oferta de valor superior, evitando a deserção dos clientes e fazendo avaliação do resultado (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

O foco do marketing de relacionamento é manter um relacionamento duradouro com o cliente. E para que isso aconteça, a empresa deve reconhecer quem são seus clientes e que possa manter um com eles um contato contínuo. E isso pode ser impulsionado com o apoio pela tecnologia disponível (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

A identificação dos clientes de maior valor é justamente o conhecimento deste para que possa trabalhar com os que tenham maior potencial e sejam mais rentáveis, e assim, proporcionar tratamento superior àqueles muito lucrativos e tratamento básico àqueles pouco lucrativos. Para adquirir clientes lucrativos, é necessário estudar os segmentos e perfis de consumidores que mais interessam à empresa, focando ações de promoção e aquisição nos públicos corretos; customizar ofertas para os desejos de cada futuro cliente; utilizar mídias adequadas, para alcançar e oferecer a coisa certa, na hora certa, para o indivíduo certo (ROCHA; FERREIRA, 2012).

A oferta de valor superior é justamente para que a percepção e a avaliação do cliente acerca da capacidade de um produto possam satisfazer suas necessidades (WOOD DRUFF, 1997 *apud* BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

Evitar a deserção dos clientes pode ser por meio da identificação dos clientes com maior probabilidade de se desligar da empresa (BARRETO; CRESCITELLI, 2013). As empresas precisam estabelecer ações e programas que promovam o retorno de clientes perdidos. Isso pode ir desde uma simples ligação até a supressão daquelas ocorrências que motivaram sua saída. Essas ações, dentre

outras, podem trazê-los de volta ou, no mínimo, manter acesa a relação entre as partes (PINHEIRO; GULLO, 2011).

Avaliação de resultados torna-se necessária porque a não avaliação dos resultados das ações de marketing de relacionamento ou a não realização de avaliações equivocadas pode induzir as empresas a não perceber que ações desenvolvidas não estão produzindo os resultados esperados (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

“Em se tratando de marketing de relacionamento, é necessário que a empresa mantenha um atualizado banco de dados e tenha muita preocupação com a qualidade. Somente com produtos ou serviços de qualidade se mantêm clientes” (LAS CASAS, 2010, p. 26).

É fundamental atualmente, estabelecer ações de longo prazo para manter o relacionamento e ofertar serviços nos níveis de qualidade exigidos, uma vez que os clientes estão se tornando cada vez mais parceiro do negócio (DEMO; PONTE, 2008).

As empresas atuantes em mercados competitivos devem perceber a importância de dar atenção maior ao atendimento e melhorar o relacionamento, não apenas com o cliente, mas com toda a cadeia de negócio: fornecedores, consumidores, funcionários, formadores de opinião, acionistas e demais (ZENONE, 2010).

Conhecer o público-alvo, seus desejos e suas necessidades, pode representar a construção de relacionamentos duradouros sustentáveis que tendem a ser descritos como fidelização chegando em alguns casos à lealdade o que pode representar um processo contínuo de recompra, bem como a atração de novos clientes por indicação dos clientes atuais, além da consumação de uma marca renomeada em atendimento e qualidade.(BOONE; KURT, 2009).

É necessário à empresa identificar os atributos (básicos, esperados, desejados e inesperados) valorizados pelos clientes e priorizá-los. Mesmo quando a empresa tem apenas clientes problemáticos, eles ainda são melhores que cliente algum (SILVA; ZAMBON, 2012).

Os clientes quando percebem que são cuidadosamente atendidos em suas exigências, surpreendidos e valorizados, costumam comprar novamente na mesma empresa, porque seus relacionamentos comerciais tornam-se personalizados com a

organização e, provavelmente, poderá se tornar fidelizados, além de ser fonte segura e lucrativa na organização durante longo tempo (SILVA; ZAMBON, 2012).

Atualmente é vantagem para as empresas a disponibilidade das informações por meio da tecnologia nas áreas de informática e telecomunicações. Porque pode manter e analisar as informações de cada cliente para tomar decisões a partir delas. Assim, favorece o relacionamento entre as partes, que é o princípio do conceito do marketing de relacionamento (ZANONE, 2011).

## 2.2 PROCESSO DE CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

No processo de retenção, as empresas precisam ter cuidado para reter seus clientes rentáveis, além de tentar alcançar um alto índice de retenção, porque, além de influenciarem suas decisões, aumentará o número de clientes ativos (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Para a retenção, as comunicações de marketing podem contribuir, significativamente, apoiando esforços que visem a criar valor para os clientes existentes, como servir na qualidade de fontes de informação a respeito do uso do produto e de novos produtos desenvolvidos, coletar informações dos consumidores a respeito do que eles valorizam e também estar a par de suas experiências com o uso dos produtos. Essa comunicação de mão dupla pode ajudar aumentar o valor do que oferecem aos clientes existentes, influenciando assim a retenção (PETER; DONNELLY, 2013).

Em relação à retenção de clientes, a mesma proporciona numerosos benefícios, incluindo os lucros derivados das vendas recorrentes, os da redução de custos operacionais e os de recomendações (HOFFMAN; BATESON, 2009). Os autores apresentam táticas eficazes para a retenção de clientes, tais como:

- Adotar perspectiva adequada e lembrar que a empresa existe para atender às necessidades de seus clientes;
- Manter contatos com os clientes entre os encontros de serviço; Criar confiança na empresa;
- Monitorar o processo prestação de desempenho; Instalar produtos e ensinar os clientes a utilizar adequadamente o que compram;
- Estar disponível quando ocorrer problemas;

- Mostrar disposição para esforço irrestrito quando necessário.

No entanto, existem empresas focadas apenas na captação do cliente e não na preocupação central com a retenção destes. Desta forma, as empresas podem perder a oportunidade de melhorar seus lucros e, obviamente, a competitividade. A perda de clientes lucrativos podem afetar drasticamente os lucros de uma empresa (KOTLER; KELLER, 2012). Assim, entende-se que a retenção de clientes é mais viável para a empresa que a atração de novos clientes.

Para captar cliente, a empresa precisa ser criativa e propor novas ideias observando a qualidade. A captação de clientes requer esforços como apresentar-se em feiras, fornecer brindes aos clientes, fazer promoções e principalmente conhecer o cliente, suas necessidades e desejos, bem como utilizar-se dessa técnica para seu campo de atuação e a gama de produtos no mercado (LAS CASAS, 2011).

Na procura de novos compradores de um produto ou serviço, “prospectar clientes significa, de modo geral, ir à procura, fazer sondagem, explorar oportunidades, pesquisar, possíveis clientes para uma organização” (ZILLOTTO; VALÉRIO, 2011, p. 170). Para que a captação de clientes tenha sucesso, é necessário coletar, analisar e rastrear informações sobre o cliente. Assim, diante de tais informações, a empresa pode entrar em novos mercados (STONE; WOODCOCK, 1998 *apud* RÁIZ; MARTARELLO; LIMA, 2012).

Na captação de clientes prevalece uma das técnicas mais importantes que é a conscientização de funcionários. O primeiro contato entre o funcionário da empresa e o cliente, é de fundamental importância, porque se for bem atendido fará toda a diferença. Se a empresa deseja captar e reter clientes, a ideia é conservar e conscientizar seus funcionários (BOOGMANN, 2000 *apud* SANTOS, 2012).

Para direcionar esforços para a conquista de clientes, torna-se importante a sua identificação, descobrir o potencial que apresentam para adquirir o produto, como capacidade financeira, e o interesse em experimentar o oferecido (ALVAREZ; CARVALHO, 2008).

Algumas empresas, visando ao crescimento rápido, entram em novos mercados disponibilizam produtos novos e utilizam outras estratégias no sentido de conquistar clientes dos concorrentes. No entanto, quando da conquista de novos

clientes, acabam perdendo os antigos, por falta de ações para mantê-los na empresa (GRUPTA; LEHMANN, 2006).

### 2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

“É o estudo dos processos envolvidos quando grupos e indivíduos selecionam, compram, utilizam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos” (SOLOMON, 2011, p. 70).

A expressão “comportamento do consumidor” pode ser entendida como um conjunto de atitudes que os consumidores demonstram durante a busca e a compra dos produtos, bem como durante o uso e a avaliação destes e dos serviços esperados, para satisfação de suas necessidades (BEULKE; BERTÓ, 2012).

Quanto mais as empresas souberem sobre este tipo de comportamento, relacionado às decisões de compra, melhor poderão satisfazer as necessidades e os desejos da clientela, criando valor para ela e, conseqüentemente, para os produtos consumidos (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

O comportamento do consumidor quando no momento da compra, é influenciado fortemente pelos aspectos culturais: cultura, subcultura e classe social; fatores sociais: grupo de referência, família, papéis e posições sociais; fatores individuais: Idade/ciclo de vida, ocupação, circunstância econômica, estilo de vida, personalidade e autoimagem; psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes (KOTLER, ARMSTRONG, 2015).

Um dos aspectos mais importantes que influencia o comportamento dos indivíduos é sua cultura. “A cultura é entendida como complexo de valores e comportamentos aprendidos que são compartilhados por uma sociedade e destinam-se a aumentar sua probabilidade de sobrevivência” (CHURCHILL; PETER, 2012, p. 158).

As empresas precisam conhecer a subcultura de seus clientes, isto porque, “a subcultura de seus membros têm crenças, valores e costumes que os distinguem de outros membros da mesma sociedade” (SCHIFFAN; KANUK, 2009, p. 300). Outro fator importante é a classe social. O conceito de classe social ajuda a compreender os valores e os comportamentos do consumidor e é também importante para segmentar o mercado e prever comportamento (PETER; OLSON, 2009).

Quanto aos grupos de referência, que em geral os consumidores agem de acordo com os desejos de um grupo (PETER; OLSON, 2009). Outro fator que influencia o comportamento do consumidor é a família influenciando o consumo de seus membros. É também o principal mercado-alvo para a maioria dos produtos e das categorias de produtos. As pessoas também, geralmente, escolhem produtos que refletem seu *status* na sociedade. Isso pode servir para joias, roupas, carros e muitos outros produtos (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

Quanto aos fatores pessoas, geralmente, ao longo de sua vida, além das mudanças de hábitos e novas expectativas advindas com a maturidade, as pessoas passam a comprar diversos produtos de acordo com a idade. Suas preferências e necessidades variam de acordo com a idade, o ciclo de vida familiar e estágios psicológicos (SOLOMON, 2011).

A ocupação também influencia o padrão de consumo de uma pessoa. Em sendo assim, é importante identificar os grupos de ocupação que possuem interesses comuns em seus produtos e serviços (KOTLER; KELLER, 2012).

As pessoas com a mesma subcultura e ocupação e da mesma classe social podem ter estilos de vida muito diferentes. Estilo de vida é o padrão de vida de uma pessoa expresso por atividades (trabalho, hobby, compra, esporte, compromissos sociais), interesses (comida, moda, família, lazer) e opiniões (acerca de si mesmo, das questões sociais, das empresas e dos produtos) (KOTLER; KELLER, 2012).

Os consumidores tendem a escolher produtos cuja personalidade combine com a sua. Desta forma, as pessoas possuem personalidade distinta que influencia seu comportamento (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Por meio da execução e da aprendizagem, as pessoas adquirem crenças e atitudes, que por sua vez influenciam seu comportamento de compra. As crenças em relação a determinados produtos constituem imagens de marca e de produtos que afetam o comportamento de compra. E as atitudes fazem com que as pessoas gostem ou não das coisas e se aproximem ou se distanciem delas (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

### 2.3.1 O consumidor de jóias

No segmento de jóias, os consumidores são conquistados pelo estilo (design) dos produtos, personalidade da marca, qualidade das peças e dos serviços pré e pós-venda e confiabilidade – a avaliação da legitimidade dos produtos requer conhecimento técnico específico. (SEBRAE, 2014).

Alguns fatores determinantes são: (SEBRAE, 2014).

- **Encantamento** - A compra de uma joia envolve elementos muito subjetivos, expressa sentimentos, boas lembranças, reforça um estilo pessoal, entre outros aspectos. Cada detalhe, tanto do produto quanto do atendimento, pode criar ou destruir o encantamento. A experiência de compra deve proporcionar uma sensação agradável;
- **Confiança** - O consumidor busca confiança numa marca de jóias. Como é necessário certo conhecimento técnico para avaliar se o produto que se está adquirindo é legítimo, o consumidor acaba buscando um relacionamento mais estreito com a marca e com o próprio consultor de vendas;
- **Valor** - Como o valor de uma joia geralmente é maior que de uma peça de vestuário ou acessório, a decisão de compra é mais demorada e demanda maior confiança;
- **Ciclo de vida** - Se comparada a outro produto de moda, e ainda que sujeita às tendências, seu ciclo de vida é muito superior. Uma joia pode nos acompanhar por toda a vida e ainda passar para outras gerações, fato que confere grande significado emocional ao produto. Reforçar esse aspecto sentimental no cliente pode ser decisivo na venda.

Estudo do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), realizado em parceria com a Ayr Consulting, aponta o perfil dos consumidores brasileiros de jóias. A pesquisa foi realizada por meio da metodologia de coolhunting (observação de consumidores em seus momentos de vivência), e teve foco principal em São Paulo e Rio de Janeiro. O estudo segmentou os consumidores em seis perfis diferentes: (SEBRAE, 2014).

1. **Ancestral (Tradição)** - Mais ligado às tradições da marca e um estilo mais clássico. A história da joia lhe atrai, apresentando interesse sobre seu conceito, origem das gemas e do metal, a inspiração do design.
2. **Renew (Movimento)** - Mais sensível às novidades que expressem sua individualidade. Gostam de ter opções, procurando joias versáteis e dão imenso valor a releituras de peças clássicas.
3. **Fair Cost (preço justo)** - Busca a melhor relação preço x qualidade, adoram uma promoção e descontos. Gastam apenas com o que realmente desejam.
4. **Connection (Interligado)** - Aprecia marcas com consistente presença online, tanto na prestação de serviços e informações quanto na interação via redes sociais.
5. **Manufacturing (Gosto de entender)** - Interessa-se pelos detalhes da concepção e produção da joia. Busca entender a inovação, tecnologia das peças e a criatividade, ou seja, quer saber como se faz.
6. **Lifelike (sustentável)** - Sensível à sustentabilidade ambiental e social, procura produtos e serviços que produzam menor impacto possível para o planeta.

Com a ascensão das classes médias, os produtos passaram a estar ao alcance de um número maior de consumidores. De acordo com estudo realizado pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e pelo portal Meu Bolso Feliz, o significado do luxo para os brasileiros das classes A, B e C mudou. Não existe um único conceito sobre o que é luxo, mas sim novas concepções, de forma que o luxo seja possível e acessível a todos. (SEBRAE, 2014)

Ainda segundo este estudo acima citado, são características do consumidor de produtos e serviços de luxo: (SEBRAE, 2014).

- R\$ 18 mil é a média do total gasto anualmente pelos consumidores brasileiros com serviços ou produtos de luxo, o que corresponde a cerca de 35% da sua renda mensal;
- 68% do total de consumidores deste mercado que pertencem à classe C;
- 63% deles têm entre 25 e 55 anos;

- A maioria dos consumidores pesquisa os produtos de luxo on-line, mas prefere realizar suas compras em pontos de venda físicos, como shoppings.

### 3 MÉTODO

A finalidade da metodologia de pesquisa é investigar o tema proposto considerando os aspectos importantes descritos nos objetivos gerais e específicos (VIRGILLITO, 2010). Dessa forma, espera-se atingir os objetivos sugeridos e a problemática do estudo em questão. Metodologia é:

O caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Nela estão incluídas: as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador (MINAYO, 2010, p. 16).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

No que tange aos objetivos do estudo foi realizada uma pesquisa que, quanto à natureza da investigação, classifica-se como pesquisa descritiva de natureza exploratória. “A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Mattar (2008, p. 85). Assim, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quanto à familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador, que são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 2008).

“A Pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los” (RÚDIO, 2009, p. 71).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi contemplada com a natureza qualitativa, significando que os conhecimentos obtidos com o emprego deste método propicia que o pesquisador consiga entender os aspectos que pretende descobrir e analisar sem a utilização de questionários e formulários, empregados na pesquisa quantitativa (VIRGILLITO, 2010, p. 1)

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada como: pesquisa bibliográfica, levantamento de campo e estudo de caso.

### 3.2 ESTUDO DE CASO

O objeto do estudo para pesquisa foi a marca cearense de joias, Tallis Joias que possui três lojas localizadas em shoppings diversos de Fortaleza. A unidade escolhida como análise será a do Shopping Aldeota no Bairro da Aldeota.

O estudo de caso trata-se de uma investigação empírica quando se deseja entender um fenômeno social complexo, pressupondo um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e a organização (YIN, 2010).

Para a pesquisa foi aplicada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Portanto, “são elaboradas, como o próprio nome diz, por alguma conveniência do pesquisador” (MATTAR, 2008, p. 275).

Para Matias-Pereira (2012, p. 92), as amostras não probabilísticas podem ser “amostras intencionais, que são aquelas em que são escolhidos sujeitos que representem o ‘bom julgamento’ da população/universo”.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Instrumento de coleta de dados “é o documento através do qual as perguntas e ou questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos” (MATTAR, 2008, p. 256). Os instrumentos de pesquisa utilizados foram dois: um roteiro de entrevista semi-estruturado com perguntas abertas aplicado com a proprietária da Talis Joias e um questionário estruturado com perguntas fechadas aplicado com os clientes da loja escolhida, no caso, a unidade do shopping Aldeota.

A entrevista foi escolhida porque “é uma das mais importantes fontes de dados para um estudo de caso” (YIN, 2010). “Questionário medianamente estruturado é aquele em que as questões a serem perguntadas são fixas, mas as respostas são obtidas pelas próprias palavras do pesquisado” (MATTAR, 2008, p. 174).

Diante de tantas definições como o próprio nome indica, a entrevista existe com uma interação pessoal entre o entrevistador e o entrevistado. Permite a realização de entrevistas mais longas, proporcionando assim maior número de informações coletadas (PARENTE; BARKI, 2014, p. 117).

O Pré-Teste foi realizado na primeira semana de outubro de 2017 com cerca de 10 pessoas no local do estudo de caso. O pré-teste é uma fase fundamental da pesquisa, onde a população alvo entra em contato com as questões e possibilitam ao pesquisador verificar se a tradução da escala pode ser entendida e interpretada corretamente pelos sujeitos. Segundo pesquisadores o pré-teste pode, além de possibilitar ajustes e detecção de incoerências, pode aumentar a validade do instrumento (MATTAR, 2008).

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

O método principal de coleta de dados foi a entrevista pessoal, individual, no ambiente natural da entrevistada e aplicada de forma fracionada, com utilização de um roteiro de entrevista, permitindo maior interação entre entrevistada e entrevistador, bem como esclarecimentos de dúvidas a respeito do assunto pesquisado. A coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p 167).

Num segundo momento, o questionário estruturado foi aplicado com 50 clientes que estavam presentes em um evento de relacionamento promovido pela marca. O período para a coleta de dados foi a primeira quinzena de outubro de 2017.

A tabulação dos dados foi feita de forma qualitativa no que se refere a entrevista com a proprietária e ocorreu de forma quantitativa utilizando o excel para a tabulação da pesquisa de campo com as clientes.

Na sequência os dados foram tratados de forma analítica gerando gráficos e observações pertinentes a cada resultado encontrado.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico, serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada com os clientes da empresa Tallis Joias em Fortaleza.

#### 4.1 OBJETO DE ESTUDO – TALLIS JOIAS.

Em 1974, no centro da cidade de Fortaleza, é aberta a Ótica Santa Luzia sob o comando do então casal Gorete Arruda e Valdir Mihaliuc. Uma pequena ótica popular localizada à Rua Pedro Pereira, famosa rua de óticas da cidade, destinada à venda de óculos, relógios e joias.

Com a entrada da filha mais velha, Talyzie Mihaliuc, vieram novas idéias e novos desafios. Com a visão voltada a um mercado joalheiro especializado e sofisticado, em 15 de abril de 1995 é inaugurada a Tallis Joias no Shopping Avenida. Construiu-se uma loja com um atendimento diferenciado, pessoal e que logo conquistou clientes fieis e amigos.

Alguns anos depois, foi aberta a loja do Shopping Aldeota e depois a loja do Shopping Iguatemi e RioMar. Sempre com a filosofia voltada a oferecer o que há de melhor no mercado nacional e mundial, a Tallis Joias está em busca de aliar o gosto local às tendências internacionais. Contando com design moderno, coleções próprias e primando a excelência em qualidade, transmitindo aos seus clientes o que mais importa nesse setor: Elegância e atitude.

O seu público é voltado para a classe média alta ou apenas alta, e os tipos de joias ofertadas são; brincos, colares, chokers, pulseiras, anéis, conjuntos e pingentes. Apesar de seu foco ser em joias femininas, há também joias masculinas. Seu principal parceiro, é a Rolex, empresa de relógios, que também é seu distribuidor oficial. A Tallis Joias realiza eventos durante alguns períodos do ano como dia das mães, e aproveitam esses eventos para lançar suas novas linhas de produtos e apresentá-las. Também realiza campanhas através de suas redes sociais, que hoje são o facebook e instagram, onde são divulgadas novidades e promoções.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram aplicados 50 questionários junto a uma amostra não-probabilística de clientes da empresa em estudo sendo 25 deles clientes da loja do Shopping Iguatemi, e 25 no shopping Rio Mar em Fortaleza. Os questionários foram respondidos no prazo do dia 04/10 ao dia 18/10/2017 totalizando assim 2 semanas.

Os resultados da pesquisa mostram que na primeira questão buscava-se compreender há quanto tempo aquela pessoa era cliente da Tallis Joias.

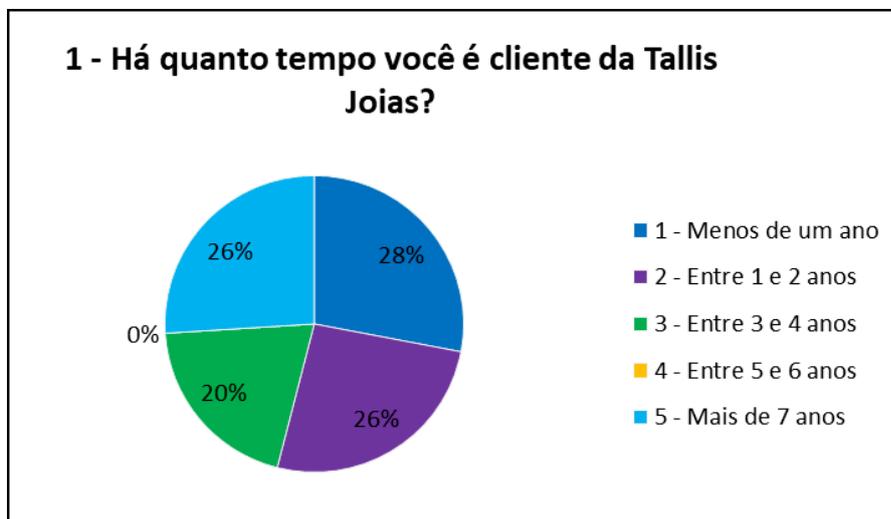


Gráfico 1 – Há quanto tempo você é cliente?  
Fonte: Dados da Pesquisa 2017.

Após análise dos dados referentes a essa questão, podemos afirmar que, apesar do equilíbrio, a maioria é cliente há pouco tempo, tendo menos de um ano 28% ou entre 1 e 2 anos 26%. Mas há também uma grande quantidade de clientes de longa data totalizando 26%. Isso quer dizer que apesar de ter uma boa base de clientes mais antigos, a maioria é de novos, que estão chegando e isso é importante a empresa conhecer para fidelizá-los através de ações de marketing estratégicas.

A próxima questão procurava conhecer a frequência com que o consumidor adquire os produtos da Tallis Joias.

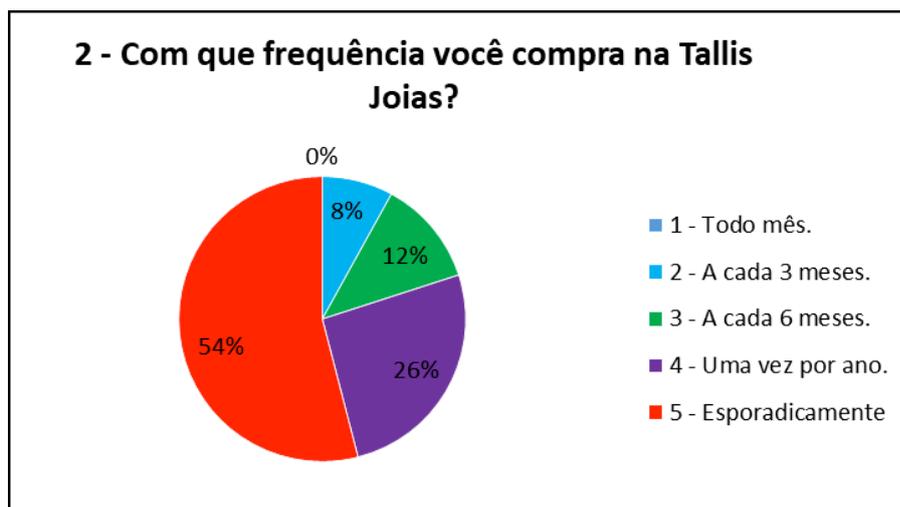


Gráfico 2 – Frequência de compra do cliente  
Fonte: Dados da Pesquisa 2017.

Ao analisar os resultados, pode-se concluir que a esmagadora maioria adquire produtos da Tallis Joias esporadicamente em ocasiões especiais com 54%. Por tratar-se de um produto caro e considerado de luxo, já era esperada a baixa assiduidade dos clientes o que se converte em mais um desafio para o marketing de relacionamento que deve estar atento e dispor de um bom banco de dados para gerenciar o cliente a longo prazo e focar em datas comemorativas, estratégia que é utilizada pela Tallis que realiza eventos em datas como Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal.

A próxima questão busca entender qual a preferência dos clientes em receber comunicação da empresa.

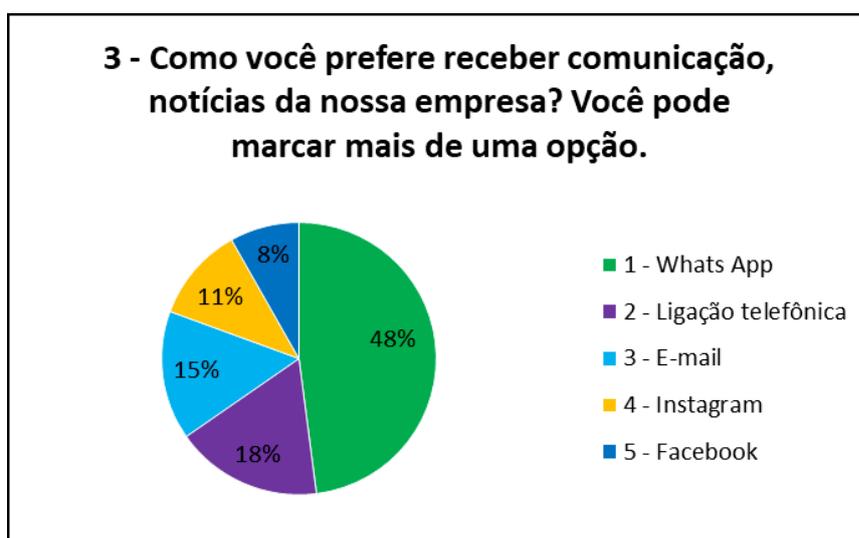


Gráfico 3 – Como você prefere receber comunicação, notícias da nossa empresa?  
Fonte: Dados da Pesquisa 2017.

O aplicativo Whats App com 48% foi a preferência dos clientes como forma de receber comunicação, seguidos por ligação telefônica 18%, e-mail 15%, Instagram 11% e Facebook 8%. Mais um vez o banco de dados atualizado surge como uma necessidade máxima para que a empresa consiga se comunicar de forma eficaz com seus clientes.

Na questão seguinte procurou-se saber se os consumidores recebem comunicação da empresa sem ser no período de compra e pós-compra. Obteve-se como resultado que 84% das pessoas não recebem nenhum tipo de contato da empresa após o período de compra e pós-compra e apenas 16% recebem. Isso é muito prejudicial em termos de relacionamento com o cliente uma vez que o resultado aponta a não preocupação da empresa com o pós-venda. Ou seja, a empresa está perdendo a oportunidade de acompanhar a satisfação do seu cliente assim como de manter contato, estabelecer vínculos e ofertar novos produtos.

A próxima questão visa conhecer a frequência com que os clientes comparecem aos eventos promovidos pela Tallis.

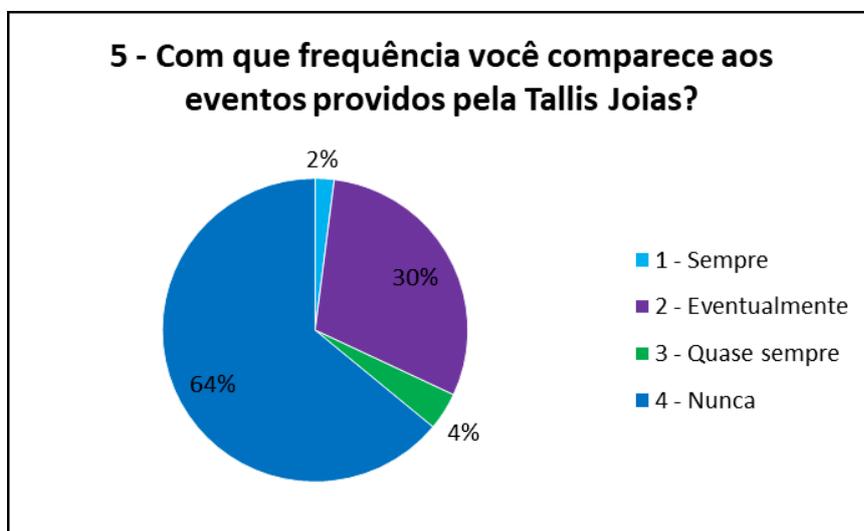


Gráfico 5 – Com que frequência você comparece aos nossos eventos?  
Fonte: Dados da Pesquisa 2017.

Percebemos que a grande maioria dos clientes nunca se quer foram aos eventos da Tallis Joias totalizando 64%. Isso de certa forma é bem prejudicial para a empresa, que arca com muitos custos realizando esses eventos. Deveriam portanto investir na divulgação dos eventos, hoje eles só o fazem por meio de redes sociais

como facebook e instagram, porém é necessário expandir para outros meios de comunicação buscando atingir mais pessoas. 30% afirmam que eventualmente comparecem a esses eventos o que é um número razoável e que precisa ser melhorado. Poucas pessoas comparecem sempre 2% e quase sempre 4%.

O próximo questionamento pretende avaliar a qualidade dos eventos realizados, como a maioria não comparece, apenas 20 clientes responderam sobre.

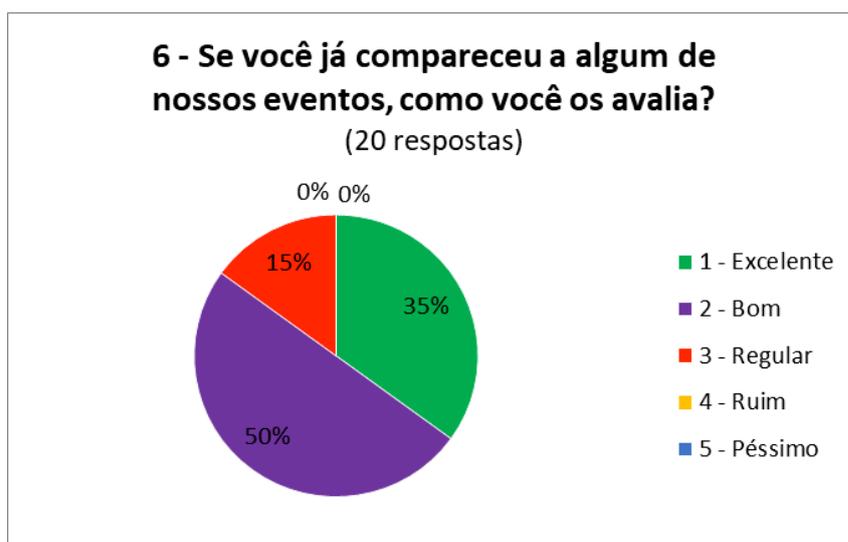


Gráfico 6 – Já compareceu a algum evento nosso, se sim como você o avalia?  
Fonte: Dados da Pesquisa 2017.

Através dos resultados, é possível afirmar que as pessoas que comparecem aos eventos costumam gostar, 50% consideram o evento bom, 35% excelentes, e 15% regular. Nenhum ruim ou péssimo foi avaliado. Essa questão é um gatilho da anterior, portanto ela depende dela. Dos 50 questionários, apenas 20 responderam essa questão por conhecer de fato o evento, um número baixo que como foi dito anteriormente poderia ser maior se houvesse mais investimento em comunicação. Os eventos costumam servir para atrair muitas pessoas para que estas vejam as novidades de produtos, preços, promoções de diversas peças. Os eventos da Tallis Joias apesar de tudo costumam ter muitas pessoas e serem um sucesso de vendas.

Na questão seguinte busca-se ter em mente se os clientes compram de marcas concorrentes, e se sim dizer o nome de algumas marcas como parte aberta da questão.

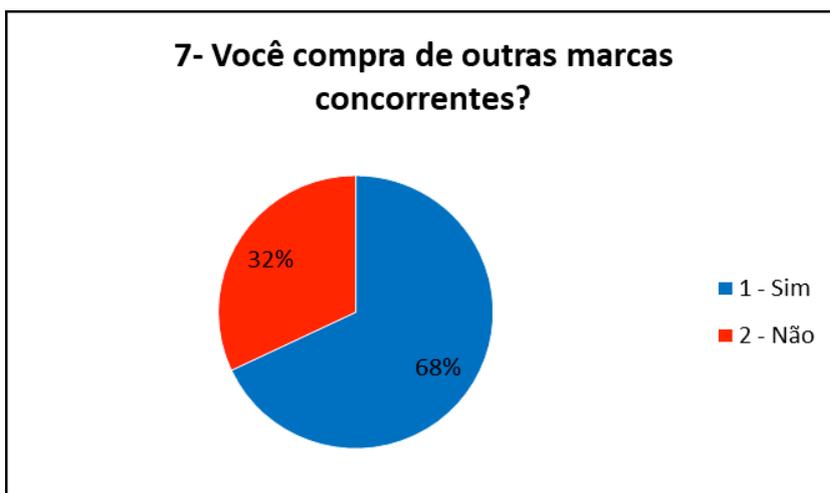


Gráfico 7 – Você compra de outras marcas concorrentes, se sim quais?  
Fonte: Dados de Pesquisa 2017.

Os resultados indicam que 68% dos entrevistados adquirem produto de concorrentes, e 32% não. Isso pode indicar que os clientes da Tallis não são na maioria fiéis pois compram dela e de outras marcas. Os principais concorrentes citados por eles foram: Vivara, Diamond, Pandora, H. Stern, Oculum. São também joalheirias de classe média ou alta, que também frequentam os mesmos espaços que a Tallis Joias, os shoppings.

A seguinte questão tem por objetivo averiguar a qualidade dos produtos da Tallis em relação aos seus concorrentes.



Gráfico 8 – Em relação aos nossos concorrentes, nossos produtos são?  
Fonte: Dados de Pesquisa 2017.

Após analisar os resultados podemos verificar que a maioria, com 54%, considera a qualidade dos produtos indiferente das demais empresas, não sendo isso então um fator competitivo da Tallis Joias. Porém um número considerável 27% consideram um pouco melhor e 13% entendem como muito melhor, números que somados beiram a metade, então pode-se afirmar que sim a empresa tem uma qualidade boa em suas joias, porém ela precisa passar isso ao seu consumidor, que em sua maioria não a vê diferente das outras concorrentes que foram citadas na questão anterior. Melhorar no aspecto qualidade dos produtos permite criar um diferencial competitivo importante, ou demonstrar que os produtos realmente tem uma qualidade melhor que a percebida pelo consumidor através do marketing, explicando seu diferencial, o que também seria uma opção interessante.

Na próxima questão procurou-se averiguar os preços da empresa em relação aos seus concorrentes.

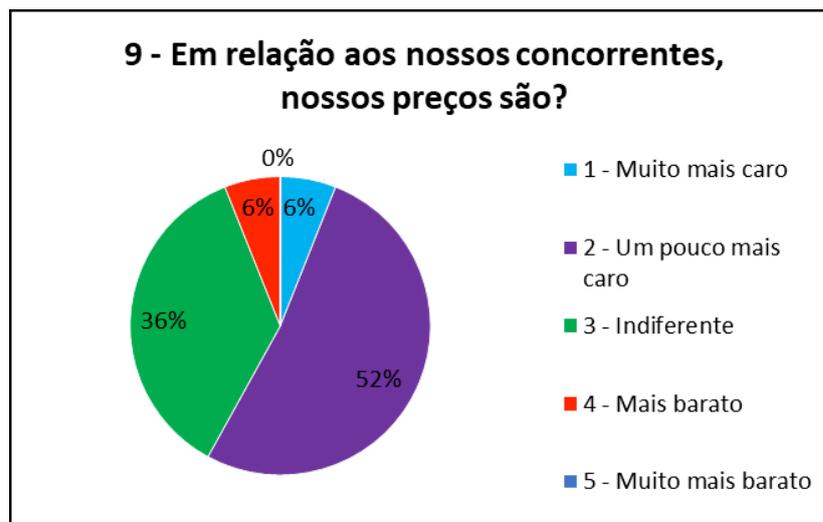


Gráfico 9 – Em relação aos nossos concorrentes, nossos preços são?  
Fonte: Dados de Pesquisa 2017.

Ao analisar os resultados verificamos que a maioria com 52% considera os produtos da empresa um pouco mais caro do que os seus concorrentes, isso é um número muito alto, e como vimos na questão anterior a qualidade para a maior parte delas era indiferente, isso quer dizer que a empresa está cobrando caro e não está conseguindo demonstrar diferenciação em seu produto em relação a seus concorrentes nos termos de qualidade. 36% consideram que a Tallis cobra a mesma coisa que seus concorrentes, o que também é um número considerável a ser

analisado, pois nesse mercado os preços realmente tendem a ser elevados devido ao valor das peças de joias. E apenas 6% acham muito mais caro, e 6% mais barato.

O próximo tópico levantado na pesquisa aborda a avaliação geral da empresa perante os seus clientes, ou em termos simplificados a nota atribuída por eles.

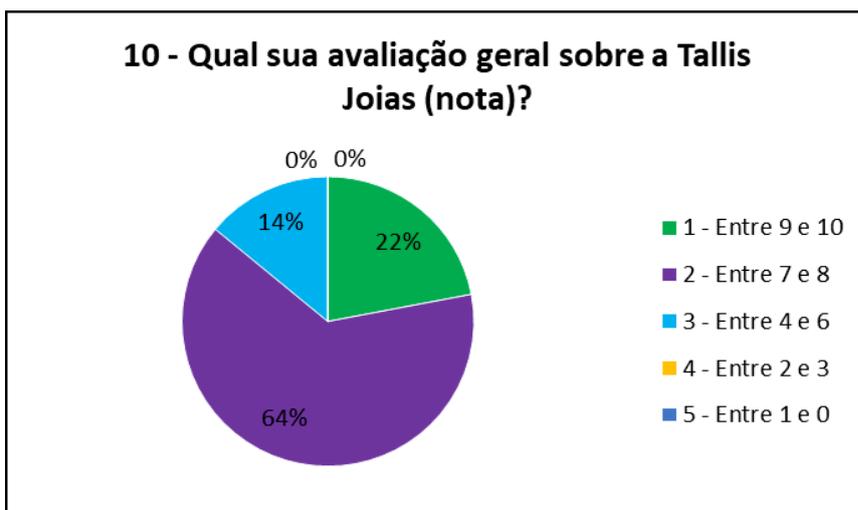


Gráfico 10 – Qual sua avaliação geral sobre a Tallis?  
Fonte: Dados de Pesquisa: 2017.

Julgando os resultados, 64% dos entrevistados deram nota entre 7 e 8, 22% entre 9 e 10, e 14% entre 4 e 6. Analisando estes dados percebemos que no geral as notas são bem altas, principalmente entre 7 e 8 que são notas boas porém que num ambiente de constante competitividade podem e devem ser melhoradas. Entre os aspectos principais que levam a empresa a gerar boas notas são: o ambiente, atendimento, design das peças que são estilosas e diversidade segundo a empresa. 14% deram uma nota considerada baixas para termos competitivos de empresa, mostrando que muito ainda tem que ser melhorado. E 22% consideraram a nota máxima para a empresa, o que mostra que ela agrada muitas pessoas e pode estar no caminho certo.

A próxima questão procura saber a quantidade de clientes que se considera fiel a empresa.



Gráfico 11 – Você se considera um cliente fiel?  
Fonte: Dados de Pesquisa – 2017.

Os resultados indicam que 46% dos clientes se consideram fiéis, o que é um número bom, porém 54% não se considera um cliente fiel. Esses resultados indicam que apesar de ter muitos clientes fiéis, a empresa carece de mecanismos de fidelização, como ofertas personalizadas e promoções, como um cadastro para clientes para que a empresa possa contactá-los para mostrar as novidades e prender o interesse do cliente a empresa, tudo isso pode ser investido mediante ao interesse da organização em captar e manter cada vez mais clientes fidelizados.

Encerrando o questionário, os clientes foram abordados em relação a se indicariam a Tallis Joias para outras pessoas e 96% responderam que sim e apenas 4% não. Isso é um número importante, pois as pessoas que conhecem geralmente gostam bastante da empresa e espalham por meio do popular “boca-a-boca”. Para aproveitar-se melhor disso, seria necessário investir mais pesado em Marketing de Relacionamento com os seus clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No geral a avaliação da Tallis Joias de acordo com a pesquisa é alta, tendo alcançado ótimas notas entre 7 e 10, assim como a maioria de seus clientes afirmaram que indicariam a marca para outras pessoas sendo um forte instrumento de comunicação “boca-a-boca”.

No que tange aos objetivos, o presente artigo tinha como objetivo geral analisar o marketing de relacionamento e sua influência no processo de captação e

retenção de clientes na Tallis Joias. Os resultados apontaram que na Tallis Joias o marketing de relacionamento ocorre de forma não estratégica e desordenada exercendo assim pouca influência na captação e retenção de seus clientes os quais pode-se considerar que não são leais a marca uma vez que 68% dos entrevistados adquirem produto de concorrentes e apenas 46% consideram-se fiéis a marca.

Os objetivos específicos da pesquisa também foram alcançados uma vez que descreveu-se o processo de marketing de relacionamento e do comportamento do consumidor da Tallis Joias que se caracterizou em sua maioria (28%) como um cliente recente entre 1 e 2 anos de consumo na loja, mas há também uma grande quantidade de clientes de longa data com mais de 7 anos totalizando 26%; com frequência de compra em sua maioria (54%) esporádica, o que é natural por se tratar de um produto de luxo e tais clientes preferem se comunicar com a marca pelos Whats app com 48% dos resultados. As principais ações da empresa de marketing de relacionamento também foram identificadas se concentrando em redes sociais, manutenção básica de site e principalmente em eventos em datas comemorativas embora 64% dos clientes apontaram que nunca compararam a esses eventos e dos que compareceram 50% avaliam como bom, o que é uma avaliação mediana.

