Volume 3 Número 1 Janeiro/Junho 2019 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

UNI7

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. 3	n. 1	jan./jun.	2019	199 p.

Catalogação na Fonte: Maria Jacquelline 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. 3, n. 1 (jan./jun. 2019) – Fortaleza: UNI7, 2019 [*on-line*]

Publicação semestral *on-line* a partir de 2017, disponível no portal de periódicos da UNI7 em: http://www.uni7.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

http://www.uni7.edu.br | 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
Danyele Melo Araújo e Maria Tamires Gomes dos Reis

Normalização de Referências
Maria Jacquelline 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 quinta edição é composta por 6 (seis) artigos científicos e já está indexada a base de dados do Google Acadêmico (*Scholar* Google), *Public Knowledge Project* (PKP *Index*) e Diretório de Políticas Editoriais das Revistas Científicas Brasileiras do IBICT (Diadorim). 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.uni7.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.

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. 3, n. 1, jan./jun. 2019

ISSN 2526-9054 (eletrônico)

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO NA DUCAMPO, SOB A ÓTICA DOS EMPREGADOS DO SETOR DA PRODUÇÃO 13
Abraão Lincoln Dantas Alves
Gabriel Hugo Maciel de Sampaio
Olívia Lima Guerreiro de Alencar

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DA FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (FUNCAP), SOB A ÓTICA DOS TERCEIRIZADOS DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA 45
Andréa Dantas Moreira
Olívia Lima Guerreiro de Alencar

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DO SÓCIO-PROPRIETÁRIO DA HAMBURGUERIA I LOVE BACON SOB A ÓTICA DA TEORIA DAS NECESSIDADES DE DAVID MCCLELLAND 81
Camila Pessôa Settinieri
Carlos Matheus Silva Vasconcelos
Marcos Aurélio Maia Silva

MARKETING DE RELACIONAMENTO DA LOJA USE MIAOW PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES 121
Francisco Otávio Alves Matos
Roseilda Nunes Moreira

AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL IMPLEMENTADAS PELO BANCO DE ALIMENTOS DA CEASA-CE 145
José Helio Salgado Neto
Nadjane Lima Silva
Luciana Freire de Lima Marinho
Marcos Aurélio Maia Silva

QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA OBTENÇÃO DA SATISFAÇÃO DO RESTAURANTE LIMA DO CAMARÃO, NA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES 175
Lucas Alves Lima
Roseilda Nunes Moreira

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO NA DUCAMPO, SOB A ÓTICA DOS EMPREGADOS DO SETOR DA PRODUÇÃO

Abraão Lincoln Dantas Alves
Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
abraao96@live.com

Gabriel Hugo Maciel de Sampaio
Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
gabrielsampaaio@hotmail.com

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 UNIFAMETRO. Consultora organizacional e psicóloga do trabalho em atendimentos de orientação de carreira de jovens e adultos.
oliviaguerreiroalencar@gmail.com

RESUMO
Este artigo tem como objetivo geral analisar a satisfação no ambiente de trabalho na Ducampo, sob a ótica dos empregados do setor da produção. Para tal, serão descritas as cinco dimensões da satisfação que indicam a satisfação com os colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções. O método utilizado consiste em uma pesquisa exploratória-descritiva de cunho bibliográfico e estudo de caso a partir da escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008). Os resultados apontam um grau de satisfação com salário, relaciomento entre colegas e chefia. Com média respectivamente, 5,02, 5,59, 5,96. Acerca das dimensões quanto a satisfação com as promoções e natureza do trabalho, teve média respectivamente, 5,08 e 5,02. Deste modo, conclui-se que há um bom nível de satisfação no ambiente de trabalho do setor da produção.

PALAVRAS-CHAVE: Satisfação no trabalho. Setor da produção. Relacionamento.

ABSTRACT
The general objective of this research article is to analyze job satisfaction in the work environment of the Ducampo, located in Horizonte, state of Ceará, from the perspective of the company's employees in the manufacturing division. Five dimensions of job satisfaction are described, which cover satisfaction with colleagues, salary, managers, nature of the work, and with job promotions. The methodology consisted of a descriptive and exploratory bibliographical research, and a case study based on the Work Satisfaction Scale, of Siqueira (2008). Results indicate an average of 5.02, 5.59, and 5.96 satisfaction levels with salary, relations with colleagues, and relations with managers, respectively. In regards to job promotions we found a 5.08 satisfaction level, and a 5.02 overall satisfaction with the nature of the work. Therefore, the research concludes there is a good level of job satisfaction among employees of Ducampo's manufacturing division.

KEYWORDS*: Job satisfaction. Manufacturing division. Work relations.*

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 satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível ás políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus empregados, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles e o quanto ela estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (SIQUEIRA, 2008).

Desta feita, tem-se que o comportamento humano no ambiente de trabalho vem sendo amplamente estudado, destacando-se principalmente o aspecto emocional do trabalhador. Para isto, empresas investem em recursos que possam oferecer um ambiente motivador e que garantam a satisfação aos seus empregados, tornando-se assim um grande desafio para os gestores de qualquer organização.

A satisfação no trabalho pode ser entendida atualmente como “um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 266). 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).

Apesar do grande avanço tecnológico que engloba todas as áreas e departamentos das organizações na sociedade, verifica-se que ao longo do tempo surgiu uma preocupação com o indivíduo nesse chamado desenvolvimento organizacional, haja vista que a competitividade acarretou problemas sérios aos recursos humanos, como doenças psicológicas e ocupacionais relacionadas à sobrecarga de atividades.

Entre março e abril de 2012, foi feito um estudo pela Universidade Federal de Campina Grande através de questionários com empregados de uma agência

bancária, e como resultado observou-se que os funcionários não estão satisfeitos com as circunstâncias vivenciadas no ambiente de trabalho, mesmo com todos os incentivos financeiros e programas motivacionais (LOURENÇO; ALVES, 2012).

"O trabalho requer a convivência com os colegas e superiores, a odebiência as regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero" (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.73). De acordo com a pesquisa do Instituto Edenred-Ipsos Barometer, a Índia lidera o ranking de pessoas mais satisfeitas com o trabalho. O instituto mediu o bem estar dos funcionários em 15 países. O México aparece na segunda posição. Brasil, Chile e Estados Unidos estão empatados na terceira posição, ambos possuem 77% de índice de satisfação. Algumas das principais categorias abordadas foram: ambiente de trabalho, valorização e emoção. A pesquisa foi realizada com mais de 15 mil funcionários entrevistados e um dado interessante e positivo é que, neste ano, sete entre 10 funcionários estavam satisfeitos com o trabalho (FORBES, 2016).

Instituto Locomotiva de Pesquisa realizou pesquisa a qual revelou que 56% dos trabalhadores com carteira assinada estão insatisfeitos com os seus empregos, e que dos 1.019 entrevistados, apenas 1/3 se declarou satisfeito de modo geral. De acordo com a matéria jornalística 96% das pessoas consideram importante que as empresas reconheçam seus funcionários por meio de recompensas materiais como dinheiro, viagens, vale presente, etc. E 90% consideram que este reconhecimento pode vir sob outras formas, como elogios, homenagens até mesmo uma estrela no peito, desde que seja uma atitude que valorize a entrega do trabalhador (HÉRIDIA, 2017).

Estudos indicam que pessoas com níveis altos de satisfação com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas em que trabalham, são menos faltosas, têm melhor desempenho e maior produtividade (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004). Existem autores que defendem a satisfação no trabalho como indicador de desempenho laboral importante para o interesse empresarial, tais como "aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho" (SIQUEIRA, 2008, p. 265). Com base na citação anterior do desempenho, acerda da permanência e redução de faltas, existe também a preocupação com a saúde desse trabalhador, uma vez que a satisfação no trabalho é consequência do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e apontada

como elemento psicossocial do conceito de bem-estar no trabalho (SIQUEIRA; PADOVAM, 2004)

Um levantamento inédito da Love Mondays, comparando a satisfação no trabalho no Brasil, México e Argentina, mostra que os profissionais brasileiros são os menos satisfeitos com o seu emprego. A pesquisa avaliou os níveis de satisfação dos profissionais em relação a oportunidades de carreira, cultura da empresa, qualidade de vida, remuneração, benefícios e o trabalho em geral. Entre os três países, o México apresentou os melhores índices em todos os quesitos. Os índices são medidos de 1 a 5, sendo 1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito. No Brasil, a maior nota foi para satisfação geral, com 3,47. No quesito satisfação com cultura da empresa, Brasil e Argentina empataram com 3,20, enquanto o México teve nota de 3,48. Em remuneração e benefícios, os profissionais argentinos se mostraram os menos satisfeitos, com nota de 3,16 (ESTADÃO, 2017).

Por essa razão, acredita-se ser necessário realizar esse estudo de satisfação no ambiente de trabalho na Ducampo, sob a ótica dos empregados do setor da produção.

Para isto, traz-se o problema de pesquisa que fundamenta-se em: como está o nível de satisfação no ambiente de trabalho na Ducampo, sob a ótica dos empregados do setor da produção?

Este artigo científico tem como objetivo geral analisar a satisfação no ambiente de trabalho da Ducampo, sob a ótica dos empregados do setor da produção. De tal forma, serão descritos os objetivos específicos teóricos, que agrupam 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 os objetivos específicos empíricos que consiste em medir a satisfação no ambiente de trabalho da Ducampo, sob a ótica dos empregados do setor da produção.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se conceitos e os elementos que compõem o tema satisfação no ambiente de trabalho, entre eles estão satisfação com os colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoção. Os fundamentos utilizados serão

obtidos por meio da literatura científica que serviram de base para esta pesquisa científica.

2.1 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Neste subcapítulo expões-se conceitos relacionados à satisfação no ambiente de trabalho, bem como sua relação entre satisfação e motivação.

"Vale ressaltar que a expressão "satisfação no trabalho" representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações" (SIQUEIRA, 2008, p. 267)

A satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível ás políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus empregados, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles e o quanto ela estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (SIQUEIRA, 2008).

Em busca da satisfação pelo trabalho, é possivel utilizar a proposta utilizada por Herzeberg a formulação da teoria dos dois fatores, o enriquecimento do trabalho, que consiste em incrementar os fatores motivacionais dentro de um cargo. Para isso, acredita-se que as atividades devem ter maior amplitude e variedade, reduzindo a monotomia da rotina de trabalho (MAXIMIANO, 2004).

2.1.1 Relação Entre Motivação e Satisfação

A motivação, mesmo em tempo atual, é bastante confundida com traços pessoais, o que leva a diversos equívocos no mundo corporativo. Por não compreenderem bem o conceito de motivação, gestores utilizam mal ou descartam os recursos humanos que dispõe por acreditarem que alguns de seus funcionários são preguiçosos, sendo que estes estão apenas desmotivados. Por meio de tal afirmação se pode perceber que a motivação é situacional e não algo que esteja definitivamente atrelado à um determinado indivíduo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

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 satisfação no trabalho é um dos fatores que auxilia na afetividade no ambiente de trabalho ou então é como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

2.2 A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: O MODELO DAS CINCO DIMENSÕES

Neste estudo, foi considerado o modelo proposto por Mirlene Siqueira (2008), no qual a satisfação pode ser mensurada por meio de cinco dimensões, com focos distintos, que representam as experiências vividas pelo empregado. É necessário levar em consideração a recompensa em fortama de salário e promoção, o convívio com os demais empregados e gestores da empresa, e seé recompensador e agradável para o indivíduo realizar as tarefas impostas a ele (SIQUEIRA, 2008).

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 de 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.

2.2.1 Satisfação Com Os Colegas

Neste subcapítulo, será apresentada a necessidade das relações interpessoais no âmbito de trabalho, bem como suas consequências.

2.2.1.1 Relação Interpessoal No Ambiente De Trabalho

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).

Na visão tradicional todo conflito é danoso e deve ser evitado. Pela visão das relações humanas, o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo. Já pela visão interacionista, o conflito é uma coisa positiva e fundamental para o desempenho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

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).

2.3 SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

Neste subcapítulo se discute a satisfação com o salário no âmbito de trabalho, bem como sobre a remuneração, planos de incentivo e benefícios sociais.

2.3.1 Remuneração

A remuneração surgiu como uma forma de cumprimento legal de obrigações, ou seja, houve primeiro a obrigação do pagamento da remuneração e após, as organizações o fizeram. Contudo, o mundo está em constante mudança, assim como

as organizações e, hoje, não mais se pode pensar em remuneração apenas como obrigação, mas como uma forma de gerar satisfação, de satisfazer além das necessidades fisiológicas dos empregados, a remuneração em muitos casos é o fator de captação e retenção de funcionários de excelência (DUTRA, 2016).

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).

Nas organizações, as pessoas empregam seus esforços, conhecimento e tempo em favor da empresa, com a finalidade de gerar receita e crescimento à ela, em contrapartida à esta doação, as organizações recompensam o indivíduo por tal feito. A remuneração é sem dúvida a melhor maneira de expressar a valorização aos empregados, é a forma mais clara e prática de fazê-lo (DUTRA, 2016).

2.3.2 Planos de Incentivo

A captação e retenção de profissionais que de fato agreguem valor às empresas tem feito cada vez mais, parte dos objetivos dos departamentos de gestão de pessoas, em especial nas organizações com uma visão mais moderna (FRANÇA, 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

Quando uma organização projeta seu pacote geral de remuneração, ela precisa olhar para além do simples salário-hora ou salário anual. Ela deve levar em conta um outro elemento, os benefícios aos funcionários. Benefícios aos funcionários são recompensas não-financeiras projetadas para enriquecer a vida dos funcionários. Eles

cresceram em importância e variedade no decorrer das últimas décadas. Vistos como "adicionais" no passado, os pacotes de benefícios de hoje refletem um considerável esforço para proporcionar algo que cada funcionário valorizará (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

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 ao seus empregados (GHENO; BERLITZ, 2011).

2.4 SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

Neste capítulo serão abordados os aspectos ligados à satisfação com a chefia no que tange sua influência na satisfação no ambiente de trabalho, bem como os conceitos e estilos de liderança.

2.4.1 Liderança

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 (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

É preciso ter cautela quando se fala em liderança, primeiro porque não existe entre os estudiosos do assunto, um concenso sobre o conceito ideal, segundo, porque o ato de liderar em muito se confunde com o de administrar (FIORELLI, 2014).

"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).

2.4.2 Estilos de Liderança

Caravantes, Panno e Kloeckner (2008) apresentam três estilos de liderança, a autocrática em dois níveis de autocracia, a consultiva, também em dois níveis e liderança baseada no grupo. Os estudos de White e Lippitt apresentam pensamento semelhante, trazendo os estilos de liderança como autocrática, liberal e democrática. Contudo, os estilos de liderança podem ser vistos como apenas autocrático e democrático (BATEMAN; SNELL, 2010).

A liderança autocrática apresenta elevado nível de autoridade e domínio, onde o líder espera dos subordinados sua total obediência, não abrindo espaço para questionamentos e/ou opiniões, neste, o líder é o único responsável pelas decisões, apenas comunicando ao grupo quando às faz. Este estilo de liderança pode aparecer em dois níveis, há àquele que não busca auxílio algum da equipe para tomar decisões e há os que buscam na equipe as informações que necessita para tomar as decisões, mas as toma sozinho, comunicando ou não a esquipe sobre suas decisões (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2008).

Por sua vez, na liderança liberal, ainda conhecida como *laissez-faire*, o líder apenas participa quando solicitado pelo grupo, sendo as decisões individuais dos membros da equipe ou do grupo, neste, o líder tem seu papel apagado ou diminuído. Em virtude da não-efetividade do líder, há quem defenda que não se trata de um estilo de liderança, abordando apenas os estilos autocrático e democrático (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2008).

Por fim, a liderança democrática ou consultiva, o líder assume o papel de encorajador, mostra-se sempre comunicativo e age como facilitador na orientação da equipe, aqui, o líder solicita a opinião de seus subordinados, não apenas informações como no caso do autocrático. Neste estilo, o líder reúne a equipe para trocar informações, podendo este, tomar as decisões baseado na opinião da equipe ou todo o grupo (incluindo o líder) (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2008).

Os grupos geridos por líder com esse perfil, tendem a apresentar excelente qualidade de trabalho, alta produtividade, empenho e responsabilidade com o trabalho e com a equipe, bom relacionamento interpessoal, além de clima de satisfação (MAXIMIANO, 2011).

2.5 SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

Neste capítulo será abordada a satisfação com a natureza do trabalho, segundo alguns teoricos.

2.5.1 Natureza do Trabalho

Em busca da satisfação pelo trabalho, é possível utilizar a proposta realizada por Herzberg na formulação da teoria dos dois fatores, o enriquecimento do trabalho, que consiste em incrementar os fatores motivacionais dentro de um cargo. Para isso, acredita-se que as atividades devem ter maior amplitude e variedade, reduzindo a monotonia da rotina de trabalho (MAXIMIANO, 2004).

A ampliação das atividades pode ocorrer através de: delegação de atribuições adicionais, responsabilização por atividades correlacionadas ao cargo ou aquisição de novas responsabilidades. Os três métodos irão proporcionar novos desafios e responsabilidades ao cargo (MAXIMIANO, 2004).

Portanto, considera-se satisfação com a natureza do trabalho o interesse pelas tarefas realizadas, assim como a variedade e capacidade de absorverem os funcionários (SIQUEIRA, 2008).

2.6 SATISFAÇÃO COM A PROMOÇÃO

Neste capítulo, discute-se o processo de promoção, por meio das promoções.

2.6.1 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 as pessoas de aprender no cargo atual e aplicar os conhecimentos necessários, pois desenvolvendo 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 o mesmo irá buscar uma melhor capacitação e qualificação profissional; e para a organização, que irá desenvolver melhor seus trabalhadores tendo sempre candidatos que possam assumir os cargos mais superiores (SPECTOR, 2013).

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 pesquisas" (SCHNEIDER, 2007, p. 172).

Nos próximos subcapítulos, será exposto o método adotado para cumprir os objetivos deste estudo.

1. Descrever a satisfação no ambiente de trabalho;
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 a promoção;

7. Medir a satisfação no ambiente de trabalho da Ducampo, sob a ótica dos empregados do setor da produção.

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, 2008).

Para a investigação, utilizará pesquisas de cunho bibliográfico e pesquisa de campo. “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 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). Para esse 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 do artigo.

Quanto à natureza, este trabalho possui caráter quantitativo. 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 da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), a qual encontra-se no Anexo A.

3.2 ESTUDO DE CASO – DUCAMPO EMPREENDIMENTOS FLORESTAIS

“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).

Para a empresa em estudo, a técnica utilizada terá importância, pois permite verificar informações relevantes sobre as relações entre as variáveis existentes do tema em estudo. Correlacionando a importância de manter o nível de satisfação dos empregados e identificar os principais pontos de ação para manutenção da satisfação entre os empregados.

3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

A população-alvo será 07 (sete) empregados do setor total da produção de uma organização privada de Horizonte. “População é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 206).

A amostras do presente estudo foi composta por todos os sete funcionários do setor da produção da empresa Ducampo.

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 da produção da empresa Ducampo Empreendimentos Florestais.

3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Na elaboração do instrumento da pesquisa para a coleta dos dados serão realizados questionários com o mesmo grupo de respondentes, no próprio ambiente de trabalho.

Para avaliar a Satisfação no Trabalho com os empregados da Ducampo Empreendimentos Florestais, será 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, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções.

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

3.3.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

A aplicação dos instrumentos de coletas de dados iniciará mediante o acesso à empresa como funcionário do setor e posterior solicitação de autorização da empresa, para que os dados necessários possam ser coletados; conforme solicitação formal, apresentada no (APÊNDICE A). A aplicação da escala mencionada anteriormente, aqui descrita como Escala de Satisfação no Trabalho (EST), se dará através de entrega direta com visitas presenciais aos sujeitos da pesquisa.

Em relação a aplicação da escala, “seja em sua forma completa ou em sua versão reduzida, poderá ser feita de forma individual ou coletiva” (SIQUEIRA, 2008, p. 271). Para esse 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

Neste subcapítulo, será apresentado o método de coleta, tabulação e tratamento dos dados da pesquisa para análise dos resultados.

3.4.1 Coleta dos Dados

“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).

O questionário será aplicado aos empregados da empresa Ducampo Empreendimentos Florestais, no periodo de 11 a 15 de março de 2019, com o

aplicador presente para auxiliar em alguma dúvida e recebido totalmente preenchido ao final.

3.4.2 Tabulação dos Dados

Tabulação de dados é a parte de análise estatística que permite sintetizar os dados de observação, conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Por tratar-se de formulário e questionário, foi feita uma análise dos dados por meio do referencial teórico observando as respostas obtidas no formulário respondido pelos empregados da produção.

O questionário demográfico que será utilizado no presente estudo, que foi apresentado no (ANEXO A) foi construído e validado no Brasil com a intenção de avaliar o grau de satisfação do trabalhador diante das cinco dimensões do seu trabalho.

3.4.3 Tratamento dos Dados

Para interpretação dos resultados e de acordo com Siqueira (2008) será considerado 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 no questionário, será adotado a análise de conteúdo, sendo que as dimensões da escala EST foram tomadas como categorias de análise. O tratamento dos dados da pesquisa serão analisados e interpretados, a partir da revisão bibliográfica e da coleta de dados com o questionário.

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 – DUCAMPO EMPREENDIMENTOS FLORESTAIS

A Empresa Ducampo Empreendimentos Florestais é uma microempresa. Foi fundada em 2011, por iniciativa dos três sócios que a compõem, com o propósito de atuar na produção de biomassa, dirigida as indústrias têxteis e bebidas. A fábrica iniciou suas operações em setembro de 2011, tendo como primeiro cliente a empresa Vicunha Têxtil.

Localizada na região do Horizonte, mais especificadamente no Distrito Industrial de Horizonte, a Ducampo colabora no desenvolvimento do Município e região.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a examinação dos formulários, foi possível medir a satisfação no ambiente de trabalho na Ducampo, sob a ótica dos empregados do setor da produção. A seguir, serão expostos os resultados e suas respectivas análises.

O perfil sociodemográfico dos respondentes será apresentado na tabela em seguida:

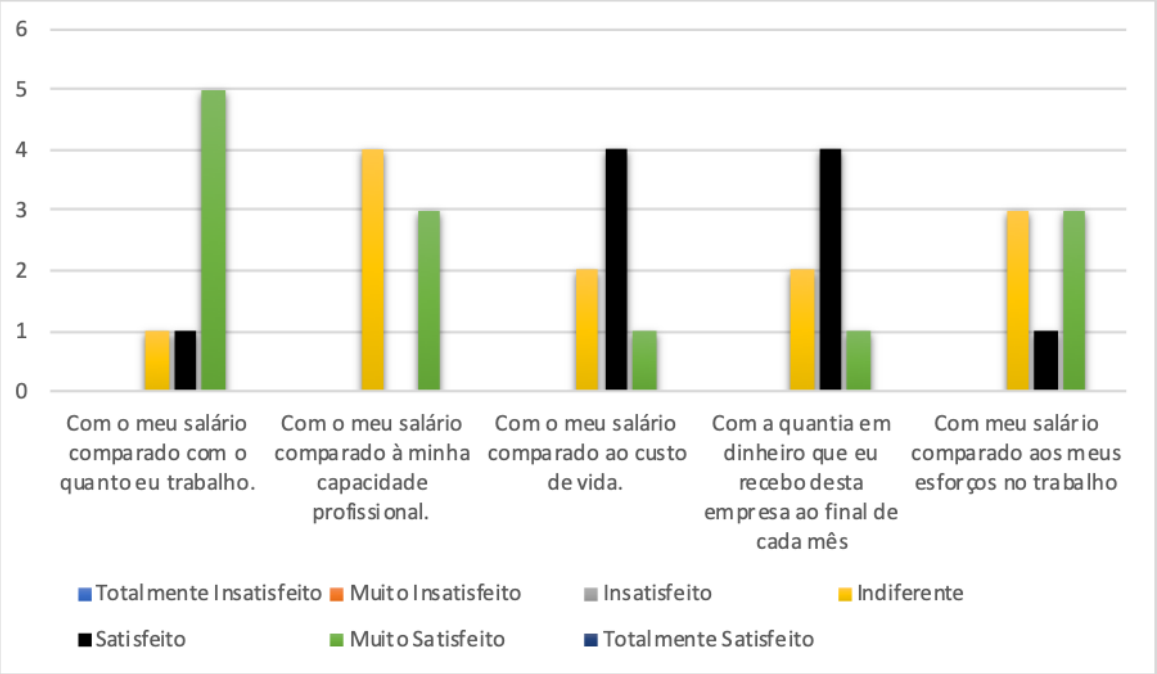
Tabela 1 – Perfil Sociodemográfico dos entrevistados

VARIÁVEIS	NÍVEIS	QUANTIDADES
SEXO	masculino	7
	feminino	0
IDADE	25-31 anos	1
	32-38 anos	4
	39-45 anos	0
	46 anos ou mais	2
ESCOLARIDADE	ensino fundamental	6
	ensino médio	1
	ensino superior incompleto	0
	ensino superior completo	0
	especialização/MBA incompleto	0
	especialização/MBA completo	0
TEMPO DE EMPRESA	01 ano	1
	01 a 03 anos	0
	03 a 05 anos	1
	05 a 07 anos	3
	07 a 09 anos	2
	acima de 09 anos	0

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao formulário que mensura a satisfação no trabalho com o salário, colegas de trabalho, chefia, promoções e natureza do trabalho, os empregados do setor da produção da Ducampo respoderam conforme descrito nos parágrafos posteriores.