Por fim, encerrando os objetivos específicos esse artigo se propôs a apontar melhorias de marketing de relacionamento onde sugere-se utilizar os meio de comunicação como Whats app, ligação telefônica e e-mail para anunciar os eventos promovidos pela marca, pois muitos sequer nem participam dos eventos realizados pela organização. Sendo assim, necessário um maior investimento em Marketing de Relacionamento, ou seja mais ações da empresa para com seus clientes, procurar fidelizá-los através de promoções personalizadas, criando um programa de fidelização de clientes por meio de um cadastro para que a empresa possa entrar em contato com o clientes pós-compra. Em nenhum momento foi citado o atendimento na pesquisa, pois a empresa considera ter um atendimento excelente que não é muito questionado por seus clientes, entretanto a organização precisa ficar atenta pois o atendimento é um diferencial competitivo importante na fidelização dos consumidores. A importância dessa pesquisa esta em demonstrar em como as organizações podem cada vez mais melhorarem seu marketing de relacionamento com o consumidores.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Francisco J. S. M.; CARVALHO, Marcos R. **Gestão eficaz da equipe de vendas: venda mais adequando sua equipe aos clientes.** São Paulo: Saraiva, 2008.

BARRETO, Iná Futino. **Avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento.** São Paulo, 2007. 200 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17102007-163419/pt-br.php>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BEULKE, Rolando; BERTÓ, Dalvio José. **Precificação: sinergia do marketing + finanças.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados.** São Paulo: Pearson, 2013.

BOONE, Louis E.; KURT, David **Marketing contemporâneo.** São Paulo. Cengage Learning, 2009.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DEMO, Gisela; PONTE, Valter. **Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte e estudo de casos.** São Paulo: Atlas, 2008.

FONSECA, Mónica Azevedo. **Perspectiva de um fornecedor de serviços sobre a criação de valor decorrente das interações com o cliente: aplicação em uma empresa de consultoria editorial.** 2009. 70 p. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1719/1/TESE-M%C3%B3nica%20Fonseca.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

Marketing de relacionamento e sua influência no processo de captação e retenção de clientes na Tallis Joias e Ótica

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER; Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

KOTLER; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi, **Marketing de varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. São Paulo: 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: conceitos planejamento e aplicação à realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, Maria Cecília Sousa. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Fozes, 2010.

MONDO, Tiago Navi; SILVA, Taise Laura da; COSTA, Jane Iara Pereira da. Estratégias de retenção de clientes em organizações de serviços: uma análise sob a perspectiva de gestores e clientes. In: XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 15, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2012. p.1-7. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00068\\_PCN19612.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00068_PCN19612.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2017.

PETER, J. Paul; DORNNELLY, James H. **Introdução ao marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2013.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Fundamentos de marketing**: suporte às estratégias de negócios da empresa. São Paulo: Atlas, 2011.

PINTO, Ronaldo Carvalho. Gestão de clientes: a importância da retenção. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 9, n.11, p. 72 – 85, 2008. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2731/2594>>. Acesso em 23: mar. 2017.

RÁIZ, Bruno Luiz; MARTARELLO, Eloá Elise Dourado. LIMA, Felipe Eduardo Gomes de. Estratégia de marketing para captação de clientes. **Revista Científica do Unisalesiano**. Lins-SP, ano 3, n.7, p. 74-86, jul/dez, 2012. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no7/artigo35.pdf>>. Acesso em:15 abr. 2017.

ROCHA, Ângela da; FERREIRA, Jorge Brantes. **Administração de marketing**: conceitos, estratégias e aplicações. São Paulo: Atlas, 2012.

RÚDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **Consumidor de Joias Busca Design, Personalidade e Qualidade**. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/consumidor-de-joias-busca-design-personalidade-e-qualidade/>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

SILVA, Fábio Gomes da Silva; ZAMBOM, Marcelo Socorro. **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Marketing de relacionamento e sua influência no processo de captação e retenção de clientes na Tallis Joias e Ótica

VIRGILLITO, Salvatore Benito. **Pesquisa de marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZENONE, Luiz Carlos. **Gestão estratégica de Marketing**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Marketing**: conceitos, ideias e tendências, São Paulo : Atlas, 2010.

ZILLOTTO, William Eduardo; VALÉRIO, Lorineia Burtet. Estratégias de prospecção de novos associados em uma cooperativa de crédito em Rio Negro – PR. **Ágora: Revista de Divulgação Científica**. Rio Negro – Paraná, v. 18, n. 2, p. 161-192, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/333>>. Acesso em 18 abr. 2017.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da TALLIS JOIAS no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 23 de Outubro de 2017.

Eu, EDILBERTO BRASIL SOARES BRITO, aluno do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Profa. Lorena Lourenço Magalhães, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Marketing de Relacionamento e sua influência no processo de captação e retenção de clientes da Tallis Joias".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Edilberto Brasil Soares Brito**  
Pesquisador

---

**Profa. Lorena Lourenço Magalhães**  
Orientadora da Pesquisa

---

**Talyzie Dias Arruda Mihaliuc**  
Sócia Administradora - Taly's Comercial Ltda.

## Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Questionário

Questionário da Tallis Joias.

Agradecemos desde já a sua colaboração em responder esse questionário. A finalidade é conhecer algumas informações dos clientes da Tallis Joias para contribuição de um trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade 7 de Setembro. Por esse motivo, peço que responda **TODAS** as questões com muita atenção, expondo fielmente sua opinião. Salientamos que todas as informações serão mantidas em sigilo, aproveitadas única e exclusivamente para uso acadêmico, e que sua identidade será conservada.

Marque **apenas uma** alternativa em cada questão.

1 – Há quanto tempo você é cliente da Tallis Joias?

- Menos de 1 ano.       Entre 3 e 4 anos.       Mais de 7 anos.  
 Entre 1 e 2 anos.       Entre 5 e 6 anos.

2 - Com que frequência você compra na Tallis Joias?

- Todo mês.       A cada 6 meses.       Esporadicamente em  
 A cada 3 meses.       Uma vez por ano.      ocasiões especiais.

3 - Como você prefere receber comunicação, notícias da nossa empresa? Você pode marcar mais de uma opção.

- Ligação telefônica.       Facebook.  
 Whats app.       Instagram.  
 E-mail.       Outros. Qual? \_\_\_\_\_.

4 - Você recebe comunicação (contato da empresa) sem ser no período de compra e pós-compra?

- Sim.       Não.

5- Com que frequência você comparece aos eventos providos pela Tallis Joias?

- Sempre.       Quase Sempre.  
 Eventualmente.       Nunca.

6 - Se você já compareceu a algum de nossos eventos como você os avalia?

- Excelente.       Regular.       Péssimo.  
 Bom.       Ruim.

7- Você compra de outras marcas concorrentes da Tallis Joias?

Sim.       Não.

Se sim, quais? \_\_\_\_\_.

8 - Em relação aos nossos concorrentes nossos produtos têm qualidade?

Muito melhor.                       Indiferente.                       Muito pior.

Um pouco melhor.                       Um pouco pior.

9 - Em relação aos nossos concorrentes, nossos preços são?

Muito mais caro.                       Indiferente.                       Muito mais barato.

Um pouco mais Caro.                       Mais barato.

10 - Qual sua avaliação geral sobre a Tallis Joias (nota)?

Entre 9 e 10.                       Entre 4 e 6.                       Entre 1 e 0.

Entre 7 e 8.                       Entre 2 e 3.

11 - Você se considera um cliente fiel?

Sim.                       Não.

12 - Você indicaria nossa Marca para outras pessoas?

Sim.                       Não.



# TRADE MARKETING: AS AÇÕES PROMOCIONAIS NO CANAL FARMA VAREJISTA DA DISTRIBUIDORA NAZÁRIA (CE)

## **Emanuelle Késsia Moreira Maia**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
emanuellekmm87@gmail.com

## **Luana Costa Ferreira**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
luharistides@hotmail.com

## **Roseilda Nunes Moreira**

Professora adjunta do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração de Empresas pela UNIFOR. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Graduada em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professor de cursos de pós-graduação da UNI7.  
roseilda.moreira@uni7setembro.edu.br

## **RESUMO**

O desenvolvimento deste estudo se deu a partir do desejo de analisar as ações de marketing promocional executadas pela equipe de força de vendas de uma distribuidora de produtos farmacêuticos. A base teórica desta pesquisa são os conceitos de *trade marketing* e seus pilares e; o marketing promocional, através de fundamentação em literatura científica. Este é um artigo que apresenta um estudo de caso, no qual a pesquisa é exploratória-descritiva, com meios de investigação de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Sua natureza é de pesquisa qualitativa com amostra não probabilística com amostra intencional. O segmento farmacêutico tem importante participação na economia brasileira e, este estudo apresenta ferramentas relevantes para fomento e manutenção deste mercado. Diante dos resultados obtidos através deste estudo, percebe-se que de um modo geral, a empresa alvo desta pesquisa, compreende os pilares do *trade marketing* e aplica satisfatoriamente as ferramentas do marketing promocional. Não obstante ainda há espaço para investigações futuras e melhorias nos processos ora analisados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Distribuidor. Indústria. Marketing promocional. *Trade marketing*. Varejo.

## **ABSTRACT**

*This research began with a desire to analyze the promotional marketing techniques of a pharmaceutical distributors' sales team. The theoretical basis of this research applies to the concept of trade marketing, its' pillars and promotional marketing through scientific literature. This is an article that presents a case, in which its' research is exploratory-descriptive, with research resources gained in bibliographical, documentary and field research. The nature of this research is qualitative with non-probabilistic and intentional samples. The pharmaceutical segment has important participation in the Brazilian economy, and this study presents relevant tools to foment and maintain this market. The summary obtained through this study concludes that this company understands the pillars of trade marketing and applies these tools of promotional marketing. Nevertheless, there is still room for future investigation and improvement in the processes analyzed here.*

**KEYWORDS:** Distributor. Industry. Promotional marketing. Retail. *Trade marketing*.

## 1 INTRODUÇÃO

Face a instabilidade política e financeira enfrentada pelas empresas brasileiras nos últimos anos, fomentar a demanda do consumidor e garantir a lucratividade nos negócios não tem sido tarefa fácil para os empresários.

Em um passado não muito distante, as organizações estavam preocupadas apenas com o gerenciamento de seus negócios orientados para a obtenção de lucro. Hoje com a complexidade dos multiprodutos e as mudanças nos hábitos de consumo dos indivíduos de modo geral, as empresas fabricantes precisam desenvolver uma estratégia de atuação que fortaleça seu relacionamento com seus parceiros intermediários e assegure a retenção de seus clientes varejistas.

Surgiu então o trade marketing em meio à necessidade de inovação dos fabricantes, varejistas e atacadistas e, na busca pela resolução de conflitos internos e externos. Não se pode dizer com precisão onde e em que empresa o trade marketing apareceu inicialmente.

Verifica-se historicamente que este teve seu início nos Estados Unidos como um termo utilizado pela empresa Colgate – Palmolive para definir a integração das funções do departamento de marketing e vendas. No Brasil, assim como no exterior, o trade marketing não tem seu desenvolvimento associado a uma única empresa, o que se percebe é a clara influência das matrizes de empresas nas filiais brasileiras (CONSOLI *et al.*, 2010).

Estão inseridas neste ambiente de evolução das estratégias de marketing e de mudanças constantes em ritmo acelerado as distribuidoras de produtos farmacêuticos, que são uma extensão do produtor no varejo. "O segmento farmacêutico no Brasil movimenta em torno de US\$ 15 bilhões anuais, posicionando o país como o oitavo mercado mundial de medicamentos, com mais de 55 mil drogarias em funcionamento" (SEBRAE, 2017).

As distribuidoras de produtos farmacêuticos atuam no atacado para suprir a demanda do setor varejista. "O Brasil possui a maior média mundial de farmácias por pessoa: 3,4 farmácias para cada 10 mil habitantes" (SEBRAE, 2017). Esse dado demonstra a força que há no setor de vendas de produtos farmacêuticos e a oportunidade existente para os canais de distribuição. Estes últimos são "o complexo

de empresas que existe para distribuir os produtos, desde o fabricante até o consumidor, incluindo agentes, varejistas e atacadistas” (LAS CASAS, 1997, p. 216).

É importante enaltecer o fato de que os produtos e serviços fazem parte da vida cotidiana das pessoas, atendendo não somente a suas necessidades, mas também aos seus desejos. No caso dos produtos farmacológicos, por tratar-se de produtos de primeira necessidade, suas vendas não sofrem tanto com a baixa sazonalidade ou com as crises, sendo a venda relativamente estável ao longo de todo o ano (SEBRAE, 2017).

Diante do exposto, decidiu-se realizar uma pesquisa na área de trade marketing e marketing promocional na categoria de higiene e beleza (HB) da empresa Nazária – CE, uma distribuidora de produtos farmacêuticos.

O problema do presente estudo é de que maneira o trade marketing e o marketing promocional apoiam o desenvolvimento dos produtos de higiene e beleza no canal farma varejo implementados pela Nazária Distribuidora.

O objetivo geral é analisar as ações de trade marketing e marketing promocional dos produtos de higiene e beleza distribuídos pela Nazária nas farmácias. Os objetivos específicos são: descrever as ações promocionais da linha HB distribuída pela Nazária em canal farma utilizando a teoria dos pilares do trade marketing e; identificar neste mesmo campo de pesquisa as ações de marketing promocional.

Este é um artigo que apresenta um estudo de caso, no qual a pesquisa é exploratória-descritiva, com meios de investigação de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Sua natureza é de pesquisa qualitativa com amostra não probabilística com amostra intencional.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Esta seção tem como propósito explicar os conceitos que envolvem o tema objeto de estudo deste trabalho, quais sejam: o conceito de *trade marketing* e seus pilares e; o marketing promocional, através do embasamento em literatura científica.

## 2.1 TRADE MARKETING

O *trade marketing* é compreendido como uma parte do marketing enquanto função, focado nas relações e ações nos canais de distribuição e varejo, visando atender as necessidades dos consumidores de forma mais efetiva e lucrativa para toda a cadeia, desde o produtor até o consumidor final (CONSOLI *et al.*, 2010).

Compreende-se marketing “como o processo pelo qual as empresas criam valor para seus clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar valor deles em troca” (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p.4). Sendo assim, os profissionais de marketing trabalham na realização de ações de maneira a “influenciar o nível, a velocidade e a composição da demanda para alcançar os objetivos da organização” (KOTLER, 2004, p. 27).

Inserido no contexto de distribuição de produtos para o setor varejista, o *trade marketing* é responsável pelo desenvolvimento de estratégias de distribuição para cada produto ou serviço e, na rede de clientes atendidas por vendas, tomando como base as premissas do marketing, desenvolvendo campanhas, não ao consumidor direto, mas aos agentes de distribuição, além de exercer os devidos controles financeiros e estatísticos (CONSOLI *et al.*, 2010).

O *trade marketing* não encara o varejista apenas como um canal de passagem para o consumidor final, mas sim como um cliente, como um consumidor que é independente, que têm seus desejos e necessidades e que deve ser conquistado para que dê preferência ao produto da empresa frente ao produto da concorrência (ALVAREZ, 1999).

Sua função nos canais de distribuição é, portanto, planejar, executar e controlar todo o processo de venda e pós-venda, do produtor ao *shopper* (comprador), juntamente com a equipe de vendas e *merchandising* do distribuidor exclusivo, garantindo assim o alinhamento de estratégias com a indústria (CONSOLI *et al.*, 2010).

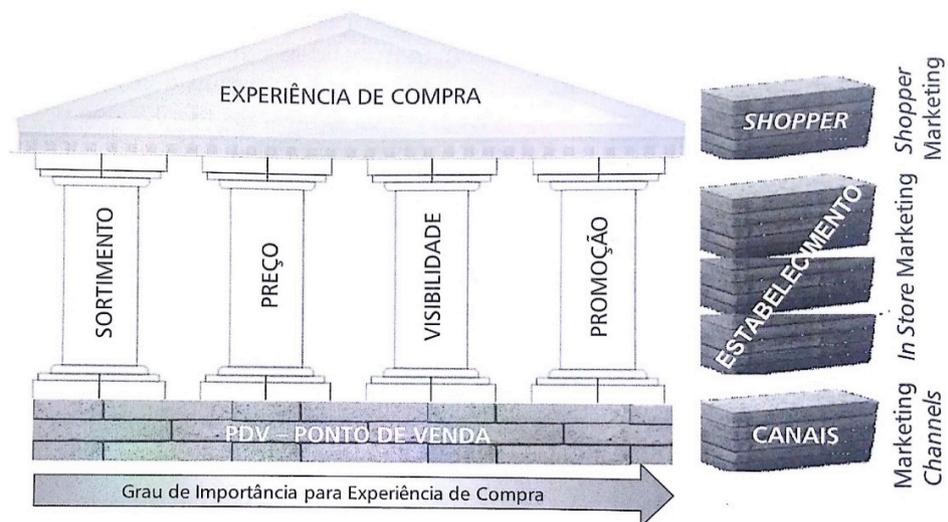
O *trade marketing*, portanto, revela-se como uma ferramenta estratégica crucial para os negócios do distribuidor, possibilitando o estabelecimento de parcerias com a indústria, gerando benefícios não apenas em vendas, como também na prestação de serviços diferenciados aos seus clientes varejistas.

### 2.1.1 Os pilares do *trade marketing*

Os pilares do *trade marketing* “são o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo” (KOTLER, 2004, p. 37). O *trade marketing* atua como um braço do marketing, interferindo nas decisões de mix de produtos. Estas decisões são tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais (KOTLER, 2004).

Entende-se inicialmente como sendo os pilares do *trade marketing* o sortimento, o preço e a promoção. No entanto, a visibilidade no ponto de venda (PDV) tem sido introduzida como sendo um quarto pilar para o *trade marketing* do varejo de bens de consumo de alto giro, dada a importância do fator sensorial através da visão no momento da compra (CONSOLI *et al.*, 2010). De forma ilustrativa tem-se representado na Figura 1 os pilares do *trade marketing*, anteriormente mencionados.

Figura 1 – Pilares do *trade marketing*



Fonte: Consoli *et al.*, 2010, p. 50.

Dada à importância de cada um dos pilares dentro do composto de marketing, foram pesquisados todos os pilares do *trade marketing* um a um, iniciando-se com o sortimento.

## Sortimento

O cerne de um programa de marketing de qualquer empresa é a definição do produto a ser ofertado. Este é o ponto de partida na criação de um composto de marketing. Só após a definição do produto é que se pode pensar em preço, estratégias de promoção e determinar o canal de distribuição onde o produto será vendido. Dentre suas diversas definições, produto pode ser compreendido como “tudo que uma pessoa recebe, seja favorável ou desfavorável, em uma relação de troca” (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004, p. 296).

“Resolver problemas promocionais, de preço e de produto não garante o sucesso do marketing global. O produto ainda precisa de uma distribuição adequada” (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004, p. 296), assim surge a necessidade de se trabalhar com os chamados canais de distribuição de produtos. Estes “são organizações que servem para colocar à disposição de consumidores finais produtos que são originários de um fabricante” (MEGIDO; SZULCSEWSKI, 2002, p. 55).

A definição do mix de produtos, decisão dos produtos a serem comercializados nos canais de vendas e formato de varejo, é geralmente acordada entre as duas partes envolvidas na questão: fabricantes e varejistas. Em todos os pilares do *trade marketing* faz-se necessária a total integração do time de vendas do agente distribuidor nas estratégias da indústria. O produtor normalmente é solicitado pelo varejista para auxiliar com informações de mercado na definição do mix, sinalizando para que tipo de PDV se destinam alguns de seus lançamentos e/ou linhas de produtos (CONSOLI *et al.*, 2010).

O administrador de marketing determinará o sistema de distribuição a ser utilizado pela empresa. Este sistema faz parte do pacote de utilidade ou satisfação que os consumidores receberão com a compra do produto. “A colocação de produtos em estabelecimentos apropriados e em épocas certas, a preços acessíveis ao consumidor visado, é, portanto, determinante para o sucesso de uma estratégia mercadológica” (LAS CASAS, 1997, p. 215).

Concluídas todas as etapas necessárias para a definição do mix de produtos a ser ofertado, é o momento de se estabelecer, então, o segundo pilar: preços.

## Política de Preços

Há diversas maneiras de determinar os preços dos produtos. Geralmente as estratégias de determinação de preços mudam a medida que o produto avança em seu ciclo de vida (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Segundo o Sebrae (2017), a formação de preços de produtos ou serviços é baseada nos custos de produção e estoque agregando à margem de lucro desejada pelo varejista. Ressalta-se ainda a importância de considerar também a disponibilidade financeira do consumidor e do mercado em geral.

O *trade marketing* tem função importante na relação de preços que vai desde o produtor até o varejista. Além de alinhar o posicionamento adequado do produto no mercado consumidor, considera também como ponto relevante a elasticidade de preços *versus* os concorrentes da marca (CONSOLI *et al.*, 2010).

Após se obterem os preços de vendas, a discussão volta-se para as promoções a serem realizadas nos canais de venda do varejo. Uma vez determinados os preços é hora de buscar otimizar os volumes de vendas através do auxílio aos varejistas.

## Decisão de Promoções

As promoções são as várias ações realizadas no ponto de venda, que tem como objetivo alavancar as vendas e conseqüentemente a participação de mercado de um produto ou marca. Estas ações promocionais ocorrem em um curto período e devem atender às expectativas financeiras, bem como os demais objetivos traçados pela indústria (CONSOLI *et al.*, 2010).

A promoção de vendas consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivos, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos por parte do consumidor ou comércio (KOTLER; KELLER, 2006, p. 583).

Ações promocionais são planejadas tanto no *sell in* (abastecimento dos canais de vendas), quanto no *sell out* (venda ao consumidor final). No *sell in* a mensuração de resultados é instantânea, pois nada mais é do que o volume das

transações com a indústria e distribuição. Já no *sell out* essa medição necessita de tempo, mesmo que as ações sejam de curto espaço de tempo, visto que os reflexos das promoções nos pontos de venda não são medidos apenas pelo retorno financeiro do varejista, e sim por outros quesitos como ganho de *share* de mercado (participação de mercado) de categoria ou institucionais (CONSOLI *et al.*, 2010).

Outro critério de avaliação importante na promoção de vendas é o monitoramento da execução e dos resultados (avaliação pós-promoção). Estes necessitam serem planejados juntos das ações promocionais (NIELSEN, 2014).

As decisões de promoção tem impacto direto não apenas no aspecto financeiro da organização, mas também na imagem da mesma. Por isso é feita uma análise criteriosa das ações promocionais a serem implementadas, avaliação feita em conjunto com o último pilar do trade marketing: visibilidade do produto/marca na loja.

#### Visibilidade no Ponto de Venda (PDV)

A decisão quanto ao mix de produtos da loja está diretamente relacionada com o posicionamento estratégico do varejista, sob a ótica do consumidor final. Dentro deste âmbito estratégico está o conjunto de decisões táticas quanto a localização de produtos dentro da loja e, de como influenciar o *shopper*, a dirigir sua atenção a determinados produtos dentro do ponto de venda (CONSOLI *et al.*, 2010).

Concomitantemente o mercado varejista junto aos produtores tem se especializado cada vez mais em transformar o momento da compra em uma experiência prazerosa ao consumidor dentro do PDV. São organizadas exposições mais eficientes e categorizadas, de forma a direcionar qualquer pessoa a encontrar algo que os interesse comprar. Dentro do PDV o consumidor recebe infinitos estímulos, tornando a disputa por sua atenção entre as várias marcas ali expostas, cada vez mais acirrada. Para determinar a decisão de compra do público é necessário entender sobre as motivações, percepções e demandas do mercado consumidor (NIELSEN, 2015).

Através da análise do comportamento do *shopper* no PDV, Araújo e D'Andrea (2010), sugerem técnicas que permitem o maior destaque de produtos, são elas:

- a) sinalização - são materiais utilizados para chamar a atenção do consumidor para determinado produto. Podem ser informativos ou promocionais. É preciso no entanto cuidado para não causar poluição visual na gôndola e provocar desconforto ao *shopper*;
- b) planograma e *share* de gôndola - na maioria dos casos são determinadas pela equipe de *trade marketing* do fabricante. Os fatores que influenciam no planograma são a correlação entre produtos, número de frentes, blocar por cor de um mesmo item independente dos vários tamanhos, exposição vertical, produtos de maior giro no meio e marcas infantis nas prateleiras de baixo;
- c) pontos extras -são um espaço de destaque no PDV, normalmente é negociado com o fornecedor um valor de investimento para exposição de uma linha de produtos.

Estabelecidos todos os pilares do *trade marketing* e, a partir da definição do canal de distribuição de seu mix de produtos, a indústria inicia um trabalho de gestão do relacionamento com o parceiro, traçando metas e estratégias, níveis de estoque, propagandas, promoção de vendas e marketing direto. Estes comunicam produto e marca ao *shopper* no PDV e fazem parte do composto do Marketing Promocional ou Comunicação de Marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

## 2.2 MARKETING PROMOCIONAL

O marketing promocional deve ser entendido como uma estratégia a ser utilizada pelas organizações a partir de uma análise sistemática do produto no mercado, vislumbrando atingir os objetivos estabelecidos pelas empresas (COSTA; CRESCITELLI, 2003).

Até a década de 80 as organizações aplicavam um formato de comunicação de marketing em práticas isoladas, através da utilização dos serviços de agências de propagandas, por exemplo. Após esse período as empresas perceberam o ganho que teriam em fazer a integração das atividades de comunicação, surgindo assim, a expressão Comunicação Integrada de Marketing (CIM) (E. BELCH; A. BELCH, 2014). Esta é a combinação de ferramentas específicas para o plano de

comunicação da empresa, sendo as de maior relevância: propaganda, promoção de vendas e *merchandising*, venda pessoal, relações públicas e publicidade (MATTAR, 2011).

Assim como feito no estudo dos pilares do *trade marketing*, foram pesquisadas as ferramentas do plano de comunicação de uma empresa individualmente, iniciando-se com a ferramenta propaganda e finalizando com as relações públicas.

### Propaganda

“O termo propaganda é definido como qualquer forma paga de comunicação impessoal sobre uma organização, produto, serviço ou idéia, realizada por um patrocinador que se identifica” (E. BELCH; A. BELCH, 2014, p. 18).

A propaganda tem o intuito de captar a atenção dos indivíduos e estabelecer um vínculo entre estes e o produto. Além do estabelecimento de um relacionamento com o consumidor, Kotler e Armstrong (2015), apontam que os principais objetivos da propaganda, são: informar, persuadir ou lembrar.

Concomitantemente a utilização da ferramenta propaganda, são acionadas também atividades de promoção de vendas e *merchandising* e, apesar de estas últimas apresentarem características distintas, elas são abordadas juntas por se tratarem de ações voltadas ao *sell out* no ponto de venda.

### Promoção de Vendas e *Merchandising*

Ainda que ostentando atributos diferentes, as atividades de promoção de vendas e *merchandising* são apresentadas juntas, devido as suas funções no PDV. Sendo o *merchandising* focado em técnicas contínuas para a melhor apresentação do produto na loja com o intuito de acelerar sua rotatividade. E a promoção de vendas oferecendo ao consumidor benefícios adicionais para a aquisição do produto (MATTAR, 2011).

O *merchandising* tem a função de destacar os produtos em loja por meio de técnicas e materiais de ponto de venda (MPDV) atuando no último estágio da comunicação mercadológica – a hora da compra. Sendo uma atividade bem mais

duradoura se comparada à promoção de vendas (BLESSA, 2007). Esta, no entanto, oferece uma gama ainda maior de opções de atividades, ficando a critério da criatividade dos gestores de loja e do distribuidor parceiro inovar na sua execução, geralmente com duração de curto prazo. Exemplos de ações de promoção de vendas são: sorteios, programa de fidelidade, ofertas de preços, abordagem com demonstração, brindes, descontos, amostra grátis, etc. (MATTAR, 2011).

### Venda Pessoal

A venda pessoal é uma ferramenta do marketing promocional, ilustrada pela figura do vendedor, que se apresenta ao *shopper* criando uma comunicação direta e pessoal com o propósito de efetuar a venda. Além disso, o vendedor é quem tem a função de cumprir os objetivos de marketing e representar a empresa diante do público (MARTINS, 2016).

Os principais objetivos da venda pessoal são: persuadir, atender e orientar clientes, apresentar produtos, elucidar dúvidas, completar a venda, oferecer nível adequado de serviço, gerar satisfação do cliente e, por último, informar aos gestores fatos e dificuldades sobre a venda (MATTAR, 2011).

### Relações Públicas (RP)

Integrando também o marketing promocional, as relações públicas são definidas como:

Construção de um bom relacionamento com os vários públicos da empresa, com o objetivo de obter publicidade favorável, desenvolver uma boa imagem corporativa e administrar ou conter boatos, histórias ou eventos desfavoráveis (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 497).

Uma das formas de comunicar da RP é por meio de publicidade, normalmente utilizando meios de comunicação em massa como TV, rádio, jornais ou redes sociais como forma de notícia de utilidade pública, sem que haja o investimento da empresa. A desvantagem da publicidade é que pode também ser usada de forma negativa, uma vez que a organização não tem total controle sobre o que é dito. São exemplos disto a reclamação de cliente em redes sociais e a pesquisa de mercado planejada pela concorrência (MATTAR, 2011).

## Publicidade

Ainda no âmbito das ferramentas do marketing promocional, tem-se a publicidade, muitas vezes confundida com as relações públicas, sendo importante destacar as diferenças entre as duas.

Segundo Ries (2002), as principais diferenças entre elas são o tempo de atuação e expectativa de resultados, onde a publicidade se apresenta como ferramenta imediatista, com mensagens mais diretas, além de custos elevados. Enquanto a RP trabalha com ações de longo prazo, busca reter a confiança e proximidade com os clientes, além de necessitar pouco investimento.

Tem-se a publicidade então, como uma forma de comunicação de produto e/ou marca, por meio de um veículo de mídia com o interesse de estimular um público-alvo a compra (CASAROTTO, 2016).

Diante deste embasamento teórico, pode-se perceber a relação entre as ações de *trade marketing* e marketing promocional e, por conseguinte verificá-las no presente estudo de caso.

## 3 MÉTODO

Método é o conjunto de atividades e estudos que norteiam o caminho a ser seguido por estudiosos na busca de conhecimentos verídicos e válidos à sociedade sobre uma problemática específica (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Neste íterim, o presente capítulo tem por finalidade explicar a metodologia utilizada no processo de coleta, tratamento dos dados, tipo de amostra, instrumento de pesquisa e análise dos resultados.

Pesquisa é um procedimento bem definido, com métodos e técnicas de análise, que necessitam de um tratamento de dados para assim adquirir a informação foco do estudo e se constituir conhecimento (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para este estudo foi utilizada a pesquisa do tipo exploratória-descritiva. Tendo a pesquisa exploratória o objetivo de aproximar o problema em análise do pesquisador, proporcionando a possibilidade de levantar hipóteses (GIL, 2010). E

descritiva por descrever, registrar e correlacionar fenômenos, sem expor estes dados a manipulações (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Quanto aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Na pesquisa documental, a fonte de coleta ficou restrita a documentos escritos fornecidos pela empresa objeto de estudo. Os documentos foram relacionados e analisados com base em observação de campo.

Realizou-se também a pesquisa bibliográfica, considerada uma forma documental secundária e, que tem por base publicações como teses e definições reconhecidas como seguras (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Segundo Matias-Pereira (2012), são tradicionais instrumentos de coletas de dados a observação, que é caracterizada pela utilização dos sentidos na determinação dos aspectos da realidade e; a entrevista, que é a obtenção de informações sobre um determinado problema ou assunto, fornecidas pelo entrevistado. No presente estudo foi utilizado como instrumento de pesquisa a observação de processos desde a base do distribuidor Nazária até os pontos de venda (PDV) de uma rede de farmácias, na operação da linha de higiene e beleza (HB).

Conforme Marconi e Lakatos (2010), os instrumentos de observação disponíveis são:

- a) pessoas – entrevistadas no PDV ou em outros pontos da cadeia;
- b) documentação – pesquisas sobre o tema em geral, além de documentos disponibilizados pela empresa em análise, a serem consultados, contendo as devidas referências;
- c) “indivíduos” pesquisados – vistos em sentido estatístico: pessoas, famílias, indústrias, comércios etc.

Esta pesquisa de campo foi qualitativa, aplicada diretamente no ambiente de estudo por meio de pessoas envolvidas com o problema, com o objetivo de descrever as ações promocionais da linha HB distribuída pela Nazária no canal farma, utilizando a teoria dos pilares do *trade marketing* e; identificar neste mesmo campo de pesquisa as ações de marketing promocional.

Foi escolhida uma rede de farmácias em Fortaleza-CE, com atuação em vários bairros da capital e região metropolitana, contendo 26 PDV's com 3 perfís, diferenciados pelo tamanho de loja, faturamento mensal e público-alvo. A escolha

dessa rede de farmácias se deu por acessibilidade. Foram pesquisados 8 dos 26 pontos de vendas da rede de farmácias, neste estudo denominada como rede X de farmácias, para manutenção do sigilo das informações.

Como método de pesquisa utilizou-se o estudo de caso. Este tem o objetivo de observar hipóteses de soluções para um problema específico, utilizando-se dos resultados da pesquisa para dar suporte na tomada de decisões (YIN, 2010). Dessa forma, o estudo de caso permitiu uma análise mais realista da gestão e execução das ações promocionais baseadas nos pilares de *trade marketing* e no marketing promocional, implementadas no mercado farma varejista parceiro da Nazária Distribuidora.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada nos pontos de venda da rede de farmácias escolhida para observação das ações de *trade marketing* e marketing promocional, executadas pela força de vendas e *merchandising* da Nazária Distribuidora de Produtos Farmacêuticos LTDA, na linha de higiene e beleza (HB).

##### **4.1 ESTUDO DE CASO – NAZÁRIA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS LTDA.**

A Nazária Distribuidora faz parte do Grupo Jorge Batista especializado em distribuição de produtos farmacêuticos. O grupo é formado pelas empresas Jorge Batista Distribuidora, com matriz em Floriano-PI, voltada para a distribuição de produtos farmacêuticos; Alto Miudezas Distribuidora, sediada na cidade de Imperatriz-MA, com suas atividades voltadas para a distribuição de produtos farmacêuticos e hospitalares e; Nazária Distribuidora, atuando na distribuição de produtos farmacêuticos nos estados do Ceará, Piauí, Maranhão, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Bahia e Pará.

Dentre as diversas categorias de produtos presentes em seu portfólio, estão os artigos de higiene e beleza, com uma representatividade de 9% no faturamento total das empresas do Grupo Jorge Batista, dados extraídos do faturamento do

Grupo, ano exercício 2016. A categoria HB está classificada como a segunda na escala de representatividade nos rendimentos do Grupo, demonstrando a importância e impacto desta categoria nos negócios da Nazária Distribuidora.

A Nazária iniciou a operação com produtos de higiene e beleza em 2008, em sua filial em Fortaleza, a primeira do Grupo Jorge Batista. Atualmente, a empresa conta com uma equipe de vendas e *merchandising* exclusiva para produtos HB, bem como uma inteligência de mercado e uma gerência própria para esta operação; fazendo a integração das estratégias entre as indústrias e a distribuidora.

A Nazária oferece o serviço especializado em higiene e beleza como um diferencial estratégico, alinhado com os planos estratégicos do fornecedor, chegando a ser uma extensão da indústria no ponto de venda (PDV). Como consequência da parceria com os fabricantes, a Nazária mantém em sua carteira de clientes ativos, a média de 83% deste painel como revendedores da linha HB.

#### 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Para responder aos objetivos foram analisadas as ações promocionais da linha de higiene e beleza administradas pela Nazária no canal farma, utilizando a teoria dos pilares do *trade marketing* e; identificou-se neste mesmo campo de pesquisa as ações de marketing promocional, sendo este segundo tema limitado à promoção de vendas e *merchandising* e venda pessoal.

O Quadro 1 detalha a relação teórica entre os pilares do *trade marketing* e o marketing promocional, bem como o âmbito de execução dessas ações, dividindo-se em mercado local e mercado nacional. Pode-se assim visualizar a utilização combinada entre as diversas ações de marketing nas suas devidas proporções de alcance. Durante a pesquisa observou-se que em um mesmo momento as ferramentas de *trade marketing* e marketing promocional podem ser utilizadas simultaneamente, dada a semelhança destas, sendo elas: Promoção e Visibilidade aliados a Promoção de Vendas e *Merchandising*.

Dado que as ações de propaganda e relações públicas tem seu planejamento a nível nacional, envolverem um alto investimento, bem como a necessidade de se ter controle da resposta do público aos estímulos e, serem executadas diretamente

pela a indústria, optou-se por não se abordar os aspectos relativos a estas atividades.

**Quadro 1 – Relação teórica entre os pilares do *trade marketing* e as ações de marketing promocional**

<i>Trade marketing</i>	Marketing Promocional	Mercado
Sortimento		Local
Preço		Local
Promoção	Promoção de Vendas e Merchandising	Local
Visibilidade		Local
	Venda Pessoal	Local
	Propaganda	Nacional
	Relações Públicas e Publicidade	Nacional

Fonte: Autoria própria.

### Sortimento

Através da análise documental e observação de campo identificou-se que para a definição do sortimento a indústria realiza uma análise do perfil do ponto de venda, tomando como referência o faturamento médio mensal do PDV, fornecido pelo próprio cliente. Após definido o perfil do ponto de venda, o fabricante da linha HB sugere um *mix* de produtos específico para ele.

Posteriormente a definição do sortimento de produtos, conforme o perfil do PDV, a equipe de *merchandising* e vendas do distribuidor inicia a atividade de auditoria periódica, através da aplicação de *checklist* (lista de verificação) fornecida também pela indústria, visando à manutenção satisfatória do *mix* de produtos. Este *checklist* está disponível para verificação no Anexo A, ao final deste artigo.

O objetivo do processo de auditorias periódicas no ponto de venda é garantir um estoque adequado de produtos, no intuito de assegurar que o varejista não perca as oportunidades de venda, tampouco que este fique com capital estagnado em suas prateleiras.

## Preço

Quanto a definição de preços no varejo, verificou-se que esta é acompanhada pela indústria, com a justificativa de evitar a perda de mercado por preços superiores aos da concorrência ou; a desvalorização do produto diante de alguma rebaixa de preços exagerada.

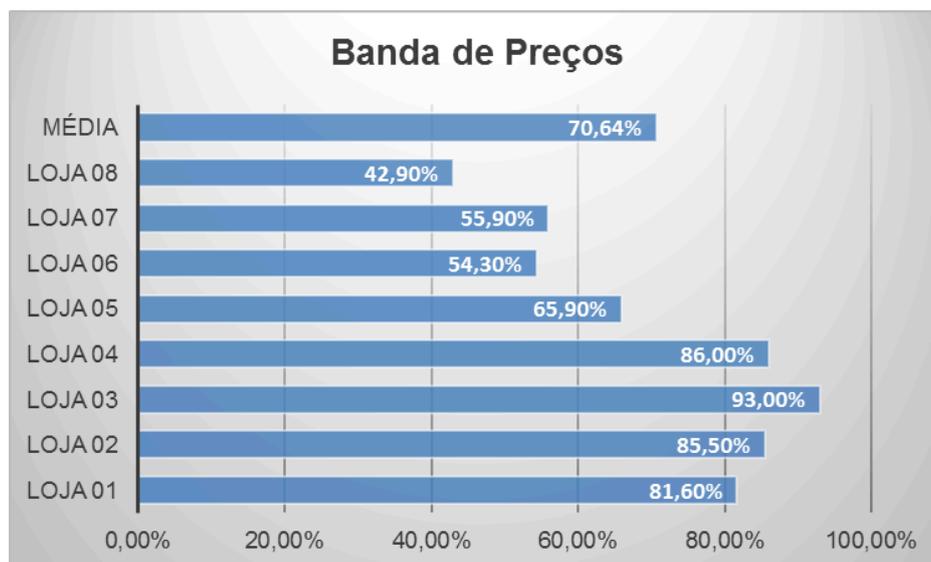
Observou-se ainda que há uma prática comum dos fornecedores de produtos HB de sugerir um *target* (alvo) de preços, entre mínimos e máximos e, esta prática deixa o varejista com uma autonomia assistida no quesito definição de preço. Percebeu-se que a consultoria fornecida pela Distribuidora nos PDVs, orientada pela indústria, é vista, pelos administradores da rede X de farmácias, como uma segurança de que a competitividade existirá de forma leal, sem abusos.

Ainda que com a consultoria e orientação de preço dada pela distribuidora Nazária, a equipe de compras da rede X de farmácias estabelece seus próprios preços, com cálculo baseado no somatório do preço de compra final do produto, acrescido do percentual referente aos seus cálculos de custos fixos e variáveis, somado ao percentual desejado de lucro. Em alguns itens da linha HB foi necessário que o distribuidor concedesse desconto na compra, para que assim, o preço de venda do produto ao consumidor final ficasse dentro da média de mercado, do contrário a rede X de farmácias comprometeria suas vendas e conseqüentemente sua margem de lucro.

Viu-se que as indústrias de produtos de higiene e beleza supervisionam a prática de preços nos pontos de venda por meio de contratação de empresas de pesquisas especializadas e, através do *checklist* aplicado nas auditorias periódicas para verificação de sortimento, mencionado anteriormente.

A figura 2, disponibilizada abaixo, apresenta o resultado de uma pesquisa feita por uma empresa contratada, para verificar a média dos preços aplicados, durante o mês de Agosto de 2017, em oito pontos de venda de Fortaleza, atendidos pela Nazária Distribuidora.

**Figura 2 – Pesquisa banda de preços indústria de produtos HB – Agosto de 2017**



Fonte: Vidi, 2017.

Verifica-se através da figura 2, que o resultado da pesquisa realizado nas 8 lojas, indica uma média de 70,6% dos preços dos produtos da linha HB estão dentro da margem recomendada pelo fabricante. Dentre as lojas pesquisadas, 4 tem mais de 80% dos seus produtos HB precificados de acordo com a orientação dada pela indústria e, as 4 outras lojas possuem menos de 70% de seus produtos precificados conforme orientação do fabricante.

### Visibilidade

Através da observação e entrevista com os gerentes dos PDVs, verificou-se que a visibilidade dos produtos expostos na rede X de farmácias tem duas abordagens no que diz respeito a linha HB, são eles: ponto natural e ponto extra. A abordagem denominada ponto natural é aquela em que as gôndolas, com suas devidas categorizações, corroboram a que o consumidor encontre a localização dos produtos ao entrar na loja. Já a abordagem ponto extra é negociada com o departamento de marketing das farmácias, definindo valores mensais para exposição dos produtos em pontos privilegiados dentro da loja e, é destinado a produtos ou marcas que desejam maior destaque no PDV.

Constatou-se que a categorização de produtos é feita pela rede X de farmácias, buscando tornar a experiência do cliente na loja, a mais agradável

possível. As gôndolas dispõem de comunicação com objetivo de orientar os clientes a utilidade de cada categoria de produto. A exemplo tem-se a categoria Higiene Bucal, contendo os enxaguatórios, fios e fitas dentais, escovas de dente, cremes dentais etc.

Além da organização dos produtos por característica de uso feita a critério da loja, verificou-se que há uma disputa entre os fabricantes por espaço de gôndola no ponto natural. A rede X de farmácias busca garantir a participação de cada produto na gôndola de acordo como impacto e/ou participação de mercado de cada marca, dentro da sua categoria.