Gráfico 1 – Satisfação com o salário



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Em relação ao salário comparado á quantidade de trabalho, é possível notar que a maioria do empregados estão satisfeitos com a quantia recebida, pois cinco deles responderam muito satisfeitos, um totalmente satisfeito e um indiferente. A méda de respostas foi de 5,57, sendo a maior das cinco perguntas feitas na dimensão de salário, resultando que os empregados consideram justa a quantidade recebida mensalmente.

Sobre o questionamento feito sobre o salário comparado a capacidade profissional, a média geral foi 4,85, o que indica uma satisfação da maioria, apesar de quatro pessoas terem respondido indiferente.

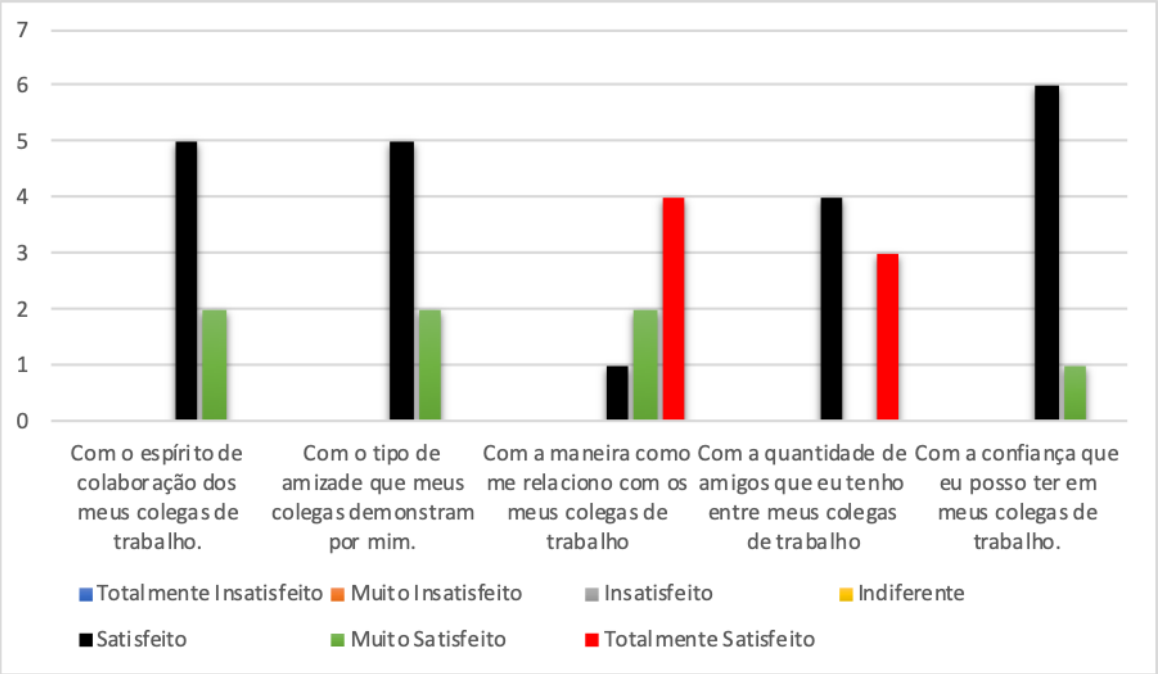
Quando questionados sobre o salário comparado ao custo de vida, a média foi 4,85, mesmo dois empregados respondendo indiferente, os outros cinco responderam na dimenção de satisfeitos.

Quanto à quantidade de dinheiro recebida ao final de cada mês, a média foi 4,85, dois se mostraram indiferente e cinco se mostraram satisfeitos.

No que se refere à relação entre salário e os esforços no trabalho, a média foi 5, mesmo com três empregados mostrando-se indiferente.

Vale ressaltar que os empregados do setor da produção, em sua maioria estão satisfeitos quanto ao salário que recebem.

Gráfico 2 – Satisfação com os colegas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Relacionado ao espírito de colaboração com os colegas de trabalho, os empregados do setor da produção encontram-se satisfeitos, com uma média de 5,28, com cinco empregados satisfeitos e dois muito satisfeitos.

A satisfação com o tipo de amizade com os colegas teve uma média de 5,28, indicando também um alto nível de satisfação entre os empregados.

Quanto a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho, obteve-se uma média de 6,42, sendo a maior média das cinco perguntas, sobre a dimenção de satisfação com os colegas.

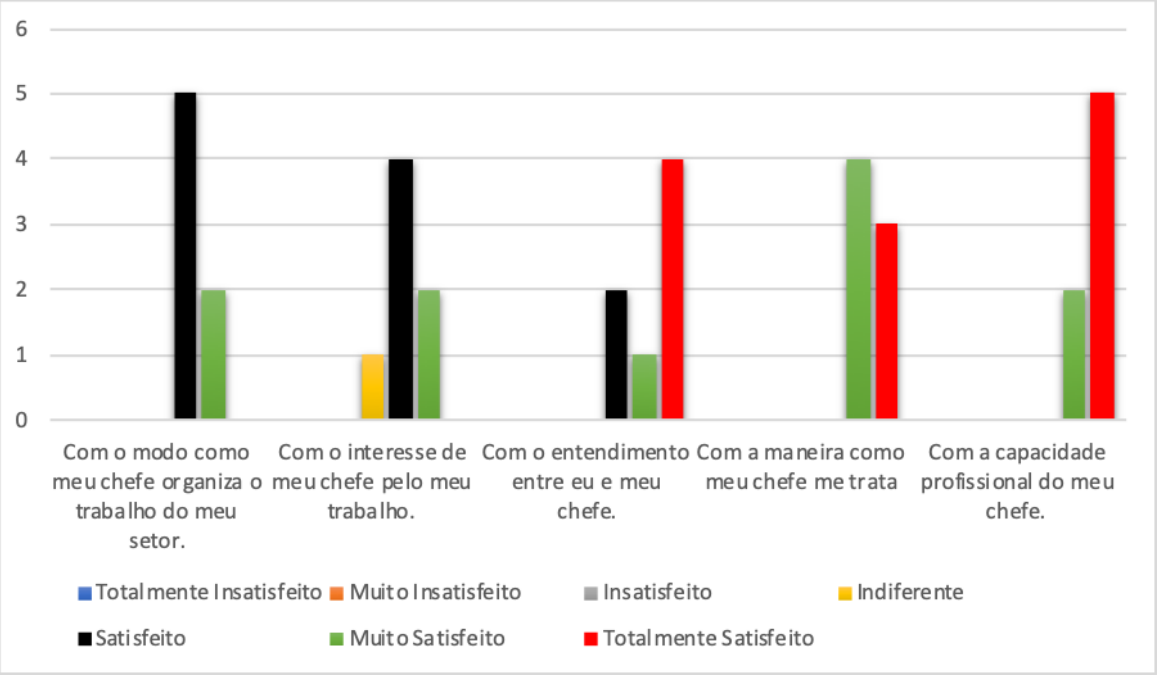
Dos sete repondentes, quatro estão satisfeitos com a quantidade de amigos que possuem e três estão totalmente satisfeitos. A média da resposta foi de 5,85 resultando em uma boa satisfação com a quantidade de amigos que possuem no ambiente de trabalho.

A méda obtida com as respostas sobre a confiança que os empregados podem ter em seus colegas de trabalho foi de 5,14, seis se mostraram satisfeitos e um muito satisfeito.

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).

Assim concluido um otimo nível de satisfação com os colegas de trabalho, resultando em um bom rendimento na produtividade.

Gráfico 3 – Satisfação com a chefia



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Analisando o gráfico, o modo como o meu chefe organiza o trabalho do meu setor é satisfeito, com a média de 5,28, com cinco votos satisfeitos e dois a muito satisfeitos.

No que se refere ao interesse de meu chefe pelo meu trabalho, obteve-se uma média de 5,14, mesmo um empregado ter votado indiferente. Porém, cinco votaram satisfeitos e dois muito satisfeitos.

Em relação ao entendimento entre eu e meu chefe, a média foi de 6,28, sendo atribuidas notas entre satisfeito e muito satisfeito.

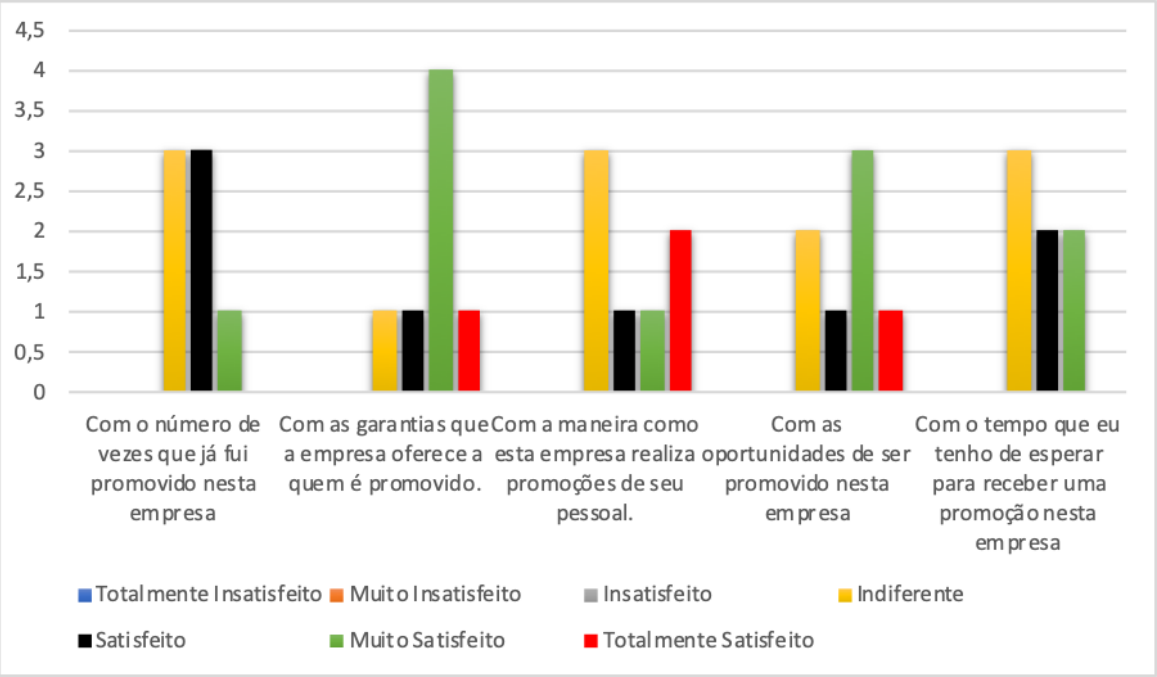
A maneira de como o meu chefe me trata, teve uma média de 6,42, onde quatro votaram muito satisfeitos e três totalmente satisfeitos.

Quanto a capacidade profissional do chefe, resultou em uma média de 6,71, sendo a maior da dimensão com a chefia.

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 (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Conclui-se que a parte da relação com a chefia está em um alto nível de satisfação por parte dos empregados da produção.

Gráfico 4 – Satisfação com as promoções



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Com o número de vezes que já fui promovido teve uma média de 4,71, onde teve uma variação de indiferente a muito satisfeito. Porém, esses quatro que votaram indiferente, são os mais novos na empresa, e que não desenvolveram ainda uma mentalidade de crescimento. Cabendo a empresa e o chefe do setor, trabalhar melhor essa parte.

Em relação as garantias que a empresa oferece a quem é promovido, teve uma média de 5,71, variando de indiferente a totalmente satisfeito. Onde a maioria teve uma satisfação o quanto a isso.

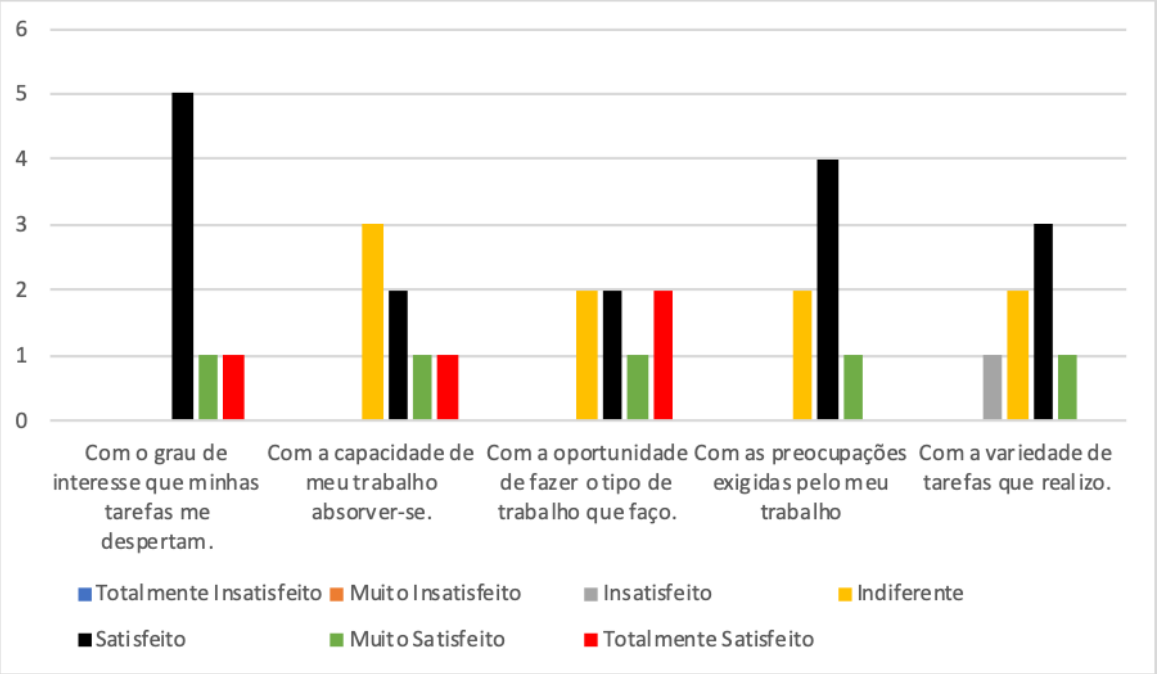
Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal, obteve-se uma média de 5,28, onde teve um equilibrio de satisfação. Quando questionados com as oportunidades de ser promovido, foi uma média de 5,42, mostrando que não há um interesse pessoal por conta do empregado e nem da empresa em montar um plano de carreira.

Quanto ao tempo que eu tenho que esperar para receber uma promoção, teve uma média de 4,28, resultando novamente em alguns empregados votando indiferente.

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

Em relação as promoções, de acordo com o gráfico, podemos ver que a empresa não tem um lado muito desenvolvido pra isso. Onde teve um alto nível de indiferente votado pelos empregados. Cabe à empresa desenvolver isso melhor.

Gráfico 5 – Satisfação com a natureza do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Se tratando de satisfação com a natureza o trabalho, o grau de interesse que minhas tarefas me despertam atingiu uma média de 5,42, a maior nessa dimensão. Ocorre uma variação ente satisfeito e totalmente satisfeito.

Quanto a capacidade de meu trabalho absorver-se, a média foi 5 e a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço, obteve-se uma média de 5,28, no

qual as duas perguntas os resultados são parecidos, variando de indiferente a totalmente satisfeito.

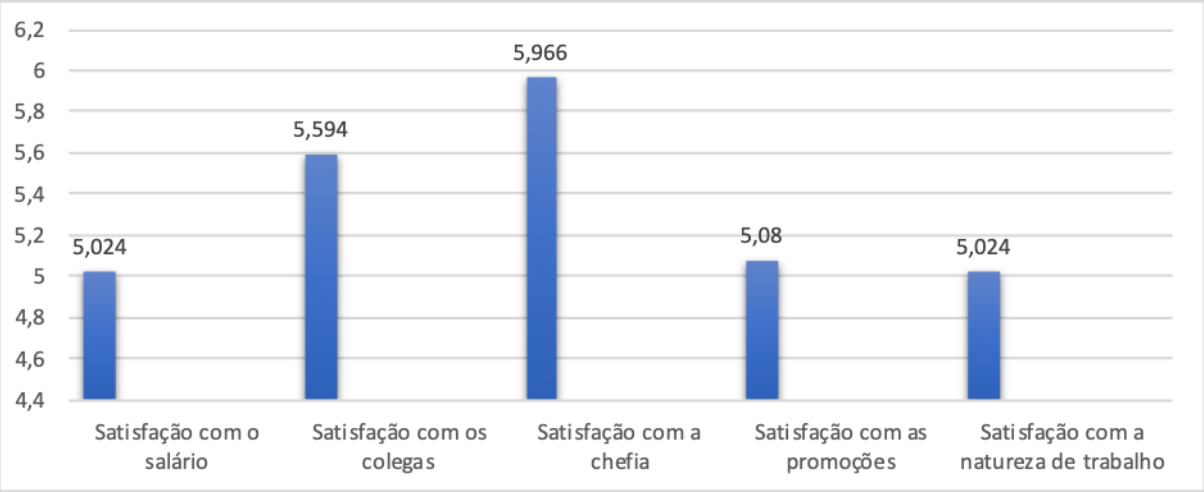
Em relação com as preocupações exigidas pelo meu trabalho, teve uma média de 4,85, apesar de dois terem votados indiferentes, a grande maioria se mostram satisfeitos.

Com a variedade de tarefas que realizo teve uma média de 4,57, onde a maoria está satisfeito, exceto por um, que se diz insatisfeito. Mas um caso particular que deve ser analisado pelo chefe do setor para evitar possíveis conflitos.

Portanto, considera-se satisfação com a natureza do trabalho o interesse pelas tarefas realizadas, assim como a variedade e capacidade de absorverem os funcionários (SIQUEIRA, 2008).

Nessa dimensão, vimos que segundo o gráfico, os empregados estão mais indiferentes do que satisfeitos. Cabe ao chefe do setor juntamente com a empresa, rever alguns processos feitos nesse setor, para que os empregados possam se adequar perfeitamente em cada função e ter um melhor desempenho na produtividade e no próprio clima organizacional. Para que futuramente não venha ocorrer conflitos.

Gráfico 6 – Média das cinco dimensões da satisfação



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Analisando os resultados do gráfico, podemos ver que o nivel de satisfação do setor da produção da Ducampo em relação a satisfação com o salário está muito bom, teve uma média de 5,02 significando que há uma boa remuneração. Em relação ao colegas, teve uma média de 5,59 ocasionando uma boa relação no âmbito profissional. Satisfação com a chefia teve uma média de 5,96 sendo a maior, tendo

em vista o bom relacionamento com o chefe do setor. Quanto as promoções, obteve-se uma média de 5,08 e a natureza de trabalho teve uma média de 5,02.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como principal objetivo saber como está o nível de satisfação no ambiente de trabalho na Ducampo, sob a ótica dos empregados do setor da produção. A avaliação foi realizada a partir dos cincos quesitos de Siqueira (2008), sendo eles: satisfação com o salário, satisfação com os colegas, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções e satisfação com a natureza do trabalho.

Com base nos questionários sobre o perfil dos empregados do setor da produção, concluimos que a faixa é na maioria entre 31 a 38 anos, com um baixo grau de escolaridade e com o tempo de serviço razoável. Referente aos pontos centrais investigados na avaliação, conclui-se uma satisfação recorrente em quase todos os aspectos, com poucas mudanças de níveis de alguns quesitos.

Os itens mais baixos no grau de satisfação foram os salários, promoções e natureza do trabalho. Mas algo que não deva ser tão levado a sério, pois atingiu a média de satisfação. Mas como precaução, o gestor da empresa e o chefe do setor, deveriam analisar melhor a aréa de promoções, vê o que está sendo feito em relação a isso, procurar atrair mais a atenção do empregado com boas promoções. Em relação ao salário é feito uma desconsideração, pois é algo que o empregado sempre busca querer mais. Quanto aos colegas e a chefia, foram bem satisfatórias, com poucos pontos de discrepância em relação à totalidade dos entrevistados.

De um modo geral, os empregados do setor da produção estão satisfeitos. Nota-se que o questionário todo teve um equilibrio nas respostas, chegando a certos pontos ter até uma “extrema satisfação”.

Sugere-se para futuras pesquisas discutir a melhoria de processos internos para a otimização do trabalho, implementar práticas de gestão na aréa de recursos humanos e melhorias a satisfação quanto a natureza do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração.** volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

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

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BOMFIM, B. A. A. **Clima organizacional e gespública:** um estudo em 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/arquivo total.pdf.>. Acesso em: 25 set. 2018.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: PEARSON, 2008.

CARDOZO, C. G.; SILVA, L. O. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista Interbio**, v. 8, n. 2, p. 24-34, dez. 2014. Disponível em: <http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf>. Acesso em: 10 set. 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ESTADÃO. **Brasileiro é o menos satisfeito com o seu trabalho.** [S.I.], 2017. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-e-o-menos-satisfeito-com-seu-trabalho-diz-pesquisa,70001827107>. Acesso em: 05 ago. 2018.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FORBES. **15 países em que as pessoas estão mais satisfeitas com o trabalho**. [S.I.], 2016. Disponível em: <https://forbes.uol.com.br/listas/2016/06/15-paises-em-que-as-pessoas-estao-mais-satisfeitas-com-o-trabalho/.>. Acesso em: 05 nov. 2018.

FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estrátegica 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: 15 set. 2018.

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

HÉRIDIA,T. 56% dos trabalhadores formais estão insatisfeitos com o trabalho. **G1**, 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/blog/thais-heredia/post/56-dos-trabalhadores-formais-estao-insatisfeitos-com-o-trabalho-revela-pesquisa.html.> Acesso em: 11 set. 2018.

HASHIMOTO, M. **Organizações intra-empreendedoras**: cosntruindo 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 out. 2018.

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

LOURENÇO, J. C.; ALVES, Y. M. de A. L. **Satisfação no trabalho:** um estudo de caso numa agência do setor bancário do município de Bananeiras – PB, Brasil. nº 169, 2012. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/clla.html.>. Acesso em: 05 nov. 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, M. do C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Editora Bookman, 2008.

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

MAXIMIANO, Antonio C. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf.>. Acesso em: 15 nov. 2018.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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 out. 2018.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B (Org.). **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA M. M. M.; PADOVAM, V.A. R. **Influências de percepção de suporte no trabalho e de satisfação com o suporte social sobre bem-estar subjetivo de trabalhadores.** 2004.

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

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

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.

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: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/5429>. Acesso em: 10 set. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de autorização de participação da Ducampo empreendimentos florestais no estudo de caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 27 de Fevereiro de 2019.

Eu, Abraão Lincoln Dantas Alves e Gabriel Hugo Maciel de Sampaio alunos do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Profa. Olivia 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 na Ducampo, sob a ótica dos empregados do setor da produção".

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.

Abraão Lincoln Dantas Alves
Aluno-Pesquisador

Gabriel Hugo Maciel de Sampaio
Aluno-Pesquisador

Profa. Olivia Lima Guerreiro de Alencar
Orientadora da Pesquisa

Bruno Cesar de Almeida
Diretor Administrativo da Ducampo Empreendimentos Florestais
(Assinatura e Carimbo)

ANEXOS

ANEXO A – Instrumento de pesquisa – Questionário Sociodemográfico

UNI7 CENTRO UNIVERSITÁRIO 7 DE SETEMBRO	**SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO NA DUCAMPO, SOB A ÓTICA DOS EMPREGADOS DO SETOR DA PRODUÇÃO** 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) Procure não deixar nenhum campo sem resposta;
4) As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo;
5) Após análise, os resultados obtidos serão disponibilizados aos envolvidos.

Sua participação é essencial para o resultado desta pesquisa.