Notou-se que a farmácia X possui um planejamento de marketing bem definido, mapeando as diversas possibilidades de visibilidade em ponto extra, em concordância com os interesses do fornecedor, garantindo que o investimento em ações de marketing gere retorno financeiro não só a farmácia, como também ao fabricante parceiro. Estas ações são acordadas entre as partes anualmente ou trimestralmente.

Tem-se no caso da linha HB distribuída pela Nazária, que os produtores mantem uma conta corrente vinculada a Distribuidora para subsidiar as ações de marketing. Apesar de o pagamento, a execução e manutenção dessas ações em pontos extras serem de responsabilidade da empresa pesquisada, a indústria tem total participação na escolha e decisão final do ponto extra, por meio de um gestor de *sell out* (venda ao consumidor final) da companhia.

### Promoção de Vendas e *Merchandising*

No tocante as ações de promoção de vendas observou-se que, a Nazária Distribuidora, em parceria com a rede X de farmácias, desenvolve diversas atividades de promoção em diversas categorias de produtos, simultaneamente. São exemplos de ações implementadas o desconto de 50% na compra da segunda unidade do sabonete líquido baby e desodorante aerossol leve 3 pague 2.

Durante o período de pesquisa deste estudo de caso, foram identificados aspectos relevantes para a definição das ações de promoção de vendas, são eles: nível de estoque de produtos no PDV ou no Centro de Distribuição (CD), perda de

participação de mercado pela marca, sazonalidade de diferentes categorias de produtos e divulgação de lançamentos.

Verificou-se ainda que após a definição dos produtos, marcas, ações de promoção de vendas e logística a ser implementada na realização das ações, o passo seguinte é o levantamento dos custos destas ações e a definição das formas de pagamento à farmácia. Estes pagamentos ocorrem de duas maneiras, através do *sell in* - onde é dado um desconto no ato da compra realizada pela rede X de farmácias, sendo esse desconto repassado ao consumidor final e; através do *sell out* - onde o investimento feito na ação de promoção é pago pela farmácia e, reembolsado ao final do período da ação pelo distribuidor, com base na quantidade de unidades vendidas de cada produto da promoção.

Viu-se que com o suporte da equipe de *merchandising* da Nazária Distribuidora, as promoções de vendas são divulgadas no PDV por meios de Material de PDV (MPDV) tais como: cartazes de preços, faixas de gôndolas, ponto extra etc. Estes materiais podem ser vistos nos Anexos B e C, ao final deste artigo.

A equipe de *merchandising* da empresa pesquisa da tem ampla atuação nas lojas da rede X de farmácias. Pode-se verificar que além de executar a comunicação de promoção de vendas, a Distribuidora tem também as seguintes atribuições: acompanhar o sortimento e precificação adequados dos produtos no PDV, treinar balconistas e, divulgar campanhas institucionais e eventos.

A empresa objeto de estudo desta pesquisa conta atualmente com uma equipe de 8 (oito) promotores para atender o mercado local com as linhas de HB. São realizadas visitas semanais aos pontos de venda da rede X de farmácias. Está disponível ao final deste artigo, no Anexo D, o modelo de roteiro de visitas semanais realizadas pelos promotores.

## Venda Pessoal

No critério Venda Pessoal, constatou-se que a Nazária tem sua participação restrita ao treinamento de balconistas nos PDVs. Auxiliando a rede X de farmácias na capacitação de seus funcionários através da disponibilização de vídeos tutoriais e material impresso, fornecido pelo produtor e repassado pela Distribuidora.

Ademais se comprovou a realização de campanhas de incentivo ao time de vendas das farmácias. Estes incentivos são sempre relacionados a alguma negociação de compra de grande volume, argumento determinante no fechamento de parcerias, como também no auxílio a venda ao consumidor final, firmando o compromisso estabelecido pela empresa estudada em dar suporte aos PDVs no momento do *sell out*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa é contribuir para uma maior compreensão do que são os pilares do *trade marketing* e o marketing promocional, com foco nas atividades de distribuição no setor de varejo farmacista, proporcionando aos gestores de lojas e demais interessados no assunto uma fonte de informações com fundamentação teórica e com o estudo de caso aqui apresentado.

Identificou-se a necessidade de desmistificar a ideia, entre varejistas de diversos seguimentos, de que ações de promoções simples como a oferta de brindes e rebaixa de preços seriam suficientes para atrair clientes e provocar o giro de estoque. É necessário um esforço direcionado e colaboração mútua entre indústria, distribuidor e varejista para garantir o sucesso nas vendas.

Outro fator preponderante verificado foi a relação da indústria com o consumidor final intermediada pelo distribuidor, através do que se entende por canal de distribuição. A função das distribuidoras vai além da garantia de que o consumidor encontre o produto no ponto de venda (PDV). Estas são como uma extensão do seu parceiro fabricante no PDV e, precisam manter suas estratégias de marketing alinhadas com as estratégias da indústria, garantindo, assim, que juntas (indústria e distribuidora) permanecerão no mercado de varejo obtendo resultados financeiros positivos para ambas as organizações.

Como resposta a pesquisa, identificaram-se alguns pontos a serem melhorados pela empresa alvo deste estudo. O processo de acompanhamento do cliente varejista nas visitas de auditoria é, por vezes, burocrático e demorado. No quesito visibilidade do produto no PDV, encontrou-se um fator limitador às negociações que devem ser tratadas no departamento de marketing requerendo, ainda, um valor de investimento mensal a ser pago pelo fornecedor interessado

acarretando maiores custos. Quanto à venda pessoal, os treinamentos oferecidos aos balconistas por meio de vídeos e material impresso demonstraram ser uma ação pouco desenvolvida, sem a adesão de um número considerável de promotores da equipe.

Faz-se necessário então a definição das ações de *trade marketing* e marketing promocional em conformidade com os pontos identificados, para minimizar os possíveis impactos negativos oriundos destes.

Dentre todas as ações promocionais analisadas nesta pesquisa, constatou-se como sendo a mais eficiente à promoção de vendas e *merchandising*, com adequada sinalização de promoções e, brindes disponíveis aos consumidores, tudo sob a orientação e supervisão dos promotores da Distribuidora.

Verificou-se ainda, como perspectiva de melhoria futura, que os gestores da Nazária Distribuidora tem um projeto de desenvolvimento de um aplicativo que será utilizado pelos promotores de vendas e *merchandising*, via *smartphone*, onde será possível efetuar todas as pesquisas de estoque e preço durante as visitas aos pontos de venda., O aplicativo é denominado COSMOS PRO e já passou pelo primeiro teste nos dias 23 e 24 de Outubro de 2017. Foram observadas oportunidades de melhoria e a previsão para a conclusão de implantação do app é para 1º trimestre de 2018.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa foram enfrentados alguns obstáculos, como por exemplo as limitações de retornos das informações solicitadas aos entrevistados, gestores do fabricante de produtos de Higiene e Beleza e também da Rede X de farmácias. Para a pesquisa concentrou-se, então, na observação de campo, bem como na análise de documentos de posse da Distribuidora, sendo possível assim descrever as ações relacionadas no presente estudo.

Portanto, diante dos resultados desta análise, percebe-se que de um modo geral, a empresa objeto de estudo desta pesquisa, compreende os pilares do *trade marketing* e aplica satisfatoriamente as ferramentas do marketing promocional. Não obstante ainda há espaço para investigações futuras e melhorias nos processos ora analisados.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, F. J. S. M. **A aplicação dos conceitos de trade marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório.** 1999. 120 p. Artigo (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

ARAÚJO, Carolina Almeida de; D'ANDREA, Rafael. Origem e Evolução de Trade Marketing. In: CONSOLI, Matheus; D'ANDREA, Rafael. **Trade Marketing: Estratégias de distribuição e execução de vendas.** São Paulo: Atlas, 2010

BELCH, G. E; BELCH, M. A. **Propaganda e promoção: Uma perspectiva da comunicação integrada de marketing.** 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CASAROTTO, Camila. **Publicidade: tudo o que você precisa saber nesse megapost completo!** Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/publicidade/#oque>>. Acesso em: 04 de dez. 2017.

CONSOLI, Matheus *et al.* **Trade Marketing: Estratégias de distribuição e execução de vendas.** São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, A. R; CRESCITELLI, Edson. **Marketing promocional para mercados competitivos: Planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 2003.

FELIZARDO, Jean Mari. **Manual de elaboração e apresentação de trabalhos científicos: 8. Ed.** Revista e atualizada. Fortaleza: Uni7. 2017. Disponível em: <[file:///C:/Users/1411971/Downloads/201728\\_16196\\_UNI7\\_Manual\\_de\\_Elaboracao\\_e\\_Apresentacao\\_de\\_Trabalhos\\_Cientificos\\_8\\_ed\\_2016.pdf](file:///C:/Users/1411971/Downloads/201728_16196_UNI7_Manual_de_Elaboracao_e_Apresentacao_de_Trabalhos_Cientificos_8_ed_2016.pdf)>. Acesso em: 21 mar. 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMB, Charles W. Jr.; HAIR, Joseph F. Jr.; MCDANIEL, Carl. **Princípios de marketing**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Mariana. **Venda pessoal**. Disponível em: <<http://knoow.net/cienciaconempr/marketing/venda-pessoal/>>. Acesso em: 10 de set. 2017.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MEGIDO, José; SZULCSEWSKI, Charles. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 2002.

NIELSEN. **Promoção: Gerando atratividade para seu produto**. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/solutions/capabilities/promocao.html>>. Acesso em: 30 de abr. 2017.

NIELSEN. **A hora certa de ativar o shopper**. Disponível em: <<http://rockblock.com.br/stuffs/mudancas-no-comportamento-do-shopper-250615.pdf>>. Acesso em: 24 de abr. 2017.

RIES, Al; RIES, Laura; MARTINS, Luís Paixão. **A queda da publicidade ea ascensão das relações públicas**. Lisboa: Notícias Editorial, 2003.

SEBRAE. **Como montar uma distribuidora de medicamentos**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/comomontarumadistribuidorademedicamentos,bdc87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SEBRAE. **Como estabelecer uma política de preços**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-estabelecer-uma-politica-de-precos,e1c926ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

VIDI. **Relatório Firefighting.** Disponível em:  
<<https://sistema.vidibr.com/AdministracaoCliente/RelatorioFirefighting>>. Acesso em:  
06 de out. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre:  
Bookman, 2010.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Nazária Distribuidora de Produtos Farmacêuticos Ltda no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 30 de Agosto de 2017.

Eu, Emanuelle Késsia Moreira Maia e Luana Costa Ferreira, alunas do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Profa. Roseilda Nunes da disciplina de Trabalho de Curso II, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Trade Marketing: as ações promocionais no canal farma varejista da distribuidora Nazária (CE)".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Emanuelle Késsia Moreira Maia**

Pesquisador(a)

---

**Luana Costa Ferreira**

Pesquisador(a)

---

**Silvio Alexandre Nogueira**

Administrativo Financeiro - Nazária Ceará

## ANEXOS

### Anexo A – Checklist Mix e Preço

CHECK LIST							
FCIA: _____ FILIAL Nº: _____ DATA: _____							
CÓD CLIE	EAN Produ	Descrição / Produtos	CÓD NA	PREÇO DA BANDA		ESTOQ	SUGEST
				MÍNIMI	MÁXIM		
126452	7891010047184	COND J&J BABY - CAB CACHEADOS 200ML	213250			3	1
126364	7891010030476	COND J&J BABY - CAB CLAROS 200ML	814598			2	4
253005	7501006712254	HIPOGLÓS AMÊNDOAS 40G	271905			4	20
19041	7501001276850	HIPOGLÓS C/ VITAMINA A D 135G	244252			0	8
194162	7891010568771	LENCOS J&J BABY - UMED RECEM NASC 48UN	408760	R\$ 9,69	R\$ 10,90	0	12
126507	7891010503505	LOC J&J BABY HID - 200ML	818410	R\$ 11,29	R\$ 12,70	0	4
126612	7891010795542	LOC J&J BABY HID - HORA DO SONO 200ML	276650			0	6
194156	7891010581800	OLEO J&J BABY - RECEM NASCIDO 100ML	409650			1	4
126335	7891010035976	SAB J&J BABY - GLICER 80GR	124907			2	12
126602	7891010781668	SAB J&J BABY - HORA DO SONO 80GR	273066			2	12
126446	7891010099732	SAB J&J BABY - MILK 80GR	235970			1	12
126433	7891010014865	SAB J&J BABY OLEO - AMENDOAS 80GR	814792			0	12
126152	7891010030889	SHP J&J BABY - CAB CLAROS 200ML	787825			3	3
126173	7891010030391	SHP J&J BABY - CACHOS DEFINI 200ML	202495			2	2
126607	7891010804602	SHP J&J BABY - HIDRAT INTENSA 200ML	278033			1	6
126604	7891010805968	SHP J&J BABY - HORA DO SONO 200ML	270849	R\$ 7,69	R\$ 8,70	2	1
126373	7891010046842	SHP J&J BABY - PROTECAO UV 200ML	202487			0	3

Fonte: Pesquisa documental, 2017.

## Anexo B – Ponto extra de visibilidade de produtos de categoria Solar



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2017.

### Anexo C – Ponto natural de visibilidade de produtos de categoria Solar



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2017.

Trade marketing: as ações promocionais no canal farma varejista da Distribuidora Nazária (CE)

## Anexo D – Roteiro de visitas semanais dos promotores da Nazária Distribuidora

SISTEMÁTICA DO PROMOTOR						
NOME: Nome do promotor		Email: @hotmail.com				
Cidade: Fortaleza UF: Ce		Fone:				
SEMANA	LOJAS	ENDEREÇO	BAIRRO	VENDEDOR	CONTATO	FATURAMENTO ÚLT TRI
SEGUNDA	LOJA 01	AV BEZERRA DE MENEZES	SAO GERARDO	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 02	AV EZERRA DE MENEZES	SAO GERARDO	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 03	AV BEZERRA DE MENEZES	SAO GERARDO	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 04	AV BEZERRA DE MENEZES	SAO GERARDO	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
TERÇA	LOJA 01	AV MOSENHOR TABOSA	PRAIA DE IRACEMA	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 02	AV MOSENHOR TABOSA	PRAIA DE IRACEMA	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 03	RUA VISCONDE DE MAUA	MEIRELES	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 04	AV DA ABOICAO	MEIRELES	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
QUARTA	LOJA 01	AV. JOÃO CORDEIRO	ALDEOTA	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 02	RUA COSTA MENDES	RODOLFO TEOFOL	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 03	RUA MONSENHOR SALAZAR	SAO JOAO DO TAUAPE	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 04	AV VISCONDE DO RIO BRANCO	SAO JOAO DO TAUAPE	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
QUINTA	LOJA 01	RUA CORONEL FRANCISCO PEREIRA	MESSEJANA	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 02	RUA TEN. JURANDIR ALENCAR,	MESSEJANA	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 03	RUA MANOEL CASTELO BRANCO	MESSEJANA	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 04	RUA PADRE PEDRO DE ALENCAR,	MESSEJANA	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
SEXTA	LOJA 01	AV DEDE BRASIL,	SERRINHA	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 02	AV DOUTOR SILAS MUNGUBA	PARANGABA	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 03	AV OLIVEIRA PAIVA	CID DOS FUNCIONARIOS	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 04	AV OLIVEIRA PAIVA	CID DOS FUNCIONARIOS	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
SÁBADO	LOJA 01	AV BEZERRA DE MENEZES	SAO GERARDO	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -
	LOJA 02	AV BEZERRA DE MENEZES	SAO GERARDO	VENDEDOR	FONE E E-MAIL DO VENDEDOR	R\$ -

		CONTATOS			
SUP VENDAS	EMAIL:		FONE		
VENDEDOR	EMAIL:		FONE		
VENDEDOR	EMAIL:		FONE		
VENDEDOR	EMAIL:		FONE		
VENDEDOR	EMAIL:		FONE		

Fonte: Pesquisa documental, 2017.

# MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO INSTRUMENTO DE RETENÇÃO DOS CLIENTES VAREJISTAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO DA REPRESENTAÇÃO COMERCIAL W DANTAS

## **Gislene Queiroz Barros**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
dantas.lene@hotmail.com

## **Lorena Lourenço Magalhães**

Professora do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Gerência Executiva de Marketing pela UFC. Graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela UFC. Sócia-Diretora da Destak Eventos Ltda.  
lorenamagalhaes@yahoo.com.br

## **RESUMO**

A presente pesquisa tem como objetivo analisar se as ações de marketing de relacionamento praticadas pela representação comercial W Dantas contribuem para a retenção dos seus clientes varejistas de material de construção. Esse trabalho se caracteriza como uma pesquisa exploratória-descritiva com o uso de estudo de caso. Com a finalidade de atingir seu propósito a natureza da pesquisa é qualitativa e quantitativa. Dessa maneira, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em torno dos conceitos de marketing de relacionamento, retenção de clientes e comportamento do consumidor. Na fase qualitativa foi realizada uma entrevista estruturada com o representante da empresa W Dantas e na fase quantitativa foi aplicado o questionário com perguntas de múltipla escolha junto a uma amostra não probabilística intencional da base de clientes ativos da empresa no último ano. O resultado da pesquisa concluiu que a empresa estabelece elos de relacionamento com seus clientes, que a prestação do serviço oferecido pela empresa atinge as expectativas deles contribuindo para índices satisfatórios de retenção.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clientes. Varejistas de material de construção. Marketing de relacionamento. Retenção.

## **ABSTRACT**

*This present research had the main goal to analyze if the customer relationship marketing actions applied by W Dantas Commercial Representative Company contributes to retain their construction material retailers customers. This work characterizes as an exploratory-descriptive research employing the case study model. In compliance to achieve its purpose, the research nature is qualitative and quantitative. Thus, it was realized a bibliographical research around the customer relationship marketing, customer retention and customer behaviour. At the qualitative phase, it was realized a structured interview with the commercial representative of W Dantas Company, and at the quantitative phase, a survey was applied with multiple-choice questions with a intentional non-probabilistic sample, using the last year active clients database. The research results concluded that the company establishes relationship links with their clients, and the service delivery offered by them reach their clients expectations, contributing for satisfying retention levels.*

**KEYWORDS:** Customers. Construction material retailers. Relationship Marketing. Retention.

## 1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista o quadro de recessão que o Brasil enfrenta atualmente, e diante da instabilidade do setor da construção civil causada pela economia deficitária do país, torna-se cada vez mais urgente a necessidade de empenhar esforços para reter clientes.

Um dado mostra que, já em 2017 o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) apontou em sua pesquisa o resultado do Produto Interno Bruto (PIB) da construção civil, que fechou o ano de 2016 com queda de 5,1% e o Produto Interno Bruto (PIB) nacional que registrou queda de 3,6% (PARA, 2017). Esse é o reflexo do estado crítico em que o Brasil se encontra, onde a economia está retraída, conseqüentemente o desemprego aumentou e as compras diminuíram, a população se tornou mais cautelosa e a decisão no momento da compra está cada vez mais criteriosa.

Em meio a crise é necessário reter clientes, e o marketing de relacionamento é uma ferramenta essencial quando se fala em retenção, pois consiste em construir relacionamentos duradouros entre clientes e empresa. “Um dos argumentos para investir nos clientes existentes é que, geralmente, os clientes são o recurso mais escasso de um negócio; outro, é que custa caro conseguir novos clientes” (GUMMESSON, 2010, p. 60). “A estratégia é: corteje seus próprios clientes antes de começar a cortejar os clientes alheios” (GUMMERSOON, 2010, p. 59).

Em sua pesquisa, a *Forum Corporation* analisou em 14 empresas de grande porte a porcentagem de clientes perdidos e afirmou que os motivos das perdas não eram por falência e mudança, segundo informações da pesquisa: 15% encontraram um produto de melhor qualidade, os outros 15% encontraram preços mais baixos na concorrência, já os outros 70% afirmam que trocaram de empresa por que se sentiram abandonados ou esquecidos pelo fornecedor (KOTLER, 2004). É fato que, os clientes tornaram-se mais rigorosos, eles estão mais inteirados, mais atualizados com relação aos preços, não estão dispostos a aceitar erros e estão cercados de concorrentes com propostas cada vez mais competitivas (KOTLER, 2004).

Em 2013, uma pesquisa publicada pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) dirigida pelo Ministério do Trabalho e Emprego foram registradas mais de 136 mil lojas varejistas de material de construção no Brasil, a região do

nordeste representa 19% das lojas varejistas do setor com ascensão de 4,3% totalizando 26 mil estabelecimentos (SETOR, 2014), os indicadores mencionados anteriormente evidenciam a importância do setor para o desenvolvimento econômico do Brasil, o aumento da quantidade de lojas varejistas de material de construção gera mais empregos, e trás como consequência o aquecimento da economia do país.

Frente à instabilidade do mercado e a briga acirrada por preços, faz-se necessário desenvolver um plano eficaz de retenção e é nesse contexto que o marketing de relacionamento se apresenta para criar valor, e manter uma aproximação entre o cliente e a empresa. Por esse motivo, o tema desse trabalho é pertinente para uma melhor compreensão do sentido do marketing de relacionamento e sua aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte do ramo de representação comercial de materiais para construção, a W Dantas.

Com base nesse cenário, o problema desse trabalho pode ser definido da seguinte forma: Quais ações de marketing de relacionamento praticadas pela representação comercial W Dantas contribuem para a retenção dos seus clientes varejistas de material de construção?

Posteriormente a apresentação da problemática, o objetivo geral desse estudo buscou analisar se as ações de marketing de relacionamento praticadas pela representação comercial W Dantas contribuem para a retenção dos seus clientes varejistas de material de construção. Complementando essa visão, os objetivos específicos são: descrever o processo de marketing de relacionamento na perspectiva teórica; apontar se a W Dantas pratica ações de marketing de relacionamento com seus clientes varejistas; apontar estratégias de marketing de relacionamento que podem ser eficientes para a W Dantas.

Essa pesquisa está dividida em três capítulos básicos. O primeiro apresenta a revisão de literatura. Nela se buscou fazer um estudo sobre os temas pertinentes ao objetivo do trabalho, apresentando os conceitos de marketing de relacionamento, processo de retenção de clientes e comportamento do consumidor.

No segundo momento a metodologia foi apresentada sendo esta caracterizada por uma pesquisa exploratória-descritiva onde se optou pelo estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do ramo de representação comercial de materiais para construção, a W Dantas. A coleta de dados se utilizou de técnicas

qualitativas e quantitativas. Na fase qualitativa ocorre o levantamento bibliográfico e a realização de entrevista aprofundada com a diretoria da empresa em estudo, e na fase quantitativa, há a aplicação do questionário de perguntas de múltipla escolha, junto a uma amostra não-probabilística intencional de clientes varejistas de material de construção de pequeno e médio porte da empresa W Dantas Representação e Comércio Ltda Me.

No terceiro capítulo os resultados foram apresentados com a análise e interpretação dos dados empíricos e a análise do teor dos resultados encontrados no estudo de caso, onde a tabulação das respostas dos questionários aplicados junto aos clientes foi realizada de forma aleatória simples.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção foram apresentados conceitos e fundamentos existentes na literatura científica sobre o tema em questão e que orientaram esta pesquisa. São eles: marketing de relacionamento e suas ações; o relacionamento cliente/empresa; o papel do vendedor no marketing de relacionamento; o processo de retenção de clientes e seus benefícios; satisfação para o cliente; o comportamento do consumidor; tipos de consumidor, e a decisão de compra do consumidor.

### **2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Neste capítulo foram apresentados conceitos centrais relacionados as ações do marketing de relacionamento, o relacionamento cliente/empresa, e o papel do vendedor no marketing de relacionamento.

#### **2.1.1 Ações do Marketing de Relacionamento**

Entende-se que o marketing de relacionamento está centrado nos clientes existentes e nas relações comerciais de longo prazo (MACHLINE *et al.*, 2010).

Uma exposição mais ampla de marketing de relacionamento seria: a forma como uma empresa cria laços de longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, onde vendedor e cliente mantêm em comum um conjunto

de ações específicas. Sendo estas: 1. compreender as necessidades do cliente; 2. Tratar o cliente como aliado; 3. certificar-se que todos os envolvidos no processo farão com que as necessidades do cliente sejam satisfeitas, dando-lhes autonomia para decidir em favor do cliente; e 4. oferecer ao cliente a maior qualidade possível (MACHLINE *et al.*, 2010).

A aplicação do marketing de relacionamento é compreendida em cinco níveis: (COBRA, 2009)

1. nível básico - para atender as necessidades básicas do cliente;
2. nível reativo - é o interesse da empresa em ofertar ao cliente um serviço ou produto melhor ou igual ao da concorrência;
3. responsável - onde o atendimento é oferecido mantendo o respeito aos direitos do consumidor;
4. proativo - é a antecipação aos fatos, chegar antes da concorrência e oferecer ao cliente o serviço não esperado;
5. parceria - é a busca incessante em agradar o cliente, para atingir um nível elevado de cumplicidade no relacionamento.

O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing. Rede de marketing consiste na empresa e naqueles que a apoiam - clientes, funcionários, fornecedores e distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos (KOTLER *apud* COBRA, 2009, p. 6).

Em síntese, marketing de relacionamento nada mais é que a interação de redes de relacionamentos (GUMMERSSON, 2010).

### **2.1.2 Relacionamento Cliente/Empresa**

“Os relacionamentos entre clientes e fornecedores são a base para todo o marketing” (GUMMERSSON, 2010, p. 32).

Diante do cenário atual, desenvolver relacionamentos com os clientes é vital para as empresas, pois o mercado está cada vez mais competitivo e a disputa por preços é acirrada, para sobressair a esses fatos é necessário entregar ao cliente uma percepção de valor superior, isso fará com que o cliente mantenha um

relacionamento de longo prazo com uma empresa escolhida (MACHLINE *et al.*, 2010).

Há três ações que geram valor para o cliente no marketing de relacionamento de acordo com Berry e Parasuraman: (*apud* KOTLER, 2004)

1. aumento de incentivos financeiros - dois incentivos financeiros que a empresa pode oferecer aos seus clientes são: o marketing de frequência para os clientes que compram com constância e com em grandes volumes e o marketing de clube onde são acumulados pontos que podem ser transformados em descontos para o cliente;
2. aumento de privilégios sociais - a empresa atua personalizando o atendimento ao cliente elevando o nível das relações sociais;
3. aumento das relações estruturais - a empresa presta serviços especiais ao cliente oferecendo-lhes ferramentas que auxiliam no seu processo administrativo.

Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (KOTLER, 2004, p. 56).

“O valor é definido como a diferença entre o que o cliente espera e o que ele recebe” (COBRA, 2009, p. 6).

Quando há uma interação frequente entre cliente e fornecedor ambos se tornam parceiros e construtores de um mesmo processo, aumentando a qualidade, a lucratividade e a produtividade. Com o estreitamento dos relacionamentos os aborrecimentos diminuem, é mais fácil resolver problemas quando são tratados entre amigos. Com esse nível de confiança os relacionamentos se solidificam, cliente e fornecedor passam a se conhecer melhor (GUMMERSSON, 2010).

### **2.1.3 Papel do Vendedor no Marketing de Relacionamento**

“Nem adianta ser polido e formal quando não há naquele que vende o real interesse em bem servir, quando não há a empatia de saber colocar-se no lugar do cliente” (WERNER, 2008, p. 96).

O vendedor deve buscar construir relacionamentos com seus clientes. O vendedor deve empenhar esforços para gerar confiança no cliente, para que a longo prazo esse relacionamento venha trazer rentabilidade para a empresa mesmo que no início desse relacionamento os resultados não sejam tão significativos. O relacionamento deve oferecer ao cliente um direcionamento técnico, serviço de qualidade, e ainda, um bom convívio social. O vendedor sempre deve estar disposto a resolver problemas (CASTRO; NEVES, 2008).

Para alcançar um maior número de clientes e alavancar as vendas, os vendedores podem utilizar diferentes métodos de vendas, são esses: (MACHLINE *et al.*, 2010)

1. venda tradicional - uma venda sob pressão, com a finalidade de tirar pedido, sem a intenção de atender as necessidades do cliente;
2. venda criativa - uma forma não tradicional de venda, ela compreende a utilização da criatividade tornando o produto mais atraente gerando uma nova visão para o comprador;
3. venda missionária - o vendedor nessa modalidade irá a campo como consultor para projetar vendas futuras;
4. venda consultiva - o vendedor se posiciona como o profissional que busca melhorias, lucratividade e a resolução dos problemas do cliente, para que por fim, os dois venham se beneficiar;
5. venda negociação - o vendedor negociador deve ajudar o cliente a efetivar a compra por meio de soluções aos problemas existentes, para que sejam sanados;
6. venda colaboração - a venda deve ser sem pressão, com confiança, compromisso e com relacionamento sincero, visando o longo prazo, satisfazendo as necessidades do cliente;
7. venda *spin* - esse é um modelo de vendas que compreende questões voltadas ao vendedor para auxiliá-lo em uma abordagem direcionada do cliente;
8. venda em equipe - é a venda realizada coletivamente, por um grupo de profissionais, geralmente participam do processo o líder, o vendedor, um coordenador e quantos mais forem necessários para atingir o objetivo;

9. venda personalizada - uma venda mais direcionada para o comprador, para entender em primeiro lugar suas necessidades, nesse caso o vendedor atende o cliente da forma como ele gostaria de ser atendido;
10. venda direta - a venda nesse formato é feita pessoa a pessoa, e não existe vínculo empregatício, podendo ser uma venda individual ou não.

O vendedor que tem como meta primordial alcançar a confiança do cliente, age com naturalidade, mostra que é idôneo, compreensível, competente e é capaz de identificar todas as necessidades e problemas do seu cliente (WERNER, 2008).

#### 2.1.3.1 Representante Comercial como Agente de Relacionamento

“Um dos atributos dos vendedores de sucesso está na capacidade de realizar uma comunicação clara, persuasiva e prestativa” (MACHLINE *et al.*, 2010, p. 331).

O vendedor nos dias de hoje precisa ter visão estratégica de seu negócio e de seus clientes, deve reunir boa capacidade de planejamento, saber trabalhar em equipe, saber focar resultados, gostar de assumir riscos, ter facilidade de relacionamento, ter controle e inteligência emocional, saber negociar e administrar conflitos, entre outras inúmeras competências. Mas não é só. É preciso confiança, conhecimento, comprometimento, criatividade e comunicação (COBRA, 2009, p. 328).

Em definição estão listados entre representante de vendas e clientes três variedades de relacionamento onde define o vendedor como: (DANTAS, 2005)

1. consultor - que oferece um atendimento diferenciado para cada cliente, e procura oferecer soluções para problemas mais peculiares;
2. fornecedor - tem toda sua atenção voltada para o cliente, para garantir que os produtos e serviços sejam entregues mais rapidamente em condições favoráveis para o cliente;
3. provedor de soluções sob medida - onde o cliente recebe toda a atenção necessária, para ajudá-lo a atingir seus objetivos e solucionar seus problemas.

Para manter a empresa competitiva no mercado é importante que seus produtos e serviços sejam diferenciados, com custos reduzidos e com uma força de vendas competente (COBRA, 2009).

## 2.2 PROCESSO DE RETENÇÃO DE CLIENTES

Nesse capítulo será descrito quais os benefícios decorrentes da retenção de clientes, assim como a abordagem sobre a satisfação para o cliente.

### 2.2.1 Benefícios da Retenção de Clientes

As empresas estão dando mais ênfase em reter clientes, e menos atenção em atrair novos clientes, pois custa mais barato e é mais rentável a retenção do que a atração (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2009).

Para conseguir reter clientes é necessário antes, satisfazê-los. Quando o cliente atinge um nível elevado de satisfação ele: (KOTLER, 2004)

1. se mantém fiel por longo prazo;
2. aumenta o mix de produtos, adquire os lançamentos da empresa e compra cada vez mais volume;
3. faz uma propaganda positiva da empresa e de seus produtos;
4. não dá tanta atenção aos concorrentes e não é vulnerável a preço;
5. oferece sugestões para empresa;
6. tem custo baixo referente aos novos clientes, pois mantém consistência nas compras.

Um dos benefícios da retenção de clientes é o lucro proveniente das vendas, uma vez que o cliente se sente seguro e tem suas incertezas eliminadas eles tendem a comprar repetidamente e com maior frequência, sem se importar com o preço. Outro benefício da retenção de clientes é o lucro oriundo de custos operacionais reduzidos, quando um relacionamento de confiança é desenvolvido entre cliente e fornecedor, os clientes aceitam com mais facilidade as ofertas apresentadas pela empresa, diminuindo assim os custos com ações de marketing. Os lucros que provém de recomendações são também benefícios da retenção de clientes, o marketing positivo praticado por clientes satisfeitos irá atrair novas oportunidades para uma empresa, é o cliente trabalhando a favor da empresa praticando o marketing em sua rede de relacionamentos, indicações são fundamentais no momento de escolher uma marca ou fornecedor (HOFFMAN *et al.*, 2009).

É necessário que exista um determinado esforço por parte da empresa para tornar os clientes fiéis, a empresa deve dar ao cliente motivos para que ele efetive a compra e permaneça fiel, e muito mais, além disso, é preciso entregar valor ao cliente em todos os processos, para que ele de fato escolha ser fiel a uma empresa. Pesquisas mostram que o bom relacionamento pode ser a engrenagem principal para criar valor aos clientes através de fatores como confiança, benefícios sociais e um tratamento especial (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

## 2.2.2 Satisfação para o Cliente

“Uma empresa não vive sem clientes. E a empresa precisa acompanhar a evolução de vendas e de lucro para cada cliente. Um cliente deixa de ser lucrativo, ou mesmo deixa de comprar, se ele não estiver satisfeito” (COBRA, 2009, p. 351).

“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” (KOTLER, 2004, p. 58).

As empresas que mantêm níveis elevados de satisfação do cliente, aparentemente não se preocupam com a competitividade. Diante das incertezas muitos clientes preferem pagar um pouco mais e ter suas necessidades satisfeitas, do que arriscar ir em busca de preços mais baixos e com eles acarretar uma série de problemas (HOFFMAN *et al.*, 2009).

A base da verdadeira fidelidade está na satisfação do cliente, para a qual a qualidade de serviço é um componente fundamental. Clientes muito satisfeitos ou mesmo encantados têm mais probabilidade de serem defensores leais da empresa, consolidarem compras com um só fornecedor e disseminar o boca a boca positivo. Ao contrário, a insatisfação afasta clientes e é fator fundamental de mudança de comportamento (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 394).

“A tarefa de encantar clientes por meio da qualidade, serviço e valor não é nada fácil e exige um conhecimento muito grande de suas necessidades e desejos e, para tal, muito esforço e energia devem ser utilizados” (COBRA, 2009, p. 25).

## 2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Nesse capítulo será descrito o processo de decisão de compra do consumidor, e apresentada a tipologia dos consumidores.

### 2.3.1 Decisão de Compra do Consumidor

A decisão de compra do consumidor depende de diversos fatores. Quando o consumidor está só, ele decide com mais rapidez pela compra, do que quando ele está em grupo e tem que analisar a opinião de cada indivíduo. A seguir: (COBRA, 2009)

1. na tomada de decisão individual o consumidor dependendo da sua personalidade, pode ser mais confuso, como também mais eficiente;
2. na tomada de decisão da dona de casa ela precisa estar certa de que sua decisão não será contrariada pelos membros de sua família;
3. na tomada de decisão em negócios e governo ela necessita ser mais coerente, não sendo baseada em emoções, mas documentos;
4. a tomada de decisão do intermediário costuma ser mais racional visando o lucro.

O consumidor pode escolher modificar, adiar, ou rejeitar uma compra ao perceber o risco existente na transação. Quanto maior o valor envolvido na transação, maior o risco percebido, maior as incertezas e menor o nível de autoconfiança. Os consumidores buscam uma redução nos riscos, preferem buscar indicações com amigos ou escolher fornecedores mais conhecidos e que ofereçam garantias. Os profissionais de marketing devem identificar quais fatores geram nos clientes a sensação de risco, e buscar ferramentas para que o risco percebido pelo cliente seja reduzido (KOTLER, 2004).

“A tomada de decisão do consumidor no ato da compra varia de acordo com o tipo de decisão de compra” (KOTLER, 2004, p. 199).

Quando existe a interação e são bem executados os programas de marketing, é possível entregar ao consumidor uma experiência de qualidade elevada. Em virtude disso, os consumidores voltam a repetir a compra e passam a desenvolver um relacionamento de fidelidade com o fornecedor. Esse comportamento do

consumidor eleva as vendas e os lucros, e ainda fornece uma série de conhecimentos valiosos, possibilitando uma melhoria das estratégias existentes. Esse trânsito de informações sustenta estrategicamente todo o processo de marketing e aperfeiçoa toda sua execução (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2009).

### 2.3.1.1 Tipos de Consumidor

Em uma decisão de compra os consumidores que assumem a decisão da compra podem desempenhar cinco papéis: (DANTAS, 2005)

1. iniciador - é quem diz o que é necessário comprar, quem dá a sugestão do que comprar, o influenciador pode ser qualquer pessoa, ou membro da empresa, ou o próprio comprador; (MACHLINE *et al.*, 2010)
2. influenciador - é a pessoa que tem seus argumentos e opiniões como fator decisivo no momento da decisão pela compra; (KOTLER, 2004)
3. tomador de decisão - é a pessoa que decide sobre todos os itens referente a decisão de compra como o que deve ser comprado, como deve ser realizado o processo da compra, e onde deve ser efetivada a compra; (DANTAS, 2005)
4. comprador - é a pessoa que executa definitivamente o processo da compra; (MALHOTRA *et al.*, 2013)
5. usuário - é aquela pessoa que realmente irá fazer o uso, o consumo do produto ou do serviço (MACHLINE *et al.*, 2010).

### 2.3.2 O Cliente Varejista

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial (KOTLER, 2004, p. 540).

Os consumidores varejistas são a ligação direta entre o fabricante e o consumidor final, proporcionando para ambos uma série de benefícios, como, levar de maneira eficiente os produtos do fabricante até o consumidor final, eles também contribuem com o fornecimento de dados para pesquisas de mercado junto aos seus

fornecedores, e ainda, ajudam a prever as vendas e facilitam a introdução de novos produtos no mercado (CHURCHILL JUNIOR, PETER, 2012).

Ao efetuar a compra de bens e serviços para o abastecimento de sua loja o varejista tem como objetivo, ganhar dinheiro e diminuir os custos operacionais, ou ainda, atender uma obrigação legal ou social (KOTLER, 2004).

Em troca de compras em grandes quantidades, os compradores organizacionais esperam preços unitários mais baixos e níveis mais altos de serviço do que estariam disponíveis para os consumidores (CHURCHILL JUNIOR, PETER, 2012, p. 180).

Uma vez selecionados os fornecedores, o comprador negocia a forma final do pedido, relacionando as especificações técnicas, as quantidades requeridas, o prazo de entrega desejado, os critérios de devolução, os termos de garantia etc (KOTLER, 2004, p. 230).

### **3 MÉTODO**

Método é o estudo detalhado de procedimentos sistêmicos e realistas que permitem atingir seu objetivo se utilizando de informações importantes e verídicas, para descobrir as falhas e auxiliar no processo de decisão de forma segura e econômica (MARCONI; LAKATOS, 2010).

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA**

“Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2010, p. 1).

Dessa forma, quanto aos objetivos, a presente pesquisa é do tipo exploratório-descritivo, tornando possível a análise, das ações de marketing de relacionamento praticadas pela representação comercial W Dantas, com o intuito de reter seus clientes varejistas de material de construção.

Estudos exploratório-descritivo combinados - são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas

e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas, como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 171).

No que se refere aos meios de investigação, foram utilizados os procedimentos de pesquisa bibliográfica para fundamentar e validar as informações contidas neste estudo.

A pesquisa bibliográfica é baseada em fontes já publicadas, composta prioritariamente de livros, artigos de periódicos e de informações retiradas da internet (MATIAS-PEREIRA, 2012). O levantamento dos dados do presente estudo foi obtido por meio da pesquisa de campo.

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 169).

A natureza desta pesquisa se configurou como quantitativa e qualitativa. Na fase quantitativa sua análise se dá através da descrição e interpretação de gráficos, já a fase qualitativa busca compreender as idéias e as práticas da empresa referente ao tema deste estudo, objetivando encontrar medidas para auxiliar no processo de decisão de forma segura e econômica.

A pesquisa quantitativa analisa as opiniões e as informações coletadas de forma numérica, para analisá-la é necessário conhecimento estatístico como porcentagem, média, desvio-padrão e etc. A pesquisa qualitativa é descritiva e suas informações não podem ser contabilizadas, os dados são analisados de forma indutiva por meio da compreensão dos dados observados (MATIAS-PEREIRA, 2012).

### 3.2 ESTUDO DE CASO – W DANTAS REPRESENTAÇÃO E COMÉRCIO LTDA ME

O estudo de caso foi utilizado como estratégia para investigar e analisar se as ações de marketing de relacionamento praticadas pela W Dantas Representação e Comércio Ltda Me, contribuem para a retenção dos seus clientes varejistas de material de construção.

O estudo de caso não busca identificar precisamente as particularidades de uma população, mas sim enxergar o problema de um aspecto geral, ou de detectar quais as prováveis causas que o estimulam (GIL, 2010).

A amostra da pesquisa em questão é não probabilística e intencional. Utilizou-se como amostra um grupo selecionado aleatoriamente entre clientes varejistas de material de construção de pequeno e de médio porte, esse é o público de clientes onde têm ocorrido deserções. Dentre esses foram escolhidos para o estudo um total de 30 (trinta) clientes. Na amostra não probabilística e intencional são selecionados indivíduos que possam representar com precisão a opinião da população/universo (MATIAS-PEREIRA, 2012).

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O questionário é uma ferramenta de pesquisa que contém perguntas totalmente organizadas, onde o próprio entrevistado deve responder as perguntas por escrito, com a finalidade de obter respostas e fundamentar o assunto estudado, podendo ser aplicado com ou sem a presença do entrevistador. A entrevista é uma técnica de conversa direta para compreender uma situação com uma idéia clara da informação que se procura, nesse caso a conversação é dirigida por uma das partes (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Juntamente com o questionário de perguntas de múltipla escolha que conta com 11 questões (Apêndice B, p. 28), também foi utilizada uma entrevista estruturada com o representante da empresa W Dantas Representação e Comércio Ltda Me, para compreender como é praticado o marketing de relacionamento junto aos seus clientes com o objetivo de retê-los (Apêndice C, p. 31).

“Depois de redigido o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 186).

No presente estudo foi aplicado um questionário teste na primeira semana de outubro com os clientes da W Dantas Representação e Comércio Ltda Me e após os ultimos ajustes o instrumento foi finalizado para a coleta definitiva.

O procedimento de coleta ocorreu da seguinte forma: inicialmente, foi realizado um contato por telefone com o representante comercial da W Dantas

Representação e Comércio Ltda Me, que atende pessoalmente e conhece a realidade de cada um de seus clientes varejistas de material de construção, para acertar detalhes de como seria aplicado o questionário com cada cliente alvo da pesquisa; na sequência, foi feita uma visita no escritório da empresa W Dantas Representação e Comércio Ltda Me, onde foi realizada uma entrevista estruturada com o seu representante e entregues os questionários para posterior devolução.