Data: ____/____/ 2018

I – Característica do Entrevistado

1 – Gênero

( ) Feminino
( ) Masculino

2 – Idade

( ) abaixo de 18 anos ( ) entre 18 e 24 anos ( ) entre 25 e 31 anos
( ) entre 32 e 38 anos ( ) entre 39 e 45 anos ( ) acima de 45 anos

3- Escolaridade

( ) ensino fundamental ( ) ensino superior completo
( ) ensino médio incompleto ( ) especialização/MBA
( ) ensino superior incompleto ( ) especialização/MBA completo

4 – Tempo de empresa

( ) até 1 ano ( ) mais de 1 ano a 3 anos ( ) mais de 3 a 5 anos
( ) mais de 5 a 7 anos ( ) mais de 7 a 9 anos ( ) acima de 9 anos

II – Escala de satisfação no trabalho (EST)

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 a seguir e assinale um número, de acordo com a seguinte escala:

Escala de Satisfação no Trabalho - EST

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.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 = Totalmente insatisfeito
2 = Muito insatisfeito
3 = Insatisfeito
4 = Indiferente
5 = Satisfeito
6 = Muito satisfeito
7 = Totalmente satisfeito

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. 271-272

ANEXO B – Índices de precisão, dimensões, definições

Quadro 2 – Dimensões, definições, itens e índice 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, amizade, 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 comparando com o quanto o indivíduo trabalha.	5, 8, 12, 15 e 21	0,92
Satisfação com a chefia.	Contentamento com organização, capacidade profissional do chefe 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.	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções.	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções.	3, 4, 10, 16 e 20	0,87

Fonte: Siqueira, 2008, p. 272.

SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DA FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (FUNCAP), SOB A ÓTICA DOS TERCEIRIZADOS DA GERÊNCIA ADMINISTRATIVA

Andréa Dantas Moreira
Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
andreadantas11@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 UNIFAMETRO. Consultora organizacional e psicóloga do trabalho em atendimentos de orientação de carreira de jovens e adultos.
oliviaguerreiroalencar@gmail.com

RESUMO
O presente artigo tem como objetivo analisar a satisfação no ambiente de trabalho em uma instituição pública sob a ótica dos terceirizados da gerência administrativa. A metodologia usada foi uma pesquisa exploratória – descritiva com fundamentos bibliográficos e estudo de caso com base na escala de satisfação no trabalho de Siqueira (2008). Após análise do conteúdo, os principais resultados indicaram que a dimensão com maior nível de satisfação foi a da relação com colegas e a chefia, enquanto a de menor nível foi a dos salários. Sobre a satisfação com relação a promoções e a natureza do trabalho, constatou-se um estado de indiferença. Finalmente, concluiu-se que os terceirizados estão desmotivados. São sugeridas ações por parte do departamento de recursos humanos a fim de se trabalhar a gestão de pessoas para melhorar o quadro percebido.

PALAVRAS-CHAVE: Instituição Pública. Motivação. Satisfação no trabalho. Terceirizados.

ABSTRACT
This article aims to analyze satisfaction in the work environment of a public institution from the perspective of outsourced management. Methodologically, an exploratory - descriptive survey was carried out based on bibliographical research, leading to a case study grounded on the satisfaction scale on the work environment proposed by Siqueira (2008). After analyzed, the data indicated that the dimension with the highest level of satisfaction was the one of the relationship between colleagues and management, while the one of lower level was the one of the salaries. Regarding the satisfaction with promotions and the nature of the work, a state of indifference was verified. Finally, it was concluded that outsourced employees are unmotivated. Actions are suggested for the human resources department to work on people management to improve the perceived state of affairs.

KEYWORDS*: Public Institution. Motivation. Satisfaction at work. Outsourced.*

1 INTRODUÇÃO

A evolução que o mundo do trabalho vem sofrendo desde a Revolução industrial e a consequente transformação da sociedade requer que as organizações se preocupem mais com qualidade de vida, satisfação e desempenho dos seus funcionários para obter mais competitividade e garantir melhor produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho. Satisfação é um termo subjetivo que pode variar para cada indivíduo, pois cada um tem suas necessidades e objetivos distintos. Siqueira (2008) correlaciona a satisfação com responsabilidade social da organização, ou seja, o quanto a organização pode promover a saúde e o bem-estar dos seus funcionários.

A satisfação no trabalho faz parte do estudo do comportamento organizacional, que se tornou, a partir da década de 1980, uma ferramenta importante para que as empresas compreendessem ações e atitudes que indivíduos apresentam nas organizações. Os administradores das empresas têm como desafio desenvolver conhecimentos e estratégias para oferecer empregos estimulantes, intrinsecamente gratificantes e que proporcionem satisfação a seus funcionários.

A satisfação pode estar relacionada à produtividade e a não satisfação, ao absenteísmo e à rotatividade, gerando custos devido ao baixo compromisso organizacional e despesas com assistência médica causadas, principalmente, pelo *estresse.* Os elementos essenciais para um trabalho desafiador são: recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e equipes proativas (ROBINS, 2009).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), 70,7% dos trabalhadores brasileiros estão satisfeitos com as condições de trabalho, porém pesquisas especializadas realizadas por instituições privadas, a despeito de possuírem uma amostragem menor, apresentam dados diferentes. Segundo as pesquisas, 56% dos trabalhadores brasileiros demonstram insatisfação com suas ocupações atuais e manifestam o interesse em mudar de emprego (GIOVANELLI, 2018).

Ainda, uma pesquisa realizada pela *Love Mondays* (2015), aponta que no Brasil os estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul apresentam o maior nível de satisfação dos empregados com o trabalho e São Paulo, Bahia e Rio de Janeiro apresentam o maior índice de insatisfação. A pesquisa identificou como motivos para

a satisfação dos trabalhadores os benefícios corporativos, o aprendizado adquirido, a progressão na carreira, o bom ambiente de trabalho e os colegas de trabalho agradáveis. Em contrapartida, são elementos motivadores de insatisfação: os baixos salários, a liderança e gerência fraca, a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a lentidão e a burocracia, bem como processos, sistemas e ferramentas ruins.

Em 2017, uma pesquisa desenvolvida pelo Instituto Locomotiva Pesquisa e Estratégia e pelo grupo *Loyalty* & *Trade Management* (LTM) revelou que, em um universo de 33,3 milhões de trabalhadores formais, 18,7 milhões trocariam de emprego em busca de mais satisfação no trabalho. Os resultados da pesquisa mostram que o salário não é o fator essencial de motivação, pois 87% dos entrevistados acham que premiações em produtos e serviços valorizam os funcionários e 80% consideram que a premiação estimula a produtividade, melhora o ambiente de trabalho, assim como proporciona uma sensação de reconhecimento (GIOVANELLI, 2018).

A busca pela satisfação no ambiente de trabalho não é exclusividade da iniciativa privada, também permeia o setor público. No âmbito do serviço público, existem diferenças pontuais em relação ao privado, como por exemplo, o regime de trabalho, em que o servidor é estatutário, e garantias como a estabilidade profissional que acontece após três anos de estágio probatório.

Além dos estatutários, também é possível encontrar profissionais em outros regimes de trabalho no setor público, como funcionários celetistas (regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas), terceirizados e estagiários. A terceirização é a transferência de parte da execução dos serviços de uma organização para outra, contratada para este fim. Ela tem o objetivo de permitir que a empresa se dedique mais a atividades fins e reduza custos. Nos anos de 1980 e 1990, as terceirizadas eram somente para atividades de apoio, como serviço de limpeza, manutenção e transporte, mas hoje elas também são usadas para atividades fins da empresa (SANTOS; ECKADT; SILVA, 2018).

A administração pública permite a alocação de servidores sem a realização de concurso. Até o ano de 2018, a contratação de terceirizados só era permitida na prestação de serviços, porém em 31 de março de 2017 foi instituída a Lei nº 13.429, que permite a terceirização irrestrita, abrangendo as áreas de atividades meios e

atividades fins do serviço público. A exceção é para atividades que são carreiras de Estado, como juízes, promotores, fiscais e policiais (BRASIL, 2017).

Segundo dados da pesquisa feita pelo IBGE (2015), 18,9% dos empregados são terceirizados no Brasil, onde a concentração maior desse tipo de relação trabalhista é nas regiões Nordeste, com 22,7%, e Norte, com 22,4%, enquanto na região Sul encontra-se o menor número de terceirizados, qual seja 16%.

No que tange ao ambiente de trabalho, o setor público é notoriamente conhecido pelo protecionismo, gestores indicados politicamente sem afinidade com a função que exercem, insuficiência de políticas públicas que motivem os funcionários, atraso nos recursos e o exercício de uma mesma função por tempo indeterminado (DIFINI, 2002). Tais aspectos podem influenciar diretamente a satisfação destes empregados com relação ao trabalho que executam, assim como outras características próprias da administração pública.

Neste sentido, encontrar o equilíbrio entre a satisfação no trabalho dos funcionários e as possibilidades de satisfazer suas expectativas e, por outro lado, permitir e respeitar o modo como a organização funciona, é o que torna este tema importante no âmbito acadêmico, transformando-o em objeto de pesquisa.

É nesse cenário da administração pública e de seus funcionários terceirizados que se encontra o problema aqui proposto: como está a satisfação no ambiente de trabalho da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP), especificamente dos empregados terceirizados da gerência administrativa?

Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar a satisfação no ambiente de trabalho da FUNCAP, sob a ótica dos empregados terceirizados da gerência administrativa, descrevendo os objetivos específicos teóricos da relação entre a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho e as cinco dimensões da satisfação que indicam a satisfação com os colegas, com salários e promoções, com a chefia e com a natureza do trabalho.

Vale ressaltar que a realização da pesquisa proposta é inédita dentro desse órgão público e, ao apresentar uma análise da satisfação dos seus terceirizados, de acordo com as cinco dimensões elencadas por Siqueira (2008) aqui propostas, espera-se que esse estudo possa contribuir para tomadas de decisões futuras da

gerência administrativa, possibilitando maior satisfação aos seus funcionários. terceirizados em relação ao seu ambiente de trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, serão apresentados conceitos e elementos pertinentes com base na literatura científica que nortearam essa pesquisa que tem como assunto a satisfação no ambiente de trabalho. São eles: a relação entre motivação e satisfação no trabalho, satisfação com os colegas, satisfação com os salários e promoções, satisfação com a chefia e satisfação com a natureza do trabalho.

2.1 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Neste subcapítulo, serão apresentadas definições da relação entre motivação e satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho tem sido estudada como um tema importante pelos pesquisadores do comportamento organizacional. Inicialmente, a satisfação era vinculada com o processo motivacional e, por um longo tempo, essa associação deu origem às teorias que tratavam do comportamento no trabalho. Mais adiante, entre os anos de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser compreendida como uma atitude. Em qualquer perspectiva, seja motivacional ou atitudinal, conclui-se que o trabalhador satisfeito seja também produtivo (SIQUEIRA, 2008).

A motivação para o trabalho pode ser também compreendida como um conjunto de forças internas e externas que levam os funcionários a escolherem determinadas ações e comportamentos. O processo motivacional exige entendimento das necessidades e dos desejos que são inerentes a cada indivíduo, e isso leva a satisfação (NEWSTROM, 2008).

2.1.1 Forças Motrizes de Motivação

A motivação de cada indivíduo se relaciona com as suas necessidades individuais, e para atendê-las é necessário esforço por parte do indivíduo para

alcançar seus objetivos (ROBBINS, DECENZO, 2004). A esse impulso damos o nome de força motriz, a força que impulsiona, ocasionando um movimento.

> Grande parte do interesse nesses padrões de motivação foi inicialmente produzida pela pesquisa de David C. McClelland, da Harvad University. Ele desenvolveu um esquema de classificação que salientava três forças motrizes mais dominantes e apontou seus significados para a motivação. Seus estudos demonstraram que as forças motrizes motivacionais das pessoas refletem os elementos das culturas nas quais elas foram criadas – suas famílias, escolas, igrejas e seus livros. Em muitas nações, uma ou duas dessas forças tendem a ser fortes entre os trabalhadores, porque eles cresceram com históricos semelhantes (NEWSTROM, 2008, p.100).

Segundo McClelland, citado por Newstrom (2008) são três as forças motrizes da motivação encontradas: motivação para a realização é a força que move para realizar metas, para conquistar objetivos e seguir em frente; para a afiliação, é o desejo de relacionar-se com as pessoas em uma base social; e por último, a motivação para o poder, que é o desejo de influenciar as pessoas, assumir o controle e modificar as situações.

2.1.1.1 Teorias de Motivação do Funcionário

Na década de 1950, foram desenvolvidas três teorias específicas que norteiam as explicações sobre a motivação no trabalho. São elas: a teoria das necessidades; as teorias X e Y; e a teoria da motivação e higiene. Apesar de hoje serem consideradas questionáveis, elas representam a base sobre a qual as teorias contemporâneas se desenvolveram (ROBBINS, DECENZO, 2004).

A teoria das necessidades, de Maslow, afirma que é importante contemplar as necessidades humanas, tanto físicas como psicológicas, e classifica em cinco essas necessidades: fisiológica, segurança, estima, social e autorrealização. Já na teoria X e Y, MacGregor ressalta que na teoria X o homem é preguiçoso, e não pode ser motivado e não quer se desenvolver, mas precisa ser forçado e controlado para realizar o trabalho, dando ênfase ao controle; enquanto na teoria Y o homem é motivado e quer se desenvolver, tem capacidade de se autogerenciar, quer atingir seus objetivos pessoais e estratégicos da empresa e dá ênfase às pessoas. A teoria dos dois fatores, de Herzberg é relacionada com a natureza do trabalho em si: os fatores higiênicos são a satisfação com os aspectos do trabalho considerados

relevantes, como salário, supervisão, colegas e políticas organizacionais, enquanto os fatores motivacionais são a satisfação ligada às necessidades de crescimento, que incluem realização, reconhecimento e responsabilidade (SPECTOR, 2012).

> Os modelos de motivação são conhecidos como teorias de conteúdo sobre motivação, pois enfocam no conteúdo (natureza) dos elementos que podem motivar uma pessoa. Eles se relacionam ao "eu" interior do indivíduo e com a forma pela qual o estado das necessidades internas de uma pessoa determina seu comportamento (NEWSTROM, 2008, p.107).

O comportamento organizacional vem sofrendo modificações com a evolução do mundo do trabalho e apresenta processos de motivação que têm o objetivo de compreender como os funcionários podem ser motivados (NEWSTROM, 2008).

a) **teoria de justiça ou equidade** – valoriza tratamento justo e igualitário, as pessoas fazem comparações entre si e o resultado disso faz com que se sintam motivadas ou não;
b) **teoria da determinação de metas** – inclui quatro fatores para a motivação do funcionário: o comprometimento com a meta, o *feedback* dado sobre o progresso da realização da meta, a dificuldade da meta e as especifidades da meta;
c) **teoria da autoeficácia** – é determinante a crença que o funcionário tem em si mesmo de poder realizar uma tarefa;
d) **teoria da expectativa** – as pessoas se motivam quando acreditam que o seu comportamento levará a recompensas ou resultados desejados.

2.1.2 Satisfação no Trabalho

Existem estudos que abordam a satisfação no trabalho de forma mais global, como um sentimento independente e geral em relação ao seu trabalho, e outros que optam por uma abordagem mais específica, que se concentra em aspectos como: salário, oportunidades de promoção, benefícios adicionais, chefes, condições de trabalho, natureza do trabalho, comunicação e segurança (SPECTOR, 2012).

"Satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis por meio dos quais os funcionários veem seu trabalho" (NEWSTROM, 2008, p. 202).

Portanto, a satisfação no trabalho pode ser medida pelo prazer que o funcionário tem em exercer suas funções e está relacionada também com as predisposições dos funcionários. Pessoas alegres, otimistas e educadas são detentoras de afetividade positiva e mais propensas a se sentirem satisfeitas com o seu trabalho. Por outro lado, pessoas pessimistas, tristes e irritadiças são predispostas a uma afetividade negativa e a estarem insatisfeitas com o trabalho (MUCHINSKY, 2004; NEWSTROM, 2008).

Assim a busca da satisfação no trabalho é uma conquista diária. Vários fatores influenciam na satisfação e no desenvolvimento do funcionário, entre eles a renumeração, o relacionamento com os colegas, o reconhecimento e o relacionamento perante a chefia, a qualidade de vida dentro e fora da empresa. A relação indivíduo-empresa caminha junta na perspectiva do estudo sobre a satisfação no trabalho (MUCHINSKY, 2004).

2.1.2.1 Bem-estar no Trabalho

A satisfação no trabalho é quando o indivíduo vivencia momentos benéficos promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho, gerando um estado mental positivo de bem-estar (SIQUEIRA, 2014).

O bem-estar no trabalho envolve três dimensões: o envolvimento com o trabalho, o comprometimento organizacional e a satisfação (SIQUEIRA, 2008).

Satisfação no trabalho que gera o bem-estar significa que o indivíduo tem uma boa relação com seus colegas no local de trabalho e o salário oferecido pela organização, assim como as promoções, atendem às expectativas do trabalhador e o deixa feliz com as tarefas designadas (SIQUEIRA, 2014).

O Bem-Estar no Trabalho (BET) é compreendido como um conceito já aceito pela Psicologia Organizacional e do Trabalho, representa vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento) (SIQUEIRA, 2014).

O envolvimento com o trabalho se dá quando existe uma meta a ser alcançada por meio das atividades, os desafios impostos pelas atividades a serem vencidos pelo trabalhador, e há *feedback* oferecido pelos gestores (SIQUEIRA, 2014).

> "O terceiro componente do conceito de BET é o comprometimento organizacional afetivo, originalmente definido por Mowday, Sters e Porter (1979) como uma identificação do indivíduo com a organização e um forte desejo de permanecer trabalhando" (Siqueira, 2014, p.42).

Entre as causas do bem-estar no trabalho, Siqueira e Padovan (2008) definem o comprometimento organizacional afetivo como um vínculo com a organização que traz sentimentos positivos de pertencimento, confiança, apego e dedicação à empresa.

2.2 AS DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Conforme Siqueira, a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi criada para aferir o grau de satisfação no ambiente de trabalho, considerando cinco dimensões:

1. **Satisfação com os colegas**: contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas;
2. **Satisfação com o salário**: contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com a sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos para a realização da função;
3. **Satisfação com 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;
4. **Satisfação com a chefia**: contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles;
5. **Satisfação com a natureza do trabalho**: contentamento com o interesse pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

2.2.1 Satisfação com os Colegas

Neste subcapítulo serão abordados temas sobre conflitos nas organizações e conceitos sobre equipe e grupo de trabalho, pois esses estão essencialmente relacionados à dimensão da satisfação com os colegas.

2.2.1.1 Conflito nas Organizações

O conflito pode acontecer quando há oposição entre duas ou mais partes. É um processo interpessoal que começa quando há divergências em torno de metas ou a forma de executá-las, mas pode surgir também devido à comunicação ineficaz, diferenças de personalidades, estresse pessoal, falta de clareza nos papéis, políticas e normas da empresa e diferentes crenças. “Uma pesquisa relata que os gerentes passam 20% do seu tempo lidando com conflitos [...] o conhecimento e a compreensão do conflito e dos métodos para resolvê-lo são muito importantes” (NEWSTROM, 2008, p.251). Existem três níveis de conflitos a considerar:

1. **conflito intrapessoal** – quando há pelo menos duas necessidades simultâneas em que a satisfação da primeira implica na insatisfação da segunda, causando desconforto.
2. **conflito interpessoal** – é considerado um dos conflitos mais sérios dentro de uma organização, porque afeta as emoções das pessoas, atingindo muitas vezes a autoestima e autoimagem, causando uma ruptura nas relações.
3. **conflito intergrupal** – acontece entre diferentes departamentos ou setores, ele pode ser negativo, quando um grupo procura enfraquecer ou prejudicar o outro, ou ser considerado construtivo quando cria uma força motivadora em uma competição saudável e equilibrada.

Quando o trabalhador está insatisfeito com a família e com a vida, ele fica mais propenso a conflitos no trabalho, mas no momento em que tem um suporte familiar emocional e instrumental, existe um equilíbrio maior para que ele tenha mais satisfação no trabalho com uma boa relação com seus colegas e com a organização como um todo (WALGER, VIAPIANA, BARBOZA, 2014).

2.2.1.1.1 Grupos e equipes de trabalho

O surgimento das equipes de trabalho data da década de 1970, com as empresas Toyota, General Fords e Volvo, e o modelo se provou tão eficiente que hoje é difícil encontrar empresas que não trabalhem com equipes. Realizar atividades em grupo apresenta um desenvolvimento melhor que com o indivíduo isolado. Quando exercem tarefas que exigem múltiplas habilidades, julgamento e experiência, equipes são mais flexíveis e receptivas às mudanças. Também podem ser montadas, distribuídas, reorientadas e dispersadas sem causar conflitos entre os participantes e a empresa. Trabalhar em equipe proporciona oportunidades para o funcionário focar mais no resultado do seu trabalho, envolvendo-se com os colegas, elevando sua autoestima e gerando satisfação (ROBINS; DECENZO, 2004).

"Um grupo de trabalho é uma coletânea de duas ou mais pessoas que interagem [...]. Essas duas características - interação e inter-relação - distinguem um grupo de mera coletânea de pessoas" (SPECTOR, 2012, p.328). Pode-se considerar uma equipe um grupo de trabalho, mas existem especifidades que as diferenciam. A equipe de trabalho faz com que as ações dos indivíduos sejam independentes e coordenadas; cada membro tem um papel particular especificado e deve haver metas e objetivos comuns para seus integrantes (SPECTOR, 2012).

Sobre a realidade pesquisada, sabe-se que o bom relacionamento entre colegas, a cooperação e a sensibilidade no ambiente de trabalho favorecem um bom clima organizacional, gerando satisfação dentro de uma empresa (LIMA, 2018).

2.3 SATISFAÇÃO COM SALÁRIOS E PROMOÇÕES

Esse subcapítulo discorre sobre o processo de cargos e salários dentro das organizações e a correlação entre recompensa e remuneração.

2.3.1 Cargos e Salários

Cargo é um conjunto de funções com atribuições e responsabilidades específicas dadas ao seu ocupante. Podemos entender que o estudo de cargos e salários é:

> um instrumento que permitirá à empresa a administração dos seus recursos humanos na contratação, movimentações horizontais (méritos) e verticais (promoções) de seus profissionais e retenção de talentos na empresa. A definição de cargos e salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreiras (ARAÚJO; GARCIA, 2014, p.41).

Para a avaliação de cargos e salários, exige-se equilíbrio interno, que acontece ao se analisar os cargos de forma que haja equidade de remunerações comparando aos demais cargos, e o equilíbrio externo, que é a adequação salarial das empresas com relação ao mercado de trabalho. É importante ressaltar que o tipo de trabalho desenvolvido pelo cargo é o que determina o nível de salário, diferentes tipos de trabalho exigem diferentes competências, e isso tem valor distinto para as empresas (ARAÚJO, GARCIA, 2014).

São os cargos que determinam o nível de remuneração, não as pessoas que os ocupam. Não existe uma padronização de fatores de remuneração na avaliação do cargo, mas o esforço, aptidão, responsabilidade e condições de trabalho são fatores distintivos nessa avaliação. Cargos que tem um alto nível de exigência, como, por exemplo, grande esforço e muita aptidão, recebem uma remuneração maior que os cargos que tenham baixos índices desses fatores (MUCHINSKY, 2004).

2.3.1.1 Remuneração e Recompensa

A remuneração é a contrapartida financeira de um trabalho realizado pelo trabalhador. Ela é um fator de recompensa que pode ser extrínseco, ou seja, que vem de fora, ou intrínseco, que pode fazer parte de um processo de valorização e de *status* profissional no mercado. Podendo ser direta ou básica, que é o pagamento do trabalho realizado; indireta, que é um conjunto de benefícios que o funcionário recebe como parte do seu salário; de senioridade, que é a remuneração recebida pelo tempo que o funcionário tem de dedicação à empresa; e a de desempenho, são premiações

recebidas devido aos resultados alcançados pelos funcionários, empresa ou negócios (DUTRA, 2012).

Recompensa é a concretização da valorização e do reconhecimento dados aos funcionários pelo seu trabalho na organização. Essa recompensa pode ser feita através de elogios, prêmios, aumento salarial ou promoção. O importante é considerar os critérios dessa recompensa, eles devem ser coerentes e consistentes no tempo, e a equidade tem que estar presente nessa avaliação. À medida que o funcionário percebe que a empresa oferece recompensas, ele impulsiona sua resposta para melhorar sua contribuição (DUTRA, 2012).

> Vários tipos de pagamentos são exigidos para que um sistema de recompensas econômicas seja completo [....] juntos esses três sistemas-base salarial, recompensa por desempenho e participação nos lucros e resultados [....] cada um deles pode contribuir de alguma maneira para a satisfação econômica dos funcionários (NEWSTROM, 2008, p.128).

As recompensas têm valor econômico e social, sendo uma peça chave em diversos modelos motivacionais, como, por exemplo, o da necessidade e da equidade. Os funcionários fazem uma comparação elementar entre custos e benefícios e trabalham em um nível próximo, nem sempre encontrando o ponto de equilíbrio (NEWSTROM, 2008).

2.4 SATISFAÇÃO COM A CHEFIA

Esse subcapítulo disserta sobre teorias e conceitos da liderança, seus estilos e sua relação com o poder.

2.4.1. Liderança e Poder nas Organizações

Existe a liderança vinda de líderes que são oficialmente reconhecidos dentro das organizações e a liderança informal, que vem de líderes que não possuem o cargo formal.

> Uma ideia comum a várias definições é que a liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos dos outros. Pessoas que não são líderes também influenciam os outros, mais os líderes exercem uma

> influência desproporcional – em outras palavras, um líder é mais influente que um não líder (SPECTOR, 2012, p. 352).

Existem certas bases de poder no relacionamento entre o supervisor e o subordinado, que podem ser divididas em: o poder do conhecimento, que é a capacidade de dar informações precisas e ter *expertise* por parte do supervisor; de referência, o poder de influência e identificação que o subordinado sente em relação ao seu supervisor; o poder legítimo, a autoridade do nível hierárquico; de recompensa, fruto da crença de que o supervisor pode recompensar seu funcionário; e de coerção, punição com ações disciplinares, multas, demissões, etc. O poder de liderança usado positivamente pode possibilitar mecanismos para melhorar o funcionamento das organizações, mas em contraponto tem o lado negativo quando é considerado abuso de poder, trazendo prejuízo para as organizações e seus funcionários (SPECTOR, 2012).

2.4.1.1. Estilos de Liderança

Estilos de liderança são as diferentes formas que um líder pode atuar. Esses estilos podem afetar o desempenho e os resultados dos liderados.

As diferentes situações que se apresentam nas organizações requerem diferentes tipos de liderança. Segundo David McClelland (1996), pesquisador do comportamento humano, citado por Goleman, ser um líder exige, além das habilidades técnicas, inteligência emocional (IE), ou seja, habilidades de autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. Os componentes da IE em um líder afetam diretamente o clima organizacional de forma positiva (GOLEMAN, 2015).

São seis os estilos de liderança que exercem efeitos positivos sobre os resultados e o clima, segundo Goleman (2015):

1. **estilo autoritário ou visionário** – são líderes que motivam os colaboradores ao deixar claro que o trabalho deles faz parte de uma visão maior para a empresa, transmitindo aos funcionários a importância da atividade que eles exercem;

2. **estilo *coaching*** – o líder *coach* se destaca em delegar, ajudando os funcionários a identificar as forças e fraquezas que possam alavancar sua carreira e os encorajando a criar metas e alcançá-las;

3. **estilo afiliativo** – é um estilo de liderança que gira em torno das pessoas, valorizando mais os indivíduos e suas emoções do que as tarefas e as metas;

4. **estilo democrático** – é o líder que dedica tempo para ouvir as opiniões e ideias de seus funcionários para influenciar nas decisões, desenvolvendo confiança, respeito e compromisso entre os liderados;

5. **estilo marcador de ritmo** – é o líder que fixa metas desafiadoras e empolgantes, exige padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente;

6. **estilo coercivo** – é um estilo de liderança que é mais apropriado em casos de ameaças ou emergências, induzindo novos modos.

"É uma questão de debate científico se liderança é diferente de gestão ou administração. Histórica e praticamente, esses termos têm sido usados de maneira intercambiável" (MUCHINSKY, 2004, p. 405).

2.5. SATISFAÇÃO COM A NATUREZA DO TRABALHO

Nesse subcapítulo são descritas as tarefas enriquecedoras do trabalho segundo a teoria de Herzberg, o significado e o sentido do trabalho que geram satisfação para o indivíduo.

2.5.1 Tarefas Enriquecedoras do Trabalho

A teoria dos dois fatores de Herzberg descreve que os fatores de higiene compreendem o salário, as condições de trabalho, as relações com os colegas, etc. Esses fatores, por mais favoráveis que sejam, não podem levar à motivação ou à satisfação, ou seja, eles apenas permitem, normalmente, o suprimento das necessidades básicas humanas. Já os fatores motivacionais estão vinculados ao próprio trabalho, como o interesse pelas tarefas, o aprendizado e a realização do trabalho em si, as responsabilidades e possibilidades de seguir carreira na organização. A percepção desses fatores estimula o interesse dos funcionários no

crescimento profissional e o aprimoramento dos seus conhecimentos em prol da empresa (ROBBINS, DECENZO, 2004).

De modo geral, essa teoria defende a ideia de que as necessidades podem ser satisfeitas enriquecendo as tarefas dos funcionários, o que por sua vez pode ser feita de maneira vertical (aumentando o grau de dificuldades do trabalho) ou lateral (diversificando as atribuições). Para isso, Herzberg sugere incentivar as iniciativas dos funcionários, organizar o trabalho de forma que tenha sentido, ter uma comunicação clara das informações de mudanças e das decisões com relação à organização do trabalho, dar *feedback*, delegar responsabilidades com tarefas novas e mais difíceis, desenvolvendo seu sentimento de competência (MORIN, 2009).

2.5.1.1 O Sentido do Trabalho

O significado do trabalho para o indivíduo na perspectiva econômica é que ele proporciona recursos financeiros para sustentabilidade da sua família e a pretensão de melhorar a qualidade de vida material. Mas além do fator econômico, o trabalho também tem um significado psicológico que proporciona uma fonte de identidade e união com outros indivíduos e leva à realização pessoal. O *status* profissional é um fator importante no senso de reconhecimento, autoestima e bem-estar psicológico de uma pessoa.

O trabalho tem um aspecto determinante na vida da maioria das pessoas: ele pode ter um valor intrínseco, que o indivíduo dá à realização do trabalho em si e por si, e o valor instrumental, que é prover as necessidades da vida. É uma via de descoberta de talentos, habilidades e conhecimentos do indivíduo (MUCHINSKY, 2004).

São três as dimensões do sentindo do trabalho sob a ótica dos trabalhadores de acordo com Oliveira, et al (2004).

1. **dimensão individual** – refere-se à identificação com os valores pessoais, à credibilidade que se tem no trabalho que realiza, à valorização e ao prazer em ser reconhecido no que faz, ao desenvolvimento que possibilita o crescimento e a liberdade financeira;

2. **dimensão organizacional** – agrega valor e contribui para a empresa, satisfazendo suas expectativas. Refere-se à organização do trabalho, à autonomia de pensar e criar e ao contato com pessoas e ambiente agradáveis;
3. **dimensão social** – é o sentimento de contribuição ao fazer algo para alguém ou para a sociedade.

O envolvimento com o trabalho de uma forma prazerosa favorece o sentimento de realização e abre espaço para o funcionário demonstrar suas habilidades, seus talentos e suas competências, bem como tomar iniciativa para a resolução dos problemas (ROBBINS, 2009).

3 MÉTODO

"Método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar objetivos [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista" (MARCONI; LAKATO, 2005, p. 83).

No próximo subcapítulo, é apresentado o método utilizado para atingir o objetivo desse estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

"A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos" (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 63).

O metódo de pesquisa no presente trabalho é do tipo exploratório e descritivo. Segundo Andrade, "a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo o trabalho científico [....] através da pesquisa exploratória, avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto" (ANDRADE, 1999, P.106). "A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los" (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é bibliográfica. "A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir das referências teóricas publicadas em documentos" (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65). Foram usadas, na referente pesquisa. diversas fontes bibliográficas para o estudo em questão.

Para esse estudo, a pesquisa de campo foi importante para a coleta de dados que fornece respostas para o problema apresentado. De acordo com Lakatos, "a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para qual se procura uma resposta ou uma hipótese que se queira comprovar" (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186).

Quanto à natureza, essa pesquisa é quantitativa sendo aplicada através de um questionário de escalas da satisfação do trabalho (EST[1]) composto por 25 questões fechadas. "O metódo quantitativo, conforme o próprio nome sugere, tem como principal característica a utilização de quantificação, seja na modalidade de coleta de informações ou no tratamento das mesmas" (PEREIRA, 2012 p.84).

3.2 ESTUDO DE CASO – FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (FUNCAP).

"Estudo de caso consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações" (ANDRADE, 1999 p. 117).

O presente artigo usa do estudo de caso para verificar como está o grau de satisfação dos terceirizados da gerência administrativa da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP).

3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

A população "é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo, e amostra é parte da população ou do universo selecionado de acordo com uma regra ou um plano" (PEREIRA, 2012, p. 92.)

No que diz respeito ao público-alvo, foram entrevistadas 10 pessoas, que são os terceirizados na gerência administrativa da FUNCAP. Vale ressaltar que, neste caso, a amostra da pesquisa corresponde ao universo de todos terceirizados do setor, portanto, trata-se de uma pesquisa censitária.

3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Neste subcapitulo serão apresentadas as técnicas utilizadas para a elaboração do instrumento de pesquisa e sua aplicação na coleta de dados.

3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

O planejamento de uma pesquisa inclui um plano de ação e a elaboração de instrumentos que possam ser utilizados para coleta de dados (ANDRADE, 1999).

Na presente pesquisa foi aplicado um questionário com 25 perguntas fechadas, fundamentadas na escala de Siqueira (2008) que mede as cinco dimensões da satisfação do trabalho (EST), que são: satisfacão com os colegas; satisfação com a chefi; satisfação com as promoções; satisfação com o salário; e satisfação com a natureza do trabalho.

Segundo Pereira, “Escalas são um instrumento científico de observação e mensuração dos fenômenos sociais [...] com o próposito de medir a intensidade das atitudes e opiniões de forma objetiva” (PEREIRA, 2012, p. 168). A escala do questionário segue o modelo de Likert com as seguintes alternativas: totalmente insatisfeito, muito insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito, muito satisfeito e totalmente satisfeito. Esse intrumento de coleta de dados já foi validado cientificamente no Brasil (SIQUEIRA, 2008).

3.3.2 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma presencial ao público alvo no período de 01 a 10 de Abril de 2019. Foi solicitado a autorização junto a diretoria do orgão público FUNCAP (Apêndice A, p. 28) para viabilizar a realizaçao da coleta de dados da referida pesquisa.

3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS

Neste subcapítulo será descrito o metódo de coleta, tabulação e tratamento de dados utilizados na pesquisa para a análise dos resultados.

3.4.1 Coleta dos Dados

"A coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo [...] devem ser esquematizadas, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, bem como assegurar uma ordem lógica na execução das atividades" (ANDRADE, 1999, p. 134).

A aplicação do questionário foi presencial, de acordo com a disponibilidade dada pelos setores protocolo, limpeza e manuntenção, motoristas, recursos humanos e administrativo.

3.4.2 Tabulação dos Dados

"Tabulação é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre elas [...] permite sintetizar os dados de observação e representá-los graficamente" (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 167).

A tabulação dos dados dessa pesquisa foi feito com ajuda do computador, onde os dados foram digitados no *Microsoft Office Excel*, possibilitando a análise de dados, de acordo com os fatores correlacionados pela EST, apresentados da seguinte forma: satisfação com os colegas de trabalho (fator 1, cinco itens), satisfação com o salário (fator 2, cinco itens), satisfação com a chefia (fator 3, cinco itens), satisfação com a natureza do trabalho (fator 4, cinco itens) e satisfação com as promoções (fator 5, cinco itens). **As médias aritméticas das dimensões são calculadas a partir das médias de cada questão respondida pelos sujeitos.**

3.4.3 Tratamento dos Dados

O tratamento de dados refere-se à análise e à interpretação dos dados coletados. "A análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipotése(s) ou os pressupostos da pesquisa" (PEREIRA, 2012, p. 93).

O EST tem uma medida multidimensional com cinco dimensões, deverão ser computados cinco escores médios. A interpretação dos resultados deverá considerar que quanto maior for o escore de valor médio, maior será o grau de satisfação do

empregado com aquela dimensão de seu trabalho. De acordo com as escalas valores entre 5 e 7 tendem a indicar a satisfação, valores entre 1 e 3,9 tendem a sinalisar insatisfação e os valores entre 4 e 4,9 informam um estado de indiferença, ou seja, pendem para o nem satisfeito ou nem insatisfeito (SIQUEIRA, 2008). O objetivo desse tratamento de dados é resumir os dados de uma forma que
se tenha uma visão global e facilite a análise para se chegar aos resultados dessa pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da coleta de dados e suas respectivas análises.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (FUNCAP).

A FUNCAP foi criada pela Lei 11.752, de 12 de novembro de 1990 e alterada pela Lei 15.012, de 04 de outubro de 2011. È uma instituição de direito público e com autonomia administrativa e financeira, regida por um estatuto e pelas normas do Direito Público relativas a fundações e pela legislação estadual que lhe for pertinente. Vincula-se funcionalmente à Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior do Estado do Ceará (SECITECE).

Sua missão é contribuir para o desenvolvimento social e econômico do Estado por intermédio da pesquisa científica e de sua aplicação sob as formas de tecnologia e inovação. Tem como objetivo apoiar grupos de pesquisa com reconhecida excelência mediante o suporte financeiro à execução de projetos de pesquisas científicas, tecnológicas e de inovadoras.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio dos questionários respondidos, foi possível identificar o perfil dos terceirizados que trabalham na Gerência Administrativa da FUNCAP. No total são dez

funcionários terceirizados, mas um se encontrava de férias no período da aplicação da pesquisa.

O perfil sociodemográfico dos terceirizados (Apêndice B, p. 29) que responderam ao questionário destaca-se em maior numero, 4 pessoas com idades entre 31 a 40 anos, 5 terceirizados são do sexo masculino, na escolaridade temos 5 pessoas com ensino médio. O tempo de serviço é equivalente entre 1 a 5 anos e 5 a 10 anos, cada um com 4 terceirizados , sendo apenas 1 funcionário com mais de 15 anos de serviço na Fundação do total de 9 dos respondentes.

Na pesquisa foi aplicado um questionário com 25 perguntas fechadas fundamentadas na escala de Siqueira (2008) que afere a dimensão da satisfação no trabalho com os colegas, salários, promoções, chefia e natureza do trabalho. Os terceirizados da gerência administrativa da Funcap responderam conforme exposto nos próximos parágrafos. Para ser melhor visualizado esses resultados, os gráficos estão exibidos no apêndice C (p. 31).

A satisfação com os colegas (Apêndice C, p. 30), com relação ao espírito de colaboração entre os colegas, os respondentes demontraram indiferença, com média de 4,88, tendo em vista que 8 estavam satisfeitos e 1 indiferente. A amizade entre os colegas alcançou uma média de 5,44, onde demonstraram estarem satisfeitos, assim como no questionamento sobre o relacionamento entre os colegas, com uma média de 5,55.

Dos 9 respondentes, 6 estão satisfeitos e 3 muito satisfeitos com a quantidade de amigos que tem entre os colegas de trabalho, alcançando uma média de 5,33. A média obtida com as respostas sobre a confiança entre os colegas foi de 5, onde apenas 1 se mostrou indiferente. Vale ressaltar que de acordo com a escala os valores entre 5 e 7 indicam satisfação.

Sobre a satisfação referente ao salário (Apêndice C, p. 30), quando questionados sobre a média do salário em relação às horas trabalhadas, 5 estão satisfeitos, 1 é indiferente e 3 se dizem insatisfeitos, totalizando uma média 4,22. O tópico salário e sua capacidade profissional apresentou uma média 4,11, demontrando uma indiferença entre os respondentes, 1 se diz muito insatisfeito, 3 estão insatisfeitos, 4 satisfeitos e 1 muito satisfeito.

Salário com relação ao custo de vida apresentou a menor média, 3.33, dentro dessa dimensão. Dos 9 funcionários terceirizados, somente 2 estão satisfeitos.

Quanto a quantidade de dinheiro recebido no final do mês, 1 está muito insatisfeito, 4 insatisfeitos e 4 estão satisfeitos, pontuando uma média de 3,66, indicando insatisfação entre os respondentes. O salário comparado com o esforço do trabalho teve uma média 4,11, indicando indiferença, onde 3 estão indiferentes, 1 muito insatisfeito, 1 insatisfeito e 4 estão satisfeitos. Nessa dimensão de satisfação com os salários, os terceirizados apresentaram, conforme a escala, 3 itens com valores equivalentes a indiferença e 2 itens com médias que indicam insatisfação.

A satisfação com as promoções (Apêndice C-II, p. 31), a quantidade de vezes que foi promovido, apresenta média 3, resultando na insatisfação entre os terceirizados, assim como o tempo de espera da promoção, com a média 3,3, pontuando as menores médias da dimensão satisfação com as promoções.

Quando questionados sobre as garantias a quem é promovido, 3 estão indiferentes e 6 estão satisfeitos, com uma média 4,66 que demonstra indiferença. A indiferença também é encontrada nas oportunidades de promoção na empresa, com uma média 4,11, onde 1 está totalmente insatisfeito, 2 estão indiferentes e 5 estão satisfeitos.

Quanto ao tópico da realização de promoções, 1 está totalmente insatisfeito, 1 insatisfeito, 4 são indiferentes e 3 se dizem satisfeitos, totalizando uma média 4, que também indica indiferença. Nessa dimensão, as respostas obtiveram médias equivalentes à indiferente e à insatisfação de acordo com a escala.

Sobre a satisfação com a chefia (Apêndice C-II, p. 31), a pergunta como o chefe organiza o setor, dos respondentes, 1 está totalmente insatisfeito, 1 indiferente e 7 estão satisfeitos, alcançando uma média 4,33. Quanto ao interesse do chefe pelo seu trabalho, os terceirizados se encontram satisfeitos, tendo uma média 5,22, apresentando só 1 respondende indiferente.

Com relação ao entendimento com o chefe, a maioria se diz satisfeito, com uma média de 5,22. No quesito tratamento com o chefe, a média foi 5,44.

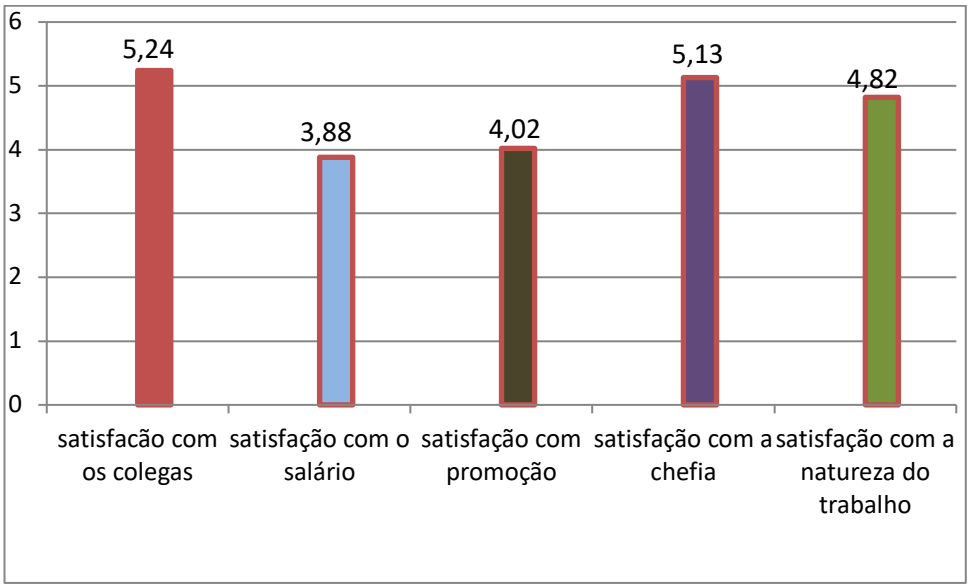
Sobre a capacidade do chefe, somente 1 respondente está indiferente, enquanto 8 estão satisfeitos. Nessa dimensão, todos os indicadores avaliados obtiveram média indicativa de satisfação com o chefe, ou seja, 5,3. Contudo, vale salientar que a média de satisfação compreende o intervalo entre médias 5 a 7, o que indica este item como satisfação, mas não elevada.

No tópico satisfação com a natureza do trabalho (Apêndice C-III, p. 32), 1 respondente está totalmente satisfeito com relação ao interesse com as tarefas, 1 está totalmente insatisfeito e 7 estão satisfeitos, tendo uma média 4,77.

Quanto a capacidade de absorção do trabalho, todos disseram estar satisfeitos, alcançando uma média 5. Sobre as preocupações exigidas pelo trabalho, houve 1 indiferente, 1 muito insatisfeito, 6 satisfeitos e 1 muito satisfeito, apresentando uma média 4,66. Assim como o quesito variedade das tarefas, com média 4,66.

Com relação a oportunidade de fazer o trabalho que faço, todos dizem estar satisfeitos, explicitando média 5. Conforme a escala nessa dimensão, o resultado demonstra indiferença.

Gráfico 6- Resultado das médias por dimensão



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Analisando os resultados,a dimensão da satisfação com os colegas foi a que mais pontuou positivamente dentre as outras dimensões da satisfação no trabalho, com média geral 5,24. Os terceirizados são de uma mesma gerência, mais trabalham em setores diferentes, contudo foi constatado que a relação entre os colegas é muito boa e que há um entrosamento entre as equipes, propiciando um ambiente acolhedor e produtivo. Este resultado está de acordo com os estudos de Robin e Decenzo (2004).

A dimensão satisfação com o salário teve sua média inferior a 4, detectando uma insatisfação entre os funcionários terceirizados. A remuneração é um dos fatores

de satisfação, motivação e desenvolvimento do indivíduo no trabalho, quando esse quesito não responde à contento gera uma insatisfação, conforme Muchinsky (2004).

Vale ressaltar que a insatisfação salarial é um fato comum entre os trabalhadores, diante da conjuntura econômica atual do país.

A dimensão das promoções para uma satisfação no trabalho apresentou uma indiferença por parte dos respondentes, estando, provalvemente, relacionada ao fato de o órgão ser uma instituição pública e não haver promoção hierárquica propriamente dita entre os terceirizados.

Na dimensão satisfação com a chefia, os terceirizados se encontram satisfeitos, o que é demonstrado pela média geral acima de 5,0. Este indicador demonstra a boa relação interpessoal que existe entre o gerente e seus subordinados.

A dimensão satisfação com a natureza do trabalho apresentou um resultado indiferente, com média geral 4,82, muito próximo da faixa de satisfação, que é 5,0. Entre os respondentes, esse resultado pode estar diretamente ligado à forma de seleção dos terceirizados, que é por indicação e não pelas habilidades necessárias. Ou seja, o trabalho supre as necessidades básicas, não havendo uma motivação maior para com o aprendizado e a realização do trabalho em si.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de averiguar como está a satisfação no ambiente de trabalho dos terceirizados da gerência administrativa da FUNCAP, sendo utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), onde é construído sua validação por meio de um questionário que mede as cinco dimensões do trabalho já citadas.

A insatisfação e a indiferença encontradas nas dimensões satisfação com os salários, promoções e a natureza do trabalho comprometem a motivação entre os terceirizados em mudar a realidade, sendo suficientes a segurança e o suprimento das necessidades básicas.

Em contraponto, a satisfação apresentada foi com relação aos colegas e a chefia, que são fatores extrínsecos, demonstrando que no ambiente de trabalho o relacionamento interpessoal é primordial entre os terceirizados.

Sugere-se que o RH tenha profissionais na área de gestão de pessoas, ofertando palestras motivacionais e cursos de capacitação.

O resultado desta pesquisa pode servir para uma investigação científica qualitativa para termos mais dados e uma melhor exploração desse assunto. Ademais, tendo uma limitação no universo pesquisado, é indicado que seja feita uma pesquisa com amostras maiores, envolvendo outros setores e com possibilidades de exploração de outras nuances da gestão de pessoas, como qualidade de vida no trabalho e clima organizacional, para se ter um melhor conhecimento da realidade dos terceirizados da FUNCAP.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Cesar. Luís. G.; GARCIA, Amadeu. A. **Gestão de pessoas:** Estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRADE, Margarida, Maria. **Introdução á metodologia do trabalho científico:** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Plenário aprova terceirização para atividades fim e reforma trabalhista.** 2017. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/politica/538197-plenario-aprova-terceirizaca-para-atividade-e-reforma-trabalhista.html. Acesso em: 04 set. 2018.

CERVO, Alcino, Pedro; BERVIAN, Luís, Amado. **Metodologia científica:** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DIFINI, C. D. R. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior.** 2002. 86 p. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002. Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/1693. Acesso em: 03 set. 2018.

DUTRA, Souza. J**. Gestão de pessoas:** Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

GIOVANELLI, L. **Insatisfeitos, pesquisa aponta que mais da metade dos brasileiros querem trocar de emprego.** 2018. Disponível em: https://carreiras.empregos.com.br/mercado/trocar-de-emprego. Acesso em: 04 set. 2018.

GOLEMAN, DANIEL **Liderança: A inteligência emocional na formação de um líder**. 4 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Pesquisa nacional por amostragem de domicílio:** aspectos de sindicalização e trabalho**.** 2015. Disponível em: https:/biblioteca.ibge.gov.br/visualização/livros/liv100322.pdf. Acesso em: 03 set. 2018.

LIMA, Dantas, Luci. **Clima organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte**. 2018. 101 p. Dissertação (Mestrado profissional em gestão pública) Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN Disponível em https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/25019. Acesso em 23 abril 2019.