Para que fossem coletados os dados necessários para realização do questionário, de acordo com (Apêndice B, p. 28), e para aplicação da entrevista conforme (Apêndice C, p. 31), foi solicitada uma autorização da empresa W Dantas Representação e Comércio Ltda Me, segundo (Apêndice A, p. 27).

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

“A coleta de dados está relacionada com o problema, a hipótese ou os pressupostos da pesquisa e tem por fim obter elementos para que os objetivos propostos na pesquisa possam ser alcançados” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 91).

A coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 149).

A aplicação do questionário de perguntas de múltipla escolha foi realizada por meio do representante comercial responsável pela empresa W Dantas Representação e Comércio Ltda Me, que recebeu os questionários no dia 05 de outubro e devolveu no dia 18 outubro de 2017, onde todas as questões apresentadas foram respondidas satisfatoriamente pelos clientes varejistas de material de construção, os quais foram alvo da pesquisa. A entrevista estruturada foi realizada pessoalmente pela pesquisadora no dia 05 de outubro, onde todas as questões apresentadas no roteiro foram respondidas satisfatoriamente.

Depois de coletados os dados do questionário, foram digitados em uma planilha no *Microsoft Office Excel* para facilitar o ajuntamento das informações coletadas, em seguida as informações foram cruzadas com os resultados da entrevista facilitando a interpretação e a análise dos dados.

“Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 151).

Na pesquisa em questão, a análise e a interpretação dos dados foram extraídas da entrevista estruturada, além do questionário com perguntas de múltipla escolha.

Para o tratamento dos dados foram utilizadas as técnicas de:

1. representação escrita - é a maneira pela qual os dados coletados são apresentados em formato de texto (OLIVEIRA, 2002);
2. gráficos - onde os dados coletados pelo pesquisador são apresentados em formas geométricas que permitem uma descrição clara e de fácil compreensão do fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2010).

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 OBJETO DE ESTUDO – W DANTAS REPRESENTAÇÃO E COMÉRCIO LTDA ME.**

A empresa iniciou suas atividades em março de 2014 como W Dantas Representação e Comércio Ltda Me, fundada por Waldir Sales Dantas, atualmente representa quatro indústrias com diferentes produtos, sendo uma de materiais plásticos, outra de louças e metais, outra de tintas, por fim, outra de esquadrias de alumínio e mangueiras.

As pessoas integrantes da empresa são os dois sócios, sendo o sócio majoritário Waldir Sales Dantas, representante de vendas que trabalha externo no atendimento pessoal loja a loja, e a sócia minoritária Gislene Queiroz Barros, secretária que trabalha no escritório acompanhando os pedidos e atendendo as solicitações e necessidades dos clientes junto às fábricas. Todas as fábricas dispõem de um setor e de um sistema próprio para o envio de pedidos, através de programas que são instalados nos computadores do escritório e no *tablet* do representante de vendas da W Dantas Representação, as fábricas oferecem suporte e disponibilizam setores inteiros para todo o processo e acompanhamento dos pedidos.

O trabalho do escritório é basicamente intermediar todas as operações entre fábrica e cliente, a fim de gerar satisfação.

Para melhorar o atendimento e a eficiência nas vendas, a empresa futuramente irá contratar um funcionário promotor de vendas, para trabalhar dentro das lojas mantendo os produtos em exposição organizados e atrativos, e para acompanhar de perto o estoque dos clientes, objetivando uma futura venda.

#### **4.1.1 A W Dantas Representação e Comércio Ltda Me e o Relacionamento com seus Clientes**

A W Dantas Representação, desenvolve seu trabalho com a visita loja a loja pelo representante de vendas, gerando proximidade e criando relacionamentos com seus clientes, o intuito, é identificar quais as reais necessidades dos clientes e atendê-las de forma ágil e eficiente, firmando parcerias de vendas, solucionando problemas e gerando valor para seus clientes.

Os clientes da W Dantas Representação são de pequeno, médio e grande porte. A frequência de compra desses clientes varia de acordo com o porte de cada um, os clientes de pequeno porte geralmente compram entre 2 ou 3 vezes por ano, os de médio porte em geral compram entre 4 ou 5 vezes por ano, e os clientes de grande porte onde o giro de mercadorias é maior a compra ocorre a cada mês.

Os pedidos de compra acontecem de diversas formas, de acordo com a necessidade e a urgência de cada cliente. O procedimento de rotina para os pedidos é a visita loja a loja, mas há clientes que enviam seus pedidos por email, *whatsapp*, até mesmo através de ligação, em determinados clientes a compra é mais demorada, sendo necessário a princípio fazer um agendamento da visita, no dia marcado para a visita o comprador coleta informação e monta um pedido, após isso, o pedido é enviado para receber autorização, depois de autorizado o pedido é liberado pelo comprador para o representante de vendas, que encaminha o pedido para fábrica.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são provenientes de 30 questionários aplicados pessoalmente e via telefone junto a uma amostra não probabilística intencional da base de clientes ativos da W Dantas Representação no último ano e serão apresentados a seguir.

A primeira pergunta do questionário mensurava a quantidade do tempo que cada entrevistado tinha como cliente da W Dantas Representação e obteve-se como resposta que 40% já eram clientes da representação há mais de 3 anos, 27% eram clientes entre 2 e 3 anos, outros 27% entre 1 e 2 anos, 3% entre 6 meses e 1 ano, e outros 3% eram clientes há menos de 6 meses. No gráfico 1 pode-se verificar que grande parte dos clientes já desenvolve um trabalho de parceria com a empresa W Dantas Representação há mais de três anos.

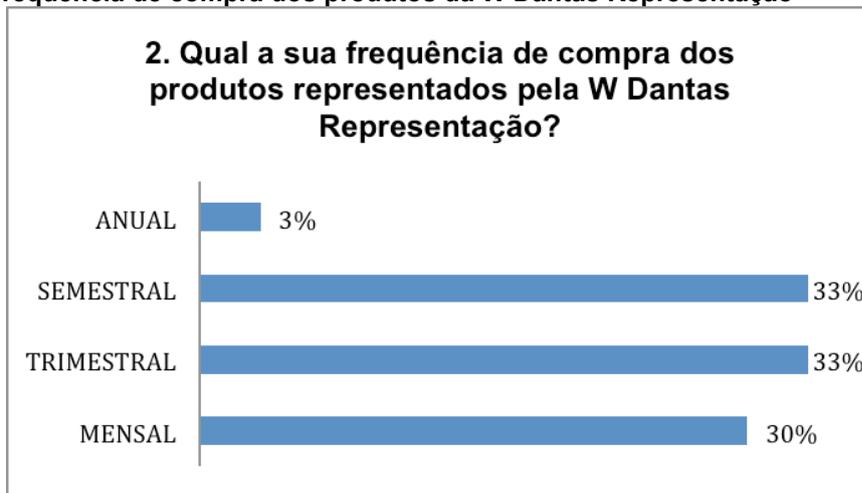
**Gráfico 1 - Tempo como cliente da W Dantas Representação**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

Quanto à frequência de compra dos produtos representados pela W Dantas Representação destacou-se que 33% compram a cada trimestre, outros 33% compram a cada semestre, 30% a cada mês e apenas 3% compram a cada ano, conforme a gráfico 2. Complementando o resultados apresentado no gráfico 2, o representante da empresa informou que a frequência das compras em sua maioria varia de acordo com o porte do cliente, ou seja, quanto maior o porte do cliente maior sua frequência de compra.

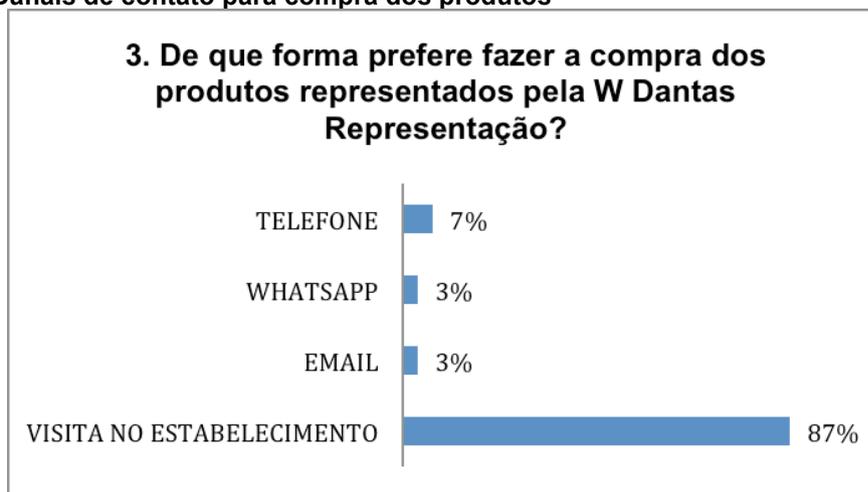
**Gráfico 2 - Frequência de compra dos produtos da W Dantas Representação**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

Conforme a preferência dos canais de contato disponibilizados aos clientes para fazer os pedidos de compra o gráfico 3 aponta que 87% dos clientes preferem a visita no estabelecimento, 7% tiram pedido por telefone, apenas 3% pelo *whatsapp*, e outros 3% por email. De acordo com o representante da empresa são disponibilizados aos clientes todos os canais de atendimento já citados, isso demonstra flexibilidade com as necessidades dos clientes.

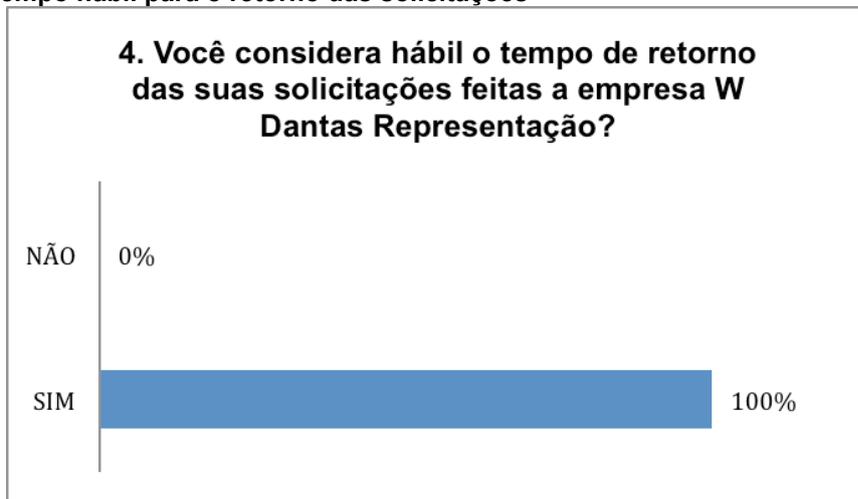
**Gráfico 3 - Canais de contato para compra dos produtos**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

Conforme o gráfico 4, 100% dos clientes responderam que tinham suas solicitações atendidas em tempo hábil. O referido gráfico evidencia assim uma das estratégias utilizadas pela empresa para reter seus clientes.

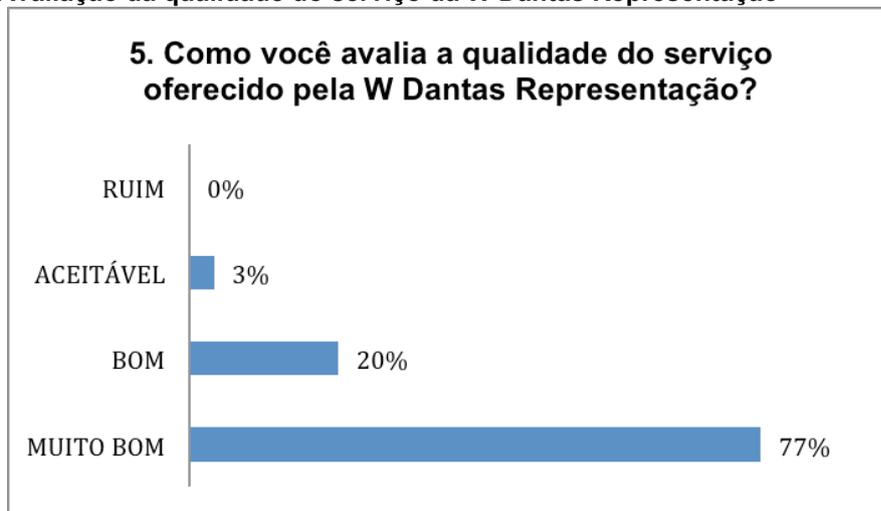
**Gráfico 4 - Tempo hábil para o retorno das solicitações**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

Avaliando a qualidade do serviço oferecido pela empresa 77% dos clientes afirmaram que é muito bom, 20% disseram que é bom, e 3% que é aceitável. Para a empresa altos níveis de satisfação contribuem positivamente para o aumento da frequência de compra.

**Gráfico 5 - Avaliação da qualidade do serviço da W Dantas Representação**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

Dentre os benefícios em uma negociação comercial, 43% preferiram receber em bonificações, 40% em descontos no pedido, 13% em material para exposição e 3% em investimento de mídia. Tais benefícios são oferecidos pela empresa e

utilizados para satisfazer o cliente gerando bons relacionamentos na compra. O gráfico 6 contribui para evidenciar a preferência dos clientes e direcionar os esforços da empresa em relação a esse assunto.

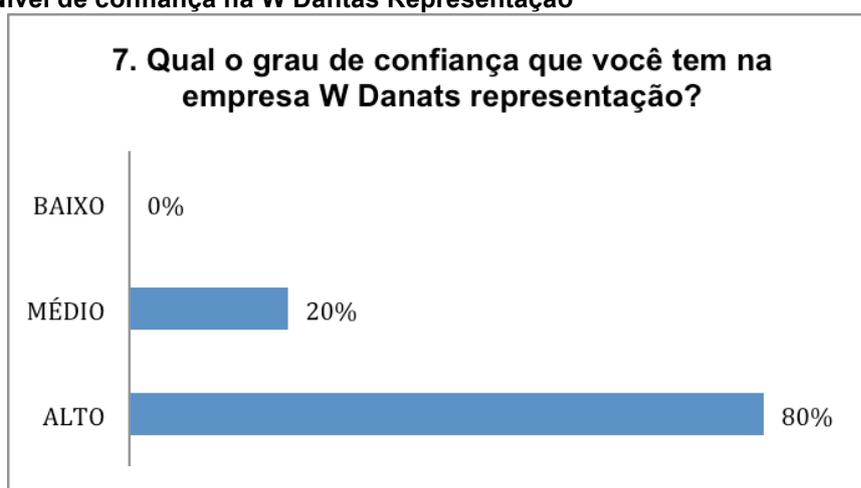
**Gráfico 6 - Benefícios mais atrativos em uma negociação comercial**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

Medindo o grau de confiança gerado no cliente pela empresa verificou-se que 80% tem alto grau de confiança, 20% tem grau de confiança mediano. Para a empresa os níveis de confiança elevado provem do alto nível de satisfação do cliente.

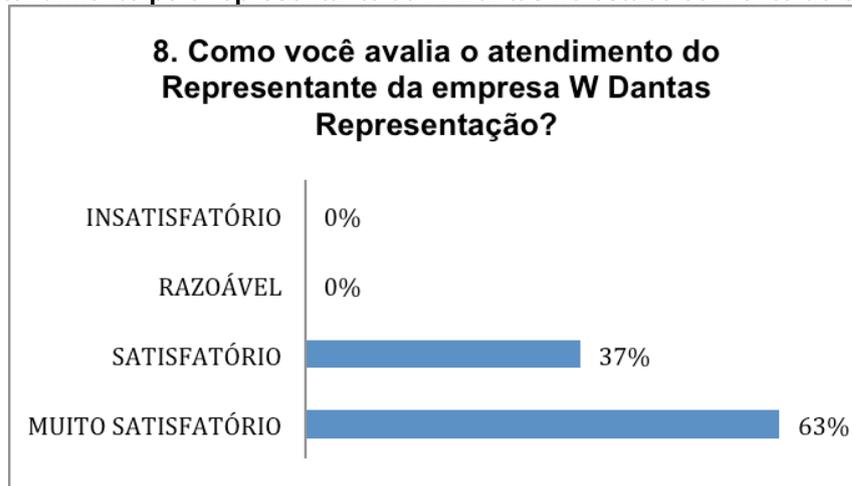
**Gráfico 7 - Nível de confiança na W Dantas Representação**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

Referente ao atendimento do Representante Comercial na loja do cliente, 63% afirmam ser muito satisfatório, e 37% satisfatório. Tal resultado é importante para a empresa uma vez que valida o suporte do sistema de TI que possui e contribui para dar ao cliente um atendimento especializado.

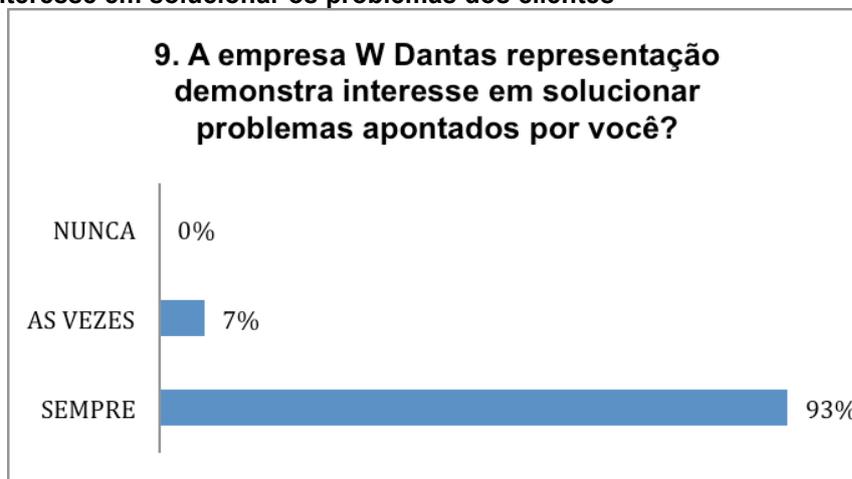
**Gráfico 8 - Atendimento pelo representante da W Dantas no estabelecimento do cliente**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

O gráfico 9 evidencia o interesse da empresa em solucionar problemas apontados pelos clientes, 93% deles apontaram que sempre, e 7% somente as vezes. A empresa afirmou ter bastante interesse em solucionar os problemas existentes e tal atitude fortalece ainda mais o relacionamento dos clientes com a empresa.

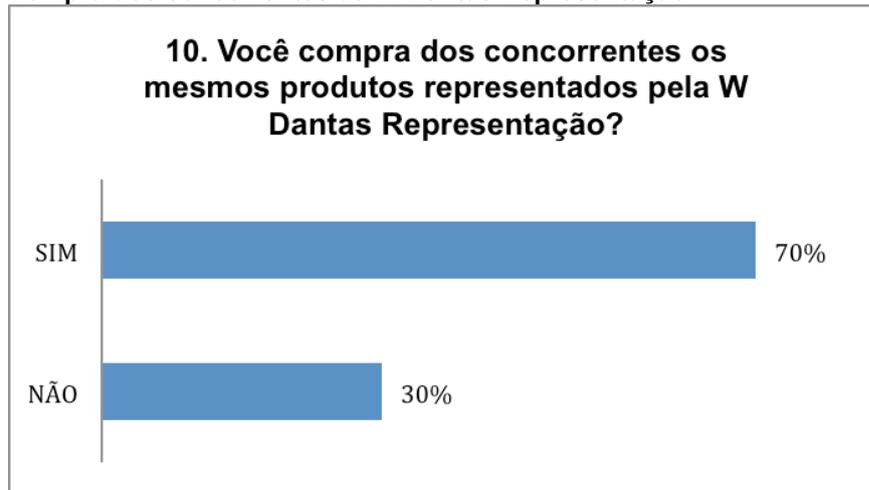
**Gráfico 9 - Interesse em solucionar os problemas dos clientes**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

O gráfico 10 aponta que 70% dos clientes também compram dos concorrentes da empresa em estudo e este é um fator que merece observação e acompanhamento das motivações que levam o cliente a também comprar da concorrência. Apenas 30% dos clientes não compram de concorrentes.

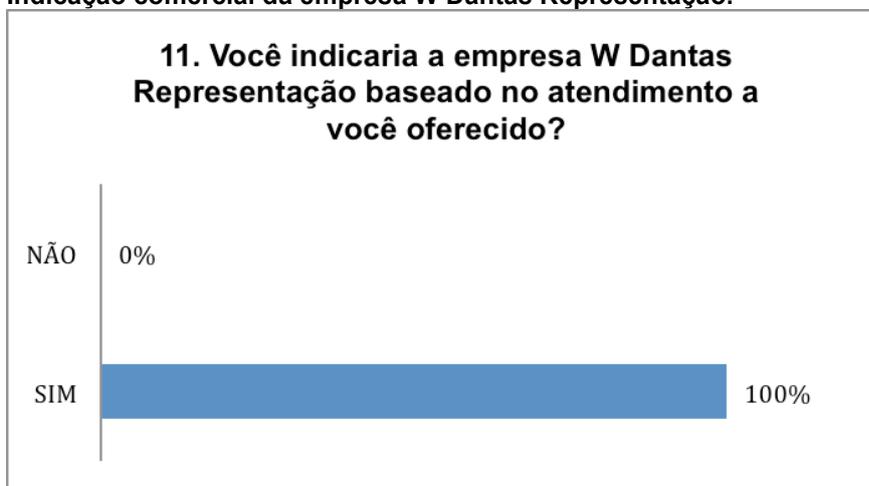
**Gráfico 10 - Compra dos concorrentes da W Dantas Representação**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

Na pesquisa sobre indicação da empresa 100% afirmaram que indicam a empresa. O gráfico 11 evidencia assim o forte relacionamento existente com os clientes onde o representante da empresa está sempre presente na loja dos clientes fazendo visitas periódicas, independente de compra.

**Gráfico 11 - Indicação comercial da empresa W Dantas Representação.**



Fonte: Dados da pesquisa 2017

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar as ações do marketing de relacionamento e sua contribuição para a retenção de clientes. Por meio do estudo de caso da empresa W Dantas Representação e da pesquisa de campo junto aos seus clientes, foi possível verificar que, conforme os entrevistados, a empresa estabelece relacionamento com eles e a prestação do serviço atinge suas expectativas levando a índices satisfatórios de retenção. Diante disso, a empresa fica mais confiante, e isso gera mais responsabilidade e comprometimento para com seus clientes, o que é necessário para manter a empresa posicionada no mercado de forma satisfatória.

Os resultados também mostraram que os clientes da W Dantas Representação preferem manter ligação direta com a empresa e gerar relacionamento, ao escolherem em sua maioria o atendimento pessoal com visita no estabelecimento pelo representante da empresa. Um ponto bastante positivo para a empresa, pois permite estreitar os laços com seus clientes e conhecê-los melhor, sendo possível identificar de maneira mais próxima suas necessidades e desejos.

A pesquisa apontou ainda que a maioria dos clientes são parceiros da empresa desde sua fundação, com uma frequência de compra positiva e equilibrada, todos eles afirmaram que indicariam sim a empresa para outros colegas varejistas. Isso demonstra que a empresa tem altos níveis de retenção e confiança. Há apenas um ponto de alerta para a empresa, seus clientes também estão comprando dos concorrentes, esse ponto ainda necessita de mais atenção da empresa, apesar de que essas empresas concorrentes são de produtos de qualidade inferior e não concorrem diretamente com os produtos da empresa W Dantas.

Deste modo, este trabalho confirmou que os clientes da W Dantas Representação estão bastante satisfeitos com seu serviço, também fez uma análise das ações de marketing de relacionamento, e verificou que elas contribuíram para a retenção dos clientes. A pesquisa bibliográfica apresentada nesse trabalho enriqueceu o estudo e contribuiu para compreender que as empresas necessitam ter em seu planejamento programas de marketing voltado para seus clientes, e ainda devem acompanhá-los em todos os processos de atendimento com início na pré-venda até o final com o pós-venda, essa ação deve ser um ciclo contínuo. É urgente o entendimento das empresas da necessidade de desenvolver relacionamentos

Marketing de relacionamento como instrumento de retenção dos clientes varejistas de material de construção da representação comercial W Dantas

duradouros com seus clientes, afim de, identificar suas reais necessidades, desejos, oferecer soluções e não deixar lacunas para a concorrência, pois esses são fatores que contribuem diretamente para o aumento da retenção.

## REFERÊNCIAS

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, *apud* W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Engage Learning, 2009.

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Marketing descomplicado**. Brasília: Senac, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOFFMAN, K. Douglas *et al.* **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias, casos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MACHLINE, Claude. *et al.* **Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV - EAESP e convidados**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. *et al.* **Planos de marketing: um guia prático.** São Paulo: Saraiva, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica.** 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

PARA construção civil, resultado do PIB é coerente com a crise. **CBIC**, 2017. Disponível em: <<http://www.cbic.org.br/sala-de-imprensa/noticia/para-construcao-civil-resultado-do-pib-e-coerente-com-a-crise>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

SETOR possui mais de 136 mil lojas varejistas espalhadas pelo país, segundo a RAIS. **Portal VGV**, set. 2014. Disponível em: <<http://www.portalvgv.com.br/site/setor-possui-mais-de-136-mil-lojas-varejistas-espalhadas-pelo-pais-segundo-a-rais/>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

WERNER, Maurício. **Enquanto uns choram... outros vendem lenço.** não existe crise para todo mundo ao mesmo tempo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da W Dantas Representação e Comércio Ltda Me no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 30 de outubro de 2017.

Eu, GISELENE QUEIROZ BARROS, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Prof(a). LORENA LOURENÇO MAGALHÃES, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Marketing de relacionamento como instrumento de retenção dos clientes varejistas de material de construção da W Dantas Representação e Comércio Ltda Me".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Gislene Queiroz Barros**  
Pesquisadora

---

**Prof(a). Lorena Lourenço Magalhães**  
Orientadora da Pesquisa

---

**Waldiro Sales Dantas**  
Representante Comercial  
W Dantas Representação e Comércio Ltda Me

## **Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Questionário com Perguntas de Múltipla Escolha**

Agradeço desde já sua resposta a esse questionário. A finalidade é conhecer algumas informações dos clientes da empresa W Dantas Representação para contribuição de um trabalho de conclusão de curso de Administração da Universidade 7 de Setembro. Por esse motivo, peço a você que responda TODAS as questões com muita atenção, expondo fielmente sua opinião. Salientamos que todas as informações serão mantidas em sigilo, aproveitadas única e exclusivamente para uso acadêmico, e que sua identidade será conservada.

1 - Há quanto tempo você é cliente da W Dantas Representação?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 e 2 ano
- Entre 2 e 3 anos
- Mais de 3 anos

2 - Qual a sua frequência de compra dos produtos representados pela W Dantas Representação?

- Mensal
- trimestral
- semestral
- anual

3 - De que forma prefere fazer a compra dos produtos representados pela W Dantas Representação? **Marque apenas uma opção.**

- visita no estabelecimento
- email
- whatsapp
- telefone

4 - Você considera hábil o tempo de retorno das suas solicitações feitas a empresa W Dantas Representação?

- sim
- não. Qual tempo de retorno seria o ideal? \_\_\_\_\_

5 - Como você avalia a qualidade do serviço oferecido pela W Dantas

Representação?

- Muito bom
- Bom
- Aceitável
- Ruim

6 – Que tipo de benefícios é mais atrativo em uma negociação comercial? **Marque apenas uma opção.**

- bonificação
- material para expor os produtos (expositores)
- investimento em mídia
- descontos no pedido

7 - Qual o grau de confiança que você tem na empresa W Dantas Representação?

- alto
- médio
- baixo

8 - Como você avalia o atendimento do Representante da empresa W Dantas

Representação dentro do seu estabelecimento?

- Muito satisfatório
- Satisfatório
- Razoável
- Insatisfatório

9 - A empresa W Dantas Representação demonstra interesse em solucionar problemas apontados por você?

- Sempre
- As vezes
- Nunca

10 - Você compra dos concorrentes os mesmos produtos representados pela W Dantas Representação?

( ) Não

( ) Sim. Quais empresas? \_\_\_\_\_

11 - Você indicaria a empresa W Dantas Representação baseado no atendimento a você oferecido?

( ) Sim

( ) Não. Qual descontentamento com o atendimento oferecido?

\_\_\_\_\_

### **Apêndice C – Instrumento de Pesquisa – Entrevista Estruturada**

1 - Quais os canais de contato da W Dantas Representação com seus clientes?

2 - Com qual frequência os clientes costumam comprar da W Dantas Representação?

3 - Quais as estratégias utilizadas pela W Dantas Representação para reter seus clientes?

4 - Qual a importância dada para as reclamações e solicitações dos clientes da W Dantas Representação?

5 - A sua empresa possui ferramentas de TI para administrar os dados dos seus clientes?

6 - Você se comunica com seu cliente fora do momento da compra? Em que situações?

7 - Qual nível de satisfação você espera alcançar com seus clientes?

8 - Você já realizou algum tipo de planejamento para estreitar o relacionamento com seus clientes? Qual?

9 - Quais as melhorias você procura alcançar com a melhor gestão do relacionamento com seus clientes?

# ESTILO DE LIDERANÇA DOS COORDENADORES DA DIRETORIA DE PESSOAS & GESTÃO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO ALIMENTÍCIO LOCALIZADA EM FORTALEZA

## **Larissa da Silva Moreira**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
larissasan09@gmail.com

## **Marcos Aurélio Maia Silva**

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduado em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.  
aurelio.maia@uece.br

## **RESUMO**

O objetivo geral do presente estudo é analisar os estilos de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados. Com o atual cenário de competitividade, as organizações estão cada vez mais criteriosas com a formação de seus líderes, pois quando exercida de forma adequada possibilitará melhores resultados para a organização. A liderança é vista em todos os níveis hierárquicos da organização cujo objetivo é fazer com que haja o alinhamento do grupo à estratégia e visão da empresa. Para isso, surge o líder que é o responsável para desenvolver o papel de influenciador do grupo a fim de alcançar as metas estabelecidas. Visando alcançar o objetivo da pesquisa, foram realizadas abordagens acerca das teorias existentes de liderança. O método quanto ao objetivo é uma pesquisa exploratória-descritiva, por meio de uma investigação bibliográfica e de campo de natureza quantitativa por meio de aplicação de questionário. A pesquisa resultou na necessidade de identificar nos coordenadores o estilo adotado por cada um, visto que já exercem a função há mais de oito anos e poderão, através do resultado, entender como estão sendo percebidos por sua equipe.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura Organizacional. Estilos de Liderança. Influência. Organizações. Poder

## **ABSTRACT**

*The aim of this study is to analyze the leadership styles of the people and business management coordinators in a food sector company, located in Fortaleza, under the view of the employees. In the actual scenario of competitiveness, organizations are more concerned about leadership development, as it leads to better results for the company when is executed appropriately. Leadership is seen at all hierarchical levels in a company, whose goal is to align the group to the company's vision and strategy. In this context, the leader is the one responsible to develop its role of a team influencer aiming to accomplish the established goals. To fulfill the aim of this study, there were used approaches on the existing leadership theories. The method applied corresponds to a descriptive-exploratory research, through a bibliographic search and a quantitative field investigation by applying a questionnaire. The research results show the need of identifying the style adopted by each coordinator, as they already execute their leadership role over more than eighth years. Furthermore, through this study results, leaders can understand how they are being perceived by their team.*

**KEYWORDS:** Organizational Culture. Leadership styles. Influence. Organizations. Power.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o cenário de competitividade e o alto grau de exigência por resultados sendo crescentes a cada instante no mundo corporativo, as organizações estão cada vez mais rigorosas com a formação de seus líderes, pois quando exercida de forma adequada possibilitará melhores resultados para a organização. Isso ocorre porque o sucesso ou fracasso da organização está interligado em como a liderança é praticada nos diversos níveis hierárquicos da organização.

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos, podendo ser exercida formalmente, através da ocupação de um cargo hierárquico, ou informalmente, que emerge fora da estrutura formal, no qual não é necessário a ocupação de um cargo para que o indivíduo seja visto como um líder (ROBBINS, 2009).

Um grande líder tem a capacidade de dia após dia estabelecer uma direção e conduzir a equipe ao alcance de resultados propostos pela organização (CHIAVENATO, 2014). Quando o líder tem um perfil visionário, o grupo sente-se mais entusiasmado a alcançar os objetivos e, conseqüentemente, essa motivação auxilia na superação de obstáculos, gerando um maior desempenho do grupo e amadurecimento contínuo.

A liderança existe quando os liderados seguem o líder espontaneamente. Isso ocorre porque o grupo identifica características no líder que estão de acordo com as crenças que o grupo acredita. O consentimento exclui a coerção como base da liderança (CHIAVENATO, 2014).

O engajamento representa um bom relacionamento entre o líder e seus liderados, ajudando na execução das metas estabelecidas ao grupo. Essa liderança ocorre de forma efetiva quando o líder envolve o grupo e mostra o quanto este é importante para o andamento do processo. A realidade muitas vezes é outra, visto que o líder utiliza a autoridade como forma persuasiva para intimidar o grupo. Muitos dos líderes que estão nas organizações não sabem lidar com situações de conflitos e, conseqüentemente, não alcançam os resultados propostos inicialmente, ocasionando a desmotivação do grupo.

Na relação líder *versus* liderado, a qual uma pessoa age de forma a modificar o comportamento do outro intencionalmente, temos os conceitos de poder e

autoridade. O poder está ligado a capacidade de exercer influência, embora não seja exercida necessariamente, já a autoridade é o poder legítimo exercido em razão de uma posição formal na estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Durante uma pesquisa com 103 gestores entrevistados, composta de 71 homens e 32 mulheres, todos entre 43 e 54 anos de idade, foi observado que, entre esses gestores, 91 pessoas afirmam ter recorrido, pelo menos um vez, a estratégias de ação informal para aumentar seu poder hierárquico ou para se proteger em momentos críticos. Essa amostra parcial de 91 gestores foi composta de 68 homens e 23 mulheres. Consequentemente, 74,7% dos que mencionaram ter recorrido a estratégias políticas são do sexo masculino e 25,3% são do sexo feminino. Com referência às 12 pessoas classificadas como não- políticas, que representou 11,6%, atribuem sua progressão de carreira exclusivamente ao sucesso em concursos públicos ou à sua especialização e competência profissional socialmente reconhecida (SCIELO).

A proposta da pesquisa é fazer uma análise do perfil de cada coordenador da área de pessoas & gestão sob a ótica dos liderados, a fim de entender como está sendo desenvolvida essa liderança. Assim, o problema do presente estudo é identificar quais os estilos de liderança gerencial são exercidos pelos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados?

A partir da questão de pesquisa, elaborou-se o objetivo geral de analisar os estilos de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados. Já os objetivos específicos teóricos deste estudo são descrever o processo de liderança gerencial e identificar os estilos de liderança gerencial. O objetivo específico empírico deste estudo é identificar os estilos de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados.

Trata-se de um estudo de caso, cuja pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, com meios de investigação de pesquisa bibliográfica e de campo. Sua natureza é de pesquisa quantitativa por meio de aplicação de questionário, com amostra não probabilística e intencional.

O presente artigo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto pela introdução do trabalho, o segundo capítulo trata da revisão de literatura. No terceiro é exposto o método utilizado, seguido dos resultados, e considerações finais no quarto e quinto capítulos, respectivamente. Em seguida, as referências, apêndices e anexos.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção foram abordados conceitos e fundamentos teóricos acerca do tema em questão que irão orientar esta pesquisa. São eles: liderança, liderança dos traços de personalidade, estilos de liderança, abordagem comportamental, liderança situacional e liderança contemporânea.

### **2.1 LIDERANÇA**

A liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos, podendo ser exercida formalmente, através da ocupação de um cargo hierárquico, ou informalmente, que emerge fora da estrutura formal, no qual não é necessário a ocupação de um cargo para que o indivíduo seja visto como um líder (ROBBINS, 2009).

O líder tem uma capacidade maior de envolver o grupo em busca de alcançar as metas que lhes foram propostas, tem o papel de incentivador e fornecer uma direção ao grupo (MAXIMIANO, 2004).

Na organização, a liderança fornece condições para que exista o trabalho em equipe (FIORELLI, 2014). Nesse contexto, o líder age como o facilitador das relações interpessoais, isso porque o líder é a pessoa que o grupo escuta e, por diversas vezes, não ocupa um cargo formal.

A autoridade legal, estabelecida em função da estrutura da organização, somam-se sentimentos de aceitação relativos ao costume, ao bom-senso e à racionalidade, especialmente se essa legitimidade possui respaldo na perícia do indivíduo (FIORELLI, 2014, p. 196).

Observando as organizações, percebem-se pessoas que não exercem nenhum cargo de liderança formal, mas que, de alguma forma, exercem um poder

de influência sobre o grupo. Não são apenas os líderes formais que exercem essa influência, porque sabe-se que a liderança pode surgir dentro da estrutura formal ou fora dela (SPECTOR, 2012).

### 2.1.1 Liderança dos Traços de Personalidade

Diversos grupos de pesquisadores tentaram comprovar a teoria dos traços fazendo uso de duas abordagens metodológicas: comparação dos traços de líderes com os de indivíduos comuns e comparação dos traços de líderes eficazes com os de líderes ineficazes (SOBRAL; PECI, 2013).

Os primeiros estudos feitos acerca da liderança atribuíam o sucesso a partir de habilidades existentes no indivíduo que caracterizavam-o como líder, porém a relação entre os traços e o sucesso da liderança não revelou nenhum conjunto particular de traços universalmente relevantes para ser bem-sucedida (MUCHINSKY, 2004).

Essa abordagem afirma que o líder possui qualidades que o diferenciam de um não líder. A busca por características ou traços que diferenciam os líderes dos não líderes dominou os esforços das primeiras pesquisas no estudo da liderança (ROBBINS, 2004).

Acreditando na hipótese de que o líder já nasce como tal e que os mesmos possuem características que facilitam o desenvolvimento da liderança, surgiram as tentativas de identificar as características padrões que diferenciam os líderes eficazes dos ineficazes. Portanto, eles possuem atributos diferentes um do outro, visto que não são feitos de características padrões (ROBBINS, 2004).

Neste contexto, a fim de facilitar a identificação correta que diferenciariam os líderes dos não líderes estabeleceram-se seis particularidades a saber (ROBBINS, 2004).

1. **impulso** – a liderança exibe um nível alto de empenho. Tem um forte desejo de realização, ambição, muita energia, incansável persistência em suas atividades e iniciativa.
2. **desejo de liderar** – têm um forte desejo de influenciar e liderar os outros, demonstram disposição em assumir responsabilidades.

3. **honestidade e integridade** – constroem relacionamentos de confiança entre eles e seus subordinados, agem de acordo com o que falam.
4. **autoconfiança** – os subordinados os procuram quando sentem insegurança. Portanto, estes precisam demonstrar autoconfiança para convencer seus subordinados da integridade dos objetivos e das decisões.
5. **inteligência** – os líderes precisam ser suficientemente inteligentes para agrupar, sintetizar e interpretar uma grande quantidade de informações e serem capazes de criar pontos de vista, resolver problemas e tomar as decisões corretas.
6. **conhecimentos relacionados ao cargo** – os líderes eficazes têm um alto grau de conhecimento a respeito dos assuntos da empresa, do setor e de matérias técnicas. Um conhecimento profundo permite que eles tomem decisões bem informados e entender as implicações dessas decisões.

Porém, as duas abordagens metodológicas não foram aceitas. A primeira porque não foi encontrada evidência de traços distintos que pudessem distinguir claramente os líderes dos não líderes. A segunda abordagem porque revelou que a liderança eficaz não depende de um conjunto particular de características, e sim dos ajustes das características do líder à situação (SOBRAL; PECCI, 2013).

## 2.1.2 Estilos de Liderança

Pesquisas realizadas por Kurt Lewin e seus colegas da Universidade de Iowa foram uma das primeiras tentativas de identificar os estilos de liderança de um administrador. São eles: autocrático, democrático e liberal.

A maneira como a autoridade é exercida nas organizações pode identificar e classificar o estilo de liderança adotado.

### 2.1.2.1 Autocrático

De acordo com os estudos da Universidade de Iowa, feitos por Kurt Lewin e seus colegas, o estilo autocrático caracteriza-se pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão, pela determinação autoritária da forma e dos

métodos de trabalho e pela baixa participação dos funcionários (SOBRAL;PECI, 2013).

A autoridade é exercida apenas pelo líder, sendo o único detentor das decisões, não havendo nenhuma participação dos liderados. Nesse estilo, os líderes são os únicos detentores de autoridade e poder de decisão, não podendo de nenhuma forma haver o envolvimento do grupo. “Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento e estilo” (MAXIMIANO, 2004, p. 286).

#### 2.1.2.2 Democrático

Conforme estudos da Universidade de Iowa, o estilo democrático caracteriza-se pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisões, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. O estilo do líder pode ser consultivo ou participativo. No consultivo, o líder escuta as opiniões, mas toma a decisão. Já no participativo, permite a participação na tomada de decisão (SOBRAL; PECI, 2013).

“Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder” (MAXIMIANO, 2004, p. 287).

No modelo de Tannenbaum e Schmidt, a autocracia e democracia colocam-se como pontos opostos de uma escala. Quanto mais a autoridade se concentra no líder, menor a autonomia do liderado e vice-versa.

#### 2.1.2.3 Liberal

Nesse estilo, conforme estudos na Universidade de Iowa, a função do líder é apenas responder às dúvidas e disponibilizar os recursos necessários. É dada aos funcionários total liberdade de decidir e executar o trabalho da forma como acharem correto (SOBRAL; PECI, 2013). Eles concluíram que esse estilo era ineficaz em todos os critérios de desempenho quando comparado com os estilos democrático e autocrático.

### **2.1.3 Abordagem Comportamental da Liderança**

Nesta seção serão apresentadas as duas dimensões que as Universidades de Michigan e Ohio criaram para a abordagem comportamental da liderança. A orientação para pessoas e orientação para a tarefa foram desenvolvidas pela Universidade de Michigan e a estruturação de iniciação e consideração pela universidade de Ohio.

As abordagens acerca da liderança possibilitaram identificar o estilo de liderança do líder.

#### **2.1.3.1 Liderança Orientada para a Tarefa**

Estudos realizados na Universidade de Michigan afirmam que “líderes orientados para a produção apresentaram menor produtividade e menor satisfação dos trabalhadores” (SOBRAL;PECI, 2013, p.334).

O líder orientado para a tarefa, o foco principal é na execução do processo e, em nenhum momento, o foco está direcionado ao grupo. Isso ocorre porque ele exerce de forma autocrático o seu papel nessa relação com o liderado. Com isso, a centralização de poder de decisão é apenas no chefe (MAXIMIANO, 2004).

O líder orientado para a tarefa tende a apresentar comportamentos, como focalizar o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos, insistência no cumprimento de metas, esclarecer as responsabilidades individuais e designar tarefas para pessoas específicas (MAXIMIANO, 2004).

A preocupação inicial com relação ao exercício da liderança estava baseado no poder e influência, sendo exercida por meio de habilidades políticas e influenciadoras (CRAINER, 2014).

#### **2.1.3.2 Liderança Orientada para Pessoas**

O líder orientado para pessoas acredita que os indivíduos precisam se sentir confortáveis no trabalho, proporcionando um clima favorável para uma boa

convivência. Agindo de forma democrática, terá como objetivo integrar o grupo no envolvimento e participação na tomada de decisões (MAXIMIANO, 2004).