LOVE Mondays. **Os estados mais satisfeitos no trabalho (ou não).** 2015. Disponível em: https://www.lovemondays.com.br/blog/os-estados-mais-satisfeitos-no-trabalho-ou-no. Acesso em: 03 set. 2018.

MARCONI, Andrade, Marina; LAKATO, Maria, Eva. **Fundamentos da metodologia científica:** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORIN, M. Estelle; AUBÉ, C. **Psicologia e gestão:** São Paulo: Atlas, 2009.

MUCHINSKY, M. Paul. **Psicologia organizacional**: 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NEWSTROM, John. W. **Comportamento organizacional:** O comportamento humano no trabalho. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRAS, S.R.; PIACCININI, V.C.; FONTOURA, D.S.; SHWEIG, C. **Buscando sentido no trabalho.** 2004. 16 p. Disponível em www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-2734.pdf acesso em 13 out. 2018.

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

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson, 2009.

ROBBINS, Stephen. P.; DECENZO, David. A. **Fundamentos de Administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, N. I. A. ECKARDT, M. Silva, N. A. **Terceirização na administração pública:** estudos das relações interpessoais dos colaboradores terceirizados. **Revista Espacios**. v. 39, n. 22, p. 37-52, 2018. Disponível em: http://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p37.pdf. Acesso em: 20 ago. 2018

SIQUEIRA, M.M.M. (org). Satisfação no trabalho in: pp.265-268. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M. **Novas medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SPECTOR, Paul. E. **Psicologia das organizações:** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 14 de Março de 2019.

Eu, Andréa Dantas Moreira aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Profa. Olivia Guerreiro, 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 na Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP), sob a ótica dos empregados terceirizados da gerência administrativa".

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.

Andréa Dantas Moreira
Aluna – Pesquisadora

Profa. Olivia Guerreiro
Orientadora da Pesquisa

José Delcio de Morais – Gerente Administrativo
Gead – Funcap

Apêndice B – Tabela

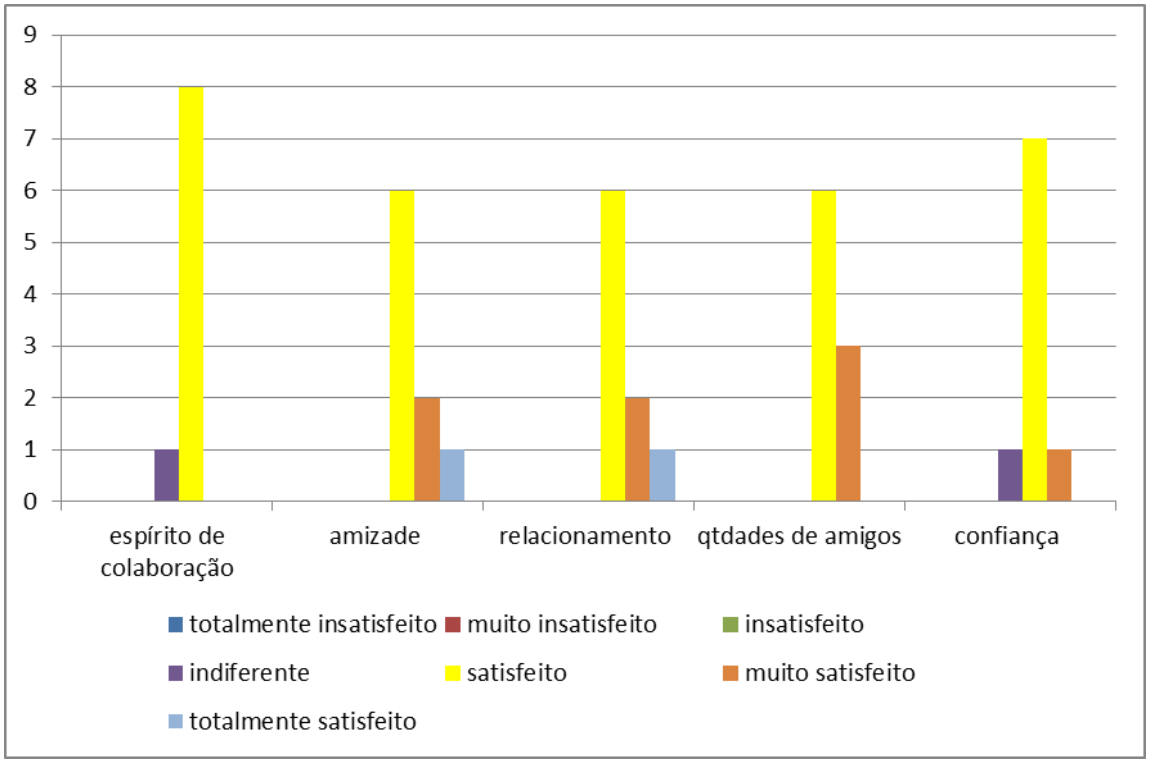
Tabela 1 - Perfil sóciodemográfico dos partipantes da pesquisa

VARIÁVEIS	NÍVEIS	QUANTIDADES	%
Idade	21 – 30 ANOS	1	11,1
	31 – 40 ANOS	4	44,5
	41 – 50 ANOS	3	33,3
	Acima de 50 anos	1	11,1
Gênero	Feminino	4	44,4
	Masculino	5	55,5
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	11,1
	Ensino Médio	5	55,5
	Ensino Superior	1	11,1
	Ensino Técnico	1	11,1
	Pós-graduação	1	11,1
	Mestrado	0	0
	Doutorado	0	0
Tempo de Serviço	1 a 5 anos	4	44,4
	5 a 10 anos	4	44,4
	10 a 15 anos	0	0
	Acima de 15 anos	1	11,2

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

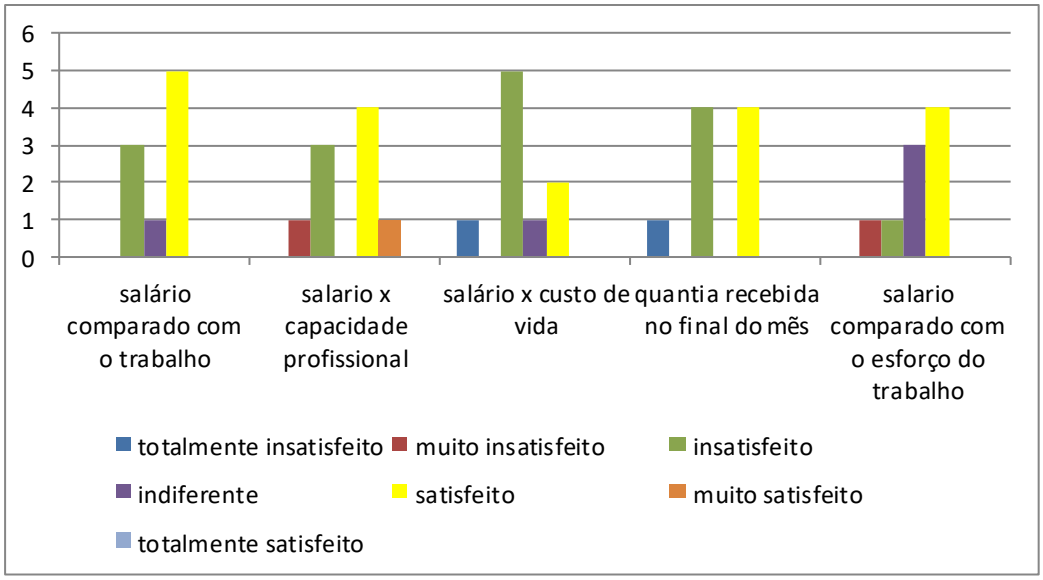
Apêndice C – Gráficos

Gráfico 1 – Satisfação com os colegas



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

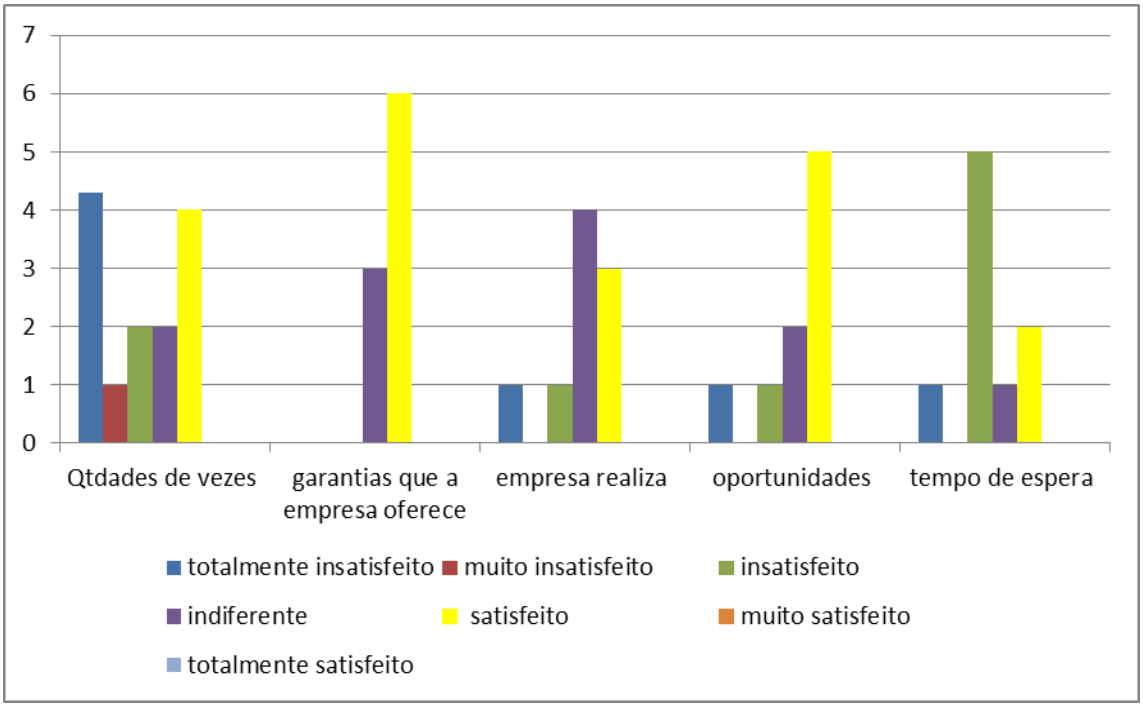
Gráfico 2 - Satisfação com os salários



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

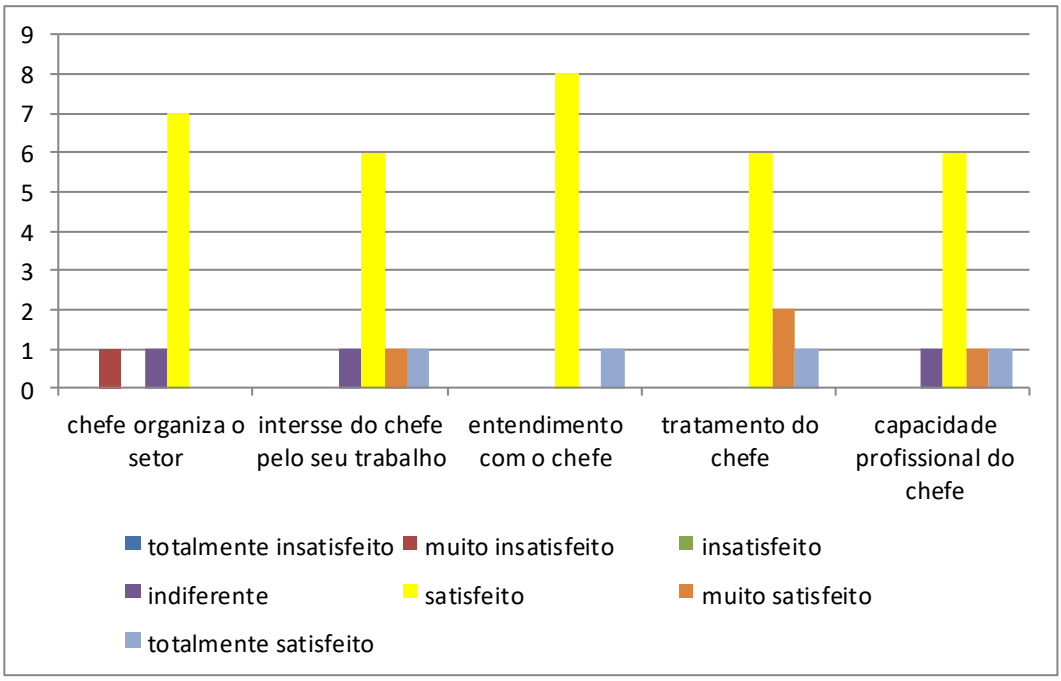
APÊNDICE C-II

Gráfico 3 – Satisfação com as promoções



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

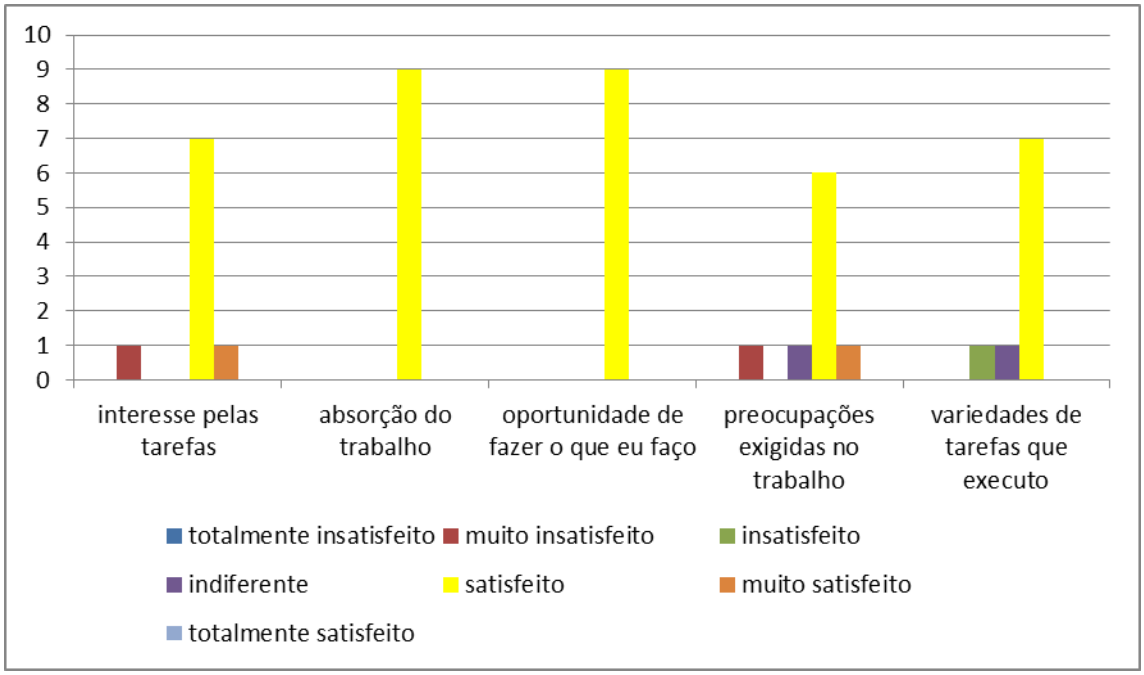
Gráfico 4- Satisfação com a chefia



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

APÊNDICE C-III

Gráfico 5 - Satisfação com a natureza do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de pesquisa – Questionário

PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO TRABALHO SOB A ÓTICA DOS TERCEIRIZADOS DA FUNDAÇÃO CEARENSE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO CIENTIFÍCO E TECNOLÓGICO

ARTIGO CIENTÍFICO

Curso Graduação em Administração

• Instruções para os respondentes:

1. Esta pesquisa está dividida em 02 etapas;
2. Informar a data em que está respondendo o questionário;
3. Procure não deixar nenhum campo sem resposta, somente o campo "Número";
4. As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo;
5. Após análise, os resultados serão disponibilizados aos participantes.

Sua participação é de extrema importância para os resultados desta pesquisa.

Data: _____/_____/ 2019	**Número:**
I - Características do respondente	
1- Idade	
( ) entre 21 e 30 anos	( ) entre 41 e 50 anos
( ) entre 31 e 40 anos	( ) acima de 50 anos
2 – Gênero	
( ) Masculino	( ) Feminino
3- Grau de escolaridade	
( ) Ensino fundamental	( ) Pós-graduação
( ) Ensino médio	( ) Mestrado
( ) Ensino Superior	( ) Doutorado
( ) Ensino Técnico	
4- Tempo de serviço	
( ) de 1 a 5 anos	( ) entre 10 e 15 anos
( ) de 5 a 10 anos	( ) acima de 15 anos

Anexo A - II

II – Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Caro servidor(a)

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.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta

1 = Totalmente insatisfeito

2 = Muito insatisfeito

3 = Insatisfeito

4 = Indiferente

5 = Satisfeito

6 = Muito satisfeito

7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me... continua

( ) 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.

conclusão

( ) 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. 272.

Anexo B – Dimensões, Definições, Itens e Índices de Precisão da EST em sua Forma com 25 Itens

Dimensões	Definição	Itens	Índice de precisão
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, 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 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 dos mesmos.	7, 11, 13, 18 e 23	0,82
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes que já recebeu promoções, com garantias ofereceidas 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. 269.

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DO SÓCIO-PROPRIETÁRIO DA HAMBURGUERIA I LOVE BACON SOB A ÓTICA DA TEORIA DAS NECESSIDADES DE DAVID MCCLELLAND

Camila Pessôa Settinieri
Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
camilapsettinieri@hotmail.com

Carlos Matheus Silva Vasconcelos
Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
matheussilva23@icloud.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 presente estudo foi elaborado com o objetivo de analisar as características comportamentais empreendedoras do sócio-proprietário da hamburgueria I Love Bacon. Para isso, foi levado em conta a abordagem desenvolvida pelo psicólogo norte-americano David McClelland (1972). A pesquisa é do tipo qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Foi aplicado um questionário estruturado desenvolvido por McClelland (1972) diretamente a um dos sócios da hamburgueria, sendo os resultados coletados no mês de abril de 2019. Como base nos resultados, foi identificado que o entrevistado detém a maior parte das características empreendedoras em seu comportamento, o que reflete em uma boa atuação do seu negócio no mercado alimentício na cidade de Fortaleza.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento. Empreendedorismo. Serviço.

ABSTRACT
The present study was elaborated with the objective of analyzing the entrepreneurial behavioral characteristics of the partner-owner of hamburger I Love Bacon. For this, the approach developed by the American psychologist David McClelland (1972) was taken into account. The research is qualitative, exploratory and descriptive in nature. A structured questionnaire developed by McClelland (1972) was applied directly to one of the hamburger partners, and the results were collected in April 2019. Based on the results, it was identified that the interviewee possesses most of the entrepreneurial characteristics in his behavior, which reflects in a good performance of his business in the food market of the city of Fortaleza.

KEYWORDS*: Behavior. Entrepreneurship. Service.*

1 INTRODUÇÃO

Os primeiros indícios do empreendedorismo no Brasil ocorreram na década de 1990, quando o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

(SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* (SOFTEX) foram criados. Desde então, os empreendedores puderam ter um suporte em relação as informações de como iniciar uma empresa, capacitações e consultorias para resoluções de pequenos problemas no negócio, proporcionando aos mesmos o desenvolvimento e a condução de suas próprias empresas rumo ao sucesso no mercado (DORNELAS, 2014).

Diversos estudos apontam que, a partir da utilização de atitudes inovadoras, o empreendedor torna-se o principal potencial para o crescimento econômico e desenvolvimento social.

As atividades empreendedoras contribuem não somente para a obtenção de renda aos empresários provedores de mercadorias e serviços, mas também para a formação de empregos à população de determinada região, inclusão de inovações no mercado e estímulo à prosperidade econômica (CHIAVENATO, 2007).

Levando em conta a abordagem de alguns autores, nota-se um consenso no que diz respeito à atuação do empreendedorismo, o qual não se limita à criação e desenvolvimento de negócios, mas também apresenta papel importante no crescimento econômico e desenvolvimento local. Desta forma, torna-se imprescindível ressaltar a importância que o papel do empreendedor possui para a retomada do desenvolvimento econômico brasileiro.

Assim sendo, o empreendedor busca o crescimento de sua empresa, promove a geração de oportunidades de empregos, implementa medidas que facilitem o avanço da tecnologia e inovação e possibilita a identificação de oportunidades em cenários econômicos conturbados.

Além disso, é possível afirmar que as características comportamentais empreendedoras dos idealizadores de um negócio estão diretamente ligadas com o seu sucesso diante da concorrência, uma vez que a capacidade de gerenciar as diversas áreas da empresa atrelada à habilidade de liderar um grupo são fundamentais para o êxito organizacional em cenários de incerteza e de extrema competitividade.

Nesta perspectiva, após analisar a literatura, é possível ressaltar que o empreendedor corporativo vem ganhando merecida atenção por parte dos administradores, pois além de exercer sua função na organização, o indivíduo apresenta características empreendedoras, como a proatividade, a inovação e a

criatividade. Consequentemente, a atuação deste intraempreendedor facilita a expansão competitiva, dinamizando os pontos fortes da empresa para o atingimento de seus objetivos perante o mercado.

Observada a importância do empreendedorismo e da renovação empresarial para o desenvolvimento socioeconômico nacional, nota-se que os empreendimentos ligados ao segmento alimentício vêm apresentando considerável crescimento ao longo dos últimos anos. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), com o crescimento anual de aproximadamente 10%, o segmento de alimentação fora de casa vem gerando cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano no Brasil (SEBRAE, 2017a).

Considerando a pressa dos brasileiros na realização de suas atividades cotidianas, observou-se um aumento no faturamento do mercado de lanches rápidos. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 34% dos brasileiros gastam com alimentação fora de casa, e os mesmos despendem cerca de 25% de seus salários em refeições fora do lar (EXAME, 2017). Em números, o faturamento deste setor no mercado brasileiro no ano de 2017 correspondeu ao montante de R$ 166 bilhões (ABRASEL, 2018).

Diante da contemporaneidade do assunto empreendedorismo e da sua importância para a retomada de crescimento da economia brasileira, e levando em conta a ascendência do segmento de lanches rápidos no mercado, justifica-se o ensejo da abordagem de tal tema, de forma a efetuar a análise do ambiente empreendedor da hamburgueria I Love Bacon, levando em conta as características empreendedoras de seus sócios, sua atuação e os aperfeiçoamentos implementados.

Dada a relevância do tema, o presente artigo teve como questionamento inicial de pesquisa: quais características empreendedoras estão presentes no sócio-proprietário da hamburgueria I Love Bacon?

Para responder a tal problema, o objetivo geral ficou definido como: analisar as características empreendedoras de um dos sócios-proprietários da hamburgueria I Love Bacon. Já os objetivos específicos desta investigação foram: descrever as origens do empreendedorismo; descrever características comportamentais empreendedoras; e identificar características empreendedoras em um dos sócios da hamburgueria I Love Bacon.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, foram apresentados os conceitos pertinentes ao tema empreendedorismo corporativo, levando em conta suas origens, a identificação de oportunidades, a ação empreendedora, a implementação do empreendedorismo nas organizações, as características comportamentais empreendedoras, a atitude empreendedora, a necessidade do comportamento empreendedor nas organizações, e o elo entre criar, empreender e inovar.

2.1 ORIGENS DO EMPREENDEDORISMO

O empreendedor é aquele com atitude focada para resultados e inovações, relacionados diretamente à sua postura de como lidar com as situações em seu dia a dia, tendo entusiasmo e energia para produzir, desenvolver e colocar em prática as suas ideias (TAJRA, 2014). A partir deste conceito, compreende-se que o espírito empreendedor está agregado a pessoas que realizam, que mobilizam recursos e que correm riscos para empreender seu próprio negócio (SCARAMUZZA; BRUNETTA, 2009).

Além disso, salienta-se a importância do papel histórico do empreendedor para a sociedade, levando em conta que, a partir das mudanças sociopolíticas, econômicas, culturais e tecnológicas ocorridas no século XX, os empreendedores vêm revolucionando o mundo. Eles são capazes de criar e aproveitar oportunidades, desenvolvendo inovações, produzindo riquezas e gerando, assim, o bem-estar para a população e a promoção de uma maior mobilidade no desenvolvimento da sociedade. Em geral, o empreendedor pode intensificar cada vez mais a inovação nos modelos de negócios (DORNELAS, 2014).

Em face ao exposto, destaca-se o Brasil como sendo um país empreendedor, que apesar de todas as dificuldades socioeconômicas, apresenta muitas perspectivas positivas, como: os órgãos e iniciativas de apoio aos empreendedores (SEBRAE), incubadoras de novos negócios, fundações estatais de amparo à pesquisa, e escolas superiores que oferecem cursos sobre empreendedorismo (SCARAMUZZA; BRUNETTA, 2009).

“No povo brasileiro sempre existiu um grande senso de empreendedorismo. Todos os anos surgem inúmeras iniciativas de jovens empreendedores tentando marcar presença no mundo dos negócios” (MENDES et al., 2012).