A liderança hoje é multifacetada, em vez de meramente resumida às amedrontadoras palavras comando e controle. Liderança diz respeito a sentimentos. Diz respeito a emoções. Diz respeito às pessoas que seguem. Diz respeito àqueles que se comovem com as ações dos líderes (CRAINER, 2014, p. 4).

A organização pós-burocrática demanda um novo modelo de aliança entre líder e liderados, a atual evolução do estilo de liderança. O modelo arcaico de pirâmide de estrutura de cima para baixo se tornou obsoleto. Ganhando espaço o formato de federações, redes, agrupamentos, equipes multidisciplinares, sistemas temporários, forças-tarefa *and hoc*, hierarquia, módulos, matrizes e outros (CRAINER, 2014).

O desejo do líder é motivar o grupo, instigando a participar no processo de tomada de decisão, criar um clima de respeito, confiança mútua e de boa comunicação (SOBRAL;PECI, 2013). A participação do grupo é essencial para tornar um clima propício para trabalhar.

#### 2.1.3.3 Liderança Orientada para Consideração

A liderança é baseada na confiança mútua que possibilitará o respeito de ideias dos funcionários e também ter o cuidado com os sentimentos desses indivíduos. “Um líder com alto grau de consideração pode ser definido como alguém que ajuda seus funcionários nos problemas pessoais, é amigável e disponível e trata como iguais todos os subordinados, além de expressar apreço e dar apoio (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 362).

#### 2.1.3.4 Liderança Orientada para a Estruturação de Iniciação

Nesse estilo de liderança estão os líderes que possuem a capacidade de orientar e definir as atividades e papéis de todos. Essa capacidade que o líder tem de estruturar o próprio papel e o dos funcionários é feito para facilitar o alcance dos objetivos propostos. O líder com alto grau de estruturação de iniciação pode ser

descrito como alguém que delega tarefas específicas aos membros do grupo, espera que os trabalhadores mantenham um padrão de desempenho definido e enfatiza o cumprimento dos prazos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

#### **2.1.4 Liderança Situacional**

O líder precisa aprender a lidar com situações distintas a todo instante e para ser eficaz é preciso se ajustar a cada uma delas da melhor forma possível (MAXIMIANO, 2004).

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler. Propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). O líder pode ser avaliado baseado em três características. A primeira permite avaliar se a relação dele com os liderados é favorável ou não. A segunda verifica se o grau de estruturação da tarefa é bem definida e na terceira é avaliado se o poder de posição da autoridade está relacionado com o cargo que ele ocupa na estrutura (MAXIMIANO, 2004).

O modelo de Tannenbaum e Schmidt propõe três critérios para avaliar a situação, sendo necessário avaliar o gerente, os funcionários e a situação presente (MAXIMIANO, 2004).

## **2.2 LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA**

A visão contemporânea da liderança buscou um conjunto de abordagens que partilha de uma visão mais pragmática desse fenômeno. Esses novos desenvolvimentos incluem a teoria da liderança carismática, liderança transformacional e liderança transacional que serão abordadas nesta seção.

### **2.2.1 Liderança Carismática**

“Os líderes carismáticos são caracterizados por elevada autoconfiança, domínio e fortes convicções em relação à sua visão” (SOBRAL;PECI, 2013, p. 343).

Carisma é um atributo intangível da personalidade do líder que inspira lealdade e entusiasmo. Quando um líder tem carisma os seguidores confiam em suas crenças, adotam eles próprios essas crenças, sentem afeição pelo líder, obedecem-no inquestionavelmente e desenvolvem um envolvimento emocional com a missão da organização (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 523).

Os seguidores costumam atribuir habilidades heroicas ou extraordinárias ao líder quando observam certos comportamentos (SOBRAL; PECCI, 2013).

Uma teoria desenvolvida por House defende que os líderes carismáticos influenciam seus seguidores pelo seguintes motivos (SOBRAL; PECCI, 2013, p. 343).

- 1) declaram uma visão que cria um senso de pertença e de comunidade, que inspira os seguidores e garante seu comprometimento;
- 2) declaram expectativas elevadas em relação aos subordinados, transmitindo-lhes confiança em suas habilidades para alcançar a visão expressa pelo líder;
- 3) transmitem seus valores e crenças, estabelecendo um modelo comportamental para seus seguidores imitarem;
- 4) estão dispostos a fazer sacrifícios e a correr riscos para demonstrar coragem e convicção com relação a sua visão.

## **2.2.2 Liderança Transformacional**

Esse estilo de liderança é visto como um processo compartilhado, envolvendo as ações dos líderes nos diversos níveis e em diferentes subunidades de uma organização. O líder exerce influência sobre seus subordinados, mas o efeito dessa influência é fortalecer os subordinados que também se tornam líderes no processo de transformar a organização (MUCHINSKY, 2004).

O líder transformacional é definido por sua habilidade para realizar inovações e mudanças no ambiente organizacional. Inspira o grupo a ultrapassar os interesses individuais em prol da organização (SOBRAL; PECCI, 2013).

Líder que inspira os seguidores a irem além dos seus próprios interesses para o bem da organização e que é capaz de causar um efeito profundo e extraordinário sobre seus liderados (ROBBINS, 2005).

Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo (ROBBINS, 2005, p. 285)

### 2.2.3 Liderança Transacional

Estilo de liderança baseado na promessa de recompensas materiais. O líder transacional é aquele que apela aos interesses e necessidades dos subordinados. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os subordinados trabalhem para alcançar as metas (MAXIMIANO, 2004).

O líder vê a relação com os subordinados como uma transação, uma troca, a qual o líder define metas e atribui recompensas por seu alcance. Os líderes transacionais são ideais para situações caracterizadas pela estabilidade organizacional (SOBRAL; PECI, 2013).

“Esse tipo de líder conduz ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas” (ROBBINS, 2005).

## 3 MÉTODO

O método utiliza-se de procedimentos, regras e técnicas que são adotados no momento da realização da pesquisa científica, o qual é definido de acordo com a natureza da pesquisa que será desenvolvida (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O conjunto de processos ou etapas de que se serve o método científico, tais como a observação e coleta de todos os dados possíveis, a hipótese que procura explicar provisoriamente todas as observações de maneira simples e viável, a experimentação que dá ao método científico também o nome de método experimental, a indução da lei que fornece a explicação ou o resultado de todo o trabalho de investigação, a teoria que insere o assunto tratado num contexto mais amplo (CERVO; BERVIAN, 2005, p. 25).

O presente estudo está dividido em três objetivos específicos:

1. Descrever o processo de liderança gerencial;
2. Identificar os estilos de liderança gerencial;

3. Identificar os estilos de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados.

Para o alcance dos objetivos acima, serão descritos nos próximos subitens os procedimentos metodológicos que caracterizam e organizam a presente pesquisa.

Conforme Siqueira 2014, p.224 -225, a atuação do gestor se volta para um dos seguintes focos:

- a) Tarefa – Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das atividades relacionadas ao trabalho.
- b) Relacionamento – Refere-se à extensão o qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações. Respeito pelas ideias dos colaboradores e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.
- c) Situação – Refere-se à habilidade do líder de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para adaptar seu comportamento de acordo com as necessidades e os motivos de seus subordinados considerando três elementos fundamentais: a tarefa, o relacionamento e a capacidade/interesse para realização do trabalho.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa parte de uma dúvida ou problema a ser estudado, que é voltada para a resolução de problemas sejam eles teóricos ou práticos, e pela qual a partir da utilização do método científico pode-se chegar as possíveis respostas ou soluções (CERVO; BERVIAN, 2005).

São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quanto bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto;

facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente (ANDRADE, 2005, p. 124).

A pesquisa é exploratória porque busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto (SEVERINO, 2007).

A presente pesquisa é do tipo descritiva porque o objetivo é descobrir e observar fenômenos, buscando classificá-los, descrevê-los e interpretá-los, para alcançar resultados válidos, sendo necessário que a pesquisa esteja bem estruturada submetendo-se às exigências do método (RUDIO, 2014).

A pesquisa descritiva pode ser feita mediante pesquisa de opinião, procurando saber atitudes, pontos de vista e preferências que determinada pessoa tem em um assunto específico (CERVO; BERVIAN, 2005)

A natureza desta pesquisa é quantitativa, cujo o processo de construção do trabalho depende da natureza das informações, dos dados e das evidências levantadas. A avaliação quantitativa serve para organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

No que se refere aos meios de investigação, utilizou-se de pesquisa bibliográfica que sistematizou o estudo com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas que podem ser acessíveis ao público em geral (VERGARA, 2014).

### 3.2 ESTUDO DE CASO – DIRETORIA DE PESSOAS & GESTÃO

“Pode-se dizer que o estudo de caso é uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo” (SEVERINO, 2007, p. 121).

O caso escolhido deve ser significativo e bem representativo, a fim de que os dados coletados sejam aptos a fundamentar a pesquisa que devem ser trabalhados, através de uma rigorosa análise e apresentação de relatórios qualificados (SEVERINO, 2007).

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não

ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados (VERGARA, 2014, p. 44).

Assim, foi utilizado o estudo de caso como estratégia para analisar o estilo de liderança dos coordenadores da área de pessoas & gestão, sob a ótica dos liderados.

### **3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra**

A amostragem tem o objetivo de sintetizar informações acerca de um conjunto maior de dados da população, a vantagem de custo e tempo empregado é bem menor quando se avalia apenas uma parte do todo (BRUNI, 2013).

A amostra do estudo é não probabilística com amostra intencional, cujo pesquisador está interessado na opinião de determinados indivíduos que representem conhecimento da população (MARCONI; LAKATOS, 2009), escolhendo propositalmente os elementos que farão parte da amostra (BRUNI, 2013).

A pesquisa em questão utilizou como amostra os funcionários do departamento de suporte administrativo, comunicação interna e folha de pagamento de Fortaleza que representa uma amostra significativa da área de pessoas & gestão.

A população é composta por 80 funcionários com uma amostragem representativa de 11 respondentes da presente pesquisa.

## **3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

Na coleta, o instrumento a ser utilizado pretende obter os dados que precisam para responder ao problema (VERGARA, 2014).

### **3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa**

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2014).

O questionário é caracterizado por se tratar de um instrumento que é composto de questões abertas ou não, as quais são apresentadas ao respondente

de forma escrita, impressa ou digital. Para obter um resultado adequado é necessário que o questionário não ultrapasse mais de três tipos de questões para não confundir o respondente (VERGARA, 2014).

Quanto ao tipo de instrumento, o presente estudo aplicou o questionário da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG, desenvolvida por Mirlene Maria Matias Siqueira. Conforme apresentada (Anexo A, p. 29-30), a escala de avaliação do estilo gerencial é composta por 19 questões, disposta em escala likert, a qual mensura a frequência com que acontece cada um dos itens. Para cada item, deve ser marcado apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, sendo que 1 significa: nunca age assim, e o 5, sempre age assim.

### **3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados**

O pré-teste é utilizado para validar o instrumento de pesquisa, visto que antes da sua utilização definitiva é necessário ser testado mais de uma vez a fim de garantir o aprimoramento do instrumento. O pré-teste não pode ser aplicado ao público alvo do estudo, devendo ser realizado com uma população semelhante a que será avaliada (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Após a aplicação do pré-teste é possível verificar as falhas existentes na formulação do mesmo, possibilitando realizar reajustes na estrutura do questionário, permitindo uma estimativa sobre os futuros resultados da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Para a presente pesquisa não será necessário a realização de pré-teste, pois o presente instrumento de pesquisa já é validado cientificamente no Brasil.

### **3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

A aplicação do teste será realizada com os liderados dos departamentos de suporte administrativo, comunicação interna e folha de pagamento de uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, com o intuito de avaliar o estilo de liderança adotado pelos coordenadores sob a ótica dos liderados, aos quais serão entregues impressos os questionários com as perguntas.

Foi solicitada autorização da empresa para que os dados necessários fossem coletados, conforme (Apêndice A, p. 27).

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Nesta seção é apresentada o método de coleta de dados, tabulação e tratamentos dos dados que foram coletados na presente pesquisa.

#### 3.4.1 Coleta dos Dados

A coleta de dados é a etapa que inicia com a aplicação do instrumento elaborado e a técnica selecionada para ser adotado na realização da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009).

A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se deseja alcançar após a realização da pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O questionário, já validado cientificamente no Brasil, foi entregue impresso aos onze respondentes no dia 22 de setembro de 2017 pela própria pesquisadora.

#### 3.4.2 Tabulação dos Dados

Após a coleta de dados, a tabulação é a etapa que permite a organização dos dados em tabela a fim de possibilitar uma maior compreensão e facilidade na verificação das interrelações existentes entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2009).

A tabulação pode realizar-se de três modos: manual, mecânica e computadorizada (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Na tabulação dos resultados será utilizada a ferramenta *Microsoft Office Excel* agrupando os dados, possibilitando a compreensão e interpretação dos mesmos.

Os itens da escala possuem sentido positivo, o qual o respondente deve indicar o quanto cada item reflete a maneira como seu chefe age na organização (SIQUEIRA, 2014).

O resultado deve ser apurado por fator, de modo a obter a média fatorial dos itens que compõem cada um deles. Os valores assinalados pelos participantes em cada item devem ser somados e divididos pelo número

total de itens. A média deve ter como resultado um valor entre 1 e 5, que corresponde à amplitude da escala de respostas (Siqueira, 2014, p. 226).

A Escala de Avaliação do Estilo Gerencial – EAEG dividiu as 19 questões por tipo de fator, conforme descrito no quadro 1, para que após a tabulação dos dados avaliasse cada fator individualmente.

**Quadro 1 – Itens por fator**

Fator	Itens
Relacionamento	1,2,5,6,10,11,13,16 e 19
Situacional	3,9,15 e 18
Tarefa	4,7,8,12,14 e 17

Fonte: Siqueira, 2014, p. 228

### 3.4.3 Tratamento dos Dados

Somente a estatística não possibilita a interpretação dos resultados, é necessária uma fundamentação teórica que sustente tal pesquisa, isso significa que o pesquisador deve estar habilitado a proceder com um comparativo entre os resultados obtidos empiricamente e as teorias que possibilitam a generalização dos resultados obtidos (GIL, 2010).

Tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificado por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados, portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre os objetivos e formas de atingi-los (VERGARA, 2014, p. 56).

Na presente pesquisa, como trata-se de natureza quantitativa, utilizou-se para analisar e interpretar os dados o questionário de Siqueira composto por dezenove questões. Instrumento de pesquisa utilizado foi a escala de avaliação gerencial já validada no Brasil.

A interpretação dos resultados deve levar em conta que, quanto maior a média, mais característica é a percepção do comportamento do gestor pelo subordinado. Tendo em vista que o instrumento utiliza uma escala de 1 a 5, resultados superiores ao ponto médio, que corresponde ao valor 3, indicam o estilo gerencial mais voltado para o relacionamento, tarefa ou situacional (SIQUEIRA, 2014, p. 226).

O cálculo do desvio padrão e do coeficiente de variação indica o quanto a percepção sobre o estilo gerencial é ou não compartilhada. Quanto menores essas estatísticas, maior é o compartilhamento da percepção entre os respondentes (SIQUEIRA, 2014).

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa os quais foram avaliados individualmente os seguintes fatores: relacionamento, situacional e tarefa. Procura-se responder o objetivo geral desta pesquisa e chegar a uma compreensão maior dos resultados.

### **4.1 OBJETO DE ESTUDO – DIRETORIA DE PESSOAS & GESTÃO**

A empresa em estudo é líder de mercado nos segmentos de farinha de trigo doméstica e de misturas de bolos, a terceira maior empresa nacional no segmento de massas alimentícias e a fabricante líder em vendas em São Paulo Capital.

Em 2017 está comemorando 78 anos de história, que ao longo do tempo tem levado à mesa do povo brasileiro produtos de alta qualidade aos diversos públicos e de diferentes classes sociais.

A empresa encontra-se presente em 11 estados, contando com centro de distribuição, escritórios, moinhos, unidade fabril e unidade de faturamento.

Dentre as nove diretorias existentes na estrutura organizacional, foi escolhida para participar do presente estudo a diretoria de pessoas & gestão com a intenção de avaliar os setores de comunicação interna, folha de pagamento e suporte administrativo, localizados em Fortaleza. O total de pessoas que fazem parte desta diretoria são oitenta, as quais onze destas atuam no escritório de Fortaleza.

### **4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Considerando a importância de conhecer o perfil sociodemográfico dos entrevistados, foi elaborado pela pesquisadora o questionário (Apêndice B, p.28) e agrupados no Quadro 1 abaixo.

**Quadro 1 – Perfil Sociodemográfico dos entrevistados**

Variável	Níveis	Quantidade de participante
Setor de Atuação	Comunicação Interna	2
	RH	4
	Suporte Administrativo	5
Sexo	Feminino	2
	Masculino	9
Faixa Etária	18 - 25 anos	2
	26 - 33 anos	4
	34 - 41 anos	3
	Acima de 41 anos	2
Escolaridade	Ensino Superior Incompleto	4
	Ensino Superior Completo	2
	Pós-Graduação Incompleta	1
	Pós-Graduação Completa	4
Tempo de Empresa	0 - 2 anos	1
	2 - 4 anos	3
	4 - 6 anos	1
	Acima de 6 anos	6

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os resultados quantitativos da pesquisa acerca do perfil dos três coordenadores serão descritos individualmente nos próximos subitens desta seção. Vale ressaltar que, quanto maior a média, mais característica é a percepção do comportamento do gestor pelo subordinado. Tendo em vista que o instrumento utiliza uma escala de 1 a 5, resultados acima do ponto médio, que corresponde ao valor 3, indicam o estilo gerencial mais voltado para relacionamento, tarefa ou situacional.

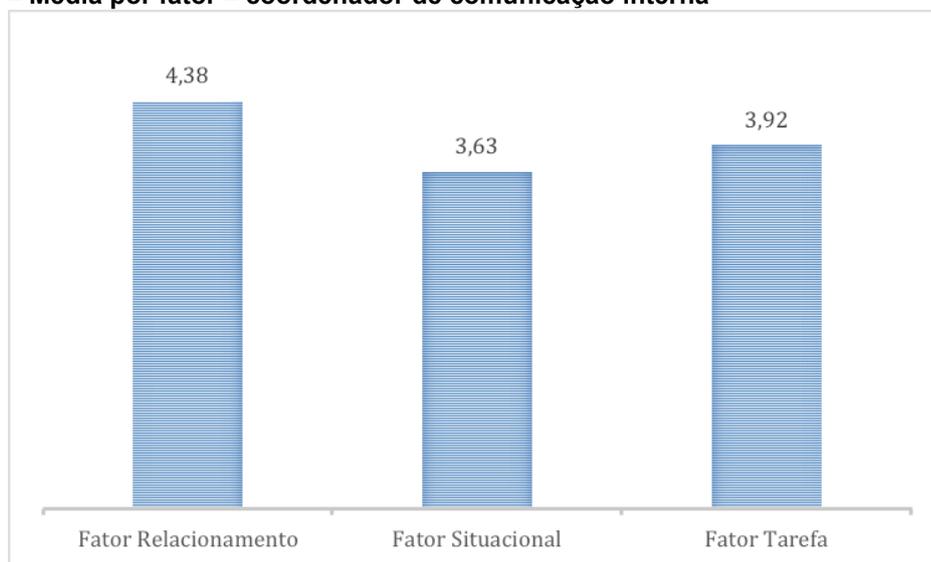
#### **4.2.1 Comunicação Interna**

A comunicação é importantíssima no âmbito empresarial, pois gera transparência nas informações, credibilidade e compromisso com o negócio.

Este setor é responsável por elaborar comunicados internos, sejam eles, anúncios de campanhas, eventos, acontecimentos e conquistas alcançadas pela organização, com o objetivo de manter os funcionários informados de tudo que acontece.

A área tem uma estrutura enxuta, composta pelo coordenador e uma funcionária que já trabalham juntos há mais de seis anos e, recentemente, foi realizada uma contratação de um estagiário.

**Gráfico 1 – Média por fator – coordenador de comunicação interna**



Fonte: Autoria própria

Conforme o gráfico 1, todos os três fatores estão com média acima de 3, isso mostra que os subordinados possuem uma boa percepção de seu gestor.

O coordenador teve a maior média no fator relacionamento, com média de 4,39, mostrando que valoriza as relações interpessoais, tais como: apoio, orientação e facilitação. Existe uma confiança mútua, amizade, calor humano nas relações e a valorização da individualidade.

Já no fator tarefa, a média obtida foi de 3,92, significando dizer que é um líder que define e estrutura seu papel e dos subordinados na busca da realização de metas. É um líder que gosta de clareza e tarefas bem definidas.

O modelo de Fiedler considera que a estrutura da tarefa está relacionada ao grau de estruturação, especificação de procedimentos e normas e definições de metas (SOBRAL, PECCI, 2013, p. 338). Pois quando existe um alto grau de organização e estruturação bem definida é favorável ao líder, porque existe uma clareza quanto aos processos.

A menor média foi de 3,63 no fator situacional, que mostra a maneira como o líder age depende do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, os seus desejos e habilidades para cumprir determinada tarefa do superior.

Segundo a teoria contingencial de Fred Fiedler, afirma que “o desempenho eficaz do grupo depende da combinação do estilo do líder com a situação organizacional mais favorável para o sucesso” (SOBRAL; PECCI, 2013, p. 337)

#### 4.2.2 Suporte Administrativo

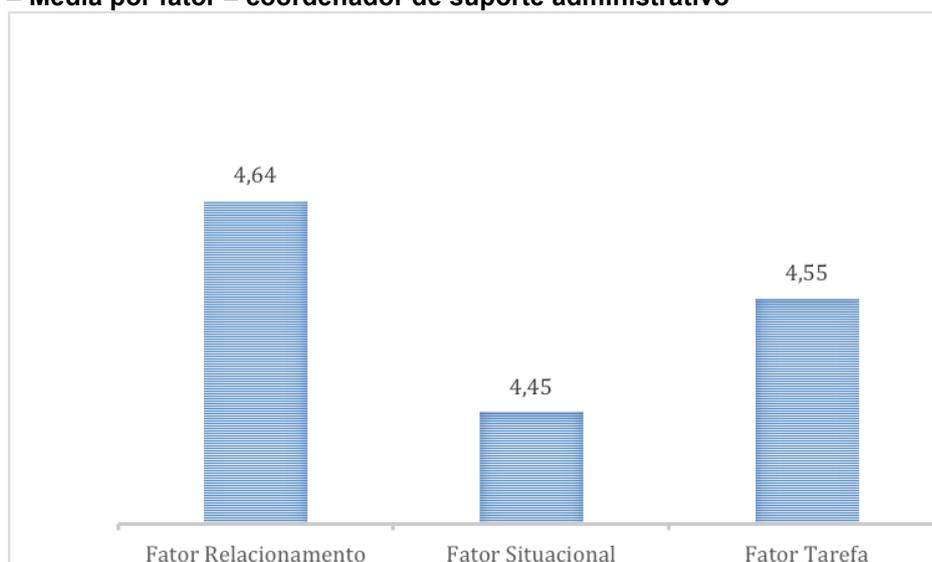
Esta área é responsável pela administração da frota da empresa, suporte no controle de contratos dos fornecedores, pedidos de compra de telefonia, gestão de malote e correios, lançamentos contábeis, programação de reembolso de viagens.

O perfil dos liderados está exposto conforme o quadro 2 abaixo.

**Quadro 2 – Perfil dos participantes**

Variável	Níveis	Quantidade de participante
Sexo	Feminino	4
	Masculino	1
Faixa Etária	18 - 25 anos	1
	26 - 33 anos	3
	Acima de 41 anos	1
Escolaridade	Ensino Superior Incompleto	2
	Ensino Superior Completo	1
	Pós-Graduação Completa	1
	Pós-Graduação Incompleta	1
Tempo de Empresa	2 - 4 anos	2
	4 - 6 anos	1
	Acima de 6 anos	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

**Gráfico 2 – Média por fator – coordenador de suporte administrativo**

Fonte: Autoria própria

Conforme o gráfico 2, o fator relacionamento foi o que obteve a média de 4,64, bem próxima de 5. Isso mostra que é um líder voltado para pessoas, que preza pelo relacionamento interpessoal para proporcionar um clima organizacional agradável.

É um líder orientado para consideração, mantém relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua. Um líder que tem um alto grau de consideração pode ser definido como alguém que ajuda seus funcionários nos problemas pessoais indo além do trabalho, isto é, passa a ter uma amizade fora da organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Vale ressaltar que este coordenador foi o que obteve as médias dos três fatores mais próximas de 5. Logo, percebe-se que existe um equilíbrio no exercício dessa liderança, pois ele sabe lidar com os subordinados e mediar conflitos. Existe também a questão da motivação, levando o grupo ao atingimento de metas, por isso, teve em sua segunda média o fator tarefa com 4,55.

No fator situacional obteve média 4,45. “A teoria da liderança situacional foca os seguidores. Essa teoria diz que a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correta dependendo no nível de prontidão dos seguidores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 367)”.

### 4.2.3 Folha de Pagamento

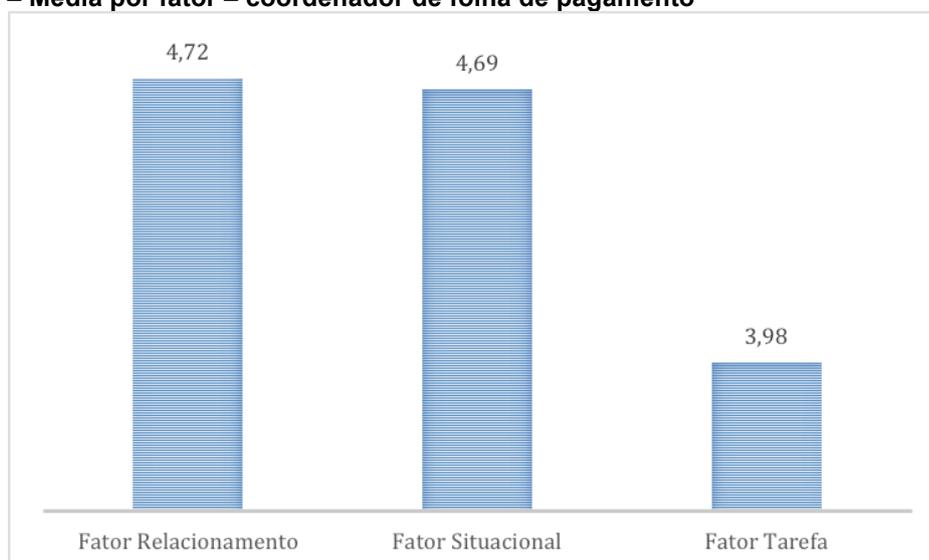
Área responsável pelo processo de folha de pagamento que inclui cálculo e pagamento de salários, recolhimento de encargos, férias, 13º salário e controle de ponto eletrônico. O perfil dos liderados está exposto conforme o quadro 3 abaixo.

**Quadro 3 – Perfil dos participantes**

Variável	Níveis	Quantidade de participante
Sexo	Feminino	4
	26 - 33 anos	1
Faixa Etária	34 - 41 anos	2
	Acima de 41 anos	1
	Ensino Superior Incompleto	1
Escolaridade	Ensino Superior Completo	1
	Pós-Graduação Completa	2
	Tempo de Empresa	2 - 4 anos
Acima de 6 anos		3

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

**Gráfico 3 – Média por fator – coordenador de folha de pagamento**



Fonte: Autoria Própria

Conforme gráfico 3, o fator relacionamento obteve a maior média, 4,72, mostrando ser um líder que busca interagir e motivar o grupo sempre levando em consideração o bem estar do funcionário.

“É um líder orientado para a consideração, refere-se ao grau em que um líder propicia relacionamentos de trabalho baseados na confiança mútua e no respeito pelas ideias e sentimentos dos membros da organização” (SOBRAL; PECCI, 2013).

Algumas características deste líder são: atencioso, compreensivo, demonstra respeito pelas ideias dos funcionários e estimula os subordinados a darem opiniões.

Já o segundo fator situacional, com média 4,69, mostra que é um líder que dá autonomia ao funcionário. A menor média é de 3,98 no fator tarefa significando dizer que é um líder flexível quanto às regras e prazos. Não é um líder que coloca o trabalho em primeiro lugar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa do presente artigo científico, que visou identificar quais os estilos de liderança gerencial são exercidos pelos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza, sob a ótica dos liderados, foi respondido na seção 4, a partir da análise dos gráficos e suas respectivas considerações.

O objetivo é mostrá-los a percepção da equipe com relação ao estilo de liderança adotado por cada um. Os coordenadores que foram alvos da presente pesquisa já trabalham há mais de oito anos na empresa e como nunca havia sido realizada nenhuma pesquisa acerca do tema em questão, a pesquisadora identificou a possibilidade de levar aos líderes um *feedback* a partir da análise dos resultados encontrados nesta pesquisa.

Através da revisão de literatura foi possível conhecer os aspectos pautados acerca do tema liderança que foram se constituindo ao longo da trajetória histórica.

Com o dinamismo corporativo, surgiu a necessidade das organizações diariamente atentarem-se às questões comportamentais. A forma como a liderança é desenvolvida na organização possibilita resultados lucrativos, por consequência de uma gestão estruturada e voltada ao desenvolvimento pessoal de seus funcionários, porque terão pessoas mais envolvidas com o negócio e metas.

Os resultados obtidos foram positivos, visto que o estilo de liderança dos três coordenadores estão alinhados aos valores essenciais da empresa que são: ética, inovação, respeito pelas pessoas e compromisso com o negócio. Conforme resultados vistos, todos os três coordenadores obtiveram a maior média no fator relacionamento, mostrando que eles possuem o estilo voltado para pessoas.

Este é um tema pertinente diante do cenário atual, visto que o líder está nos diversos níveis hierárquicos da organização e nada melhor do que uma pesquisa como esta que proporcionará aos funcionários a oportunidade de opinar e aos líderes, um *feedback* sobre o seus estilos de liderança. O líder tem um papel influenciador perante a sua equipe por ser o responsável em levar um direcionamento quanto ao atingimento de metas, desenvolvimento pessoal e profissional.

Dentro das áreas pesquisadas, é perceptível o nível de amizade entre os membros da equipe, favorecendo um clima organizacional melhor para se trabalhar, sem falar que a amizade também é cultivada fora da estrutura formal.

Com o objetivo de tornar este trabalho prático, será disponibilizado aos coordenadores os resultados com as respectivas análises e considerações.

Vale ressaltar que a presente pesquisa, caso a empresa acredite necessária, estender-se-á para as demais diretorias visando incentivar o estilo de liderança voltado às pessoas, que é o mais eficiente para gerar resultados a organização.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER.; Mônica C. **Administração: teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CRAINER, Stuart. **Liderança: como atingir o sucesso organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

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

\_\_\_\_\_. Stephen. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

Estilo de liderança dos coordenadores da Diretoria de Pessoas & Gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza

SCIELO, **Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902003000100006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000100006&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 06 jun. 2017

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOBRAL, Filipe.; PEÇI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da empresa no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 06 de Novembro de 2017.

Eu, LARISSA DA SILVA MOREIRA, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Marcos Aurélio Maia Silva, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Estilo de liderança dos coordenadores da diretoria de pessoas & gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Larissa da Silva Moreira**  
Pesquisadora

---

**Prof. Marcos Aurélio Maia Silva**  
Orientador da Pesquisa

---

**Mari Stela Ribeiro**  
Gerente de Remuneração e Benefícios

## Apêndice B – Questionário sobre o Perfil Sociodemográfico

### 1. Setor de atuação

- Comunicação Interna
- RH
- Suporte Administrativo

### 2. Sexo

- Masculino
- Feminino

### 3. Faixa etária

- 18 – 25 anos
- 26 – 33 anos
- 34 – 41 anos
- Acima de 41 anos

### 4. Escolaridade

- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós- Graduação Incompleta
- Pós- Graduação Completa

### 5. Tempo de Empresa

- 0 – 2 anos
- 2 – 4 anos
- 4 – 6 anos
- Acima de 6 anos

**ANEXOS**

**Anexo A – Instrumento de Pesquisa – Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)**

Você encontrará a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca assim	Raramente assim	Ocasionalmente assim	Frequentemente assim	Sempre assim

Setor de atuação: \_\_\_\_\_

Nº	Itens	1	2	3	4	5
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos subordinados					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um					

Estilo de liderança dos coordenadores da Diretoria de Pessoas & Gestão em uma empresa do segmento alimentício localizada em Fortaleza

13	Demonstra confiança nos subordinados					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa					
16	Mostra-se acessível aos subordinados					
17	Valoriza o respeito à autoridade					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					

Fonte: Siqueira, 2014, p. 227-228

# SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DOS ENGENHEIROS CIVIS DA COMISSÃO REGIONAL DE OBRAS DA 8ª REGIÃO MILITAR

## **Lia Fernandes Salles**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
liafernandessalles@yahoo.com.br

## **Olívia Lima Guerreiro de Alencar**

Professora do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Avaliação Psicológica Interventiva pela UFC. Graduada em Psicologia pela UFC. Professora de cursos de graduação e pós-graduação da UNI7 e FAMETRO. Consultora organizacional e psicóloga do trabalho em atendimentos de orientação de carreira de jovens e adultos.  
oliviaguerreiroalencar@gmail.com

## **RESUMO**

Este artigo científico tem como objetivo geral analisar a satisfação no ambiente de trabalho em uma instituição pública localizada em Belém sob a ótica dos engenheiros civis. Para tal, serão descritas as teorias de motivação clássica e as cinco dimensões da satisfação que indicam a satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa exploratória-descritiva de cunho bibliográfico e estudo de caso à partir da escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008). Os resultados obtidos com os 12 engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar indicam um grau de satisfação quanto as dimensões de satisfação com os colegas, satisfação com a chefia e satisfação com promoções. Com média geral, respectivamente, 5,53, 5,03 e 5,03. Acerca das dimensões quanto à satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com o salário, as médias, respectivamente, são: 4,83 e 4,90, indicando uma indiferença quanto a esse quesitos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação no trabalho. Instituição Pública. Relacionamento.

## **ABSTRACT**

*This paper aims to analyze the level of satisfaction in the work environment in a public institution located in Belém from the perspective of civil engineers. To that end, theories of classical motivation and the five dimensions of satisfaction that indicate satisfaction with colleagues, salary, leadership, the nature of work and promotions will be described. The method used is an exploratory-descriptive bibliographic search and a case study based on the satisfaction scale at Siqueira's work (2008). The results obtained with the 12 civil engineers of the 8th Military Region of the Regional Works Commission indicate a degree of satisfaction with the dimensions of satisfaction with colleagues, satisfaction with leadership and satisfaction with promotions. With a general average, respectively, 5.53, 5.03 and 5.03. Regarding the dimensions of satisfaction with the nature of work and satisfaction with salary, the averages, respectively, are: 4.83 and 4.90, indicating an indifference about these issues.*

**KEYWORDS:** Satisfaction at work. Public institution. Relationship at work.

## 1 INTRODUÇÃO

Grande parte da popularidade do estudo de satisfação no ambiente de trabalho provém da relativa facilidade com a qual ela pode ser avaliada. Outra razão para essa popularidade é pelo fato de ela constituir uma variável central em muitas teorias que se voltam para fenômenos organizacionais, como a natureza, supervisão e ambiente de trabalho (SPECTOR, 2012).

Vê-se satisfação no ambiente de trabalho como uma grande preocupação, tendo em vista que muitos empresários e gestores têm se preocupado, desde o ambiente de trabalho à práticas de lazer para atender aos seus funcionários, mantendo-os satisfeitos. Descobrir a motivação de uma pessoa para que ela esteja satisfeita com determinada situação tem sido tema de diversos estudos e preocupações das organizações (VANDERLEY, 2012).

Uma pesquisa realizada com os latino-americanos em 24 países à pedido do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), verificou que mais de 80% dos latinos-americanos estão satisfeitos com seu trabalho e que, no Brasil, esse índice aumenta em 10%, conquistando, assim, 4º lugar na classificação geral (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Uma pesquisa realizada e coordenada por Elaine Saad, da Right Management, feita com um universo de 5.685 entrevistados revela que 48% das pessoas estão infelizes no trabalho, sendo que o percentual de mulheres (59%) supera o de homens (41%) igualmente insatisfeitos (RIGHT MANAGEMENT, 2011).

Os psicólogos organizacionais detêm uma de suas principais tarefas: avaliar as atitudes dos funcionários em relação ao trabalho, especialmente sua satisfação, e descobrir formas de melhorá-la. Desde o advento da psicologia organizacional, pesquisadores estudaram, extensivamente, as causas e consequências da satisfação no emprego, sendo ela uma das duas variáveis mais estudadas em campo (a outra é o desempenho no trabalho) (SPECTOR, 2012).

Na realização de uma pesquisa de satisfação no ambiente de trabalho feita com 121 militares do exército nos últimos 12 meses, constatou-se que 80% recomendaria a empresa ao amigos, quanto à remuneração e benefícios a satisfação foi de 3,24%, oportunidade de carreira 2,97%, cultura da empresa 3,73% e qualidade de vida 3,28% (LOVE MONDAYS, 2016).

A teoria dos dois fatores afirmou o princípio de que a motivação não vem no ambiente, mas do trabalho. Explica, por exemplo, que os profissionais não valorizam mais tanto a atividade que desempenham, mas sim, as possíveis vantagens materiais que elas proporcionam. Para essas pessoas, vem do trabalho a satisfação (MAXIMIANO, 2011).

Engenheiros, gerentes e contadores, para Herzberg, encontram-se em profissões que permitem essa realização motivadora e pessoal. Afirma, também, que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim, não-satisfação. O grau de satisfação no ambiente de trabalho está diretamente ligado a qualidade de vida no trabalho. Quanto mais alta é a satisfação, maior será sua qualidade de vida no trabalho, mesmo que alguns dos fatores motivacionais sejam fatores fora do ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2011).

É uma variável atitudinal que explicita como as pessoas se sentem em relação a seus empregos em geral, bem como a vários aspectos específicos no trabalho. A satisfação no trabalho é a extensão na qual as pessoas gostam dele e a insatisfação é a extensão na qual elas não gostam (SPECTOR, 2012).

O estudo deste tema mostra o quanto o indivíduo que trabalha em uma organização vive momentos prazerosos dentro da empresa. Portanto, estudar e analisar a satisfação no ambiente de trabalho significa o quanto a empresa, seja pela convivência com os colegas e chefes, salários, promoções ou mesmo a realização de suas tarefas, proporciona sentimentos prazerosos e gratificantes a esses indivíduos (SIQUEIRA, 2008).

A felicidade no trabalho está totalmente ligada à formação acadêmica, uma vez que o maior número de entrevistados que responderam NÃO à pesquisa possuem graduação (61%). O percentual de insatisfação diminui à medida de que escolaridade aumenta da seguinte forma: pós-graduação (18%), MBA (15%), mestrado (5%) e Doutorado (1%) (RIGHT MANAGEMENT, 2011).

Com a realização desta pesquisa o grau de satisfação no ambiente de trabalho no âmbito militar será esclarecido, trazendo informações ditas como sigilosas por se tratar do exército brasileiro e de como os engenheiros civís desempenham suas atividades e exercem suas funções, que é de extrema importância para a sociedade, tendo em vista que uma de suas tarefas trata-se do projeto de obras para construção de patrimônios públicos e do Estado.

Dessa forma, optou-se por estudar a satisfação no ambiente de trabalho dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar, uma vez que é considerado um trabalho estressante, concorrido e que requer bastante responsabilidade, no qual é preciso construir patrimônios públicos e, ao mesmo tempo, obras internas, tornando-se, assim, de extrema responsabilidade o desempenho de cada engenheiro pra que não venha comprometer com a segurança dessas construções.

Para isto, traz-se o problema de pesquisa que fundamenta-se em como a satisfação no trabalho é percebida pelos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar?

Este artigo científico tem como objetivo geral analisar a satisfação no ambiente de trabalho dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar. De tal forma, serão descritos os objetivos específicos teóricos, que agrupam as teorias de motivação clássica e as cinco dimensões da satisfação que indicam a satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções, bem como o objetivo específicos empírico que consiste em medir a satisfação no ambiente de trabalho dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção foram apresentados conceitos e definições existentes na literatura científica sobre o tema em questão, que irão orientar e embasar esta pesquisa. São eles: teorias de motivação clássica; satisfação com os colegas; satisfação com os salários; satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções.

### **2.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO CLÁSSICA**

Neste capítulo serão apresentados conceitos centrais relacionados à motivação no ambiente de trabalho, às teorias de Maslow e Herzberg sobre as necessidades, à teoria da necessidade de realização de McClelland e à teoria X e Y

sobre as visões distintas das pessoas em relação ao trabalho, bem como ao conceito e aprofundamento de clima organizacional.

A motivação é geralmente definida como um estado interno que induz uma pessoa a se envolver em determinados comportamentos. De um ponto de vista, a motivação se relaciona ao direcionamento, à intensidade e a persistência do comportamento com o tempo (SPECTOR, 2012).

A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades (MAXIMIANO, 2011).

1. **direção**: o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento;
2. **intensidade**: magnitude da motivação;
3. **permanência**: duração da motivação.

Quatro teorias foram formuladas nesse período e, embora sejam muito criticadas hoje e questionáveis em sua validade, ainda são provavelmente as mais conhecidas e estudadas sobre a motivação dos trabalhadores. Devemos conhecer as primeiras teorias por, pelo menos duas razões: (1) elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias contemporâneas se desenvolveram e (2) alguns gestores ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 197).

“Nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimentos de seus membros” (ARAÚJO, 2009, p. 1).

### 2.1.1 A Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow

Afirma-se que a principal teoria sobre motivação é a hierarquia de necessidades de Abraham Maslow. Dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, sendo a primeira de nível mais baixo e a última o mais alto nível, que são (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011):

1. **fisiológica**: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
2. **segurança**: proteção e segurança contra danos físicos e emocionais;
3. **social**: aceitação, afeição, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo;
4. **estima**: fatores internos de estima, como realização, respeito próprio e autonomia e fatores externos como status, atenção e reconhecimento;

5. **autorrealização**: ímpeto de se tornar tudo o que se é capaz de ser. Inclui alcance ao próximo potencial, crescimento e autodesenvolvimento.

De acordo com Maslow, para que uma necessidade seja motivadora ela não deve ser satisfeita e as pessoas são motivadas pela necessidade do nível mais baixo que não esteja satisfeita no momento. Ou seja, se dois níveis de necessidades não forem satisfeitos, a necessidade de nível mais baixo dominará (SPECTOR, 2012).

Conforme Maslow, o ser humano quando busca o seu crescimento em busca de um ideal, sempre se queixa de algo tornando isso uma frustração que, em sua visão, não é tão ruim assim por ser inerente à vida. O fato do ser humano exprimir sua frustração em relação às necessidades superiores é um traço de felicidade. O que deve ser levado em consideração é o estado de saúde mental ou física da pessoa (MORIN, 2009).

Portanto, segundo Maximiano (2004, p. 295),

a teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que motivação vem do trabalho e não do ambiente. A teoria explica, por exemplo, por que certos profissionais dão mais importância às atividades que realizam do que possíveis vantagens materiais que ela possa trazer.

Então “para introduzir maior satisfação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas (*job enrichment*), que consiste em deliberadamente ampliar os objetivos, a responsabilidade e o desafio das tarefas do cargo” (CHIAVENATO, 2009, p. 56).

### **2.1.3 Teoria da Expectativa (Teoria de McClelland) - Necessidades Humanas**

Esta teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe. Eles afirmam que a realização, o poder e a afiliação são três necessidades muito importantes que ajudam a explicar a motivação, são elas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011):

1. **necessidade de realização (nAch)**: a busca pela excelência, realização com determinados padrões, busca para alcançar o sucesso;
2. **necessidade de poder (nPow)**: fazer com que os outros se comportem de um jeito que não é natural;

### 3. **necessidade de afiliação (nAff):** desejo de laços interpessoais próximos e amigáveis.

As necessidades humanas “motorizam” o comportamento humano de diferentes maneiras. Em primeiro lugar, a própria manifestação das necessidades, conforme sua intensidade e natureza, impulsiona as pessoas a procurar objetivos como empregos, realização pessoal, satisfação de vaidades ou outros interesses individuais. Em segundo lugar, a incapacidade de satisfazer a uma necessidade produz um sentimento de frustração (MAXIMIANO, 2011, p. 266).

Segundo Maximiano (2004, p. 278),

a teoria da expectativa retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. Essa teoria pode ser exemplificada pelo estudante que pretende entrar na universidade (a recompensa), e para isso precisa passar pelo vestibular (o desempenho). Para passar pelo vestibular, é preciso fazer um programa de estudo intensivo (o esforço). Assim como o estudante, as pessoas, em geral são motivadas pela crença de que seu esforço produz desempenho que lhes permite alcançar os resultados que desejam. De acordo com a teoria da expectativa, a motivação é função da crença que é possível alcançar um resultado, multiplicado pelo valor atribuído ao resultado.

#### 2.1.4 Teoria X e Y

Foi proposto por Douglas McGregor duas visões diferentes do ser humano: uma basicamente positiva, denominada Teoria X, e outra basicamente negativa denominada Teoria Y. Após observar a forma como seus gestores tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão, de acordo com as teorias, que eles têm da natureza dos seres humanos são baseadas em conjuntos de premissas e que tendem a moldar o próprio comportamento em relação aos funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Conforme a Teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo. Diferentemente, de acordo com a Teoria Y, os gestores presumem que os funcionários podem achar no trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir e, portanto, a pessoa mediana pode aprender a aceitar ou até a buscar o exercício de responsabilidades (ROBBIN; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 199).

Existe uma relação entre comportamento e motivação. Os gestores incentivam os empregados de duas formas: de acordo com a Teoria X, controlando, ameaçando e coagindo, e de acordo com a Teoria Y, sem necessidade de controle

mais rígido, acreditando que os empregandos têm responsabilidades (PATRICK; BRUCE, 2010).

## **2.2 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: O MODELO DAS CINCO DIMENSÕES**

Segundo (Siqueira 2008) a EST (Escala de Satisfação no Trabalho) foi construída com o objetivo de medir o grau de satisfação dos trabalhadores dentro do ambiente organizacional, levando em consideração cinco dimensões:

a) **satisfação com os colegas de trabalho:** contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas;

b) **satisfação com o salário:** contentamento com os ganhos financeiros comparado com a carga de trabalho, com a capacidade profissional, como o custo de vida e com os esforços para a realização da tarefa;

c) **satisfação com a chefia:** contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;

d) **satisfação com a natureza do trabalho:** contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas;

e) **satisfação com as promoções:** contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.

E as cinco dimensões de satisfação são apresentadas a seguir.

### **2.2.1 Satisfação com os Colegas**

Neste capítulo serão apresentados os conflitos no ambiente de trabalho, o estudo dos conflitos, as dificuldades de relacionamento, bem como a satisfação com os colegas.

#### **2.2.1.1 Conflitos no Ambiente de Trabalho**

Pode-se definir conflito como a causa da percepção de que outra parte afeta, ou pode afetar, algo considerado importante (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

“A abordagem mais antiga parte do princípio de que todo conflito é ruim e deve ser evitado” (ROBBINS; JUDGE, SOBRAL, 2011, p. 437).

O conflito é inevitável na vida organizacional. Não deve ser considerado desejável nem indesejável e pode trazer resultados positivos ou negativos, de acordo com a forma como é administrada, podendo trazer danos se ignorado (VECCHIO, 2008).

Os conflitos são importantes para o crescimento das organizações e para que ocorram mudanças necessárias. No entanto, geram custos que afetam o funcionamento da empresa, como: baixa produtividade; alta rotatividade e motivação reduzida (BURBRIDGE E BURBRIDGE, 2012).

## **2.2.2 Satisfação com os Salários**

Neste capítulo serão apresentados os tipos de remuneração, o quanto a remuneração é um fator determinante para a satisfação no trabalho e o caráter multivariado do salário, com seus tipos e definições.

A remuneração não é o fator principal de satisfação no trabalho. Em uma pesquisa feita com cerca de 1.400 gestores brasileiros, observou-se que, como fator de motivação e satisfação geral no emprego, a remuneração ocupa o terceiro lugar com uma representação de apenas 12,8%. Mesmo não sendo a principal fonte de motivação, a remuneração é um fator importante que é, frequentemente, subestimado pelas empresas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

### **2.2.2.1 Tipos de Remunerações**

Existem muitas maneiras de remunerar o empregado. Algumas organizações preferem se destacar no quesito remuneração, tornando-se líderes e deixando outras empresas para trás, por não conseguirem arcar com a média salarial do mercado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

O processo de estabelecer níveis de remuneração pode ser complexo e envolve equilibrar o valor do trabalho para a organização, geralmente estabelecido por um processo técnico chamado avaliação profissional, e a competitividade externa da remuneração de uma organização em relação à remuneração média em sua área de atuação, geralmente determinada por

pesquisar de mercado. Obviamente o melhor sistema de remuneração paga o trabalho que vale, sendo também competitivo em comparação ao mercado de trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011, p. 242).

Os programas de remuneração variável tratam-se de um plano que reflete de acordo com o desempenho individual do funcionário ou organizacional, são eles (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011):

1. **remuneração por unidade produzida:** funcionários recebem uma soma de valores fixos para cada unidade de produção finalizada;
2. **pagamento com base no mérito:** correlacionado com o índice de avaliação de desempenho;
3. **bônus:** bonifica os funcionários, favorecendo o desempenho mais recente à desempenho histórico;
4. **remuneração por habilidades:** recompensa de acordo com a quantidade de habilidades do funcionários ou com a diversificação de funções que ele é capaz de desempenhar;
5. **participação de lucros:** envolvendo toda a organização, compartilhando um valor baseado em alguma fórmula de cálculo da lucratividade da empresa;
6. **participação nas melhorias:** incentivo ao grupo de acordo com a melhoria da sua produtividade durante um período determinado;
7. **participação acionária para funcionários:** planos estabelecidos pela empresa onde os funcionários adquirem ações da companhia com um preço abaixo do mercado.

Outras formas de remunerar os funcionários são com benefícios flexíveis e tornando-o parte envolvida na organização, ou seja, estreitando laços entre empregador e empregado.

### 2.2.3 Satisfação com a Chefia

Neste capítulo serão expostos os padrões de satisfação com a chefia, os tipos de líderes, chefes e os estilos de administração.

### 2.2.3.1 Estilos de Administração dos Chefes

“Líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico” (MAXIMIANO, 2011, p. 281).

Para Robbins (2004) liderança e administração são termos distintos. Eles se confundem facilmente. Liderança refere-se à influência e ao enfrentamento da mudança. Administração é a coordenação dos problemas do dia-a-dia.

São consideradas dois tipos de liderança (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011):

1. **liderança carismática:** os líderes possuem visão, dispostos a correr risco por elas, exibem comportamentos que não são convencionais e sensíveis às necessidades de seus liderados;
2. **liderança transformacional:** líderes criativos, atentos e dispostos a motivar o grupo em prol de aumentar o interesse pessoais em prol da organização.

Para Hersey (2005), a liderança ideal é feita por quem sabe influenciar sem manipular, é flexível na medida exata para se adaptar rapidamente a situações diversas, não se deslumbra facilmente com o poder que o cargo lhe confere e, acima de tudo, vibra quando os que estão à sua volta são bem sucedidos.

### 2.2.4 Satisfação com a Natureza do Trabalho

Neste capítulo serão apresentados aspectos da qualidade de vida no trabalho, o quanto a satisfação com a natureza do trabalho impacta na sua produtividade, os fatores motivacionais e os pensamentos e estados psicológicos dos ocupantes dos cargos.

#### 2.2.4.1 Estados Psicológicos Críticos dos Ocupantes de Cargos

“Personalidade é um conceito dinâmico, que procura descrever o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico individual como um todo” (MAXIMIANO, 2011, p. 241).

A personalidade abrange traços de comportamento e características de uma pessoa que não mudam com a passagem do tempo e que justificam as reações à situações diárias. Estes traços explicam o funcionamento das pessoas (MAXIMIANO, 2011).

O salário não é fator único motivacional para a boa execução das atividades. O empregado tem como motivação sua posição na empresa e a remuneração recebida para seu desempenho (ARAÚJO; GARCIA, 2014). Para Maximiano (2004), funcionários satisfeitos têm alta qualidade de vida no trabalho independentemente do seu nível hierárquico.

Para Ivancevich (2011) existem três estados psicológicos necessários para satisfação e motivação do funcionário:

1. **percepção de responsabilidade:** sentir-se confiável e responsável pelos resultados do trabalho realizado;
2. **percepção de significado:** sentir-se importante, valorizado e realizado com seu trabalho;
3. **conhecimento dos resultados:** conhecimento do ocupante do cargo acerca dos resultados do trabalho realizado.

#### 2.2.5 Satisfação com as Promoções

Neste capítulo serão expostas as formas de desenvolvimento de pessoas e a satisfação acerca de promoções e oportunidades.

##### 2.2.5.1 Métodos de Desenvolvimento de Pessoas

Uma organização que deseja à excelência deve considerar o desenvolvimento e o treinamento indispensáveis, pois isto pode proporcionar maior participação das pessoas nos processos decisórios (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

“As promoções, os aumentos de salário e outras formas de reconhecimento devem ser dados aos indivíduos por sua eficácia como membros colaborativos das equipes que treinam novos colegas” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011. p. 313).

O treinamento é um processo que facilita a aprendizagem e a interação das pessoas na organização (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

Sobre as etapas de um treinamento eficaz:

para que os programas de treinamento das organizações sejam eficazes, cinco etapas são necessárias: a primeira delas é a avaliação das necessidades, que é conduzida para determinar quem precisa de treinamento e de que tipo. A Segunda é a definição dos objetivos do treinamento e a terceira do projeto deste treinamento. A quarta etapa é a aplicação do treinamento aos funcionários, e, por fim, a última etapa é a avaliação do treinamento efetuado, para a certificação de que os objetivos previamente propostos foram atingidos (SPECTOR, 2006. p.172/173).

Para Lacombe (2011, p. 381) "as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos".

### 3 MÉTODO

Os métodos científicos estão presentes em todas as ciências. Define-se método como um conjunto de atividades sistemáticas que permitem alcançar com segurança os objetivos, reparando erros, trilhando o caminho a ser seguido e auxiliando na tomada de decisões (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O estudo está dividido em sete objetivos:

1. descrever as teorias de motivação clássica;
2. descrever a satisfação com os colegas;
3. descrever a satisfação com o salário;
4. descrever a satisfação com a chefia;
5. descrever a satisfação com a natureza do trabalho;
6. descrever a satisfação com as promoções;
7. medir a satisfação do ambiente de trabalho dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar.

Para o alcance dos objetivos, serão apresentados os procedimentos metodológicos que qualificam a pesquisa em questão.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A pesquisa é do tipo exploratória-descritiva. Este tipo de pesquisa objetiva proporcionar maior compreensão e familiaridade com o problema tornando-o mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2007).

Para a investigação, foram utilizadas pesquisas de cunho bibliográfico e pesquisa de campo. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p.182), “pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.”

A pesquisa de campo tem o objetivo de apurar informações sobre um problema para o qual se procuram a resposta; ou sobre uma hipótese que se deseja comprovar (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quanto a natureza, este trabalho possui natureza quantitativa, pois serão apurada as opiniões dos engenheiros civis de forma padronizada. Esta natureza considera o que pode ser quantificável, ou seja, traduzir em números opiniões e informações para analisá-las e classificá-las. Necessita de uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, moda, média, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão) (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Com a utilização desta estratégia de pesquisa será possível analisar e medir com mais precisão o nível de satisfação do ambiente de trabalho dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar.

### 3.2 ESTUDO DE CASO

Estudo de caso é um conjunto de dados apurados que descrevem um processo social de uma unidade, em suas variações culturais e relações internas, podendo ser esta unidade um profissional, uma família, uma comunidade ou uma nação inteira (FIGUEIREDO E SOUZA; 2011).

A escolha de medir a satisfação do ambiente de trabalho dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar deu-se devido à facilidade de

informação e curiosidade à respeito de como os engenheiros civis visualizam a satisfação no ambiente de trabalho.

A escolha de medir a satisfação do ambiente de trabalho dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar deu-se devido à sigilidade das informações e para saber o quanto os engenheiros estão satisfeitos nesse cargo e com a função que exercem dentro do Exército Militar.

### **3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra**

A população-alvo são os engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar.

A população pode ser definida como um grupo de indivíduos da mesma espécie que ocupam uma determinada área em um determinado momento do tempo e que apresentam alta probabilidade de cruzamentos entre si, em comparação com a probabilidade de cruzamentos com indivíduos de outra população (PERONI; HERNANDÉZ, 2011. p. 12).

A amostra do caso em questão é não probabilística e por conveniência, pois somente os empregados que foram selecionados para responder a pesquisa estão disponíveis.

A quantidade populacional é de 12 integrantes e na amostra populacional são 12 participantes.

### **3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

Em se tratando da escolha do instrumento de coleta de dados, ele dependerá dos objetivos pretendidos e da amostra a ser investigada (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Será utilizado um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

### **3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa**

O formulário será o tipo de instrumento utilizado, “cujo sistema de coleta de dados consiste em informações diretamente do entrevistado” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 195); e o questionário, que consiste em uma técnica de investigação social com o propósito de obter informações sobre as pessoas (Gil, 2002).

O formulário (Anexo A, p. 32) é composto por 25 itens na forma de frases, com a atribuição de uma nota que varia de 1 a 7 na linha delineada referente à frase, onde 1 indica totalmente insatisfeito e 7 totalmente satisfeito. O questionário acerca do perfil sociodemográfico (Apêndice B, p. 31) é composto por 4 itens objetivos com resposta em múltipla escolha.

A ferramenta utilizada será a escala de satisfação no trabalho (EST). “A EST é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador” (SIQUEIRA, 2008, p. 268). Será utilizado, também, um questionário elaborado para captar o perfil dos entrevistados.

### **3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados**

Pré-teste é o instrumento de pesquisa usado no teste piloto afim de aprimorar alguns pontos (MORAES; GALIAZZI, 2007).

O teste-preliminar ou pré-teste é um experimento onde é feito um teste com uma pequena parte da população do “universo” ou amostra antes de aplicar definitivamente, para que nele não haja um resultado incorreto. (MARCONI; LAKATOS, 2010). O instrumento de pesquisa não vai fazer teste, pois já foi validado no Brasil.

### **3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

Foi feito um contato inicial de forma presencial com o chefe da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar, principal responsável pelos engenheiros civis.

Em seguida, foi solicitada uma autorização (Apêndice A, p. 30) do setor de Comissão Regional de Obras da instituição, de modo que os funcionários tivessem concessão para responder o formulário.

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os métodos de coleta dos dados, bem como a tabulação e a análise e interpretação dos resultados.

#### 3.4.1 Coleta de Dados

Coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e exige paciência e esforço pessoal do pesquisador, além de cauteloso registro de dados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O formulário foi distribuído entre os funcionários no dia 11 de setembro de 2017 e recolhido com as respostas de forma satisfatória no dia 18 de setembro de 2017.

#### 3.4.2 Tabulação dos Dados

Tabulação de dados é descrever como irá tabular os dados e como serão analisados. Consiste na análise estatística dos dados coletados (RUDIO, 2003).

É, também, “a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 167).

Como se trata de formulário serão observadas as respostas obtidas pelos engenheiros civis e feita uma análise dos dados através do referencial teórico.

Os itens da Escala de Satisfação do Trabalho (EST) serão apresentados no Quadro 1 (Anexo A, p. 31). Os índices de precisão, dimensões, definições e os itens da Escala de satisfação no trabalho serão apresentados no Quadro 2 (Anexo B, p. 32).

### **3.4.3 Tratamento dos Dados**

Será feita uma análise e interpretação após a tabulação dos dados obtidos, podendo, desta forma, obter o resultado esperado para a resposta do questionamento do estudo de caso.

Para Matias-Pereira (2012), a análise deve ser feita de modo a respeitar os objetivos da pesquisa e para comparação de dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar hipóteses da pesquisa.

Após as respostas dos empregados, conseguidas a partir de uma escala de 7 pontos (1 = totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito), há uma análise dos principais componentes com rotação oblíqua e ortogonal (SIQUEIRA, 2008).

A interpretação dos resultados considera que quanto maior o valor obtido no escore médio, maior será a satisfação do funcionário com aquela dimensão de trabalho. Ou seja, quando o resultado for entre 5 e 7 o empregado indica estar satisfeito, quando o valor for entre 4 e 4,9 significa um estado de indiferença e ao obter um resultado menor que 3,9 tende a sinalizar falta de satisfação (SIQUEIRA, 2008).

“As qualidades psicométricas da EST, dentro de uma abordagem fatorial, podem ser atestadas pela pureza de seus cinco componentes, pelas altas cargas fatoriais de seus 25 itens cujos valores ficaram entre 0,49 a 0,88” (SIQUEIRA, 2008, p. 268).

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Nesta seção serão apresentados os principais resultados da aplicação do instrumento de coleta e suas respectivas análises.

#### 4.1 OBJETO DE ESTUDO – COMISSÃO REGIONAL DE OBRAS DA 8ª REGIÃO MILITAR

A Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar é uma unidade do exército brasileiro, localizado no município de Belém, no estado o Pará. A organização militar é subordinada à 8ª Região Militar, pertencente ao Comando Militar do Norte. Dentre suas atribuições, estão: fiscalização de obras, execução de projetos de patrimônio público. Sua estrutura organizacional é constituída de uma sessão administrativa e técnica.

A Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar foi criada pelo Decreto Nr 63.490, de 29 Outubro 1968, sob a supervisão técnica da Diretoria de Obras Militares (DOM), e organizada a partir de 01 Janeiro 1969 pela Port Res Nr 081, de 11 Dezembro 1968. Como unidade, foi instalada provisoriamente em 11 Janeiro 1969, no 2º Pavimento do Bloco “A” do Próprio Nacional denominado CPOR/Belém, onde o Cap Eng FC Lityerse De Almeida Castro assumiu interinamente a chefia da Comissão, no dia 20 Janeiro 1969. Em Dezembro 1999, a CRO/8 foi transferida para o aquartelamento, onde atualmente se encontra a 8ª ICFEx. Foi transferida novamente em Dezembro 2001 para o Quartel General Integrado do Comando da 8ª RM-8ª DE. Atualmente, a COMISSÃO REGIONAL DE OBRAS/8, está instalada dentro do complexo do Cmdo 8ª RM/ 8ª DE, no bairro da Campina, próximo a algumas edificações de grande importância artística e cultural como: Teatro da Paz, Mercado do Ver-o-Peso, Igreja da Sé e o Forte do Presépio, berço da cidade de Belém-PA.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a examinação dos questionários, foi possível caracterizar o perfil dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar e analisá-los.

O perfil sociodemográfico dos engenheiros civis que responderam os fomulários será apresentado na tabela 1 em seguida:

**Tabela 1: Perfil sóciodemográfico dos participantes da pesquisa**

Variáveis	Níveis	Quantidades
Sexo	Masculino	9
	Feminino	3
Idade	26 - 33 anos	4
	34 - 41 anos	8
	42 - 50 anos	0
	51 anos ou mais	0
Escolaridade	Mestrado Incompleto	1
	Mestrado Completo	1
	Doutorado Incompleto	1
	Doutorado Completo	0
	Pós-Graduação Incompleta	3
	Pós-Graduação Completa	6
Tempo de empresa	0 - 2 anos	3
	2 - 4 anos	9
	4 - 6 anos	0
	6 anos ou mais	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Com base no formulário que mensura a satisfação no trabalho com o salário, colegas de trabalho, chefia, promoções e natureza do trabalho, os engenheiros civis da Comissão Regional de Obras de 8ª Região responderam conforme descrito nos parágrafos posteriores.

**Gráfico 1 – Satisfação com o salário**



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Acerca da relação do salário com as horas trabalhadas, nota-se que a maioria dos funcionários está satisfeita com o salário, tendo em vista que cinco responderam

satisfeitos e outros cinco, muito satisfeitos. A média de respostas foi 5,13, a maior de todas os pontos questionados, resultando em um quadro de funcionários satisfeitos com seus salários.

Quando questionados sobre o salário comparado ao custo de vida, a média de respostas obtidas foi de 4,66, a menor desta dimensão, mas mesmo um funcionário mostrando indiferença e dois insatisfeitos, os outros nove funcionários se mostraram satisfeitos, atribuindo valores entre 5 a 7 em seu nível de satisfação.

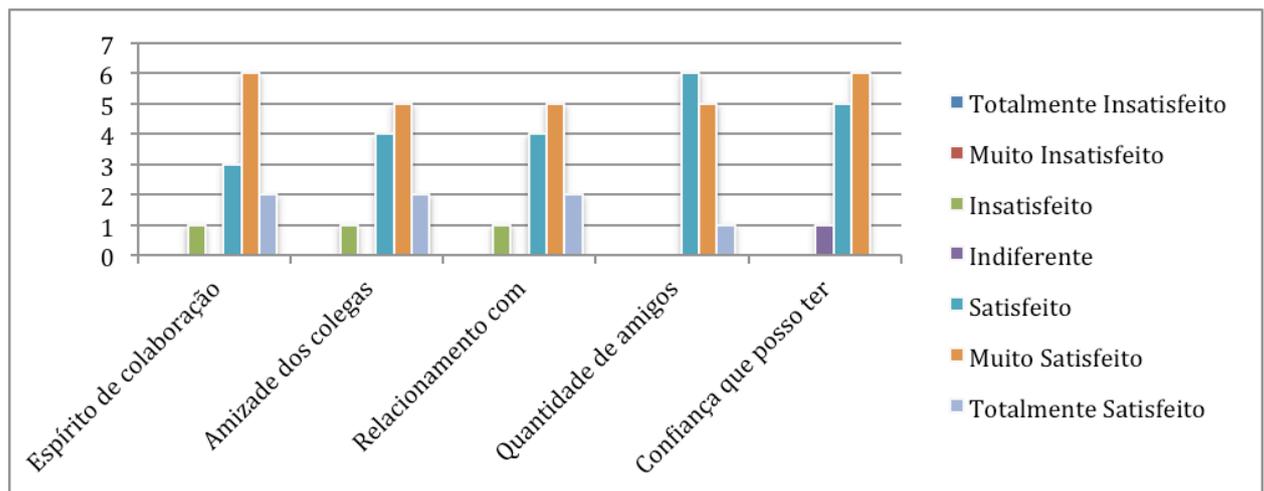
Em relação ao questionamento feito do salário em relação a capacidade profissional foi a segunda melhor média, 5, mesmo dois funcionários mostrando-se insatisfeitos, dez atribuíram valores na escala de satisfação entre 5 e 6.

Quanto à quantidade de dinheiro recebida ao final do mês, um se mostrou indiferente e onze responderam na escala de satisfação entre 5 e 7, com uma média de 5,5, achando justo o que recebem ao final do mês.

No que se refere à relação entre o salário e os esforços no trabalho, os funcionários estão em um nível de boa satisfação com uma média de 5, mesmo um funcionário estando insatisfeito.

É importante perceber que os engenheiros civis, em sua maioria, estão satisfeitos quanto ao salário que recebem.

**Gráfico 2 – Satisfação com os colegas de trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Quanto ao espírito de colaboração com os colegas de trabalho, os engenheiros civis encontram-se satisfeitos, com uma nota geral de 5,53, com um insatisfeito e onze satisfeitos com notas entre 5 e 7 na escala de satisfação.

A satisfação com o tipo de amizade com os colegas teve uma média de 5,66, indicando também satisfação com esse ítem, no qual apenas um respondente atribuiu notas 3, mostrando-se insatisfeito, enquanto onze encontram-se satisfeitos, com notas entre 5 e 7. Ou seja, um funcionário não está conseguindo desenvolver um maior nível de intimidade com seus colegas de trabalho.

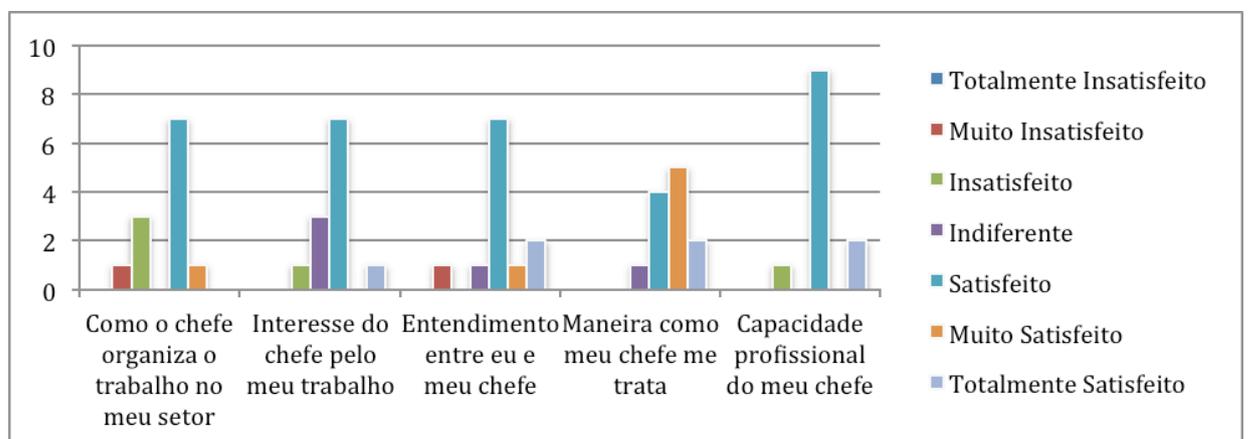
A média 5,5 mostra a satisfação dos respondentes quando questionados sobre a maneira de se relacionar com os colegas de trabalho, mas é importante entender a razão pela qual uma pessoa não se sente satisfeita com esse relacionamento.

Dos doze respondentes, 7 estão satisfeitos com a quantidade de amigos que possuem entre os colegas de trabalho, quatro estão muito satisfeitos e um está totalmente satisfeito. A média de resposta foi de 5,5 resultando em uma boa satisfação com a quantidade de amigos que possuem no ambiente de trabalho.

A média obtida com as respostas sobre a confiança que os funcionários podem ter em seus colegas de trabalho, foi 5,33, ou seja, apesar de onze demonstrarem satisfeitos, um respondente atribuiu 3, mostrando-se indiferente.

É importante analisar que em todas as perguntas relacionadas à satisfação com os colegas, apenas um engenheiro civil estava diferente da percepção dos demais. Isso deve ser analisado para que não prejudique a convivência e o clima organizacional futuramente.

**Gráfico 3 – Satisfação com a chefia**



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

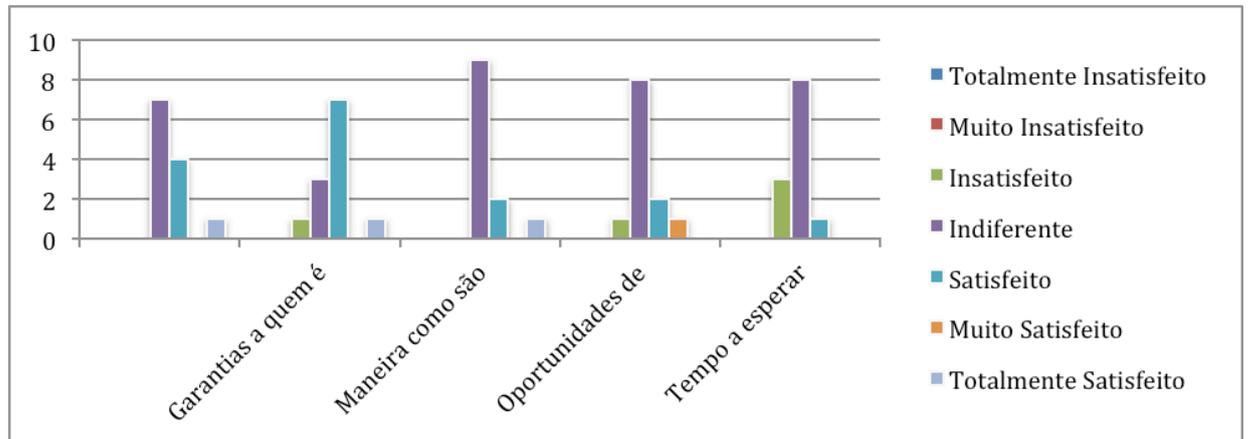
De acordo com o gráfico, o modo como o chefe organiza o trabalho no setor é insatisfatória, com nota geral 4,41, no qual dois respondentes estão insatisfeitos, um muito insatisfeito e um demonstra indiferença. Mesmo com 8 engenheiros civis satisfeitos com o modo em que a chefia organiza o trabalho no setor, é necessário analisar junto aos empregados como é possível melhorar a delegação de tarefas, de forma a deixar essa relação hierárquica bem definida e satisfatória em sua maioria e entender o porquê da insatisfação de 1/3 dos funcionários.

No que se refere ao interesse do chefe pelo trabalho dos funcionários, a maioria se mostrou satisfeita, com a atribuição de notas entre 5 a 7, mas a média baixou um pouco, 4,75, por que uma pessoa demonstrou insatisfação e três indiferentes a esse quesito. É importante que o gestor procure entender a insatisfação do funcionário que se mostrou contrário à situação e dos três funcionários que estão indiferentes.

Em relação à satisfação ao entendimento entre o chefe e os engenheiros civis, apenas um está muito insatisfeito e um indiferente. Com uma média 5,03, é possível perceber que o relacionamento entre o chefe e a equipe está satisfatório.

No que se refere à maneira como o chefe trata os funcionários, com média 5,58, é possível observar a satisfação da maioria, exceto por um, que se diz indiferente com o tratamento recebido. Mais um caso particular que deve ser analisado pelo gestor para evitar possível conflito. Quanto à capacidade profissional do chefe, o valor geral obtido foi 5,33, indicando satisfação por parte dos empregados, ressaltando apenas um que se mostrou insatisfeito. Percebe-se uma média geral de 5, mostrando satisfação nesta dimensão.

**Gráfico 4 – Satisfação com as promoções**

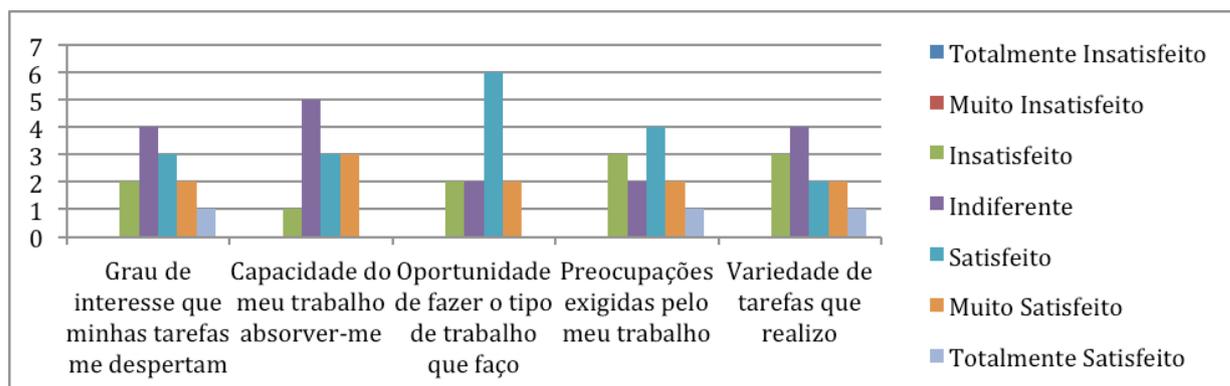


Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A média das notas atribuídas à satisfação com o número de promoções foi 4,43. Neste questionamento seis pessoas se mostraram indiferentes, demonstrando que estão neutros quanto ao tempo que passam para assumirem novas patentes.

Em relação às garantias que o Exército Brasileiro oferece a quem é promovido, com média de 4,75, a maneira como ele realiza a promoção do funcionários, com média 4,41, e as oportunidades de ser promovido, com média de 4,33, considera-se presente a indiferença na resposta da maioria dos entrevistados. É importante analisar que, quanto às promoções, existe um período pré determinado para mudança de patentes, o que pode resultar na grande atribuição de respostas 4, mostrando-se indiferentes a este quesito.

Quando questionados sobre o tempo de espera para uma nova promoção, dois engenheiros civis estão insatisfeitos, oito indierentes e 3 satisfeitos com o período para uma nova promoção. A média das respostas foi de 4,43, ou seja, no geral existe indiferença por parte dos funcionários e o Exército Brasileiro deve analisar a quantidade de tempo em que os funcionários estão ocupando o cargo e o tempo para mudança de patente, mesmo diante de um regime não meritocrático em que as promoções são pré definidas de acordo com o cargo, sendo ele temporário ou de carreira.

**Gráfico 5 – Satisfação com a natureza do trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Acerca da natureza do trabalho, o maior nível desta dimensão de satisfação surgiu quando questionados sobre o grau de interesse que as tarefas despertam nos funcionários, com uma média de 4,83, na qual a maioria está com um grau de indiferença, mesmo dois estando insatisfeitos.

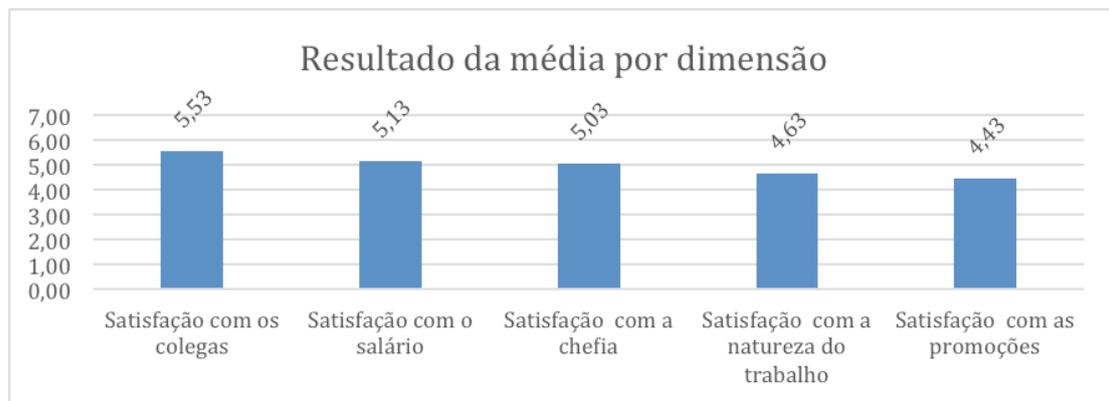
No que se refere à capacidade do trabalho absorver os respondentes, a média de resposta foi de 4,58, e a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que fazem, obteve média 4,66, o que implica que a maioria dos respondentes estão indiferentes com a natureza do trabalho, tendo em vista que quatro engenheiros civis mostraram-se indiferentes.

Analisando as respostas obtidas em relação às preocupações exigidas no trabalho é possível observar que metade dos respondentes demonstra indiferença, com uma nota geral agregada de 4,25.

Quando questionados sobre a satisfação de seu trabalho comparada aos esforços realizados, a média de respostas foi 4,58, indicando a grande indiferença dos empregados nessa área.

Em relação ao contentamento com a variedade de tarefas realizadas, foi obtida uma média 4,5, contando com três funcionários insatisfeitos e quatro indiferentes. O cargo de engenheiro civil consiste em projetar, fiscalizar, orçar e realizar obras dentro do quartel e em estados que necessitam dessa assistência, ou seja, desempenham tarefas que requer bastante responsabilidade por se tratar de patrimônios públicos.

**Gráfico 6 – Resultado da média por dimensão**



Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Com base no gráfico do resultado da média por dimensão, verifica-se o grau de satisfação dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras em relação a satisfação com os colegas, mantendo uma boa relação no âmbito profissional com a maior média 5,53; satisfação com o salário, mostrando que existe boa remuneração, obtendo uma média de 5,13 e satisfação com a chefia, tendo em vista o bom relacionamento dos engenheiros civis para com o chefe do setor com média de 5,03. Quanto às dimensões de satisfação com a natureza do trabalho, com média de 4,63 e satisfação com as promoções obtendo média 4,43, nota-se uma indiferença.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal da pesquisa foi mensurar o nível de satisfação no trabalho dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar. Foi realizada a avaliação com base nas cinco dimensões da Siqueira (2008), sendo elas: satisfação com salário, satisfação com colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho.

Com base no questionário sobre o perfil dos engenheiros civis, podemos concluir que a faixa etária da maioria está entre 34 e 41 anos, com bom grau de instrução e com o tempo razoável de serviço. Referente aos pontos investigados no questionário, conclui-se uma satisfação recorrente em quase todos os aspectos, com mudanças de níveis em alguns pontos específicos de alguns quesitos.

Os itens com o grau de satisfação abaixo da média foram com a natureza do trabalho e promoções, o que resulta em uma atenção maior para o desenvolvimento

das tarefas exercidas pelos engenheiros civis e a capacidade de evolução para que possa despertar ainda mais interesse nos funcionários. A questão salarial e a satisfação com os colegas foram bem satisfatórias, com poucos pontos de discrepância em relação à totalidade dos entrevistados, fato que foi considerado positivo, já que o salário e a interação com os colegas são itens que, normalmente, geram reclamações. Em relação à chefia os resultados se mostraram, também, satisfatórios, mesmo considerando indiferente em alguns pontos. De um modo geral, os engenheiros civis estão satisfeitos. Nota-se que, em alguns momentos, alguns questionados dão respostas extremas, e mesmo sendo apenas um funcionário, diminui consideravelmente a média da avaliação. Considera-se casos como este isolados, que devem ser tratados pelo Major de forma específica.

Sugere-se para futuras pesquisas discutir a melhoria de processos padronizados para otimizar o trabalho, implementar práticas de gestão de projetos e melhoras a satisfação quanto a natureza do trabalho.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

ARAUJO, Elizeu. **Teorias da motivação**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/teorias-da-motivacao/20629/>>. Acesso em: 07 maio 2017.

BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Marc. **Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

Satisfação no ambiente de trabalho dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar

G1. **Pesquisa mostra que 48% das pessoas estão infelizes no trabalho.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2011/07/pesquisa-mostra-que-48-das-pessoas-estao-infelizes-no-trabalho.html>>. Acesso em: 16 maio 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HERSEY, Paul. **Os mandamentos da boa liderança na empresa moderna**. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/html/noticia>>. Acesso em: 16 maio 2017.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. Bookman. São Paulo: 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOVE MONDAYS. **Como é trabalhar na Exército Brasileiro?** Disponível em: <<https://www.lovemodays.com.br/trabalhar-na-exercito-brasileiro/avaliacoes>>. Acesso em 15 mar 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.

MORIN, Estelle M. *et al.* **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

PATRICK, J. Montana; BRUCE, H. Charnov. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PERONI, Nivaldo; HERNANDÉZ, Malva I. M. **Ecologia de populações e comunidades**. Florianópolis, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004a.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006a.

\_\_\_\_\_. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012b.

VANDERLEY, Luciano G. **Gestão de pessoas: facetas estratégicas**. Fortaleza: Ufc, 2012.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, de 25 novembro de 2017.

Eu, LIA FERNANDES SALLES, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do(a) Professora Olívia Lima Guerreiro de Alencar, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Satisfação no ambiente de trabalho dos engenheiros civis da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Lia Fernandes Salles**

Pesquisadora

---

**Professora Olívia Lima Guerreiro de Alencar**

Orientadora da Pesquisa

---

**João Augusto Alexandria de Barros**

**Responsável pela Autorização**

Chefe da Comissão Regional de Obras da 8ª Região Militar.

## **Apêndice B – Questionário sobre o Perfil Sociodemográfico**

1) Sexo:

Feminino

Masculino

2) Faixa de idade:

26 – 33 anos

34 – 41 anos

42 – 50 anos

51 anos ou mais.

3) Escolaridade:

Mestrado Incompleto

Mestrado Completo

Doutorado Incompleto

Doutorado Completo

Pós-Graduação Incompleta

Pós-Graduação Completa

4) Tempo de empresa:

0 – 2 anos

2 – 4 anos

4 – 6 anos

6 anos ou mais.

## ANEXOS

### Anexo A – Escala de satisfação no trabalho - EST

Quadro 1 - No meu trabalho atual sinto-me...

- ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
- ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
- ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
- ( ) Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
- ( ) Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
- ( ) Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- ( ) Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
- ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.
- ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
- ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

Fonte: Siqueira, 2008, p. 269.

**Anexo B - Índices de precisão, dimensões, definições****Quadro 2 – Dimensões, definições, itens e índices de precisão da EST em sua forma completa com 25 itens**

Dimensões	Definições	Itens	Índices de precisão
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.	1, 6, 14, 17 e 24	0,86
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.	5, 8, 12, 15 e 21	0,92
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles.	2, 9, 19, 22 e 25	0,90
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.	3, 4, 10, 16 e 20	0,87

Fonte: Siqueira, 2008, p. 272.



# CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO NÚCLEO DE BALÍSTICA DE FORTALEZA DA PERÍCIA FORENSE DO ESTADO DO CEARÁ

## **Raniara de Almeida Faustino**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
ranifaustino01@hotmail.com

## **Jean Mari Felizardo**

Professor titular do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Especialista em Logística Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Especialista em Gestão da Aprendizagem pela Universidade Positivo (UP). Graduado em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela UP. Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.  
jean\_m\_felizardo@yahoo.com.br

## **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o clima organizacional sob a ótica dos servidores públicos do Núcleo de Balística de Fortaleza da Perícia Forense do Estado do Ceará. A pesquisa de clima organizacional tem tido grande relevância no mundo dos negócios, pois traz para as organizações informações essenciais no que diz respeito às percepções de seus funcionários do ambiente de trabalho, auxilia em seus planos estratégicos proporcionando aos gestores maior facilidade para projeções de melhorias. Desta forma, foi feito um levantamento bibliográfico do tema, descrevendo estudos e pesquisas de diversos autores. Em seguida, foram apresentados os métodos e técnicas utilizados na pesquisa caracterizada como quantitativa do tipo exploratória-descritiva. Os dados foram obtidos por meio de um questionário estruturado conforme a escala de clima organizacional (ECO) de Martins (2008) que, posteriormente, foram analisados por meio de uma análise estatística-descritiva. A pesquisa apresentou resultados bons, fator controle/pressão; indiferentes, fatores coesão entre colegas e apoio da chefia e da organização; e ruins, fatores conforto físico e recompensa. Deste modo, faz-se necessário que a organização, objeto de estudo, dedique maior atenção aos fatores negativos utilizando os meios propostos nas considerações finais desta pesquisa científica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Balística. Ceará. Clima organizacional. Fortaleza. Perícia forense.