Após a identificação do conceito de empreendedorismo e sua atuação no Brasil, salienta-se o processo empreendedor, o qual envolve todas as ações da empresa, desde as oportunidades (identificação, avaliação e captura) até os recursos (equipamentos e pessoas) que a organização dispõe para a exploração destas oportunidades (DORNELAS, 2008).

Em vista disso, cabe ao empreendedor estar ciente de que existirão muitas ameaças e incertezas ao longo da atuação de seu negócio no mercado, devendo o mesmo avaliar os prós e contras das decisões a serem tomadas, bem como as suas respectivas consequências, a fim de minimizar os riscos de forma preventiva e garantir o sucesso do seu empreendimento (SCARAMUZZA; BRUNETTA, 2009).

2.2 AÇÃO EMPREENDEDORA

O processo de transformar as ideias inovadoras em um negócio de sucesso é bastante complexo e arriscado, exigindo do empreendedor uma determinada organização, gestão estratégica e centralização do processo de forma adequada (BESSANT; TIDD, 2009).

Evidencia-se que a ação empreendedora está associada a diversos aspectos positivos no contexto social, econômico e organizacional, isto é, quando um novo empreendimento é aberto, ocorre um vínculo com o desenvolvimento social e econômico, além da criação de valor e satisfação dos indivíduos (SILVA; VALADARES; ANDRADE, 2016).

Além disso, é importante ressaltar que o empreendedor precisa atuar com inteligência emocional, uma vez que a mesma interfere diretamente na tomada de decisões. Portanto, o empreendedor deve evitar tomar decisões por impulso, visto que as ações devem ter foco e objetivos a serem alcançados. Se a ação do negócio for exercida na base da emoção, a mesma demonstrará que o indivíduo não possui autocontrole, deixando prevalecer o lado emotivo sobre o racional (TAJRA, 2014).

2.2.1 Identificando Oportunidades

A identificação de uma oportunidade ocorre mediante avaliação do mercado e constatação de lacunas que poderiam ser preenchidas, representando assim o pontapé inicial para que o empreendedor desenvolva seu produto ou serviço (CHIAVENATO, 2007).

Sob essa ótica, para avaliar a sustentabilidade de uma oportunidade é preciso que o empreendedor leve em conta os aspectos de mercado, atentando-se à sua potencialidade e aos seus concorrentes; os aspectos econômicos, levando em conta o retorno esperado para o investimento pretendido, bem como a sua viabilidade; as vantagens competitivas e diferenciais que conquistem os consumidores, como custos de produção baixos e inovações; e a presença de uma equipe gerencial participativa, a qual possua habilidades e conhecimentos multidisciplinares, contribuindo com o desenvolvimento das oportunidades visadas (DORNELAS, 2008).

Existem inúmeras tendências no mercado que geram oportunidades para inicializar um novo negócio. Destacam-se as cinco principais: (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014)

1) a **tendência econômica,** que em meio à crise financeira, forçou os consumidores a terem precaução com seus gastos. Desta forma, oferece oportunidades para os empreendedores em relação à terceirização, *coaching* de negócios, promoções e produtos inovadores;
2) a **tendência social,** que está ligada ao *networking*, ou seja, palestras, eventos e redes sociais para negócios, identificando oportunidades nas áreas de planejamento de viagens e financeira;
3) a **tendência de saúde,** que vem se destacando no mercado por conta da preocupação com a manutenção da saúde, principalmente no quesito prestação de serviços, oferecendo oportunidades nas academias, alimentos saudáveis, cosméticos, clínicas de saúde, dentre outros;
4) a **tendência na *web*,** que está criando gradativamente formas de comunicação e consumo, ocasionando o impulso de várias oportunidades, como: os aplicativos móveis, *videogames* e plataformas digitais;
5) a **tendência verde,** cujo setor está repleto de oportunidades para o empreendedor em razão do amplo e crescente número de consumidores

dispostos a pagar mais por produtos verdes. Valem a pena ser analisadas as áreas de irrigação, reciclagem, logística reversa, serviços de limpeza verdes, energia limpa e orientação orgânica.

Por conseguinte, nota-se o atrelamento vital entre a detecção de oportunidades e o empreendedorismo corporativo, cuja essência se dá no aproveitamento da conjuntura nacional e dos recursos disponíveis. O empreendedor pode identificar uma ideia de oportunidade de negócio em seu cotidiano, através do diálogo com seus colegas de trabalho, clientes e fornecedores, em viagens ou mesmo na análise de tendências da moda. Uma vez detectada, cabe ao empreendedor testar a aceitação de sua ideia perante potenciais consumidores, para que somente então possa elaborar o plano de negócios e testar a sua viabilidade (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

2.2.2 Implementação do Empreendedorismo nas Organizações

O interesse individual dos funcionários em seguir seus próprios talentos e criar algo que seja seu tem se intensificado atualmente, e essa nova busca pela autorrealização vem causando desconforto nas organizações estruturadas. Por isso, muitas empresas vêm demonstrado um maior interesse pelo empreendedorismo em virtude de uma série de eventos nos níveis sociais, culturais e empresariais (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

A princípio, para implementar e estimular o empreendedorismo nas organizações destaca-se o intraempreendedorismo, um movimento empresarial voltado para o desenvolvimento inovador e empreendedor dos colaboradores da organização, de modo que os mesmos possam alavancar boas ideias de negócio, gerando o crescimento da própria empresa (TAJRA, 2014).

> O intraempreendedorismo surgiu para definir o tipo ideal de colaborador que as organizações do século XXI precisariam: aquele que agisse na sua função ou na sua área de atuação, com a mentalidade de um empresário, ou seja, como se fosse o dono da empresa para qual trabalha. Dessa forma, esse profissional estaria sempre buscando novas melhorias, atencipando-se às necessidades da empresa – um profissional motivado para alcançar objetivos e metas desafiantes, para demontrar que o seu trabalho e o de sua equipe representam a melhor forma de alcançar eficiência, qualidade e resultados superiores (CARNEIRO, 2013, p. 19-20).

Este novo estímulo de empreender é chamado de empreendimento de corporação, ou seja, um novo negócio dentro de uma organização existente, constituindo na criação de algo novo de valor para a redefinição dos atuais produtos ou serviços comercializados. O aperfeiçoamento destes novos procedimentos de produção vem agregando valor à empresa, pois além de enaltecer o espírito empreendedor, gera inovação para a organização (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Nesse contexto, tem-se que a união do perfil empresarial e empreendedor constitui o empresário-empreendedor, que consiste no indivíduo que possui características empreendedoras somadas às de um empresário. São estas: responsabilidade, perseverança, ousadia, iniciativa e conhecimento (TAJRA, 2014).

Portanto, os empreendedores corporativos tendem a confiar em seus talentos, possuindo uma necessidade incessante de agir. Ao contrário de planejarem indefinidamente, eles buscam fazer algo para realizarem seus planos. Mesmo quando ocorrem fracassos, os intraempreendedores não tendem a culpar os outros, mas sim assumirem os erros que estavam sob sua responsabilidade, procurando agir com prudência para que haja aprendizado e correção das suas falhas, e não se importando em fazer pequenas tarefas ou exercer ocupações inferiores aos seus cargos (FIALHO *et al.*, 2007).

2.3 CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS

Diversas características comportamentais empreendedoras já foram abordadas por inúmeros autores, mas nota-se certa constância no levantamento dos seguintes atributos: a capacidade de inovar e agir com dedicação, perseverança, otimismo e envolvimento à longo prazo no enfrentamento de desafios; a aptidão em tomar decisões de forma autônoma, liderando e demonstrando confiança em si próprio e na sua equipe de profissionais; estar aberto a mudanças, com flexibilidade nas decisões e orientação para resultados; a capacidade de enxergar o dinheiro como consequência, e não como meta, dentre outros (CÂMARA; ANDALÉCIO, 2012).

> O comportamento empreendedor está intimamente ligado a uma orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo e entendendo como essas

> novas oportunidades poderão trazer lucros para a organização (DORNELAS, 2008, p. 13).

Existem inúmeras características de pessoas empreendedoras, as quais encontram-se interligadas, desenvolvidas e influenciadas com base nos estímulos internos individuais. Destacam-se as principais: (TAJRA, 2014)

a) iniciativa de fazer as coisas por vontade própria, aproveitando ideias inovadoras e indo atrás daquilo em que se acredita para empreender;
b) criatividade, que traz consigo a capacidade de inovação, com coragem para transformar uma ideia em realidade;
c) comprometimento em dar o melhor de si para alcançar os objetivos, isto é, se envolver-se por completo para obter os resultados esperados, com confiança, entusiasmo e serenidade;
d) autoconfiança para ir atrás do que realmente se deseja, confiando na própria capacidade de se chagar aonde se planejou;
e) automotivação, que se apresenta interligada com a autoconfiança, pois pessoas determinadas e motivadas conseguem dar o melhor de si, contagiando aos demais com tal espírito motivador;
f) bons relacionamentos, que representam uma grande vantagem competitiva, pois é a partir de uma boa rede de contatos que se torna possível atrair clientes, parceiros e fornecedores para a obtenção de credibilidade no mercado;
g) persistência para entender que abrir um negócio não será tarefa fácil, existindo obstáculos que poderão ser superados a partir da adaptação às mudanças quando for preciso;
h) e o otimismo, que faz com que o empreendedor analise e detecte oportunidades ao seu redor, analisando seus potenciais positivos e acreditando que a sua ideia fará a diferença e será bem-sucedida.

As características empreendedoras não constituem comportamentos específicos, existindo vários fatores que influenciam o perfil empreendedor, como: experiências, treinamentos, ambiente de trabalho, frustrações, contexto familiar, apoio em instituições de ensino e o seu histórico individual, independência e personalidade. Sendo assim, o indivíduo pode exprimir diversas características de um empreendedor, apresentando traços mais profundos que resultam no seu comportamento como tal.

Mas é importante enfatizar que este comportamento não é padronizado, e cada sujeito pode apresentar uma conduta diferente (BESSANT; TIDD, 2009).

2.3.1 Atitude Empreendedora

Antes de desenvolver uma atitude empreendedora na organização, é necessário que haja a percepção da viabilidade de tal ação, para que assim o empreendedor desenvolva um comportamento ideal e apresente a iniciativa de dar o pontapé inicial em sua ideia. Pôr em prática uma ação fica mais fácil quando o empreendedor acredita na sua capacidade individual de obter êxito em suas decisões. Além da percepção da viabilidade, é necessário também que o indivíduo tenha a concepção dos resultados almejados, analisando se os mesmos serão favoráveis ou não para o seu empreendimento (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

> A atitude empreendedora é um comportamento visionário típico de pessoas que assumem riscos e responsabilidades dentro da empresa. Este profissional é aquele que não consegue ficar parado a espera de uma oportunidade, preferindo criar suas chances e desenvolver melhores habilidades para se destacar no mercado (MARQUES, 2016, p. 1).

Os empreendedores idealizam uma ampla oportunidade de negócios, apresentando a necessidade de desenvolver seu empreendimento. Analisando suas ações, constatam-se diversas atitudes a eles relacionadas, como: a busca por oportunidades, fuga da rotina profissional, dependência do próprio esforço, análise da concorrência, elaboração de objetivos, enfrentamento de desafios, presença de flexibilidade, autocontrole, carisma e o molde de seu sucesso a partir dos pontos fortes e fracos do mercado. A partir destas atitudes empreendedoras, o indivíduo consegue se adaptar e buscar com mais facilidade a excelência de seu empreendimento (GURGEL, 2015; TAJRA, 2014).

Portanto, ter uma atitude empreendedora não quer dizer obrigatoriamente que um indivíduo tem que abrir seu próprio empreendimento. Um funcionário de um setor aleatório de uma empresa pode apresentar comportamento empreendedor, seguindo metas, tendo consciência dos resultados almejados a serem obtidos a partir das mesmas, e pautando um planejamento efetivo, de forma a calcular riscos e ultrapassar eventuais adversidades (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2015).

2.3.2 Comportamento Empreendedor nas Organizações – O Modelo de McClelland

Ao observar a atuação das organizações na contemporaneidade, é possível notar que o comportamento empreendedor tem influência direta na competência de analisar as vantagens competitivas no mercado, e as empresas que estimulam seus funcionários a desenvolverem este comportamento vêm apresentando a capacidade de enfrentar desafios complexos, alcançando objetivos relevantes e detendo de sinergia de seus colaboradores superior à de seus concorrentes (GURGEL, 2015).

Assim sendo, quando uma organização incentiva o comportamento empreendedor em sua cultura organizacional, torna-se possível o ajuste eficaz de sua atuação de acordo com as mudanças dos cenários socioeconômicos a qual estão inseridas, com a renovação de suas atitudes para a adaptação aos ambientes mais complexos (MORAIS *et al*., 2015).

Evidenciada a influência do comportamento humano nas organizações, destaca-se a abordagem do psicólogo David McClelland, que desenvolveu a teoria das necessidades, com enfoque nas necessidades de realização, de poder e de associação. De acordo com seus estudos, a motivação está diretamente ligada ao conceito de clima organizacional, o qual contribui para moldar o comportamento de seus funcionários a partir das três necessidades, isto é, por meio do clima organizacional o indivíduo integraliza as diversas características para obtenção do seu sucesso dentro da empresa e consequentemente satisfaz as necessidades da organização (CHIAVENATO, 2014; ROBBINS, 2002).

Deste modo, a teoria das necessidades de McClelland afirma que cada indivíduo denota uma necessidade predominante para determinada situação, uma vez que, para o seu sucesso dentro da organização, haverá a resolução de um problema com um padrão de comportamento já utilizado anteriormente. Desta forma, uma das necessidades continuamente irá se sobressair. Portanto, se o indivíduo busca o relacionamento interpessoal para o seu resultado satisfatório, este expõe uma forte característica de necessidade por afiliação. Já se a sua satisfação for obtida através do controle ou da influência sobre as pessoas, destaca-se a necessidade de poder (CHIAVENATO, 2014).

Ainda sob essa ótica, os estudos realizados em 34 países no ano de 1982 pela Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas (USAID), a *Management Systems International* (MSI) e a *McBeer & Company*, empresa de consultoria de McClelland, permitiram a observação da presença de dez características comportamentais empreendedoras que relacionam o empreendedorismo à gestão estratégica organizacional (ALLEMAND, 2011).

Esta abordagem foi aprofundada a partir da divisão das características em três grupos: (MINELLO; BÜRGER; KRÜGER, 2017)

a) conjunto de realização, que engloba a capacidade de superar desafios e pelo desenvolvimento pessoal, sendo composto pela busca de oportunidades e iniciativa, persistência, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados e comprometimento;
b) conjunto de planejamento, que abrange as competências de busca de informações, estabelecimento de metas e planejamento e monitoramento sistemáticos. Este grupo inclui a capacidade do indivíduo de determinar aonde ele quer chegar, através da análise performática de sua empresa;
c) e conjunto de poder, o qual remete à capacidade do indivíduo de liderar, convencer e influenciar, com o intuito de beneficiar seu negócio. Envolve a persuasão e rede de contatos; e independência e autoconfiança.

Assim sendo, destacam-se as dez características fundamentais do comportamento empreendedor, sendo elas: a busca de oportunidades aliada à proatividade; a persistência para enfrentar eventuais contratempos; a disposição de assumir riscos calculados; a inclinação para a melhoria contínua (fazer mais e melhor); o comprometimento com o negócio, trabalhando em equipe e priorizando seus clientes; a constante análise de tendências do mercado; o estabelecimento de metas desafiantes a serem cumpridas; o planejamento e monitoramento de suas decisões; o poder de persuasão e o aumento de sua rede de contatos (*networking*); e a autonomia, buscando ser otimista em suas escolhas (SEBRAE, 2017b).

Referente aos estudos de McClelland (1972), e com base nas características empreendedoras, um quadro explicativo foi apresentado por Minello, Bürger e Krüger (2017), sintetizando as dez principais dimensões destas características (figura 1).

Figura 1 – Características empreendedoras e comportamento empreendedor

CATEGORIA: REALIZAÇÃO

Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado, ou antes de forçado pelas circunstâncias; age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; e aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio e obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; e coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; e faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; age de modo a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; e desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; e esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca, em primeiro lugar, a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
CATEGORIA: PLANEJAMENTO	
Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; e consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; define metas de longo prazo, claras e específicas; e estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais; e mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
CATEGORIA: PODER	
Persuasão e redes de contato	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; e age para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; e expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: (MINELLO; BÜRGER; KRÜGER, 2017).

Ademais, a teoria defendida por McClelland expõe ainda um cálculo que fundamenta o porte de características comportamentais empreendedoras pelo

participante, onde o mesmo é considerado portador se atingir a pontuação de, no mínimo, 15 pontos e, no máximo, 25 pontos. Vale ressaltar que estes parâmetros aferem habilidades latentes, que podem ser despertadas em determinados momentos.

2.3.3 Elo Entre Criar, Empreender e Inovar

Antes de abordar o elo entre empreender, inovar e criar, é de suma importância conhecer o conceito de cada um desses fatores, os quais apresentam substancial interligação e exigem que sejam discorridos para a execução dos processos que os unem (BESSANT; TIDD, 2009).

O primeiro fator, anteriormente abordado neste trabalho, consiste no empreendedorismo, que representa a capacidade de assumir riscos, encontrar oportunidades, traçar um plano de negócios, conhecer seus colaboradores e *stakeholders*, criar o seu diferencial perante a concorrência e enfrentar desafios, potencializando seu espírito criativo e vislumbrando o sucesso em seu empreendimento (SCARAMUZZA; BRUNETTA, 2009).

Após o fator empreender, aborda-se a criatividade, que representa a criação e comunicação de novas possibilidades, experimentação de novas ideias, obtenção de diferentes pontos de vista e geração de perspectivas extraordinárias e inovadoras (BESSANT; TIDD, 2009).

A partir disso, ressalta-se o termo inovar, que consiste na necessidade de aprimorar um produto ou serviço, explorar novos processos, planejar algo único e original, idealizar ideias diversas, e promover práticas que façam com que a empresa se sobressaia perante a concorrência, agregando valor à marca para que haja a geração de resultados positivos e satisfatórios (SCARAMUZZA; BRUNETTA, 2009).

Deste modo, nota-se que boa parte dos processos de uma empresa envolvem a identificação dos problemas, exigindo assim um potencial criativo, inovador e empreendedor. Após unir estas características, o indivíduo percebe e reage construtivamente, ao invés de apenas atribuir uma solução de técnicas padronizadas e externamente impostas (BESSANT; TIDD, 2009).

3 MÉTODO

O método científico é o elemento fundamental do processo da ciência do conhecimento, tendo em vista que se trata de um conjunto de procedimentos técnicos que fornecem informações para a análise da relação de diversos fenômenos formulados no problema da pesquisa (SEVERINO, 2007).

Assim sendo, neste capítulo foi apresentada a metodologia utilizada no procedimento de coleta e tratamento dos dados, o tipo de amostra e o instrumento de pesquisa que auxiliaram no cumprimento dos objetivos deste trabalho.

“A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos” (CERVO; BERVIAN, 2003, p. 63). Ela requer um procedimento formal, de pensamento reflexivo, que através do embasamento científico permite o descobrimento de novos fatos e possibilita a relação de qualquer conhecimento. Deste modo, torna-se possível obter o levantamento de dados para elaboração do que se pretende alcançar (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Com o intuito de apurar as ações de empreendedorismo utilizadas na hamburgueria I Love Bacon e descrever seu ambiente empreendedor, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória-descritiva. A pesquisa exploratória é formulada com o propósito de desenvolver um levantamento bibliográfico acerca de um tema genérico, o qual requer delimitações e refinamento para tornar o problema da pesquisa mais elucidado, suscetível a uma investigação mais aprofundada com procedimentos estruturados. Ao passo que a pesquisa descritiva tem como base a utilização de ferramentas padronizadas para reunir informações significantes que permitam o detalhamento de determinada população ou fenômeno, sem a manipulação dos dados obtidos (GIL, 2008; PRODANOV; FREITAS, 2013).

No que se refere aos procedimentos, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, uma vez que se tentou explicar o problema central a partir do recolhimento de referências teóricas já publicadas por outros autores e ideias prévias, valendo-se de tais contribuições do meio científico para a elaboração do tema a ser abordado (CERVO; BERVIAN, 2003). Assim sendo, o presente estudo foi elaborado com base em diversas fontes bibliográficas do meio científico para uma melhor análise e compreensão acerca do tema apresentado.

A pesquisa é de campo, sendo caracterizada pela coleta de dados previamente estipulados fora do laboratório, de forma direta no ambiente das ocorrências (SILVA, 2003). “Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 59). Nesse contexto, ressalta-se a importância da utilização da pesquisa de campo para o presente trabalho, uma vez que há a necessidade da coleta e análise aprofundada dos dados para a solução do problema da pesquisa.

Já a natureza desta pesquisa foi do tipo qualitativa, visto que se refere a resultados que não podem ser alcançados por meio de quantificações, isto é, técnicas estatísticas, e sim por experiências vividas, comportamentos, sentimentos, fenômenos culturais e sociais (STRAUSS; CORBIN, 2008). Desta maneira, utilizou-se como objeto de estudo desta pesquisa qualitativa a identificação do comportamento empreendedor de um dos sócios da hamburgueria, extraindo informações individuais através de entrevistas e observações, codificando os dados para interpretar, organizar e relacionar os mesmos com os conceitos teóricos.

No presente trabalho foi utilizado um estudo de caso, o qual “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). O estudo de caso remonta o potencial de desenvolver informações particulares, caracterizando uma lógica indutiva, ou seja, há diversas formas de formular o estudo através do método empírico, facilitando a descrição minuciosa do mesmo (BIAGI, 2009).

Sob essa ótica, foi aplicada a ferramenta de estudo de caso com o propósito de analisar as ações de empreendedorismo utilizadas na hamburgueria I Love Bacon, a partir da descrição das características comportamentais de um dos sócios, que refletem no ambiente organizacional.

A amostra utilizada neste estudo de caso foi do tipo não probabilística e convencional, onde, intencionalmente, os pesquisadores optam por escolher um participante levando em conta a disponibilidade do mesmo, dirigindo-se ao sujeito para obter as informações desejáveis à sua pesquisa (APPOLINÁRIO, 2012; PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim sendo, a amostra desta pesquisa foi composta

pelo sócio proprietário da hamburgueria I Love Bacon, responsável pela obtenção das informações pertinentes às suas características comportamentais empreendedoras.

"A coleta de dados estará 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 entrevista é um instrumento de investigação social, no qual, por meio da coletas de dados, o investigador pode obter informações para auxiliar no diagnóstico dos resultados. Deste modo, a entrevista consiste em desenvolver um encontro entre duas pessoas a fim de averiguar os fatos e analisar o comportamento do entrevistado em determinada situação (MARCONI; LAKATOS, 2010).

À vista disso, levando em conta o propósito do tema em questão, foi utilizada a entrevista do tipo padronizada ou estruturada, a qual "consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, de acordo com um roteiro preestabelecido" (SILVA, 2003, p. 69). Sob essa ótica, foram aplicadas 55 perguntas de múltipla escolha acerca do tema proposto para compor a entrevista padronizada, sendo a mesma aplicada ao sócio da hamburgueria I Love Bacon com a finalidade de identificar o comportamento empreendedor no mesmo.

O pré-teste é definido como uma análise crítica das perguntas elaboradas para a entrevista, evidenciando possíveis falhas, ambiguidades ou linguagens inacessíveis, perguntas irrelevantes e questões fora de ordem. Vale ressaltar que, após a verificação destas falhas, deve-se reformular as perguntas e aplicar novamente o pré-teste, tendo em vista que o seu aprimoramento gera resultados eficientes e o mesmo poderá ser aplicado com qualquer pessoa. Outro aspecto importante do pré-teste é a sua necessidade de aplicação em uma pequena população escolhida, e esta nunca será elemento de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para o presente estudo, não houve a necessidade de aplicação de um pré-teste, uma vez que o questionário estruturado utilizado pelos pesquisadores já foi aplicado em outras pesquisas já publicadas.

No que se refere à aplicação da entrevista, optou-se pela realização de contato pessoal com os um dos sócios da hamburgueria, o qual ocorreu no próprio ambiente de trabalho, a fim de possibilitar a análise da postura empreendedora dos mesmos.

Foi solicitada autorização da empresa I Love Bacon para que os dados necessários fossem coletados, conforme Apêndice A (p. 29).

A coleta de dados consiste na etapa onde os pesquisadores devem expor sobre como planejam obter as informações necessárias para a solução do problema de sua pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). É nesta fase "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).

Assim sendo, os pesquisadores realizaram no mês de abril de 2019 a entrevista do tipo estruturada com um dos sócios da hamburgueria I Love Bacon, onde foram aplicadas 55 perguntas com base na abordagem de McClelland, com o intuito de identificar as características comportamentais empreendedoras do entrevistado.