## **ABSTRACT**

*The main purpose of this research was to analyze the organizational climate under the optics of the government employees of the Forensic Expertise of Ceará, who work in Ballistic Nucleus of Fortaleza. The organizational climate research has had great relevance in the business world, because it provides organizations with essential information regarding their employees' perceptions of the work environment, assists in their strategic plans, giving managers greater facility for improvement projections. Thus, a bibliographic survey of the subject was done, describing studies and researches of several authors. Then, the methods and techniques used in the research were characterized as quantitative of the exploratory-descriptive type. The data was obtained through a questionnaire structured according to the organizational climate scale (ECO) of Martins (2008), which was analyzed through a statistical-descriptive analysis. The research presented qualitative results that can be classified as good, such as control/pressure factor; indifferent, as cohesion between colleagues and support of leadership and organization; and yet, bad, with regard to physical comfort and reward. Thereby it is necessary that the organization, object of study, devotes more attention to the negative factors and uses the proposals presented at the end of this scientific research.*

**KEYWORDS:** Ballistic. Ceará. Forensic expertise. Fortaleza. Organizational climate.

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças por meio da globalização econômica vêm trazendo para as empresas preocupações em conhecer melhor o ambiente organizacional (MARTINS, 2008). A fim de acompanhar as mudanças e permanecerem sustentáveis no ambiente competitivo, as empresas perceberam que o fator inovação é essencial e por meio de seus recursos humanos, poderão alcançar seus objetivos. Desta maneira, implementar um ambiente propício e satisfatório aos seus funcionários se tornou fundamental para o aumento da produtividade e no favorecimento da sustentabilidade e inovação das empresas (HASHIMOTO, 2009).

Um bom clima organizacional se torna necessário para a empresa que deseja conquistar e satisfazer as expectativas de seus clientes e a colaboração dos funcionários torna-se imprescindível para o alcance desses objetivos. Contudo, o funcionário precisa sentir-se valorizado para que desta forma possa estar em harmonia com os propósitos da organização (SEBRAE, 2017).

Recentemente, a empresa *Great Place to Work* (GPTW) realizou uma pesquisa com o intuito de saber o que os profissionais de recursos humanos esperavam deste ano de 2017. Um dos pontos abordados estava em saber quais seriam as prioridades da área de recursos humanos nas empresas que estes profissionais atuam e o que se obteve de resposta dos mais de cem participantes foi que para 30% dos respondentes, a prioridade seria de treinamento e desenvolvimento (T&D). O clima ficou em segundo lugar obtendo 26% das respostas e, em último lugar, a seleção de pessoas com apenas 3% (DINIZ, 2017).

A promoção de um clima favorável para os trabalhadores tem sido umas das prioridades das organizações visto os benefícios alcançados tanto para os funcionários quanto para as próprias organizações (HASHIMOTO, 2009).

Numa entrevista feita pela revista *Exame* com seis diretores que já foram executivos na área de recursos humanos mostrou o que eles aprenderam durante seus percursos profissionais até chegarem ao “topo”. Uma das considerações dos executivos mostra uma preferência, das organizações, por diretores executivos mais habilitados em influenciar positivamente o clima e a propagação da cultura organizacional (KEDOUK, 2013).

“O clima ainda exerce impacto nos resultados do trabalho, como as atitudes de consumidores e clientes, e no desempenho das equipes, na rotatividade, no número de faltas e na satisfação no trabalho” (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013, p. 273). Nesse sentido, muitas empresas brasileiras têm tido grande interesse em harmonizar o clima organizacional, assim como revela uma pesquisa realizada em [2013] pela *Curriculum*, empresa de serviços de recrutamento e seleção *on-line*, que dentre as 230 companhias brasileiras participantes da pesquisa, 69% se preocupam em proporcionar um clima agradável no ambiente de trabalho. Da mesma forma, responderam que dentre as medidas mais efetivas no ambiente corporativo, o clima agradável ficou com 69% das respostas (GLOBO, 2013).

Dentro dessa ótica, em 2016 a instituição financeira Sicredi foi considerada uma das empresas que apresentaram o melhor clima organizacional no Brasil, segundo os dados de uma pesquisa realizada pela *Hay Group*, empresa global de consultoria de gestão de negócios. A pesquisa contou com a participação de 18.329 funcionários o que corresponde a 98% dos trabalhadores da instituição. Entre os participantes, 95% responderam que recomendariam a empresa como um lugar para se trabalhar (SICREDI, 2016).

Por sua vez, o serviço público não fica afastado das novas exigências do mercado. A exemplo disso, em fevereiro de 2005, foi criado por meio do Decreto n. 5378/2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) o qual foi instituído pelo Governo Federal a fim de contribuir para o progresso da qualidade dos serviços públicos, bem como para o aumento da competitividade do país almejando excelência do serviço prestado à sociedade (BOMFIM, 2008).

Dada a importância ao clima organizacional, a Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) divulgou os resultados da “Pesquisa de Clima Organizacional 2015” que teve como objetivo medir o percentual de satisfação de todos que fazem parte do quadro de funcionários do TJCE. A pesquisa mostrou que 77% dos participantes sentem orgulho de trabalhar no poder judiciário cearense e 92% consideram que seus trabalhos influenciam o desempenho da justiça estadual. Além disso, o resultado geral apresentou percentual médio de 69% de respostas positivas quanto ao clima organizacional (CEARÁ, 2016).

Como se pode notar, a pesquisa de clima organizacional tem tido grande relevância no mundo dos negócios, pois traz para as organizações informações essenciais no que diz respeito às percepções de seus funcionários do ambiente de trabalho, auxilia em seus planos estratégicos proporcionando aos gestores maior facilidade para projeções de melhorias (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013). Por essa razão, acredita-se ser necessário o estudo de caso na Perícia Forense do Estado do Ceará no Núcleo de Balística visando responder ao seguinte **problema de pesquisa**: como o clima organizacional é percebido pelos servidores públicos do Núcleo de Balística de Fortaleza da Perícia Forense do Estado do Ceará?

A presente pesquisa teve como **objetivo geral** analisar o clima organizacional sob a ótica dos servidores públicos do Núcleo de Balística de Fortaleza da Perícia Forense do Estado do Ceará. Para auxiliar sua construção, a pesquisa foi dividida em 6 (seis) **objetivos específicos teóricos**, são eles: descrever o processo de clima organizacional; descrever o apoio da chefia e da organização; identificar o processo de recompensa; identificar o processo de conforto físico; descrever o processo de controle/pressão; e, descrever o processo de coesão entre colegas.

O **objetivo específico empírico** foi medir o clima organizacional sob a ótica dos servidores públicos do Núcleo de Balística de Fortaleza da Perícia Forense do Estado do Ceará.

O presente artigo científico foi organizado da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a parte introdutória que descreve a justificativa do tema, o problema da pesquisa científica e seus objetivos gerais e específicos; o segundo capítulo trata da revisão de literatura em que se baseou o estudo; o terceiro capítulo relata o método adotado; o quarto capítulo apresenta os resultados obtidos pela pesquisa de campo e o quinto capítulo discorre sobre as considerações finais do estudo em questão. Em seguida, as referências, apêndices e anexos desta pesquisa científica.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo foram apresentados conceitos e os elementos que compõem o tema clima organizacional, entre eles estão o apoio da chefia e da organização, o processo de recompensar pessoas, o conforto físico no trabalho, o processo de

controle/pressão e a coesão entre colegas. Os fundamentos utilizados foram obtidos por meio da literatura científica que serviram de base para esta pesquisa científica.

## 2.1 PROCESSO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste subcapítulo foram apresentados conceitos relacionados ao clima organizacional, bem como sua relação entre satisfação no trabalho e motivação.

“O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento” (CHIAVENATO, 2003, p. 539). Isso significa dizer que o que é percebido pelos trabalhadores em seu ambiente de trabalho possui valor estratégico e causa, conseqüentemente, impacto na organização por meio das ações, reações e decisões das pessoas no meio organizacional. Diante disso, o estudo do clima organizacional vem sendo um assunto de elevado interesse para os estudiosos e para muitas empresas (MARTINS, 2008).

Estudar o clima organizacional é de suma importância para a organização, tendo em vista a influência que este fenômeno exerce sobre o comportamento e o desenvolvimento dos trabalhadores, bem como na desenvoltura de suas atividades empresariais (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013).

É por meio da pesquisa de clima organizacional que se pode identificar o clima de uma organização. Essa é uma ferramenta que poderá auxiliar os gestores no que se refere ao planejamento estratégico da empresa e orientá-lo na busca de melhores práticas na organização levando em consideração, principalmente, o fator humano (SOUZA; CAMPOS JÚNIOR; MAGALHÃES, 2015).

### 2.1.1 Relação Entre Motivação, Satisfação e Clima Organizacional

“O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho” (CHIAVENATO, 2008, p. 229).

A motivação humana é um fator interno de cada pessoa. Todo indivíduo possui suas próprias necessidades ou motivos que fazem com que este seja

impulsionado a buscar seus objetivos e a motivação é, portanto, a conduta deste indivíduo na intenção de alcançá-los (CHIAVENATO, 2008).

A motivação provoca no trabalhador uma maior disposição e faz com que seu desempenho no trabalho seja amplificado, ou seja, quanto mais motivado, melhor se espera que seja o seu desempenho (BOMFIM, 2008).

Por sua vez, a satisfação é o resultado de uma avaliação positiva do empregado sobre o seu ambiente de trabalho e sua experiência na empresa podendo ser caracterizada como um estado emocional positivo ou de prazer (SIERRA *et al.*, 2017).

A relação existente entre clima e satisfação fica clara ao se notar que clima organizacional é o conjunto das percepções de satisfação ou insatisfação no trabalho (HASHIMOTO, 2009).

Pode-se inferir que o clima gera impacto na satisfação dos trabalhadores, assim, o clima pode ser considerado favorável quando provoca um grau de satisfação nos funcionários de uma organização e desfavorável quando causa algum tipo de frustração das necessidades destes funcionários (CHIAVENATO, 2008).

Os próximos subcapítulos retratam as variáveis que compõem o tema clima organizacional conforme a escala de clima organizacional. Essas variáveis são capazes de influenciar o clima e por isso é relevante identificá-las. São elas: apoio da chefia e da organização, processo de recompensar pessoas, conforto físico no trabalho, processo de controle/pressão e coesão entre colegas.

## 2.2 APOIO DA CHEFIA E DA ORGANIZAÇÃO

Neste subcapítulo foram abordados temas sobre a importância do apoio da chefia e da organização para os trabalhadores e conceitos relacionados à liderança e seus estilos gerenciais.

O apoio da chefia e da organização é o suporte afetivo, estrutural e operacional dado aos funcionários no âmbito de suas atividades organizacionais (MARTINS, 2008).

Estudos revelam que os relacionamentos existentes entre os funcionários e a chefia, assim como as relações intergrupais têm impacto no que se refere à percepção do clima organizacional. (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013).

O líder por sua vez é aquele que dá o suporte necessário para que o grupo consiga alcançar seus objetivos e serve como um instrumento de apoio e orientação para a sua equipe (CHIAVENATO, 2004).

### 2.2.1 Liderança Gerencial

Liderança é “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359).

A liderança é de suma importância para a organização sendo fundamental para todas as funções da administração. O administrador precisa saber conduzir bem seus subordinados para que juntos possam chegar ao propósito desejado (CHIAVENATO, 2008). Vale dizer, ainda, que uma boa liderança contribui para o estímulo, a criatividade, a responsabilidade e o desenvolvimento das pessoas na empresa (NAKATA, 2009).

“Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359). Porém, vale destacar que uma relação conturbada entre o líder e sua equipe poderá afetar negativamente no bem-estar dos seus subordinados (PUENTE-PALACIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013).

#### 2.2.1.1 Estilos de Liderança

No que se refere ao estilo de liderança proposto pelos estudiosos White e Lippitt, a teoria aborda três estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática. Em seus estudos, os autores tinham como objetivo investigar a influência que os respectivos estilos de liderança exerciam sobre o desempenho e comportamento das pessoas. Segue a elucidação de cada estilo: (CHIAVENATO, 2004)

1. **liderança autocrática** - o líder autocrático é aquele que está no controle de todas as decisões. A equipe é totalmente subordinada ao líder e não tem liberdade para tomar decisões. Isso faz com que haja grande acúmulo

de trabalho, pois o líder centraliza em si todas as atividades organizacionais;

2. **liderança liberal** - também conhecida por *laissez-faire*, se caracteriza pelo estilo bastante liberal em que o líder não exerce domínio sobre os seus subordinados. Neste estilo, a tomada de decisão é individual ou em grupo e o líder só participa quando é solicitado pelo grupo. Um dos pontos negativos nesta abordagem se encontra no individualismo gerado na equipe, além da insatisfação e agressividade;
3. **liderança democrática** - a participação na tomada de decisão é de todos os componentes da equipe, inclusive do líder. O líder estimula a participação da equipe. A liderança democrática propicia um clima de satisfação e faz com que as pessoas se tornem mais comprometidas com o trabalho.

Outro fator relevante no que se refere ao clima organizacional é o processo de recompensar pessoas. O próximo subcapítulo retratou o assunto exemplificando as principais formas de recompensar pessoas e sua importância no ambiente corporativo.

## 2.3 PROCESSO DE RECOMPENSA

Neste subcapítulo foi apresentado o processo de recompensa no âmbito organizacional e discorrido sobre remuneração, planos de incentivo e benefícios sociais.

### 2.3.1 Remuneração

A implementação de um bom sistema de recompensas é uma maneira de demonstrar aos funcionários que eles estão sendo recompensados por todo o esforço dedicado aos negócios da organização. Na medida que são recompensadas, a tendência é que as pessoas se envolvam mais em suas atividades laborais. Mas para isso a recompensa precisa ser percebida e considerada justa pelo funcionário, pois nada adiante oferecer uma recompensa que

não corresponda com o trabalho e expectativa do trabalhador fazendo este se sentir desvalorizado (CHIAVENATO, 2010).

Acredita-se que um dos fatores que colaboram com a motivação e o comprometimento das equipes de trabalho seja a oferta de uma remuneração justa ao trabalhador (GHENO; BERLITZ, 2011).

Existe uma interação entre as organizações e as pessoas que faz com que ambas as partes criem expectativas entre uma e outra. De um lado, as empresas oferecem incentivos e recompensas aos funcionários esperando deles resultados satisfatórios para a organização, por outro lado, as pessoas esperam que sejam recompensadas para que possam satisfazer suas necessidades pessoais e alcançarem seus objetivos (CHIAVENATO, 2003).

Em geral, a remuneração é composta pelos seguintes componentes: remuneração básica, pagamento fixo ao trabalhador na forma de salário mensal ou por hora de trabalho; incentivos salariais, programas de recompensa para funcionários com bom desempenho podendo serem concedidos por meio de bônus e participação nos resultados; benefícios, considerados como remuneração indireta e incluem vantagens oferecidas pela organização ao empregado. Todo esse composto pode ser identificado como remuneração total (CHIAVENATO, 2010) e pode ser melhor visualizado por meio da figura contida no Anexo B (p. 54).

### **2.3.2 Planos de Incentivo**

Tendo em vista a instabilidade no mercado, as empresas mudaram seus padrões fazendo com que exigissem mais flexibilidade, interatividade e criatividade de seus funcionários. Ou seja, o trabalho passou a ser mais participativo e menos repetitivo ou monótono. Por consequência disso, os trabalhadores também passaram a exigir mais das empresas e as recompensas passaram a ser reivindicadas de forma mais abrangente, por exemplo, o salário por si só já não supre mais todas as necessidades dos trabalhadores como antigamente. Em vista disso, os programas de incentivos são uma grande tendência na forma de recompensar pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Nesse contexto, as recompensas estimulam as pessoas a serem mais responsáveis e comprometidas com os negócios da empresa. O incremento de

planos de incentivo tem como principal objetivo possibilitar melhores condições para que as pessoas consigam atribuir valor à organização e auxiliem no processo de desenvolvimento da empresa (GHENO; BERLITZ, 2011).

### **2.3.3 Benefícios Sociais**

As pessoas são fundamentais para o sucesso da empresa. Há um grande número de organizações que utilizam os benefícios como forma de atração e retenção de talentos (SOARES, 2014).

Os pacotes de benefícios foram idealizados para atenderem as necessidades básicas dos funcionários. As empresas podem oferecer vários benefícios por meio de serviços que melhorem a qualidade de vida e proporcionem mais segurança aos seus empregados (GHENO; BERLITZ, 2011). Nesse sentido, os benefícios e serviços ofertados pelas empresas visam facilitar e tornar a vida dos trabalhadores mais agradável. Ressalta-se ainda que o salário pago ao trabalhador compõe apenas uma pequena parte do processo de recompensa e que grande parte desse processo engloba os benefícios e serviços (CHIAVENATO, 2010).

Ainda segundo o autor, os benefícios e serviços sociais podem ser ofertados na forma de assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria, podendo abranger diversas outras possibilidades (CHIAVENATO, 2010).

O subcapítulo a seguir discorreu sobre temas relacionados ao conforto físico no ambiente de trabalho e como este fator pode contribuir para a construção de um bom clima organizacional.

## **2.4 PROCESSO DE CONFORTO FÍSICO**

Neste subcapítulo foram abordados temas relacionados ao conforto físico no ambiente de trabalho e sua importância no contexto organizacional. O capítulo também discorreu sobre a ergonomia no trabalho e seus riscos para o trabalhador.

Conforto físico no trabalho abrange fatores como o ambiente físico, segurança e conforto oferecidos aos empregados pela organização (MARTINS, 2008).

O ambiente físico organizacional está diretamente relacionado ao programa de higiene do trabalho que condiz com as condições ambientais de trabalho, de saúde e de bem-estar das pessoas na organização e envolve elementos como iluminação, ventilação, temperatura, ruídos e conforto. Assim sendo, proporcionar aos trabalhadores um ambiente de trabalho agradável contribui para um bom relacionamento interpessoal, assim como melhora a produtividade e ainda possibilita a redução de acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Outro fator relevante ao tema em questão se encontra na segurança do trabalho, pois se refere às condições de trabalho seguras e saudáveis para as pessoas e envolve áreas de atividades relacionadas à prevenção de acidentes, de incêndio e de roubos (CHIAVENATO, 2010).

O investimento em saúde e segurança na organização possibilita um clima de segurança positivo. A percepção dos funcionários quanto a segurança no trabalho pode afetar diretamente na percepção que eles têm de seus ambientes de trabalho como um todo (ZAVAREZE, 2015).

No próximo subcapítulo foi discorrido sobre a ergonomia aplicada ao trabalho e sua relação com a qualidade de vida no ambiente organizacional tornando-se fundamental para o contexto corporativo.

#### **2.4.1 Ergonomia Aplicada ao Trabalho**

A ergonomia é a ciência que tem como principal objetivo produzir conhecimentos específicos sobre a atividade do trabalho humano. Para isso, se utiliza de outras ciências que possam orientar ao profissional da área a identificar problemas no ambiente de trabalho e, desta forma, adaptar as atividades laborais conforme as características, habilidades e limitações das pessoas visando facilitar a execução do trabalho e torná-lo mais produtivo (AGAHNEJAD, 2011).

De acordo com a definição da Associação Internacional de Ergonomia (IEA) estabelecida em agosto de 2000,

ergonomia (ou fatores humanos) é uma disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e outros elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos a fim de otimizar o bem estar humano e o desempenho global do

sistema (FALZON, 2007 *apud* FERREIRA; ALMEIDA; GUIMARÃES, 2013, p. 563).

É importante destacar que a ergonomia traz consigo características que evidenciam sua relação com a qualidade de vida no trabalho, que são: (FERREIRA, 2008)

- a) o caráter multidisciplinar que busca orientação em campos de conhecimentos diversos;
- b) atenção voltada ao bem-estar dos trabalhadores e no rendimento produtivo;
- c) adaptação do trabalho conforme as características do trabalhador;
- d) adaptação do ambiente de trabalho visando o conforto e a prevenção de agravos à saúde do trabalhador.

É necessário, portanto, que haja na organização uma política que leve em consideração o bem-estar das pessoas e que busquem proporcionar a elas melhores condições de trabalho (KLASSMANN; BREHM; MORAES, 2011) e com isso evitar riscos ergonômicos, que são considerados fatores que podem afetar a integridade física ou mental do trabalhador, dentre eles estão: esforço físico, levantamento de peso, postura inadequada, alto controle de produtividade, estresse, trabalhos em período noturno, jornada de trabalho prolongada, monotonia e rotina de trabalho intensa (AGAHNEJAD, 2011).

Em linhas gerais, os programas de bem-estar implementados pelas organizações visam prevenir problemas de saúde e ajudam aos funcionários a identificarem possíveis riscos de saúde (CHIAVENATO, 2010).

O próximo subcapítulo abordou sobre o processo de controle/pressão no trabalho. Controle e pressão são fatores que podem influenciar o clima organizacional e, portanto, precisam ser gerenciados de forma correta, caso contrário, poderão acarretar consequências negativas para a organização e para os trabalhadores.

## 2.5 PROCESSO DE CONTROLE/PRESSÃO

Neste subcapítulo foi apresentado o processo de controle no ambiente organizacional e apresentou conceitos de pressão no trabalho e suas possíveis consequências.

O controle como função administrativa permite ao administrador fazer o acompanhamento do desempenho da organização e condiz com o ato de verificar e comparar se tudo está ocorrendo conforme o planejado, além de corrigir eventuais desvios significativos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

É importante destacar que todo esse acompanhamento não condiz com práticas abusivas ao trabalhador, por isso se utiliza mais a palavra monitorar ao invés de controlar. Pois no geral a palavra controle remete a ideia de fiscalização, submissão e regras impostas (CHIAVENATO, 2010).

Ainda segundo o autor, o controle deve ser realizado com o objetivo de averiguar se tudo está de acordo com o cronograma, no entanto ainda existem empresas que fazem isso dentro de uma abordagem tradicional seguindo os fundamentos da Teoria X, que é um estilo mais conservador, no qual se baseia na manipulação das pessoas, na coação e no temor (CHIAVENATO, 2010).

Empresas que adotam essa abordagem controlam seus funcionários de forma rígida e severa e se utilizam de sistemas mais autoritários em que os castigos e as penalidades são as formas mais comuns de se corrigir as pessoas (CHIAVENATO, 2010).

### 2.5.1 Pressão no Trabalho

O controle excessivo e a pressão diária em que o trabalhador é submetido gera por muitas vezes desmotivação e insatisfação no trabalho. Geralmente, os fatores de pressão estão atrelados à urgência com que as atividades são impostas aos empregados e a má administração do tempo na realização de cada atividade (DIAS, 2008).

Deste modo, pressão é quando “o agente usa demandas, ameaças, controle frequente ou advertências persistentes para influenciar o alvo a fazer o que ele quer” (MUCHINSKY, 2004, p. 419).

Várias são as consequências psicológicas e físicas que podem atingir o trabalhador que está sob pressão, dentre elas estão: irritabilidade, angústia, raiva, depressão, dor no estômago, músculos do pescoço, ombros e dores no peito. Esses fatores podem causar no trabalhador queda no desempenho e prejuízos nos seus relacionamentos interpessoais no trabalho (DIAS, 2008).

O próximo subcapítulo discorreu sobre as relações interpessoais no trabalho e sua relação com o clima organizacional. É necessário entender que bons relacionamentos interpessoais são fundamentais para manter um ambiente de trabalho saudável.

## 2.6 COESÃO ENTRE COLEGAS

Neste subcapítulo foi discorrido sobre a importância das relações interpessoais no local de trabalho.

### 2.6.1 Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho

Um outro fator relevante no que se refere ao clima organizacional é a relação afetiva das pessoas no ambiente de trabalho. No contexto organizacional, as relações interpessoais também exercem influência na percepção do clima (PUENTE-PALACIOS; MARTINS, 2013).

A vida em grupo é constantemente desejada pelo ser humano. Este, por ser um ser social, sente uma grande necessidade de se relacionar com outras pessoas e, por essa razão, formam diversos grupos no decorrer de suas vidas. Nas organizações, essa necessidade permanece intrínseca nas pessoas onde buscam interagir com seus colegas de trabalho e com a própria chefia (CARDOZO; SILVA, 2014).

A relação interpessoal no trabalho é decorrente do processo de interação de uma ou mais pessoas para que os objetivos organizacionais sejam atendidos. Ao relacionarem-se surgem sentimentos positivos e negativos que influenciam as interações e as atividades. Isto pode fazer com que a aproximação, cooperação e comunicação aumentem ou diminuam, influenciando na realização das atividades e, conseqüentemente, na produtividade (JAGER; ROHDE; DIAS, 2013, p. 29).

Deste modo, há uma grande necessidade que as organizações invistam em ações que estimulem o relacionamento interpessoal entre os profissionais, haja vista

ser este um fator que está diretamente relacionado com a produtividade e a qualidade de vida no trabalho (TAVARES, 2015).

No capítulo 2 foram apresentadas as principais variáveis que podem influenciar o clima organizacional, bem como suas possíveis consequências no ambiente de trabalho. O capítulo a seguir apresentou o método adotado para o estudo de campo e descreveu as técnicas utilizadas para a coleta dos dados desta pesquisa científica.

### **3 MÉTODO**

“Método é a ordenação de um conjunto de etapas a serem cumpridas no estudo de uma ciência, na busca de uma verdade, ou para chegar a um determinado conhecimento por meio de pesquisa” (SCHNEIDER, 2007, p. 172).

Nos próximos subcapítulos, foi apresentada a metodologia adotada para cumprir os objetivos deste estudo.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA**

A pesquisa se torna importante pelo fato de trazer a possibilidade de uma resposta a um problema específico e contribuir para a formação de um raciocínio crítico ao pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Desta forma, pode-se entender pesquisa “como o processo, a forma, a maneira, o caminho seguido para alcançar resposta para uma dúvida sobre um problema, um fato, obedecendo a princípios, normas e técnicas” (ALYRIO, 2009, p. 14).

No que se refere ao tipo, a presente pesquisa é do tipo exploratória-descritiva. A pesquisa exploratória se utiliza de pesquisas bibliográficas e estudos de caso e tem como característica a flexibilidade, pois permite que o estudo seja investigado por diversos ângulos e aspectos. Enquanto que a pesquisa descritiva se utiliza de ferramentas que irá descrever as características de uma determinada população ou fenômeno que se queira investigar sem a manipulação dos dados obtidos pela pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). A presente pesquisa é exploratória porque se utiliza de meios literários para o estudo da temática em questão e é descritiva

porque descreve a percepção dos servidores públicos em relação ao clima organizacional disponibilizando-se a interpretar os dados coletados para o alcance dos objetivos deste artigo científico.

Quanto aos procedimentos, pode ser classificada como bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica deve compreender o máximo da bibliografia de domínio público em relação ao assunto estudado, considerando livros, publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, monografias, dissertações, teses, etc.” (ALYRIO, 2009, p. 81). A pesquisa bibliográfica é essencial para que o pesquisador conheça o assunto que está sendo investigado. Neste sentido, o presente estudo se utilizou de diversas fontes bibliográficas para o fundamento da pesquisa em questão.

No que concerne ao local de realização, utilizou-se a pesquisa de campo que tem como principais objetivos a coleta de informações acerca de um problema. A pesquisa de campo também se propõe a descobrir novos fenômenos e, como qualquer outro tipo de pesquisa, vale-se de elementos bibliográficos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para este estudo, a pesquisa de campo é de suma importância, haja vista a necessidade do recolhimento dos dados para se obter respostas ao problema de pesquisa deste artigo.

A natureza desta pesquisa é quantitativa. Em suma, a pesquisa quantitativa coleta os dados de forma a buscar a precisão dos resultados e se utiliza de recursos e de técnicas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013). Visando apresentar uma abordagem mais objetiva e alcançar mais exatidão nos seus resultados, o estudo em questão optou pela pesquisa quantitativa por meio de um questionário presente na escala de clima organizacional (ECO), composto por 63 questões fechadas.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – PERÍCIA FORENSE DO ESTADO DO CEARÁ

“O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60).

Tendo em vista a grande importância de se estudar o clima organizacional, optou-se por fazer este estudo de caso na Perícia Forense do Estado do Ceará

(PEFOCE), junto aos servidores públicos alocados no Núcleo de Balística a fim de averiguar como esses trabalhadores percebem o seu ambiente de trabalho.

População “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar” (GIL, 2008, p. 89).

Para a pesquisa, foi utilizado o censo populacional, tendo em vista que o público pesquisado totaliza apenas 7 (sete) servidores públicos, excluído o chefe, lotados no Núcleo de Balística da PEFOCE. Desta forma, a pesquisa pode generalizar o seu resultado pois a coleta dos dados pode ser universal.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Neste subcapítulo foram apresentadas as técnicas utilizadas para a elaboração do instrumento de pesquisa e relatou sobre a aplicação do instrumento de coletas de dados.

A decisão sobre quais instrumentos de coleta de dados foram aplicados na pesquisa está diretamente relacionada com o que se pretende alcançar com o estudo e o universo a ser analisado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto ao instrumento de pesquisa, o presente estudo utilizou a escala de clima organizacional (ECO), a qual é composta por 63 questões fechadas (Anexo A, p. 50) agrupadas em 5 fatores: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. A escala segue o modelo *Likert* de cinco pontos com as seguintes alternativas: discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente (MARTINS, 2008).

Optou-se por utilizar a ECO, pois, em se tratando do tema em questão, é uma escala que demonstrou alta credibilidade nos seus resultados. A ECO é fruto de um longo estudo empírico e, portanto, pode ser considerada válida e fidedigna se assim for aplicada sem alteração em sua composição (MARTINS, 2008).

Antes da aplicação do questionário com a população que será pesquisada é aconselhado que se realize um pré-teste. O pré-teste serve para auxiliar na identificação de possíveis falhas na redação do questionário o que possibilita identificar se está bem elaborado ou não (GIL, 2008).

Para o estudo em questão, não foi realizado pré-teste, pois o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa já foi validado cientificamente no Brasil.

A entrega do instrumento de pesquisa para a coleta dos dados foi feita por meio do contato pessoal com os servidores do Núcleo de Balística no próprio órgão público em que foi disponibilizado aos respondentes via *e-mail* o *link* referente ao questionário.

No que se refere ao tempo de aplicação da escala, optou-se por deixar os servidores responderem ao questionário no período de 1 a 4 de setembro de 2017 para que suas atividades periciais não fossem interrompidas.

Foi solicitada a autorização da PEFOCE, para que os dados necessários fossem coletados conforme (Apêndice A, p. 38). A solicitação foi feita por meio do contato pessoal com o supervisor do Núcleo de Balística.

### 3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Neste subcapítulo, foi apresentado o método de coleta, tabulação e tratamento dos dados utilizados na pesquisa para análise dos resultados.

“Chamamos de coleta de dados a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. Nessa etapa, definimos onde e como será realizada a pesquisa” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 98).

A aplicação do questionário estruturado se deu por meio do site Enquete Fácil em que foi disponibilizado aos respondentes via *e-mail* o endereço eletrônico: <https://www.enquetefacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=2308361>. Os servidores responderam ao questionário no período de 1 a 4 de setembro de 2017 conforme a disponibilidade de cada servidor público.

A tabulação é onde o pesquisador organiza os dados coletados durante a pesquisa e pode ser feita de forma manual ou mecânica. Para a elaboração da tabulação mecânica o apoio do computador é de suma importância para facilitar a interpretação dos resultados (ALYRIO, 2009).

Para a tabulação dos dados quantitativos desta pesquisa, optou-se por utilizar a tabulação mecânica com apoio de um computador onde os dados foram digitados no *Microsoft Office Excel*<sup>®</sup> no intuito de favorecer a análise dos dados coletados.

As respostas dos participantes foram tabuladas de acordo com os fatores correspondentes à ECO disponibilizados da seguinte forma: apoio da chefia e da organização (fator 1, com 21 itens), recompensa (fator 2, com 13 itens), conforto físico (fator 3, com 13 itens), controle/pressão (fator 4, com 9 itens) e coesão entre colegas (fator 5, com 7 itens) conforme exposto no quadro contido no Anexo C (p. 55).

Após serem coletados, os dados precisam ser avaliados e processados para que o pesquisador possa identificar o resultado da pesquisa (ALYRIO, 2009). Para análise do estudo foi utilizado a análise estatística descritiva que é “constituída pelo conjunto de métodos destinados à organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos ou sumários” (SILVESTRE, 2007, p. 4).

A ECO é uma escala que apura seus resultados com base em 5 fatores. Deste modo, utiliza-se a média aritmética simples para apurar o resultado de cada fator. Conforme a escala, valores maiores que 4 tendem a indicar clima bom, valores entre 3 e 3,9 significam clima indiferente e valores menores que 2,9 apontam para um clima ruim. No entanto, quanto ao fator controle/pressão, valores entre 1 e 2,9 indicam um clima bom e valores entre 4 e 5 indicam um clima ruim. “Para calcularmos a média precisamos somar os valores que aparecem no conjunto de dados e dividir pelo total de valores contidos, neste conjunto” (FERREIRA, 2015, p. 51).

O objetivo é sintetizar os dados de forma que permita dar uma visão global dos resultados alcançados ajudando na análise da pesquisa.

O resumo das características e organização da pesquisa do presente estudo de caso pode ser visualizado no quadro contido no Apêndice B (p. 39).

O capítulo 3 apresentou as técnicas que foram utilizadas no processo de coleta e processamento de dados. No capítulo seguinte foram apresentados seus respectivos resultados e análises desta pesquisa científica.

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo foi apresentada uma breve introdução da organização onde foi realizada a pesquisa. Do mesmo modo, foram apresentados os resultados obtidos por meio de um questionário estruturado conforme a escala de clima organizacional

(ECO) com 7 (sete) servidores públicos do Núcleo de Balística de Fortaleza da Perícia Forense do Estado do Ceará.

#### 4.1 OBJETO DE ESTUDO – PERÍCIA FORENSE DO ESTADO DO CEARÁ

A Perícia Forense do Estado do Ceará (PEFOCE) foi criada em 07 de janeiro de 2008 por meio da Lei n. 14.055 e instituída por meio do Decreto n. 29.304 de 30 de maio de 2008. Antes de sua criação, a PEFOCE estava vinculada à Secretaria de Segurança Pública do Estado do Ceará (SSPDS) e foi por meio de sua instituição como órgão técnico-científico que obteve independência administrativa, financeira e patrimonial quando incorporou as atividades dos extintos Instituto de Identificação (II), Instituto de Criminalística (IC) e Instituto de Medicina Legal (IML), além da criação do Laboratório de Perícia Forense (CEARÁ, 2011).

A PEFOCE dispõe de 8 sedes, sendo 2 na capital e as demais divididas entre os municípios de Sobral, Juazeiro do Norte, Quixeramobim, Canindé, Iguatu e Tauá. Seu quadro funcional é de aproximadamente 400 servidores entre peritos criminais, peritos criminais adjuntos, auxiliares de perícia e corpo administrativo e tem como missão implementar políticas eficazes, pesquisas e estudos a respeito de perícias técnico-científicas no campo da medicina legal, de análise laboratorial, no campo da criminalística, da identificação humana e perícias biométricas, no campo da cibernética e em outras áreas de atuação criminal, com vistas à produção de meios de provas, executadas por peritos oficiais, em tempo hábil, demandadas por autoridades policiais ou judiciárias do Estado do Ceará, com a finalidade de instruir o processo criminal para a elucidação de delitos e contravenções penais, sempre na busca do aprimoramento dessas técnicas e meios de comprovação da materialidade e/ou autoria das infrações penais, utilizando-se, para tanto, fundamentalmente, de instrumentos técnicos e métodos científicos (CEARÁ, 2011).

Por sua vez, o Núcleo de Balística faz parte da Coordenadoria de Perícias Criminais (COPEC), antigo IC, sendo composto por 8 (oito) servidores públicos correspondentes ao cargo de perito criminal, entre eles o supervisor do núcleo, e 4 (quatro) funcionários terceirizados responsáveis por todos os trâmites administrativos como recebimento de material para exame, arquivo e digitação de ofícios e laudos periciais.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados ocorreu por meio do tabulamento dos dados obtidos pela pesquisa de campo, os quais estão posicionados em ordem crescente no fator controle/pressão e, em ordem decrescente nos fatores apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico e coesão entre colegas conforme Apêndices C (p. 40) e D (p. 47). A pesquisa foi dividida em duas etapas de estudo. A primeira etapa corresponde às questões de 1 a 5 e está relacionada às características dos respondentes. A segunda etapa refere-se à escala de clima organizacional sendo constituída por 63 questões fechadas e uma questão aberta para sugestões, críticas ou considerações dos respondentes sobre a temática da pesquisa.

Inicialmente, o resultado mostra um perfil de idade bastante variado alternando entre jovens acima de 29 anos e mais velhos acima de 43 anos. Apenas 14,3% têm menos de 28 anos. Quanto ao gênero, todos os servidores públicos são do gênero masculino.

Quanto ao grau de escolaridade, 28,6% têm nível superior alcançando o mesmo percentual para a pós-graduação/MBA incompleto. Os demais ficaram divididos entre pós-graduação/MBA completo, mestrado incompleto e mestrado completo, o que corresponde a 14,3% para cada nível de escolaridade. Destaca-se que, para o exercício do cargo de perito criminal, é necessário o nível superior completo em áreas de formação previstas na Lei n. 14.055/2008 em seu anexo II:

formação de nível superior em Engenharia Civil, Elétrica, Mecânica, Química e Eletrônica, Física, Química, Ciências Contábeis e da Computação, Análise de Sistema e curso de formação profissional realizado pela Academia de Polícia Civil, na área Criminalística e registro profissional equivalente (CEARÁ, 2008).

Dentre os servidores, 57,1% tomaram posse do cargo no ano de 2013 e 71,4% estão entre 3 a 5 anos na função de peritos criminais.

A seguir foram apresentadas as análises referentes à escala de clima organizacional divididas em 5 subcapítulos conforme Apêndice D (p. 47).

#### 4.2.1 Controle/Pressão

No que se refere ao fator controle/pressão, os resultados podem ser considerados positivos em razão de ter obtido um escore médio de 2,75, o que aponta para um clima bom sendo o melhor resultado da pesquisa. Ressalta-se que para o fator controle/pressão, os resultados são analisados de forma diferenciada que os demais. Assim sendo, valores entre 1 e 2,9 indicam um clima bom e valores entre 4 e 5 indicam um clima ruim conforme explicitado no capítulo 3 (p. 14).

Destaca-se na pesquisa a questão 48 em que 71,4% discordam que exista controle exagerado sobre os servidores. Deste modo, o controle exercido não é visto pelos servidores de forma exagerada. Isso corrobora com o que foi explicitado na revisão de literatura (p. 11) por Robbins; Judge e Sobral (2010) quando afirmam que o controle é a função administrativa que permite ao administrador fazer o acompanhamento do desempenho da organização e condiz com o ato de verificar e comparar se tudo está ocorrendo conforme o planejado.

Quando questionados em relação à pressão da chefia sobre os servidores, questão 54, 71,4% discordam e 28,6% discordam totalmente. Desta forma, entende-se que os servidores não se sentem pressionados ao realizarem suas atividades.

Os exames balísticos exigem muita atenção por parte dos servidores públicos para que sejam isentos de falhas por se tratarem de laudos conclusivos relacionados à crimes. Deste modo, o que se preza no Núcleo de Balística é a qualidade e não a quantidade de resultados. Vale lembrar que, os fatores de pressão, muitas vezes, estão atrelados à urgência com que as atividades são impostas aos empregados conforme explicitado na revisão de literatura (p. 12) por Dias (2008).

No que se refere à questão 56, 42,9% concordam que exista fiscalização permanente do chefe, 28,6% nem concordam nem discordam com a afirmação e 28,6% discordam. No entanto, 71,4% discordam que o chefe usa regras da organização para punir os servidores. Logo, os resultados demonstram haver uma discrepância nas questões supracitadas, pois indica fiscalização por parte da chefia, mas sem punição. Isso leva a concluir que a chefia não se utiliza de métodos tradicionais da Teoria X para controlar os servidores públicos conforme cita Chiavenato (2010) na revisão de literatura (p. 12).

Quanto ao horário e frequência, os resultados foram mais elevados, como mostra a questão 51 em que são questionados se a frequência dos servidores é controlada com rigor pela organização, 71,4% concordaram com a afirmativa. Na questão 53, 57,1% concordam que os horários dos funcionários são cobrados com rigor. Salienta-se que, o regime de trabalho dos servidores do Núcleo de Balística é de 40 horas semanais e é cobrado por meio de um sistema eletrônico de banco de horas, no qual são obrigados a cumprirem o horário, no entanto, há flexibilidade quanto a distribuição das horas durante a semana onde o servidor escolhe o dia e hora que pretende trabalhar.

Diante dos resultados apresentados, conclui-se que existe controle por parte da organização e da chefia. No entanto, o controle sobre os servidores públicos não é exercido de forma exagerada. Desta forma, pode-se inferir que o controle é realizado com o objetivo de averiguar se tudo está de acordo com o cronograma conforme cita Chiavenato (2010) na revisão de literatura (p. 12).

#### **4.2.2 Coesão Entre Colegas**

O fator coesão entre colegas obteve escore médio de 3,61, o que demonstra como resultado um clima organizacional indiferente conforme apresentado no Apêndice E (p. 49). Apesar do resultado indiferente, esse foi o melhor resultado da pesquisa depois do fator controle/pressão.

A questão 58, por exemplo, apresentou um resultado positivo com escore médio de 4,29. Na questão, os servidores são questionados se são ajudados pelos colegas quando cometem um erro, 71,4% concordaram e 28,6% concordaram totalmente. Na questão 60, quando questionados se existe cooperação entre os colegas, 57,1% concordam e 14,3% concordam totalmente. Isso aponta para uma proximidade de um clima positivo de cooperação entre os servidores públicos do Núcleo de Balística. É importante destacar que a cooperação exerce influência na realização das atividades e na produtividade dos trabalhadores como explicitado na revisão de literatura (p. 13) por Jager; Rohde e Dias (2013).

Outro ponto a destacar está na questão 61 quando questiona se os servidores públicos recebem bem um novo colega, 42,9% dos servidores concordam e 28,6% concordam totalmente. Isso possibilita inferir que a relação entre os servidores é

agradável. No entanto, na questão 57, apesar de 57,1% concordarem que as relações entre os servidores são de amizade, 28,6% discordaram com a afirmação e 14,3% discordaram totalmente. Vale dizer que a questão obteve um escore médio de 3 sendo o índice mais baixo do fator coesão entre colegas. Já na questão 63, os servidores se demonstraram bastante divididos quando questionados se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas, 42,9% concordaram com a afirmação e os demais ficaram divididos entre os itens concordo totalmente, nem concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente.

Entende-se que existe entre os servidores públicos uma relação agradável no ambiente de trabalho. No entanto, boa parte dessa relação está mais relacionada ao convívio profissional que de amizade. É importante destacar que o Núcleo de Recursos Humanos da PEFOCE é bastante carente em ações voltadas ao fortalecimento dos vínculos entre os membros da organização. É necessário, portanto, que exista na PEFOCE ações que possam estimular o relacionamento interpessoal entre os servidores públicos, haja vista ser este um fator que está diretamente relacionado com a produtividade e a qualidade de vida no trabalho como explicitado na revisão de literatura (p. 13) por Tavares (2015). Além de influenciar na percepção do clima organizacional (p. 13 da revisão de literatura) segundo Puente-Palacios e Martins (2013).

Desta forma, a conclusão que se pode chegar para o fator em questão é de um clima indiferente. Entretanto, o fator demonstrou estar mais inclinado para um clima favorável, no qual os resultados indicaram haver cooperação entre os servidores no ambiente de trabalho e uma relação agradável entre eles. Porém, é necessário que haja investimento em ações estratégicas que ajudem a melhorar os vínculos de amizade entre os membros da organização.

#### **4.2.3 Apoio da Chefia e da Organização**

No que concerne ao fator apoio da chefia e da organização, os resultados apontam para um clima indiferente com escore médio de 3,61 conforme Apêndice E (p. 49).

Questões relacionadas às mudanças que ocorrem na organização foram as que tiveram os piores resultados juntamente com questões referentes às

participações dos servidores públicos nas tomadas de decisões. Por exemplo, na questão 12, 42,9% dos servidores discordam que as mudanças na organização são planejadas e 28,6% discordam totalmente. A questão obteve o menor índice do fator com apenas 2 de escore médio. Do mesmo modo, quando questionados se existe planejamento das tarefas, questão 10, 42,9% discordam e 28,6% discordam totalmente.

Isso reflete a grande falta de planejamento na organização. De fato, muitas mudanças que ocorrem na organização são feitas por improviso sem que haja antes um estudo real da situação. Além disso, não existe uma política na organização de ouvir os trabalhadores para o aperfeiçoamento dos trâmites organizacionais como, por exemplo, na questão 16 em que 57,1% dos servidores discordam que participam das mudanças. Já na questão 1, quando questionados se são informados das mudanças que os envolvem, 42,9% nem concordam nem discordam, 28,6% concordam e 14,3% discordam e discordam totalmente. Atrelado a isso, quando questionados se as inovações feitas pelos funcionários são aceitas pela empresa, 71,4% nem concordam nem discordam e 14,3% discordam e concordam.

Diante desse cenário, pode-se inferir que a participação dos servidores nas tomadas de decisões para as mudanças organizacionais é mínima e, portanto, compreende um estilo de liderança mais autocrático conforme descrito na revisão de literatura (p. 6) por Chiavenato (2004). Todavia, as questões que envolvem os fatores mudanças e participações dos funcionários se referem à empresa e não diretamente à chefia. Desta forma, essas questões podem estar mais relacionadas ao apoio da organização do que propriamente ao apoio da chefia, pois no que se refere ao apoio da chefia os resultados foram positivos, como na questão 15 em que todos concordam que o chefe valoriza a opinião dos servidores. Esse resultado contrapõe o que se apresentou nos resultados referentes à organização.

Na questão 11, 57,1% concordam que podem contar com o apoio da chefia e 14,3% concordam totalmente. Já a questão 5, questiona se o chefe ajuda os funcionários com problemas. A questão obteve um escore médio de 4,29 sendo o indicador mais elevado do fator. Isso corrobora com o pensamento de Chiavenato (2004) quando afirma que o líder é aquele que dá o suporte necessário para que o grupo consiga alcançar seus objetivos e serve como um instrumento de apoio e orientação para a sua equipe conforme explicitado na revisão de literatura (p. 5).

Em suma, os resultados apontam para um clima organizacional indiferente em que o apoio da organização apresentou valores menores que o apoio da chefia, que por sua vez, apresentou resultados bastante positivos demonstrando, desta forma, a harmonia existente entre o líder e os subordinados. Os relacionamentos existentes entre os funcionários e a chefia influenciam a percepção do clima organizacional conforme citado na revisão de literatura (p. 5) por Puente-Palacios e Martins (2013). Deste modo, justifica-se os bons resultados encontrados na pesquisa em relação à chefia.

#### **4.2.4 Conforto Físico**

Ao analisar o fator conforto físico, constatou-se um resultado negativo na pesquisa. O fator apresentou escore médio de 2,31 conforme Apêndice E (p. 49). Logo, pode ser identificado como um clima ruim de acordo com a ECO.

Inicialmente, destacam-se as questões relacionadas à saúde e segurança no trabalho. Na questão 45, por exemplo, 57,1% dos servidores discordam que os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho e 42,9% discordam totalmente. A questão apresentou um dos piores resultados no que se refere ao conforto físico obtendo um escore médio de 1,57. Atrelado a isso, apresentam-se as questões sobre a segurança no trabalho como na questão 43, na qual questiona se a organização se preocupa com a segurança no trabalho que, por sua vez, obteve os mesmos resultados da questão anteriormente citada. Já na questão 41, 57,1% discordam que na organização existam equipamentos que previnam os perigos do trabalho, 28,6% discordam totalmente e 14,3% nem concordam nem discordam.

É importante destacar que o Núcleo de Balística situa-se num ambiente insalubre. Alguns dos materiais que são entregues para exames balísticos podem estar contaminados de sangue, por exemplo. Deste modo, os servidores públicos continuamente estão sujeitos à contaminação. Apesar disso, não muito raro, faltam os materiais básicos que ajudam na prevenção da contaminação, como álcool e detergentes antissépticos para a higienização das mãos. Isso explica o resultado da questão 35, na qual 42,9% dos respondentes discordam e discordam totalmente que os servidores têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.

Esse descuido por parte da organização, pode trazer sérios riscos à saúde dos servidores. Ressalta-se que o investimento em saúde e segurança na organização possibilita um clima de segurança positivo conforme explicitado na revisão de literatura (p. 10) por Zavareze (2015).

Outro fator relevante está relacionado à satisfação dos servidores quanto ao espaço físico, 71,4% discordam que o espaço físico é satisfatório conforme questão 38. Os peritos do Núcleo de Balística dividem seus espaços de trabalho com os funcionários administrativos, ou seja, não têm um espaço disponível apenas para a realização dos exames periciais. Seria relevante que a organização disponibilizasse um espaço mais adequado para as atividades periciais e aplicar métodos ergonômicos mais adequados às necessidades dos servidores fazendo alusão ao que foi explicitado na revisão de literatura (p. 10) por Agahnejad (2011).

Contudo, na questão 39, 42,9% concordam que o ambiente físico é agradável, 28,6% discordam e 28,6% nem concordam nem discordam. Neste caso, o ambiente físico obteve melhores resultados que o espaço físico, isso pode ser influenciado pelo fato de 85,7% concordarem que existe iluminação adequada no ambiente de trabalho conforme a questão 42. Desse modo, pode-se inferir que os resultados negativos encontrados no fator conforto físico não influenciam de modo absoluto na percepção que os servidores têm de seu ambiente de trabalho. Isso confronta com o pensamento de Zavareze (2015) quando afirma que a percepção dos funcionários quanto a segurança no trabalho pode afetar diretamente na percepção que eles têm de seus ambientes de trabalho conforme explicitado na revisão de literatura (p. 10).

Desse modo, os resultados demonstram falta de investimento em equipamentos necessários para a realização dos exames periciais de balística ou, ainda, equipamentos seguros que possam proporcionar ao servidor público segurança em suas atividades no trabalho. Além disso, pode-se concluir que boa parte dos servidores não estão satisfeitos com as condições do espaço físico no trabalho. Porém, parte dos servidores públicos consideram o ambiente de trabalho agradável, o que demonstra que outros fatores podem estar influenciando a percepção que os servidores têm do ambiente de trabalho como a relação com a chefia e os relacionamentos entre os colegas, por exemplo.

#### 4.2.5 Recompensa

No que se refere ao fator recompensa, a pesquisa obteve escore médio de 1,85 conforme apresentado no Apêndice E (p. 49). O fator apresentou o pior resultado da pesquisa podendo ser caracterizado como clima ruim segundo a ECO.

As questões que apresentaram resultados mais negativos foram as questões que estão relacionadas à percepção dos funcionários de não serem recompensados conforme a produtividade e qualidade que despendem na realização de suas atividades. Como se pode ver na questão 32, em que são questionados se a produtividade influencia o salário recebido pelo servidor, 71,4% discordam totalmente e 28,6% discordam. Da mesma forma, quando questionados se a qualidade dos trabalhos desenvolvidos tem influência no salário, questão 33, obteve-se o mesmo percentual atingido na questão citada anteriormente.

A remuneração dos servidores públicos do Núcleo de Balística é regida por meio da Lei n. 12.124/1993, Estatuto dos Policiais Civis Estaduais e a Lei n. 15.014/2011, que criou os cargos para a PEFOCE e regulamenta a forma de remuneração dos servidores públicos. Deste modo, os servidores recebem uma remuneração fixa mensal independentemente de sua produtividade no trabalho.

Outro ponto a destacar é no que se refere à saúde, questão 27, em que são questionados se a organização se preocupa com a saúde de seus funcionários. A questão apresentou um índice de 1,43 demonstrando, desta forma, uma percepção ruim desta variável. Isso pode ser um reflexo da má qualidade do plano de saúde oferecido aos servidores ou, ainda, a ausência de benefícios sociais como forma de remuneração, tais como: auxílio refeição, seguro de vida, gratificação de insalubridade.

Os peritos criminais da PEFOCE não recebem gratificação de insalubridade mesmo estando inseridos num ambiente insalubre. Em razão disso, recomenda-se que a organização reivindique ao Governo do Estado do Ceará que o adicional de insalubridade seja acrescentado à remuneração dos servidores públicos do órgão.

Os pacotes de benefícios foram idealizados para atenderem as necessidades básicas dos funcionários. Tais benefícios visam melhorar a qualidade de vida e proporcionar mais segurança aos empregados conforme explicitado na revisão de literatura (p. 9) por Gheno e Berlitz (2011).

É importante salientar que apesar do fator remuneração ter apresentado dados muito negativos, 57,1% dos servidores afirmaram realizar suas atividades com satisfação conforme questão 22. Com isso, percebe-se que a percepção negativa quanto à remuneração exerce influência na satisfação de apenas alguns servidores. Esse resultado contrasta com o pensamento de Chiavenato (2008) quando afirma que o clima pode ser considerado favorável quando provoca um grau de satisfação nos funcionários e desfavorável quando causa algum tipo de frustração das necessidades destes funcionários conforme explicitado na revisão de literatura (p. 5).

Outra fator relevante é quanto à produtividade dos servidores públicos. O supervisor do Núcleo de Balística estabelece uma meta mensal de resultados de exames periciais, no qual exige que cada servidor entregue a conclusão de pelo menos 80 exames periciais. Ressalta-se que os servidores cumprem com a meta estabelecida e apresentam bons resultados.

Diante desse cenário, pode-se inferir que existem outras variáveis que possam estar influenciando a satisfação e a produtividade dos servidores públicos do Núcleo de Balística, haja vista que mesmo com a percepção negativa do fator remuneração, os servidores continuam produtivos e boa parte realizam suas atividades com satisfação. Isso pode estar atrelado ao fato de 57,1% dos respondentes concordarem que o chefe valoriza os servidores conforme questão 23. A questão obteve o maior índice do fator recompensa com 3,43 de escore médio. Desta forma, percebe-se que mais da metade dos servidores sentem-se valorizados pela chefia mesmo quando a remuneração não esteja de acordo com o esperado.

A participação do líder é fundamental para o desenvolvimento da organização, pois uma de suas responsabilidades é engajar sua equipe para a conquista de uma visão de futuro inspirando-a a superar os obstáculos conforme explicitado na revisão de literatura (p. 6) por Robbins; Judge e Sobral (2010).

Diante dos resultados apresentados, pode-se chegar à conclusão que os servidores públicos do Núcleo de Balística têm uma percepção negativa da forma como são remunerados. No entanto, isso não foi fator suficiente para influenciar de forma significativa a produtividade e a satisfação que os servidores públicos têm ao realizarem suas atividades periciais.

Para a correta interpretação das informações, disponibilizou-se um resumo dos resultados mais relevantes da pesquisa de acordo com cada fator investigado conforme apresentado no Apêndice F (p. 50).

No próximo capítulo foram apresentadas as considerações finais, mediante a apresentação dos resultados descritos neste capítulo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo foram apresentadas as considerações finais do estudo em questão, no qual resume os resultados da pesquisa científica alertando para as limitações encontradas durante a pesquisa e sugestões para futuros estudos.

A pesquisa levou em consideração 5 (cinco) variáveis, nas quais estão diretamente relacionadas ao tema proposto conforme a escala de clima organizacional em que se destacou o fator **controle/pressão** por apresentar o melhor resultado. Identificou-se que existe controle tanto por parte da organização quanto pela chefia. Entretanto, o controle é exercido de forma moderada segundo a percepção dos servidores e, portanto, é aplicado como função administrativa e tem como objetivo monitorar o desempenho da equipe e o andamento dos processos administrativos, visando corrigir eventuais erros para alcançar os objetivos estabelecidos. Isso indica concordância com os resultados encontrados quanto à fiscalização da chefia em que boa parte dos servidores públicos afirmam que existe fiscalização permanente do supervisor, no entanto muitos concordam que não há punição. Além disso, não há pressão por parte da chefia para a realização das tarefas. A pressão no trabalho pode, muitas vezes, causar nas pessoas estresse, o que pode induzi-las ao erro na execução de suas atividades. Contudo, o horário e a frequência são cobrados com rigor pela organização. Porém, nada impede que os servidores públicos do Núcleo de Balística administrem seus horários durante a semana conforme suas necessidades. Essa flexibilidade é uma boa alternativa para aumentar a satisfação das pessoas no trabalho, pois permite que o trabalhador concilie seus compromissos pessoais sem comprometer o horário de trabalho.

Quanto ao fator **coesão entre colegas**, os resultados apontam para um clima indiferente. Entretanto, o fator obteve resultados muito positivos apresentando uma proximidade de um clima organizacional bom. O que se verifica é que existe uma

relação harmônica entre os servidores públicos no ambiente de trabalho onde um ajuda o outro caso seja necessário, o que revela uma sinergia entre as partes. Essa cooperação colabora com o desempenho das atividades periciais, pois a troca de conhecimento entre os profissionais estimula o desenvolvimento de novas soluções. No entanto, para alguns servidores essa relação não é de amizade. Deste modo, percebe-se que essa sinergia entre os servidores é pouco estendida para fora do contexto organizacional. As relações de amizade exercem influência no clima organizacional, o que leva a inferir que esse tenha sido o motivo pelo qual o fator coesão entre colegas não tenha alcançado um resultado positivo.

No que concerne ao fator **apoio da chefia e da organização**, os resultados apontam para um clima indiferente que, apesar de ter apresentado um resultado mediano, mostrou-se estar mais inclinado para um clima bom. Isso pode ser um reflexo da percepção que os servidores públicos têm da chefia que, por sua vez, apresentou resultados bastantes positivos. Nesse contexto, o apoio da chefia pode ter sido um fator relevante para os resultados positivos desta pesquisa onde o chefe mostrou-se bastante prestativo em ajudar os servidores com seus problemas. Além disso, ao contrário dos resultados encontrados em relação ao apoio da organização, a chefia valoriza a opinião da sua equipe. Isso propicia um maior engajamento das pessoas nas atividades organizacionais. Quanto ao apoio da organização, os resultados foram negativos. Percebeu-se na pesquisa que a organização adota um estilo de gestão mais autocrático em que a participação dos servidores nas mudanças organizacionais é mínima, o que pode dificultar o exercício da criatividade e inovação na organização.

No que se refere ao fator **conforto físico**, a pesquisa obteve mais um fator caracterizado como clima ruim. De modo geral, os resultados mostram que a organização não se preocupa com a saúde e segurança dos servidores públicos, onde os equipamentos de trabalho não são adequados para garantir a saúde do servidor, além de não prevenirem os perigos de trabalho. Junto a isso, a maioria dos servidores públicos afirmam que o espaço físico não é satisfatório. É necessário, portanto, que haja uma melhor adaptação do espaço físico conforme as necessidades dos servidores públicos, pois a não observância disso poderá comprometer a saúde das pessoas no trabalho ou, ainda, dificultar a *performance* das atividades periciais. Contudo, parte dos servidores públicos consideram o

ambiente de trabalho agradável. Isso pode estar relacionado a outros fatores que podem estar influenciando a percepção que têm quanto ao ambiente de trabalho, como a boa relação com a chefia e com os colegas de trabalho ou até mesmo fatores que não puderam ser identificados na pesquisa.

Já o fator **recompensa** apresentou um clima ruim sendo o pior resultado da pesquisa. Pode-se identificar que os servidores públicos não estão de acordo com a forma que são remunerados, ou melhor, a remuneração que recebem não está atrelada a qualquer produtividade ou qualidade dedicadas no exercício de suas atividades periciais. Junto a isso, tem-se a questão da falta de benefícios sociais como, por exemplo, a gratificação de insalubridade. O trabalho não recompensado devidamente pode causar frustração nas pessoas, no entanto, boa parte dos servidores públicos do Núcleo de Balística afirmam realizar suas atividades com satisfação. Além disso, mesmo com a remuneração abaixo de suas expectativas, os servidores continuam desempenhando suas atividades de forma satisfatória, o que pode estar atrelado ao fato de se sentirem valorizados pela chefia. Neste caso, a participação da chefia tem sido um fator relevante e que pode estar influenciando a forma como os servidores percebem o ambiente de trabalho. Mesmo assim, é necessário que haja por parte da organização, objeto de estudo, mais atenção quanto a este fator elaborando, por exemplo, políticas de benefícios mais justas, pois não se sabe quanto tempo ainda os servidores permanecerão gerando resultados positivos, dado que não se sabe exatamente o que faz com que eles permaneçam produtivos mesmo com a forma de recompensa inadequada às suas necessidades. Para isso, recomenda-se estudos futuros a fim de identificar quais variáveis influenciam a produtividade dos servidores públicos do Núcleo de Balística.

A presente pesquisa científica teve como objetivo geral analisar o clima organizacional sob a ótica dos servidores públicos do Núcleo de Balística de Fortaleza da Perícia Forense do Estado do Ceará (PEFOCE). De modo geral, a pesquisa alcançou resultados bons, fator controle/pressão; indiferentes, fatores coesão entre colegas e apoio da chefia e da organização; e ruins, fatores conforto físico e recompensa.

Percebeu-se na pesquisa que existe um controle por parte da chefia, mas não é percebido pelos servidores públicos de forma exagerada. Da mesma forma, não se sentem pressionados à realizarem suas tarefas de trabalho. Os laudos periciais

precisam ser feitos com muita precisão e a pressão poderia dificultar o desenvolvimento dos trabalhos, além de comprometer a qualidade. É importante destacar que esse pode ser um fator influenciador que faz com que os servidores realizem suas tarefas com satisfação. No entanto, a pesquisa em questão não pode verificar tal hipótese por não fazer parte dos seus objetivos.

A pesquisa identificou que os servidores públicos têm um bom convívio profissional entre os colegas de trabalho, no entanto, é necessário que haja mais interação entre os membros para que se possa aprofundar as relações de amizade dentro e fora do trabalho. A não observância disso pode acarretar em problemas futuros como, por exemplo, intrigas e inimizades, bem como influenciar o desempenho dos servidores públicos no trabalho. Assim, faz-se necessário criar ações que visem promover a integração dos peritos criminais para o desenvolvimento de uma melhor sinergia.

Evidencia-se também que os servidores públicos percebem o clima organizacional de forma indiferente quanto ao fator apoio da chefia e da organização, no qual a chefia exerceu bastante influência para o alcance dos resultados positivos demonstrando apoio à equipe. Isso faz com que os profissionais se sintam mais amparados diante das dificuldades encontradas. Todavia, a organização precisa valorizar mais a opinião dos servidores fazendo com que estes tenham uma participação maior quanto às mudanças organizacionais. Além disso, deve-se explorar ações que possam desenvolver a criatividade e a capacidade de inovação dos servidores públicos, visando melhorar os processos organizacionais.

Observa-se ainda que a organização precisa se mobilizar para um melhor gerenciamento de estoque para que não falem, principalmente, os materiais necessários para a realização dos exames periciais. Além disso os servidores precisam de um espaço mais adequado para realizarem os exames. O ideal seria fazer alguma mudança de sala com outro setor que não tenha tanta demanda quanto o Núcleo de Balística. Para isso, seria necessário a intervenção dos dirigentes com maior poder de comando da PEFOCE. Essa mudança poderia contribuir para um melhor desempenho nas perícias balísticas, além de proporcionar aos peritos criminais maior conforto no trabalho.

Quanto à percepção negativa do fator recompensa, recomenda-se um estudo mais específico voltado a investigar quais variáveis influenciam a produtividade

destes profissionais. Pois, mesmo discordando que são remunerados adequadamente, os servidores públicos continuam produtivos.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a presente pesquisa atendeu aos objetivos propostos, respondeu à problemática anunciada e contribui para o entendimento de embasamentos teóricos sobre o clima organizacional e suas variáveis. Além disso, possibilita aos dirigentes da organização pensarem em práticas de gestão que melhorem questões percebidas como negativas e mantenham às que obtiveram resultados positivos. Ademais, espera-se que o diagnóstico oferecido venha a contribuir para a melhoria do clima organizacional no Núcleo de Balística.

A pesquisa em questão se deparou com limitações em relação à temática do estudo, principalmente no que se refere às pesquisas de clima organizacional em instituições públicas.

Diante do exposto, espera-se que essa pesquisa sirva como base para futuros estudos do clima organizacional. Além disso, recomenda-se a realização de novas pesquisas quanto ao tema proposto principalmente no que diz respeito à gestão pública, haja vista ser este um tema pouco explorado na administração pública apesar de sua grande relevância no contexto organizacional tanto para instituições privadas quanto públicas.

## REFERÊNCIAS

AGAHNEJAD, P. **Análise ergonômica no posto de trabalho numa linha de produção utilizando método Niosh**: um estudo de caso no pólo industrial de Manaus. 2011. 91 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica). Universidade Federal do Pará, Belém, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/2730>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BOMFIM, B. A. A. **Clima organizacional e gespública**: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus. 2008. 119 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008. Disponível em: <<http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/6875/1/arquivototal.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2017.

CARDOZO, C. G.; SILVA, L. O. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista Interbio**, Dourados, v. 8, n. 2, p. 24-34, dez. 2014. Disponível em: <[http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed\\_anteriores/vol8\\_num2/arquivos/artigo3.pdf](http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2017.

CEARÁ. Lei n. 14.055, de 7 de janeiro de 2008. **Diário Oficial do Estado do Ceará**. Fortaleza, CE. Disponível em: <[http://www.pefoce.ce.gov.br/document/PEFOCE\\_Lei14055.pdf](http://www.pefoce.ce.gov.br/document/PEFOCE_Lei14055.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Histórico**. 2011. Disponível em: <<http://www.pefoce.ce.gov.br/index.php/institucional/historico>>. Acesso em: 05 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Tribunal de Justiça do Ceará divulga resultado de pesquisa de clima organizacional**. 2016. Disponível em: <<http://www.tjce.jus.br/noticias/tribunal-de-justica-do-ceara-divulga-resultado-de-pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DIAS, S. M. O. **Fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira**: um estudo com profissionais de Tecnologia da Informação (TI). 2008. 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/sheila\\_mara.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/sheila_mara.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2017.

DINIZ, D. **O RH em 2017**. 2017. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/noticias/o-rh-em-2017.htm>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

FELIZARDO, J. M. **Manual de elaboração e apresentação de trabalhos científicos**. 8. ed. Revista e atualizada. Fortaleza: FA7, 2016. Disponível em: <<http://www.uni7setembro.edu.br/graduacao/administracao/manual-de-normas/>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho?: reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 83-99, 2008. Disponível em: <<http://revistas.usp.br/cpst/article/view/25792>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

FERREIRA, M. C.; ALMEIDA, C. P. de; GUIMARÃES, M. C. Ergonomia da atividade: uma alternativa teórico-metodológica no campo da psicologia aplicada aos contextos de trabalho. *In*: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 558-578.

FERREIRA, V. **Estatística básica**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 268-287, maio/ago. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/709>>. Acesso em: 05 maio 2017.

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

GLOBO. **Para empresas brasileiras, clima agradável é o que mais retém talentos**. 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/para-empresas-brasileiras-clima-gradavel-o-que-mais-retem-talentos-10701710>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. 2009. 364 p. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4552/71060100726.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 fev. 2017.

JAGER, M. E.; ROHDE, C. L. C.; DIAS, A. C. G. Qualidade de vida no trabalho em docentes da área de ciências humanas: um estudo descritivo. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 5, n. 3, p. 26-36, jul./set. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1566>>. Acesso em: 05 maio 2017.

KLASSMANN, A. B.; BREHM, F. A.; MORAES, C. A. M. Percepção dos funcionários dos riscos e perigos nas operações realizadas no setor de fundição. **Estudos Tecnológicos**, São Leopoldo, v. 7, n. 2, p. 142-162, maio/dez. 2011. Disponível em: <[http://revistas.unisinos.br/index.php/estudos\\_tecnologicos/article/view/4518](http://revistas.unisinos.br/index.php/estudos_tecnologicos/article/view/4518)>. Acesso em: 08 abr. 2017.

KEDOUK, M. **6 presidentes de empresas, ex-RH, contam o que aprenderam**. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/o-que-eles-aprenderam/>>. Acesso em: 02 mar. 2017.

MARTINS, M. do C. F. Clima organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29-40.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

NAKATA, L. E. **As expectativas de aprendizagem nas organizações que buscam se destacar pelo clima organizacional**. 2009. 179 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01122009-211530/pt-br.php>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico (recurso eletrônico): métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2017.

PUENTE-PALACIOS, K.; MARTINS, M. do C. F. Gestão do clima organizacional. *In*: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 253-275.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, É. A.; SEVERINO, A. F. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 37-48, jan./abr. 2013.

Clima organizacional sob a ótica dos servidores públicos do Núcleo de Balística de Fortaleza da Perícia Forense do Estado do Ceará

Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572013000100004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000100004)>. Acesso em: 26 mar. 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHNEIDER, L. J. Glossário: palavras usuais em pesquisa científica. *In*: NEVES, E. B.; DOMINGUES, C. A. (org.). **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007. p. 163-175.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Equipes: como manter um bom clima organizacional**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/equipes-como-manter-um-bom-clima-organizacional,7de3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SICREDI está entre os melhores em clima organizacional no Brasil. Portal do Cooperativismo Financeiro. 2016. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2016/10/sicredi-esta-entre-os-melhores-em-clima-organizacional-no-brasil/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

SIERRA, J. C. V. *et al.* Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 23, n. 1, p. 217-244, jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/rca/article/view/5328>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

SILVESTRE, A. L. **Análise de dados e estatística descritiva**. Lisboa: Escolar, 2007.

SOARES, D. M. **Salários e benefícios: o impacto na estratégia da empresa e na motivação dos colaboradores**. 2014. 101 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas). Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/402/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20daniel6%20final.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SOUZA, T. A. de; CAMPOS JÚNIOR, D. J.; MAGALHÃES, S. R. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 13, n. 1, p. 315-329, jul. 2015. Disponível em: <[https://www.academia.edu/15156533/A\\_IMPORT%C3%82NCIA\\_DO\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_THE\\_IMPORTANCE\\_OF\\_ORGANIZATIONAL\\_CLIMATE](https://www.academia.edu/15156533/A_IMPORT%C3%82NCIA_DO_CLIMA_ORGANIZACIONAL_THE_IMPORTANCE_OF_ORGANIZATIONAL_CLIMATE)>. Acesso em: 27 mar. 2017.

TAVARES, V. M. **Interações interpessoais e qualidade de vida no trabalho: contribuições para a gestão organizacional**. 2015. 88 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional). Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/5429>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

ZAVAREZE, T. E. **Relação entre perfil de agravos da saúde de trabalhadores e clima de segurança no trabalho**. 2015. 174 p. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135262>>. Acesso em: 08 abr. 2017.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Perícia Forense do Estado do Ceará no Estudo de Caso**

#### **Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso**

Fortaleza, 01 de setembro de 2017.

Eu, RANIARA DE ALMEIDA FAUSTINO, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Dr. Jean Mari Felizardo, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Clima organizacional sob a ótica dos servidores públicos do Núcleo de Balística de Fortaleza da Perícia Forense do Estado do Ceará".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Raniara de Almeida Faustino**  
Pesquisadora

---

**Prof. Dr. Jean Mari Felizardo**  
Orientador da Pesquisa

---

**G.F.C.S**  
Supervisor do Núcleo de Balística de Fortaleza da  
Perícia Forense do Estado do Ceará  
(Assinatura e Carimbo)

**Apêndice B – Resumo das Características e Organização da Pesquisa**

Caracterização da Pesquisa		Organização da Pesquisa	
<b>Natureza da pesquisa</b>	quantitativa	<b>Objeto empírico</b>	órgão público no Estado do Ceará
<b>Objetivo da pesquisa</b>	exploratória-descritiva	<b>Quantidade de caso</b>	único
<b>Método da pesquisa</b>	estudo de caso	<b>Unidade de análise</b>	organizacional
<b>Instrumentos de coleta de dados</b>	questionário estruturado	<b>Unidade de observação</b>	servidores públicos alocados no Núcleo de Balística
<b>Análise dos dados</b>	análise estatística descritiva	<b>Enfoque da observação</b>	clima organizacional sob a ótica dos servidores públicos do Núcleo de Balística
<b>Perspectiva temporal</b>	setembro de 2017	<b>Critério de seleção da amostra do estudo de caso</b>	censo populacional e facilidade de acesso da pesquisadora

## Apêndice C – Resumo dos Resultados da Pesquisa Científica

continua

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>I - Características do respondente</b>		
<b>1 – Idade</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
entre 22 e 28 anos	1	14,3%
entre 29 e 35 anos	2	28,6%
entre 36 e 42 anos	2	28,6%
acima de 43 anos	2	28,6%
<b>2 – Gênero</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
masculino	7	100%
<b>3 - Grau de escolaridade</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
superior completo	2	28,6%
pós-graduação/MBA incompleto	2	28,6%
pós-graduação/MBA completo	1	14,3%
mestrado incompleto	1	14,3%
mestrado completo	1	14,3%
<b>4 - Ano da posse</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
antes de 2013	1	14,3%
2013	4	57,1%
2016	2	28,6%
<b>5 - Tempo na função</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
entre 1 e 3 anos	2	28,6%
entre 3 e 5 anos	5	71,4%
<b>II - Escala de clima organizacional</b>		
<b>1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	1	14,3%
discordo totalmente	1	14,3%
nem concordo nem discordo	3	42,9%
concordo	2	28,6%
<b>2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	3	42,9%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	3	42,9%
<b>3. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
concordo	6	85,7%
concordo totalmente	1	14,3%
<b>4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	1	14,3%
concordo	6	85,7%
<b>5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
concordo	5	71,4%
concordo totalmente	2	28,6%

**Apêndice C – Resumo dos Resultados da Pesquisa Científica**

continua

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>II. Escala de clima organizacional</b>		
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	5	71,4%
concordo totalmente	1	14,3%
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	5	71,4%
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	1	14,3%
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	2	28,6%
concordo	3	42,9%
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	2	28,6%
nem concordo nem discordo	5	71,4%
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	2	28,6%
discordo	3	42,9%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	1	14,3%
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	4	57,1%
concordo totalmente	1	14,3%
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	2	28,6%
discordo	3	42,9%
nem concordo nem discordo	2	28,6%
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	5	71,4%
concordo	1	14,3%
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	2	28,6%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	2	28,6%
concordo totalmente	2	28,6%
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
concordo	7	100%

## Apêndice C – Resumo dos Resultados da Pesquisa Científica

continua

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>II. Escala de clima organizacional</b>		
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação das mudanças.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	4	57,1%
concordo	3	42,9%
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	5	71,4%
concordo totalmente	1	14,3%
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	5	71,4%
concordo totalmente	1	14,3%
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
concordo	6	85,7%
concordo totalmente	1	14,3%
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	3	42,9%
concordo	3	42,9%
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	2	28,6%
nem concordo nem discordo	4	57,1%
concordo	1	14,3%
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	2	28,6%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	4	57,1%
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	2	28,6%
concordo	4	57,1%
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	1	14,3%
discordo	4	57,1%
nem concordo nem discordo	2	28,6%
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	5	71,4%
discordo	2	28,6%

**Apêndice C – Resumo dos Resultados da Pesquisa Científica**

continua

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>II. Escala de clima organizacional</b>		
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	3	42,9%
discordo	2	28,6%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	1	14,3%
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	4	57,1%
discordo	3	42,9%
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	3	42,9%
discordo	4	57,1%
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	4	57,1%
discordo	2	28,6%
concordo totalmente	1	14,3%
30. O trabalho bem feito é recompensado.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	2	28,6%
discordo	4	57,1%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	5	71,4%
discordo	2	28,6%
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	5	71,4%
discordo	2	28,6%
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	5	71,4%
discordo	2	28,6%
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	5	71,4%
discordo	2	28,6%
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	3	42,9%
discordo	3	42,9%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	2	28,6%
discordo	4	57,1%
concordo	1	14,3%

## Apêndice C – Resumo dos Resultados da Pesquisa Científica

continua

Variáveis	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>II. Escala de clima organizacional</b>		
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	4	57,1%
discordo	2	28,6%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
38. O espaço físico no setor de trabalho é satisfatório.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	1	14,3%
discordo	5	71,4%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	2	28,6%
nem concordo nem discordo	2	28,6%
concordo	3	42,9%
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	1	14,3%
discordo	2	28,6%
nem concordo nem discordo	2	28,6%
concordo	2	28,6%
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	2	28,6%
discordo	4	57,1%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	6	85,7%
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	3	42,9%
discordo	4	57,1%
44. O setor de trabalho é limpo.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	1	14,3%
discordo	2	28,6%
concordo	4	57,1%
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	3	42,9%
discordo	4	57,1%
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	4	57,1%
concordo	3	42,9%
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	1	14,3%
discordo	4	57,1%
nem concordo nem discordo	2	28,6%

**Apêndice C – Resumo dos Resultados da Pesquisa Científica**

continua

<b>Variáveis</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
<b>II. Escala de clima organizacional</b>		
<b>48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	5	71,4%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	1	14,3%
<b>49. Nesta empresa, tudo é controlado.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	1	14,3%
discordo	4	57,1%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	1	14,3%
<b>50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	4	57,1%
concordo	3	42,9%
<b>51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por essa empresa.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	2	28,6%
concordo	5	71,4%
<b>52. Aqui, o chefe usa regras da empresa para punir os funcionários.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	5	71,4%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	1	14,3%
<b>53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	4	57,1%
concordo totalmente	1	14,3%
<b>54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	2	28,6%
discordo	5	71,4%
<b>55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	4	57,1%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	2	28,6%
<b>56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	2	28,6%
nem concordo nem discordo	2	28,6%
concordo	3	42,9%
<b>57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	1	14,3%
discordo	2	28,6%
concordo	4	57,1%

## Apêndice C – Resumo dos Resultados da Pesquisa Científica

Variáveis	conclusão	
	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>II. Escala de clima organizacional</b>		
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
concordo	5	71,4%
concordo totalmente	2	28,6%
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	4	57,1%
concordo totalmente	1	14,3%
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	4	57,1%
concordo totalmente	1	14,3%
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	3	42,9%
concordo totalmente	2	28,6%
62. Existe integração entre os colegas e funcionários nesta empresa	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo	2	28,6%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	3	42,9%
concordo totalmente	1	14,3%
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
discordo totalmente	1	14,3%
discordo	1	14,3%
nem concordo nem discordo	1	14,3%
concordo	3	42,9%
concordo totalmente	1	14,3%

Fonte: dados extraídos da coleta por meio da pesquisa de campo, setembro de 2017.

**Apêndice D – Escore Médio dos Fatores da Escala de Clima Organizacional**

	continua
<b>Controle/Pressão</b>	<b>Média</b>
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	1,71
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	2,29
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,43
52. Aqui, o chefe usa regras da empresa para punir os funcionários.	2,43
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	2,71
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	2,86
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,14
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por essa empresa.	3,43
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,71
<b>Escore médio</b>	<b>2,75</b>
<b>Coesão entre os colegas</b>	<b>Média</b>
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	4,29
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	3,86
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	3,71
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	3,71
62. Existe integração entre os colegas e funcionários nesta empresa.	3,43
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,29
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	3,00
<b>Escore médio</b>	<b>3,61</b>
<b>Apoio da chefia e da organização</b>	<b>Média</b>
5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	4,29
3. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	4,14
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	4,14
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	4,00
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	4,00
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	4,00
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	4,00
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	3,71
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	3,57
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	3,57
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,57
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	3,29
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	3,00
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	3,00
1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	2,86
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação das mudanças.	2,86
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	2,86
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	2,71
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	2,71
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	2,14
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	2,00
<b>Escore médio</b>	<b>3,35</b>

## Apêndice D – Escore Médio dos Fatores da Escala de Clima Organizacional

	conclusão
<b>Conforto físico</b>	<b>Média</b>
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	3,86
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,14
44. O setor de trabalho é limpo.	3,00
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	2,86
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	2,71
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	2,14
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	2,00
38. O espaço físico no setor de trabalho é satisfatório.	2,00
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	1,86
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	1,71
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	1,57
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	1,57
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	1,57
	<b>Escore médio 2,31</b>
<b>Recompensa</b>	<b>Média</b>
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	3,43
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	3,29
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,14
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	2,00
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	1,86
30. O trabalho bem feito é recompensado.	1,86
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	1,57
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	1,43
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	1,29
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	1,29
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	1,29
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	1,29
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	1,29
	<b>Escore médio 1,85</b>

Fonte: dados extraídos da coleta por meio da pesquisa de campo, setembro de 2017.

**Apêndice E – Escore Médio Compilado da Escala de Clima Organizacional**

FATORES	ESCORE MÉDIO		
	Clima bom (1 a 2,9)	Indiferente (3 a 3,9)	Clima ruim (4 a 5)
Controle/pressão	2,75		
FATORES	ESCORE MÉDIO		
	Clima ruim (1 a 2,9)	Indiferente (3 a 3,9)	Clima bom (4 a 5)
Coesão entre colegas		3,61	
Apoio da chefia e da organização		3,35	
Conforto físico	2,31		
Recompensa	1,85		

Fonte: dados extraídos da coleta por meio da pesquisa de campo, setembro de 2017.

### Apêndice F – Resumo dos Resultados da Pesquisa Científica

FATORES	RESULTADOS		
	BONS	INDIFERENTES	RUINS
Controle/pressão	71,4% discordam que a chefia pressiona o tempo todo	57,1% concordam que os horários são cobrados com rigor	
Coesão entre colegas	71,4% concordam que o funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas	57,1% concordam que as relações são de amizade	
Apoio da chefia e da organização	71,4% concordam que o chefe ajuda os funcionários com problemas		42,9% discordam e 28,6% discordam totalmente que as mudanças na empresa são planejadas
Conforto físico		85,7% concordam que existe iluminação adequada no ambiente de trabalho	57,1% discordam e 42,9% discordam totalmente que os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado
Recompensa		57,1% concordam que o chefe valoriza os funcionários	71,4% discordam totalmente que a produtividade do empregado tem influência no salário

Fonte: dados extraídos da coleta por meio da pesquisa de campo, setembro de 2017.

## ANEXOS

### Anexo A – Instrumento de Pesquisa – Questionário Estruturado



**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO NÚCLEO DE BALÍSTICA DE FORTALEZA DA PERÍCIA FORENSE DO ESTADO DO CEARÁ**

ARTIGO CIENTÍFICO  
Curso de Graduação em Administração

• **Instruções para o respondente:**

- 1) Esta pesquisa está dividida em 02 etapas de estudo;
- 2) Informar a data em que está respondendo o questionário;
- 3) Na pergunta aberta, o comentário deve ser o mais detalhado possível;
- 4) Procure não deixar nenhum campo sem resposta, somente o campo "Número";
- 5) As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo;
- 6) Após análise, os resultados consolidados serão disponibilizados aos participantes.

Sua participação é extremamente importante para o resultado da pesquisa.

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2017

Número: \_\_\_\_\_

**I – Características do respondente**

**1 – Idade**

- ( ) entre 22 e 28 anos                      ( ) entre 36 e 42 anos  
( ) entre 29 e 35 anos                      ( ) acima de 43 anos

**2 – Gênero**

- ( ) masculino                                      ( ) feminino

**3 – Grau de escolaridade**

- ( ) superior completo  
( ) pós-graduação/MBA incompleto  
( ) pós-graduação/MBA completo  
( ) mestrado incompleto  
( ) mestrado completo  
( ) doutorado incompleto  
( ) doutorado completo

**4 – Ano da posse**

- ( ) antes de 2013                      ( ) 2013                      ( ) 2016

**5 – Tempo na função**

- ( ) menos de 1 ano                      ( ) entre 3 e 5 anos  
( ) entre 1 e 3 anos                      ( ) mais de 5 anos

**II. Escala de Clima Organizacional (ECO)**

Caro servidor,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de

trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

continua				
1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente

1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
3. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação das mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	

continua				
1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente

25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é satisfatório.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por essa empresa.	
52. Aqui, o chefe usa regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	

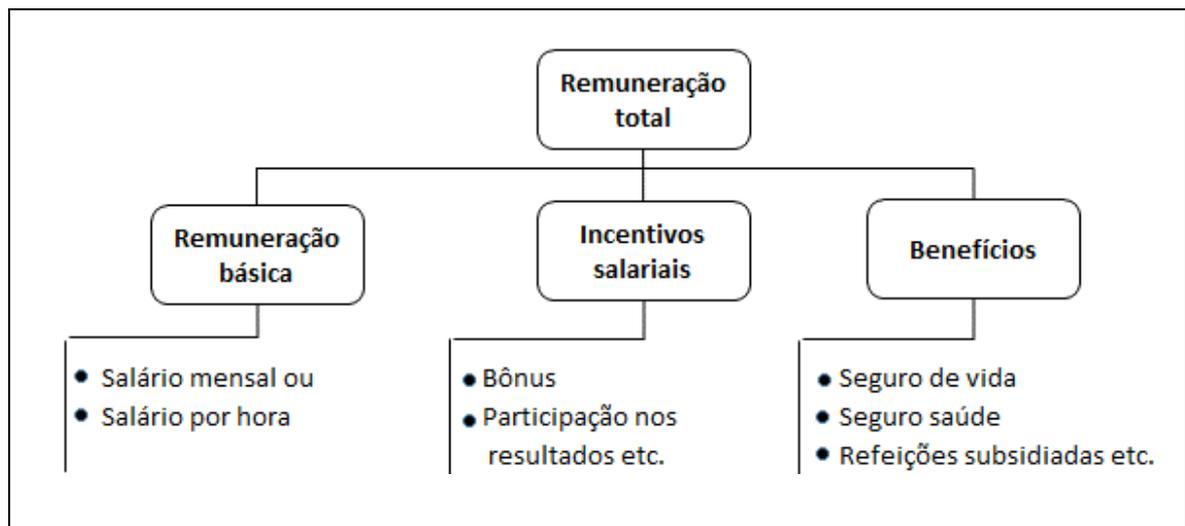
				conclusão
1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente

61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre os colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

**7 – Tem outras considerações e contribuições que considere relevante para esta pesquisa científica?**

Fonte: Martins, 2008, p. 35.

**Anexo B – Os Três Componentes da Remuneração Total**



Fonte: Chiavenato, 2010, p. 279.

### **Anexo C – Denominações, Definições, Itens Integrantes e Índices de Precisão dos Fatores da ECO**

<b>Denominações</b>	<b>Definições</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de precisão</b>
<b>Apoio da chefia e da organização</b>	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
<b>Recompensa</b>	Diversas formas de recompensa usados pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
<b>Conforto físico</b>	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
<b>Controle/pressão</b>	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
<b>Coesão entre colegas</b>	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins, 2008, p. 33.