No que se refere a tabulação, a mesma consiste no agrupamento e organização dos dados obtidos, como forma de facilitar a análise da interação entre os mesmos. Nesta etapa, torna-se possível sintetizar as informações observadas e, a partir da reunião das mesmas, pode-se confirmar ou objetar as hipóteses idealizadas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Na pesquisa em pauta, a tabulação dos dados ocorreu com o auxílio do programa *Microsoft Office Word®*, onde foi possível armazenar e agrupar eficazmente as informações adquiridas na entrevista com um dos sócios, permitindo aos pesquisadores a análise inter-relacionada das mesmas.

Em relação ao tratamento dos dados em uma pesquisa qualitativa, elabora-se uma análise e interpretação de conteúdo, no qual torna-se possível levantar, identificar e separar as informações. Nesse contexto, inicialmente ocorre a análise e a descrição dos dados coletados, extraindo-se todas as respostas e os principais fatores do objeto investigado. Logo após esta etapa, o pesquisador pode interpretar estes fatores, estabelecendo uma rede de ligações de resultados entre o problema da pesquisa e o conteúdo teórico, para que o assunto possa ser objeto de conhecimento futuramente (ANDRADE, 1999).

Portanto, o tratamento de dados consiste na principal etapa da pesquisa, pois é nesta fase que todo o estudo de caso pode ser validado e analisado, comprovando ou não as hipóteses idealizadas acerca da existência do comportamento empreendedor em um dos sócios da hamburgueria I Love Bacon.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foi exposto o histórico de atuação do objeto de estudo deste trabalho, e foram identificadas e discutidas as dez características comportamentais empreendedoras presentes no sócio-proprietário da hamburgueria I Love Bacon.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – I LOVE BACON

A empresa iniciou suas atividades em dezembro de 2015 com uma inovadora proposta gastronômica, que adotou o bacon como principal ingrediente de seu cardápio, sendo o mesmo composto por 90% de seus pratos à base da especiaria.

No início, o atendimento era realizado em um *food truck* que transitava por diferentes regiões da cidade de Fortaleza, além de se fazer presente em alguns eventos realizados na capital cearense, porém com demandas em pequena escala. Após seu crescimento no mercado e o sucesso nas vendas, mudaram-se em outubro de 2016 para um local físico no complexo sul da metrópole, localizado no bairro Parque Manibura.

A nova localização da loja física não proporcionou aos sócios o alcance da demanda esperada, forçando os mesmos a adotarem um novo planejamento para a escolha de uma área mais acessível e mais próxima de seu público-alvo, cuja posição fosse estratégica para a implementação de entregas em domicílio.

Assim sendo, no dia três de maio de 2018, inaugurou-se a nova loja física no bairro Aldeota, mais especificamente na rua Joaquim Nabuco, número 1273.

Após estipular as previsões de demandas e analisar a sua capacidade interna, a empresa iniciou a contratação de uma equipe de profissionais de diferentes áreas. Foram escalados quatro funcionários para a produção (cozinha), três para o atendimento aos clientes, um gerente financeiro que também executa a função de caixa, e uma estagiária para o setor administrativo. Aos finais de semana, onde se percebe um aumento das demandas da hamburgueria, são convocados funcionários temporários para o atendimento à clientela.

Através de sua atuação, a empresa conseguiu aos poucos se consolidar no mercado, conquistando não só clientes em sua loja física, mas também consumidores adeptos às plataformas de pedidos *online*, tornando a empresa cada vez mais conhecida e rentável perante a acirrada competitividade do polo gastronômico fortalezense.

Atualmente, a hamburgueria I Love Bacon vem inovando-se perante a concorrência, implementando diferenciais competitivos que chamem a atenção de potenciais consumidores. São exemplos: a adição de produtos voltados ao público vegetariano; a permissão de entrada de animais domésticos em seu estabelecimento (*pet friendly*); *happy hour* todos os dias; promoções em dias específicos da semana e em datas comemorativas; música ao vivo nos finais de semana; inovação na apresentação dos hambúrgueres; e a disponibilidade de reserva de um espaço no piso superior, destinado a eventos.

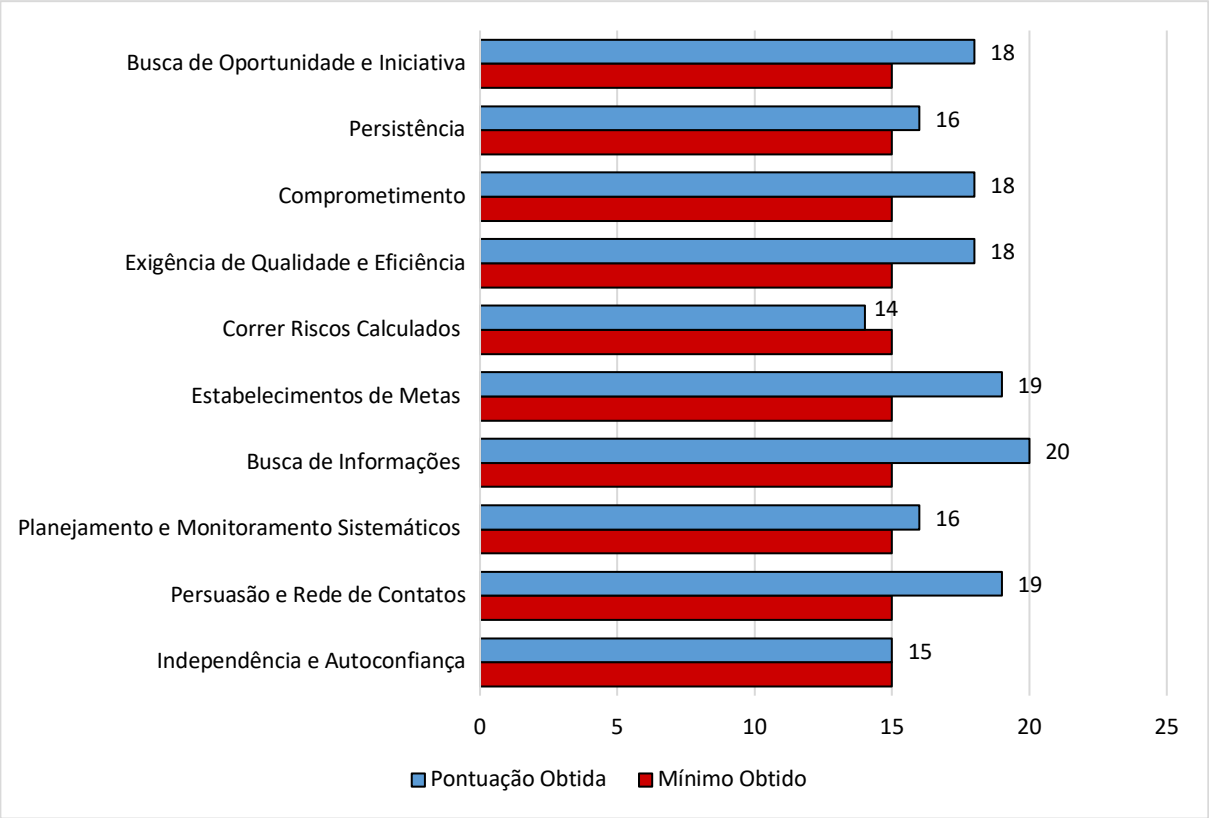
4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS NO SÓCIO-PROPRIETÁRIO DA I LOVE BACON

Nesta seção, foram analisadas as características empreendedoras com base na abordagem teórica desenvolvida pelo psicólogo norte-americano David McClelland (1972). Foi aplicado um questionário estruturado com 55 questões conforme Anexo A (p. 30), seguindo o método da escala de Likert, onde o entrevistado pôde se autoavaliar em cada indagação, nas escalas de (1) nunca a (5) sempre.

Nesse contexto, com o intuito de evitar uma eventual autoavaliação deturpada por parte do participante, o questionário utilizado apresenta o Fator de Correção, onde são acrescentadas pontuações extras nos somatórios das características comportamentais empreendedoras. O entrevistado em questão não tentou apresentar uma falsa imagem altamente favorável de si mesmo, não sendo necessária a aplicação do Fator de Correção.

Diante do exposto, o gráfico 1 disposto a seguir apresenta as pontuações obtidas pelo entrevistado em cada uma das características comportamentais empreendedoras analisadas, sendo elas: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança. Além disso, foram adicionados ao gráfico os respectivos valores mínimos em cada traço comportamental que evidenciem a presença de comportamento empreendedor no entrevistado, objetivando uma comparação entre a pontuação alcançada e o mínimo a ser obtido (15 pontos).

Gráfico 01 – Características comportamentais empreendedoras segundo o modelo de McClelland (1972)



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Assim sendo, levando em conta as temáticas de cada questão disposta na entrevista, os pesquisadores optaram por dividir as características comportamentais empreendedoras nos subtópicos a seguir, objetivando uma melhor visualização e interpretação dos resultados obtidos.

4.2.1 Busca de Oportunidades e Iniciativa

Neste quesito, o participante obteve 18 pontos, demonstrando sua facilidade de percepção de oportunidades no mercado. De acordo com a abordagem teórica, o sócio age com proatividade em suas atividades do cotidiano e possui a capacidade de expandir seu negócio para novas campos de atuação a partir das tendências do mercado.

4.2.2 Persistência

Neste aspecto, o sócio obteve apenas 16 pontos, ficando bem próximo à margem mínima que pode ser alcançada no questionário. Isso mostra que falta um maior empenho na superação de obstáculos que podem aparecer no decorrer de sua vida profissional, requerendo do indivíduo um maior comprometimento e destemor diante de frustrações e em suas tomadas de decisão.

4.2.3 Comprometimento

Neste traço comportamental, o entrevistado atingiu 18 pontos. Isso mostra seu empenho nas atividades inerentes ao seu negócio, assumindo esforços em detrimento de sacrifícios pessoais para conquistar e fidelizar cada vez mais clientes, motivar seus funcionários e promover uma boa rede de relacionamento com seus *stakeholders*.

4.2.4 Exigência de Qualidade e Eficiência

No que se refere à qualidade e eficiência, o sócio obteve 18 pontos, o que mostra que o mesmo busca superar as expectativas do cliente, agindo com excelência ao mesmo tempo em que busca reduzir custos e gargalos no processo produtivo. Esta característica mostra que o mesmo desenvolve uma boa comunicação com todos os colaboradores envolvidos no processo, almejando a qualidade em seus produtos e a eficiência nos serviços prestados.

4.2.5 Correr Riscos Calculados

Na característica comportamental que exterioriza a tomada de decisões com algum tipo de risco envolvido, o participante obteve apenas 14 pontos, ficando abaixo do mínimo dos parâmetros da esfera empreendedora. Diversos motivos podem ter levado a tal *déficit*, sendo provável a influência negativa do macroambiente econômico, no qual observa-se uma falta de incentivo à atuação empreendedora por parte do governo.

Além disso, é possível que haja uma falta de envolvimento do sócio na assunção de riscos moderados, que podem manter o negócio em uma zona de conforto, prejudicando seu crescimento.

4.2.6 Estabelecimento de Metas

Neste item o participante alcançou 19 pontos, o que demonstra uma vantagem competitiva no estabelecimento de metas à curto, médio e longo prazo, ao mesmo tempo em que há uma automotivação no alcance de seus objetivos. Na abordagem conceitual, esta característica denota a capacidade do empreendedor de resolver os problemas e definir metas de forma clara e objetiva, competência que se mostra presente no sócio proprietário da hamburgueria.

4.2.7 Busca de Informações

O ponto que ganha destaque nos resultados do questionário aplicado é a busca de informações, onde o entrevistado atingiu 20 pontos. Esta característica indica o constante interesse do sócio em estudar o ambiente relacionado ao seu negócio, avaliando potenciais tendências, padrões de comportamento do seu público-alvo, mudanças no ambiente político e legal, cenários econômicos, a atuação de seus concorrentes, e inovações na área tecnológica que podem aperfeiçoar sua performance empresarial.

4.2.8 Planejamento e Monitoramento Sistemáticos

Apesar de ter obtido uma boa pontuação no quesito “estabelecimento de metas”, o participante apresentou apenas 16 pontos no que se refere ao planejamento e monitoramento. Essa característica comportamental diz respeito ao planejamento de estratégias, plano de negócios, estratégias competitivas, análise de riscos e previsão de possíveis mudanças sociais, o que evidencia a falta de tais práticas por parte do empreendedor.

4.2.9 Persuasão e Rede de Contatos

O empreendedor atingiu 19 pontos nesta modalidade, ratificando a sua habilidade de se comunicar e influenciar pessoas necessárias para alcançar seus objetivos. Por apresentar um bom *networking*, o sócio pode estabelecer boas relações comerciais com parceiros, utilizando das mesmas como vantagem competitiva.

4.2.10 Independência e Autoconfiança

Neste traço comportamental, o sócio empreendedor obteve apenas 15 pontos, deixando-o à margem da pontuação mínima. Isso reflete que falta ao mesmo a aptidão de acreditar em suas próprias escolhas, o que pode limitar suas realizações pessoais e profissionais. Também falta uma maior resiliência sobre os obstáculos que eventualmente puderam comprometer algum projeto por ele almejado, causando insegurança em momentos de decisões importantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo atestar a relação do empreendedorismo corporativo com o sucesso do negócio no mercado, tendo como base a abordagem teórica de David McClelland, em consonância com estudos acerca do tema empreendedorismo e pesquisa de dados referentes ao mercado alimentício. Assim sendo, buscou-se analisar as características comportamentais empreendedoras do sócio da hamburgueria I Love Bacon, verificando pontos importantes que podem interferir diretamente nos rumos do negócio.

Deste modo, através dos resultados coletados por meio de uma entrevista, notou-se a presença de nove das dez das características empreendedoras, levando em conta a margem mínima estabelecida, de quinze pontos. Merece destaque o tópico “correr riscos calculados”, onde o participante apresentou um resultado abaixo do limite inferior, o que demonstra certa privação nos momentos em que se mostra necessário enfrentar ameaças para romper barreiras que estejam restringindo o crescimento do seu negócio.

Outro aspecto que vale ser ressaltado é a “independência e autoconfiança”, onde o resultado alcançado pelo sócio ficou no limite mínimo. Apesar de não ser considerada uma característica comportamental ausente segundo a teoria, o entrevistado deve buscar desenvolver esta habilidade, empenhando-se em agir com firmeza e adotando posicionamentos assertivos que venham a auxiliar no gerenciamento do seu negócio.

O atributo que se releva diante dos demais é a “busca de informações”, um ponto bastante positivo para o empreendedor, uma vez que demonstra o interesse deste na busca de se sobressair perante a concorrência, adotando estratégias inovadoras que diferenciem a empresa em um cenário de acirrada competitividade. Dessa forma, utilizando-se deste traço comportamental em consonância com o aperfeiçoamento das outras características, o sócio da empresa estará mais próximo de adquirir o amadurecimento pessoal necessário para a consolidação de seu empreendimento no mercado.

Portanto, diante dos resultados coletados e levando em conta a teoria de McClelland, o sócio-proprietário da I Love Bacon apresentou 90% das características comportamentais empreendedoras, otimizando assim o objetivo desta pesquisa.

Com perspectivas para estudos posteriores, esta pesquisa sugere a aplicação do questionário segundo o modelo de McClelland com vários sócios do segmento, realizando uma análise comparativa que possibilite uma melhor visualização das características comportamentais de cada empreendedor, e verificando como estas influenciam na gestão de seus empreendimentos.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Setor de alimentação fora do lar já se prepara para a Copa do Mundo.** Disponível em: http://projetos.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/6087-08052018-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-ja-se-prepara-para-a-copa-do-mundo-.html. Acesso em: 06 set. 2018.

ALLEMAND, R. N. **Apostila sobre teoria comportamental empreendedora.** 2011. Disponível em: http://www2.pelotas.ifsul.edu.br/~ralleman/Apostila%20sobre%20Teoria%20Comportamental%20Empreendedora/Apostila%20sobre%20Teoria%20Comportamental%20Empreendedora.pdf. Acesso em: 03 jun. 2019.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia,** Rio Grande do Sul, v. 1, n. 1, p. 25-38, jan./jun. 2014. Disponível em: https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/viewFile/612/522. Acesso em: 28 set. 2018.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIAGI, M. C. **Pesquisa científica:** roteiro prático para desenvolver projetos e teses. Curitiba: Juruá, 2009.

CÂMARA, E. C.; ANDALÉCIO, A. M. L. Características empreendedoras: um estudo de caso com farmacêuticos utilizando o modelo de McClelland. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 64-77, set./dez. 2012. Disponível em: http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/32/32. Acesso em: 10 out. 2018.

CARNEIRO, J. G. S. P. **Intraempreendedorismo:** conceitos e práticas para construção de organizações inovadoras. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas. 2. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração:** abordagens descritivas e explicativas. 7. ed. Barueri: Manole, 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Dez atitudes empreendedoras (que você pode construir).** 2015. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/06/dez-atitudes-empreendedoras-que-voce-pode-construir.html. Acesso em: 11 out. 2018.

EXAME. **Segundo pesquisa, 34% dos brasileiros gastam com alimentação fora do lar.** 2017. Disponível em: https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-

pesquisa-34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-do-lar-shtml/. Acesso em: 07 set. 2018.

FELIZARDO, J. M. **Manual de elaboração e apresentação de trabalhos científicos.** 9. ed. Revista e atualizada. Fortaleza, UNI7, 2019. Disponível em: https://www.uni7.edu.br/wp-content/uploads/2019/02/UNI7_Manual_de_Elaboracao_e_Apresentacao_de_Trabalhos_Cientificos_9_ed_2019-ilovepdf-compressed-1.pdf. Acesso em: 20 fev. 2019.

FIALHO, F. A. P. *et al.* **Empreendedorismo na era do conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

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

GURGEL, F. **Criação e gestão de novos negócios**: o comportamento empreendedor e seu universo de atuação. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2015.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo.** 9. ed. Porto Alegre: Amgh, 2014.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, J. R. O que é atitude empreendedora? **Portal IBC.** Goiânia, maio 2016. Disponível em: https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-atitude-empreendedora/. Acesso em: 11 out. 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 3. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDES, E. *et al*. Processo empreendedor: um modelo de sucesso no setor da construção civil. **Revista Internacional de Ciências Sociais Aplicadas da Unigran,** Dourados, v. 1, n. 3, p. 43-52, jul./dez. 2012. Disponível em: http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/3/5.pdf. Acesso em: 30 set. 2018.

MINELLO, I. F.; BÜRGER, R. E.; KRÜGER, C. Características comportamentais empreendedoras: um estudo com acadêmicos de administração de uma universidade brasileira. 2017. **Revista de Administração da UFSM,** Rio Grande do Sul, v. 10, ed. especial, p. 72-91, ago. 2017. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/24894/pdf. Acesso em: 03 jun. 2019.

MORAIS, M. *et al*. Polissemias do empreendedorismo no setor público. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas,** São Paulo, v. 4, n. 1, p. 26-53, jan./abr. 2015. Disponível em: http://www.regepe.org.br/regepe/article/view/200/pdf_1. Acesso em: 11 out. 2018.

OLIVEIRA, J. R. C. de; SILVA, W. A. C.; ARAÚJO, E. A. T. C Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPEs longevas do Vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. **Revista de Administração Mackenzie,** São Paulo, v.

15, n. 5, p. 102-139, set./out. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n5/05.pdf. Acesso em: 23 abr. 2019.

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.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 12 nov. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

SCARAMUZZA, B. C.; BRUNETTA, N. **Plano de negócios e empreendedorismo.** São Paulo: Pearson Education, 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Bares e restaurantes:** um setor em expansão. 2017a. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em: 06 set. 2018.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec.** 2017b. Disponível em: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em: 12 mar. 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. C. R. de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, C. de A.; VALADARES, J. L.; ANDRADE, D. M. Ações Empreendedoras na gestão pública: análise do programa crédito solidário (PCS) em um município do sul de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM),** Curitiba, v. 15, n. 1, p. 55-68, jan./abr. 2016. Disponível em: http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2256/882. Acesso em: 28 set. 2018.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAJRA, S. F. **Empreendedorismo:** conceitos e práticas inovadoras. São Paulo: Érica, 2014.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da "I Love Bacon" no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 12 de março de 2019.

Nós, Camila Pessôa Settinieri e Carlos Matheus Silva Vasconcelos, alunos do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Marcos Aurélio Maia Silva, 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 "Características do comportamento empreendedor do sócio-proprietário da hamburgueria I Love Bacon sob a ótica da teoria das necessidades de David McClelland".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

Camila Pessôa Settinieri
Aluna-Pesquisadora

Carlos Matheus Silva Vasconcelos
Aluno-Pesquisador

Prof. Marcos Aurélio Maia Silva
Orientador da Pesquisa

Francisco de Assis Sales Neto
Sócio-Proprietário – I Love Bacon
(Assinatura e Carimbo)

ANEXOS

Anexo A - Autoavaliação das Características Comportamentais Empreendedoras (respondido pelo sócio proprietário)

Este questionário constitui-se de 55 afirmações breves. Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual o descreve de melhor forma. Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se de que ninguém faz tudo corretamente, nem mesmo é desejável que se saiba fazer tudo.

1.Selecione o número que corresponde à afirmação que o descreve:

1- Nunca
2- Raras Vezes
3 - Algumas Vezes
4 -Usualmente
5 – Sempre

2.Selecione um número, anotando no quadrado, para cada afirmação. Eis aqui um exemplo:

NUNCA 1 □ 2 ☒ 3 □ 4 □ 5 □ SEMPRE

A pessoa que respondeu neste exemplo selecionou o número “2” para indicar que a afirmação a descreve raras vezes.
3. Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.
4. Favor designar uma classificação numérica em todas as afirmações.
5. Este questionário constitui-se de diferentes etapas em sequência.
Leia atentamente todas as instruções.

AUTO-AVALIAÇÃO DAS CCEs

	1 – Nunca 2 - Raras vezes 3 - Algumas vezes 4 - Usualmente 5 - Sempre					
01	Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas	1	2	3	4	5
02	Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar solução	1	2	3	4	5
03	Termino meu trabalho a tempo	1	2	3	4	5
04	Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente	1	2	3	4	5
05	Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final	1	2	3	4	5

06	Gosto de pensar no futuro	1	2	3	4	5
07	Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coleto todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele	1	2	3	4	5
08	Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples que me proponha a executar	1	2	3	4	5
09	Consigo que outros apoiem minhas recomendações	1	2	3	4	5
10	Tenho confiança de que posso ser bem-sucedido em qualquer atividade	1	2	3	4	5
11	Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente	1	2	3	4	5
12	Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir	1	2	3	4	5
13	Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo	1	2	3	4	5
14	Sou fiel as promessas que faço	1	2	3	4	5
15	Meu rendimento no trabalho é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5
16	Envolvo-me com algo novo só depois de ter feito todo o possível para assegurar seu êxito	1	2	3	4	5
17	Acho uma perda de tempo preocupar-me com o que farei da minha vida	1	2	3	4	5
18	Procuro conselhos das pessoas que são especialistas	1	2	3	4	5
19	Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa	1	2	3	4	5
20	Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas	1	2	3	4	5
21	Mudo a maneira de pensar se outros discordam energicamente dos meus pontos de vista	1	2	3	4	5
22	Aborreço-me quando não consigo o que quero	1	2	3	4	5
23	Gosto de desafios e novas oportunidades	1	2	3	4	5
24	Quando algo se interpõe ao que estou tentando fazer, persisto em minha tarefa	1	2	3	4	5
25	Se necessário, não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega	1	2	3	4	5
26	Aborreço-me quando perco tempo	1	2	3	4	5

27	Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar a atuar	1	2	3	4	5
28	Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores são minhas possibilidades de êxito	1	2	3	4	5
	Tomo decisões sem perder tempo	1	2	3	4	5
30	Procuro levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que faria caso ocorram	1	2	3	4	5
31	Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas	1	2	3	4	5
32	Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança em meu sucesso	1	2	3	4	5
33	Tive fracassos no passado	1	2	3	4	5
34	Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro	1	2	3	4	5
35	Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras dificuldades	1	2	3	4	5
36	Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço, de forma especial, para que ela fique satisfeita com o trabalho	1	2	3	4	5
37	Nunca fico completamente satisfeito com a forma com que são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las	1	2	3	4	5
38	Executo tarefas arriscadas	1	2	3	4	5
39	Conto com um plano claro de vida	1	2	3	4	5
40	Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que ela/ele quer	1	2	3	4	5
41	Enfrento os problemas à medida que surgem, em vez de perder tempo antecipando-os	1	2	3	4	5

42	Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema	1	2	3	4	5
43	O trabalho que realizo é excelente	1	2	3	4	5
44	Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas	1	2	3	4	5
45	Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes do que fiz no passado	1	2	3	4	5
46	Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas	1	2	3	4	5
47	Minha família e minha vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entrega de trabalho determinadas por mim mesmo	1	2	3	4	5
48	Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho	1	2	3	4	5
49	Peço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas	1	2	3	4	5
50	Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas metas anuais	1	2	3	4	5
51	Conto com várias fontes de informações ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos	1	2	3	4	5
52	Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro	1	2	3	4	5
53	Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar	1	2	3	4	5
54	Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente	1	2	3	4	5
55	Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo	1	2	3	4	5

FOLHA DE AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PADRÃO DE AVALIAÇÃO DAS CCEs

INSTRUÇÕES

1. Anote os valores que aparecem no questionário de acordo com os números entre parênteses. Observe que os números são consecutivos nas colunas. Ou seja, a resposta n° 2 encontra-se logo abaixo da resposta n° 1, e assim sucessivamente.

2. Atenção: faça as somas e subtrações designadas em cada fileira para poder completar a pontuação de cada CCE.
3. Suas pontuações podem necessitar de correção. Verifique as últimas instruções.
Avaliação das Afirmações Pontuação CCEs

Busca de Oportunidade e Iniciativa

_____ + _____ + _____ - _____ + _____ + 6 = _____
(12) (23) (34) (45)

Persistência

_____ + _____ + _____ - _____ + _____ + 6 = _____
(2) (13) (24) (35) (46)

Comprometimento

_____ + _____ + _____ + _____ - _____ + 6 = _____
(3) (14) (25) (36) (47)

Exigência de Qualidade e Eficiência

_____ + _____ + _____ + _____ + _____ + 0 = _____
(4) (15) (26) (37) (48)

Correr Riscos Calculados

_____ + _____ + _____ - _____ + _____ + 6 = _____
(5) (16) (27) (38) (49)

Estabelecimento de Metas

_____ - _____ + _____ + _____ + _____ + 6 = _____
(6) (17) (28) (39) (50)

Busca de Informações

_____ + _____ - _____ + _____ + _____ + 6 = _____
(7) (18) (29) (40) (51)

Planejamento Monitoramento Sistemático

_____ + _____ + _____ - _____ + _____ + 6 = _____
(8) (19) (30) (41) (52)

Persuasão e Rede de Contatos

_____ - _____ + _____ + _____ + _____ + 6 = _____
(9) (20) (31) (42) (53)

Independência e Autoconfiança

_____ - _____ + _____ + _____ + _____ + 6 = _____
(10) (21) (32) (43) (54)

Fator de Correção

_____ - _____ - _____ - _____ + _____ + 18 = _____
(11) (22) (33) (44) (55)

FOLHA PARA CORRIGIR A PONTUAÇÃO

INSTRUÇÕES

1. O Fator de Correção (que é igual a soma das questões 11, 22, 33, 44 e 55) é utilizado para determinar se a pessoa tentou apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma. Se o total desta soma for igual ou maior a 20, então o total da pontuação das 10 CCEs deve ser corrigido para poder dar uma pontuação mais precisa da pontuação das CCEs do indivíduo.
2. Empregue os seguintes números para fazer a correção da pontuação:

Se o total do Fator de Correção for:	Diminua o número abaixo da pontuação de todas
24 ou 25	7
22 ou 23	5
20 ou 21	3
19 ou menos	0

3. A seguir você poderá fazer as correções necessárias

FOLHA DE PONTUAÇÃO CORRIGIDA

Pontuação Original - Fator de Correção = Total Corrigido

Busca de Oportunidade e Iniciativa _____- _____ = _____

Persistência _____ - _____ = _____
Comprometimento _____ - _____ = _____
Exigência de Qualidade e Eficiência _____ - _____ = _____
Correr Riscos Calculados _____- _____ = _____
Estabelecimentos de Metas _____ - _____ = _____
Busca de Informações _____ - _____ = _____
Planejamento e Monitoramento Sistemático _____ - _____ = _____
Persuasão e Rede de Contatos _____ - _____ = _____
Independência e Autoconfiança _____ - _____ = _____

MARKETING DE RELACIONAMENTO DA LOJA USE MIAOW PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Francisco Otávio Alves Matos
Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
otaviofrancisco15@gmail.com

Roseilda Nunes Moreira
Professora adjunta do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutora 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). Professora de cursos de pós-graduação da UNI7.
roseilda.moreira@uni7setembro.edu.br

RESUMO
O marketing de relacionamento é fundamental para que as empresas possam ficar conectadas com seus clientes fazendo com que eles se tornem fieis a sua marca. Este estudo de caso buscou analisar o marketing de relacionamento da loja Use Miaow para fidelização de clientes. Foram apresentados os conceitos a respeito do marketing de relacionamento, a gestão de relacionamento com os clientes e o processo de fidelização de clientes. Para alcançar o objetivo deste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva de natureza qualitativa, o instrumento de coleta de dados foi uma entrevista realizada com o proprietário da empresa. Como resultados constatou-se que a empresa possui conhecimento da importância do marketing de relacionamento para fidelização, mas que não o executa de maneira que possam obter resultados mais satisfatórios, pelo fato de que não trabalha um programa de fidelização com seus clientes e fica dependente somente do marketing boca-a-boca realizados por eles para terceiros, fazendo com que suas perspectivas de lucro e crescimento fiquem abaixo do esperado.

PALAVRAS-CHAVE:Costumer Relationship Management. Fidelização. Marketing de relacionamento.

ABSTRACT
Relationship marketing is fundamental for companies to stay connected with their customers by making them become loyal to their brand. This case study aimed to analyze the relationship marketing of the Use Miaow store for customer loyalty. The concepts related to relationship marketing, customer relationship management and the customer loyalty process were presented. In order to reach the objective of this study, an exploratory and descriptive qualitative research was carried out, the instrument of data collection was an interview with the owner of the company. The results show that the company is aware of the importance of relationship marketing for loyalty, but does not execute it in a way that can obtain more satisfactory results, due to the fact that it does not work a loyalty program with its clients and is only dependent of word-of-mouth marketing made by them to third parties, causing their prospects of profit and growth to be below expectations.

KEYWORDS*: Customer Relationship Management. Loyalty. Marketing of relationship.*

1 INTRODUÇÃO

O marketing de relacionamento consiste em ser uma ação estratégica de mercado, com a missão de criar relações fortes e duradouras entre a empresa e seus clientes baseado na confiança, colaboração e compromisso entre as partes. O resultado obtido dessas relações é a fidelização dos clientes, o valor de marca passado aos consumidores e o aumento de receita provinda de ações de marketing (DIAS, 2010). Empresas empenhadas em desenvolver relações bem-sucedidas, lucrativas e duradouras com clientes devem fazer o uso de ações que os aproxime dos consumidores para formar relacionamentos (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012).

A partir da década de 1970 as empresas começaram a trabalhar para evitar a insatisfação dos clientes, visto que o consumo crescia e novos produtos substitutos aumentavam a concorrência do mercado. A competitividade entre as organizações veio ganhando cada vez mais força, e isto fez com que as empresas precisassem buscar por inovações e criar novas formas organizacionais, com base em relacionamentos de longo prazo e cooperação de todos os envolvidos na empresa (HOFFMAN; BATESON, 2003).

O marketing de relacionamento tornou-se a interação das redes de relacionamento. Nas empresas para que o marketing de relacionamento se torne eficaz, ele precisa estar presente em toda a organização e em sua cultura (GUMMESSON, 2010). De acordo com uma pesquisa realizada pelo *Rock Content* em 2018, mais de 70% das empresas brasileiras utilizam-se do marketing de relacionamento como uma estratégia competitiva em suas organizações para obter melhor engajamento com seus clientes (DINO, 2018).

Para que a empresa possa conhecer melhor seu cliente, ela deve contar com um sistema de gestão de relacionamento chamado *Costumer Relationship Management* (CRM), este sistema integrado de gestão tem foco no cliente, constituido por um conjunto de processos que ajudam as organizações a fidelizar clientes. Na era da informação, os clientes possuem mais conhecimentos sobre produtos e serviços e por consequência tornam-se menos fieis às marcas, com o sistema é possível monitorar os clientes para que a empresa possa se adequar as mudanças do mercado (KOTLER, 2005).

O marketing de relacionamento e o CRM têm bastante importância para qualquer empresa, indiferente de seu porte. É uma ferramenta que cria uma mineração dos dados dos clientes com informações necessárias para gerenciar a carteira de clientes. Para cada consumidor, o produto ou serviço ofertado tem um valor diferente. A estratégia de oferecer valor para seus clientes é o foco de qualquer empresa que pretende sobreviver em mercados competitivos (COBRA; TEJON, 2007).

Embora atrair clientes seja importante para a organização, criar, manter e aprimorar o relacionamento com os clientes já existentes gera o processo de fidelização dos mesmos (KOTLER, 2005). O grau de satisfação do cliente com o produto/serviço adquirido depende do desempenho real do produto/serviço com relação as expectativas do comprador, já que o cliente pode experimentar diversos níveis de satisfação. Para as empresas, este tem sido o foco para adquirir a fidelidade dos consumidores a longo prazo (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

Diante do exposto, criou-se a seguinte pergunta de pesquisa: De que maneira o marketing de relacionamento pode ajudar na fidelização de clientes da loja Use Miaow?

Para responder a problemática de pesquisa tem-se como objetivo geral: analisar o marketing de relacionamento da loja Use Miaow para fidelização de clientes. Especificamente, objetiva-se: explorar o marketing de relacionamento e a fidelização de clientes; descrever o processo de marketing de relacionamento da loja Use Miaow; Identificar como o marketing de relacionamento da loja Use Miaow fideliza os clientes.

A metodologia deste estudo é de abordagem exploratória e descritiva, caracterizada como uma pesquisa qualitativa e com utilização de método de estudo de caso para coleta de dados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo foram apresentados os conceitos e elementos que compõem o marketing de relacionamento e como ele ajuda na fidelização de clientes, destacando ferramentas como o *Custumer Relationship Management* (CRM), e o relacionamento com o cliente na internet. Os fundamentos utilizados nessa pesquisa científica foram obtidos por meio da literatura científica.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento é uma estratégia desenvolvida pelas organizações visando privilegiar a interação com seu cliente, objetivando desenvolver especialmente para ele forma de satisfazê-lo totalmente, prolongando assim o relacionamento cliente/empresa (MADRUGA, 2004). É a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves (consumidores, fornecedores e distribuidores) para reter sua preferência e negócios ao longo prazo (KOTLER, 2005).

O consumidor se tornou mais exigente quanto ao que recebe das empresas, seja em termos de comunicação, marca, produto, serviço ou informação (VAZ, 2011). O método mais comum de se obter o relacionamento com o consumidor é, primeiramente verificar o que ele quer, e depois, colocar em prática um plano de marketing de relacionamento capaz de captá-lo. (MATTAR, 2007).

O objetivo do marketing de relacionamento é desenvolver e manter acordos de longo prazo, mutuamente satisfatórios, em que tanto o comprador quanto o vendedor visualizem o valor obtido com o relacionamento (HONORATO, 2004). É importante construir a satisfação do cliente externo por meio de produtos de qualidade e que tenham benefícios para o cliente, dessa forma, a oferta de produtos e serviços passa a ser o diferencial que determina a vantagem competitiva em relação a outras empresas (COBRA, 2009).

As novas tecnologias bem como a criatividade tem gerado novas formas de interação entre marca e usuário. A internet permite que um número maior de pessoas se conecte e esteja presente na rede não somente como espectadores, mas como colaboradores e consumidores (PARENTE, 2016). Entende-se comércio eletrônico, ou e-commerce, como o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores, ou seja, pela internet (TURBAN; KING, 2003).

A introdução de novos processos e tecnologias sempre provocaram mudanças significativas nas relações entre mercado e o consumidor. Passamos por vários estágios, iniciado com o vendedor de porta a porta, evoluindo para lojas físicas,

passando por outros canais de venda, como catálogos, televisão e telefone e finalmente para o comércio eletrônico pela internet (TURCHI, 2012).

Com a internet, o consumidor passou a ter papel cada vez mais ativo na economia e, em muitas ocasiões, passou a ditar as regras, deixando de lado a passividade que imperou nos anos 1970 (VAZ, 2011). A ascensão das mídias sociais é reflexo da migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores. A comunicação então volta-se para o boca a boca como uma maneira nova e confiável de propaganda visto que a opinião dos consumidores virou paramêtro para a qualidade de um produto/serviço (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

A essência do marketing de relacionamento está na colaboração da rede de relacionamentos, fornecedores e demais parceiros na busca da geração de valores mútuos (GUMMESSON, 2010). Com ele são gerados benefícios econômicos, proporcionando lucratividade a partir do retorno do cliente e aumento no volume de compras, devido a conservação e desenvolvimento dos relacionamentos, e na redução de custos relacionados ao marketing (ZEITHMAL; BITNER, 2003).

Portanto, os conceitos do marketing de relacionamento apresentados acima, demonstram que seu objetivo é a criação de relações duradouras com os clientes, identificando quais são as necessidades dos clientes mais rentáveis e a partir disto, possam apresentar uma proposta de valor com seu produto/serviço, gerando a fidelização e a sustentação do negócio.

2.2 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O conceito de *Costumer Relationship Management* (CRM) é uma combinação entre o marketing de relacionamento, no qual ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer um relacionamento estável e duradouro através do uso de informações dos mesmos, aliado a Tecnologia da Informação (TI), que provê recursos de informática e telecomunicações integrados de forma singular (MEDEIROS, 2006). Com o tempo CRM deixou de ser um sistema de relacionamento e já é encarado como uma estratégia, uma visão, e orientação para o cliente entre outras atribuições (MADRUGA, 2004).

A estratégia de CRM dispõe da tecnologia provida dos sistemas de TI, para enriquecer o relacionamento com os clientes (BRETZKE, 2010). O completo

entendimento dos gestores da empresa com o sistema, junto com uma forte liderança, são componentes essenciais para a implantação do CRM. Além disso, surge necessidade de treinamento das equipes, a mudança na condução de certos processos e a busca permanente de novas informações sobre os clientes (ZENONE, 2003).

O objetivo do CRM é coletar informações sobre os clientes. Essa ferramenta auxilia as decisões de marketing de relacionamento de uma empresa junto aos seus clientes (SWIFT, 2014). O CRM causa grande impacto em toda empresa, principalmente no relacionamento com os clientes. De maneira geral, os setores de marketing estão acostumados a desenvolver campanhas em foco específico em clientes, apenas baseado em segmentos simplista (OLIVEIRA, 2009).

É preciso basear-se em pesquisas de mercado, estudar a concorrência e desenhar cenários para conhecer o cliente suficientemente bem para atender as suas necessidades, desejos e expectativas (BRETZKE, 2010). É necessário ouvir o cliente para entender e atender o mercado. Por isso, através da interação entre colaborador e cliente e da pesquisa de marketing, pode-se obter informações importantes de como seus clientes percebem a empresa diante do mercado e o nível de satisfação (LARENTIS, 2008).

A maioria das empresas está em uma posição que atende melhor em alguns segmentos de mercado do que em outros. Assim, toda empresa deve dividir o mercado total, escolher os melhores segmentos e desenvolver estratégias para atender lucrativamente aos segmentos escolhidos. Este processo envolve (KOTLER; ARMSTRONG, 2008):

a) a **segmentação de mercado** que dividi um mercado em grupos distintos de compradores que tem diferentes necessidades, características ou comportamentos;
b) a **definição do público-alvo** que é processo de avaliar a atratividade de cada segmento de mercado e selecionar um ou mais segmentos para entrar;
c) o **posicionamento** para fazer com que um produto ocupe um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos concorrentes;

d) a **diferenciação** que é diferenciar de fato a oferta ao mercado a fim de criar valor superior para o cliente.

É necessário que a empresa ao definir seu mercado, trabalhe devidamente suas estratégias e transmita isso para seus funcionários, pois um bom plano de marketing deve envolver todos da empresa de forma que sua mensagem seja clara tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, evitando assim ruídos desnecessários que possam atrapalhar o desenvolvimento do plano de marketing.

Mais do que continuar uma venda, o colaborador deve procurar manter um relacionamento continuo com seus clientes. Conquistando a lealdade de seus clientes, ele deve procurar as vendas para cada um deles Tal postura gera confiança e um comprometimento mútuo entre ambas as partes (COBRA; TEJON, 2007). O objetivo do CRM é aperfeiçoar os relacionamentos das organizações, e diante disso, proporcionar benefícios para ambos envolvidos, para que a empresa consiga alcançar seus resultados e o mercado consumidor tenha suas necessidades atendidas (ZENONE, 2007).

O CRM possui diversas ferramentas que ajudam no relacionamento com o cliente, entre elas estão (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012):

a) o **e-mail marketing**: é uma atividade do marketing direto direcionada para o e-mail dos consumidores em que o contato é iniciado pela empresa e não pelo cliente;
b) o **marketing em mídias sociais**: estratégias de marketing utilizadas por meio de mídias sociais para atrair novos clientes;
c) o **marketing viral**: campanha de marketing que obtém sucesso muito rápido por meio da divulgação na web;
d) o **marketing mobile**: conjunto de iniciativas de marketing que fazem uso de dispositivos móveis como canal de comunicação com o consumidor.

Cabe a empresa decidir qual das ferramentas melhor se encaixa com seu público-alvo já que nem sempre a campanha de relacionamento com o cliente pode vir com os resultados esperados, sendo necessária a execução de um planejamento estratégico. O CRM serve de apoio para a prática do marketing de relacionamento,

pois tem como função contribuir no desenvolvimento e análise de informações sobre os consumidores, o que auxilia para a criação de uma proposta de valor.

2.3 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

A fidelização de clientes é medir, gerenciar e criar valor. É tornar a fidelização de clientes para integrantes da missão da empresa, integrando sistemas de informação, criando valor e transformando clientes satisfeitos em clientes fiéis (SANTOS, 2018). A estratégia de fidelização corresponde não somente ao tratamento que recebem como também ao conhecimento que os consumidores têm em relação ao produto ofertado pela mesma (ROSA, 2004).

A fidelidade é usada para determinar a vontade de um cliente em prestigiar uma empresa específica durante um período de tempo, comprando e utilizando bens e serviços e divulgando os produtos da empresa a terceiros (LOVELOCK; WRIGHT, 2006). Clientes fiéis são mais propensos a comprar e consumir mais. Quanto mais fiel for o cliente, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa. Devido a isso, o esforço para fidelizar clientes tornou-se um investimento que irá gerar aumento de vendas e redução de despesas (KOTLER, 2005).

A fidelização de clientes é mais importante do que a aquisição, pois ter um cliente fidelizado com sua empresa é o primeiro passo para construir lucratividade (MATTAR, 2007). Os profissionais de marketing precisam repensar os processos pelos quais identificam, comunicam e oferecem valor ao cliente. Devem melhorar suas habilidades para administrar os clientes individuiais e parceiros, assim como estimular seus clientes a participarem do projeto dos produtos que desejam (KOTLER, 2009).

As empresas necessitam seguir uma estratégia de relacionamento com seus clientes, pois desta forma e através da fidelização dos mesmos, garantem a sua continuidade e sustentabilidade a longo prazo (KOTLER; ARMSTRONG, 2008) Clientes muito satisfeitos mais provavelmente repetirão a compra, permanecerão fiéis ao fornecedor e espalharão uma recomendação por boca a boca. Por outro lado, clientes insatisfeitos podem reclamar ou trocar de fornecedor (LOVELOCK; HEMZO; WIRTZ, 2011).

O atendimento não se encerra no fechamento da venda. Ele se perpetua na medida em que o cliente vai usufruir deste produto ou serviço se a empresa o

acompanhar (ROSA, 2004). Os programas de fidelidade ajudam as empresas a identificar os segmentos de consumidores que podem ser focados com ofertas ou agrados mais próximos do que significa valor para esses consumidores (BLACKWELL; MINIARD; ANGEL, 2013).

Um programa de fidelização diferencia-se de ações ou campanhas de marketing de relacionamento por apresentar (BRETZKE, 2010):

a) um nome próprio e uma logo;
b) um mecanismo de adesão ou de associação;
c) ampla divulgação;
d) ações de envolvimento contínuo e sistematizado.

Após a aplicação do plano é necessário que a empresa monitore todo o planejamento para avaliar o desempenho do programa e evitar mais gastos case o programa não funcione com seu público-alvo.

As empresas devem oferecer aos clientes algo que agregue valor, podendo estimular a sua fidelidade. A fidelização dos clientes é a consequência mais importante que o marketing de relacionamento pode provocar (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

A fidelização é um conjunto de várias ações realizadas pela empresa, onde a entrega do produto ou serviço com o valor esperado pelo cliente é essencial. Com a contribuição do marketing de relacionamento, a empresa desenvolve vantagem competitiva sobre os concorrentes, sendo aplicada como uma estratégica de manutenção de relacionamentos a longo prazo.

3 MÉTODO

Neste capítulo foi apresentada a metodologia utilizada para realização deste estudo, em relação ao processo de coleta e tratamento de dados, tipo de amostra e o instrumento de pesquisa.

O método está relacionado à natureza da pesquisa que será desenvolvida, ele pode ser aceito como um conjunto de procedimentos, regras e técnicas que devem ser adotadas na realização de uma pesquisa científica (PEREIRA, 2012). A pesquisa 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 novas verdades parciais (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Quanto aos objetivos esta pesquisa ela é do tipo exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória oferece um maior conhecimento do tema, com propósito de torná-lo mais coerente com os fatos explorados e a possibilidade de compreender melhor o assunto abordado (ANDRADE, 2005). Já a pesquisa descritiva define os aspectos de determinada comunidade, contexto ou fenômeno e como e com quem as informações necessárias serão coletadas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A pesquisa possuí caráter qualitativo, sendo que este tipo de pesquisa tem a predominância da descrição. A pesquisa qualitativa tem como preocupação central descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés da medição (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Na coleta de dados foi realizado um estudo de caso de empresa do segmento moda da cidade de Fortaleza/CE. O estudo de caso é um tipo de pesquisa no qual um caso, fenômeno ou situação individual é estudado em profundidade para obter uma compreensão ampliada sobre outros casos, fenômenos ou situações similares, possibilitando a criação de um modelo ou de novos procedimentos-padrão (CAJUEIRO, 2013).

A pesquisa de campo foi utilizada no trabalho para que pudesse ter total conhecimento sobre o assunto abordado, de forma que os resultados possam ser reais. A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, pelo qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Nesta pesquisa o entrevistado é identificado como proprietário, ele é o responsável encarregado de quase todas as atividades dentro da empresa. Foi então solicitada autorização da loja Use Miaow para a coleta de dados, conforme apêndice A.

No presente trabalho a coleta de dados foi feita por meio de uma entrevista com o dono na empresa na qual forneceu informações a respeito de como ocorre o processo de marketing de relacionamento e fidelização da empresa. A coleta de dados

é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos e técnicas selecionados previamente, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

O instrumento de coleta de dados é um processo no qual é possível mensurar ou observar determinado fenômeno. A coleta de dados mostra as informações de determinada realidade ou fenômeno necessários para a pesquisa (APPOLINÁRIO, 2012). Neste estudo de caso o método utilizado para coleta de dados foi uma entrevista com o dono da empresa.

Depois da entrevista com o proprietário e a transcrição das respostas, foi realizada a análise de conteúdo de forma que pudessem ser extraído os pontos mais importantes da pesquisa que pudessem servir para formular o problema abordado e sua possível solução. A análise de conteúdo é uma técnica para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática, ela é feita após a tabulação que deve ser analisada e realizada a interpretação de dados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo foi exposto um resumo sobre a organização onde foi realizado o estudo de caso e o resultado obtido por meio do roteiro de entrevista conforme a metodologia apresentada.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – USE MIAOW

A loja Use Miaow é uma empresa de pequeno porte que começou suas atividades em 2015 no ramo de camisas personalizadas de cantores na cidade de Fortaleza/CE. Com o passar do tempo, viu-se a necessidade de mudar o que se estava sendo produzido, já que o custo de produção e manutenção da mesma não conseguia gerar o lucro desejado, pelo fato de existirem outros concorrentes que com o mesmo tipo de produto que vendiam por um preço muito inferior ao que a loja estava propondo a oferecer.

Após dois anos de existência, no meio de 2017, a empresa viu a necessidade de mudar o ramo do negócio ou de acabar de vez com a marca por conta dos resultados não estarem sendo satisfatórios e o negócio não conseguia se manter devido aos altos custos e os baixos retornos. Optou-se pela primeira opção e a loja trocou o tipo de produto que vendia. A primeira coleção lançada ocorreu em setembro de 2017. De camisas personalizadas a loja começou a vender camisas sociais, shorts e outra variedade de roupas. Mesmo com a mudança de ramo de atuação, alguns clientes que usavam os produtos da antiga loja migraram também para o consumo dos novos produtos vendidos.

Atualmente a loja se encontra nas redes sociais (Instagram, Facebook) e possue um site. Devido ao pouco capital financeiro, a loja não possui estabelecimento físico, por conta disso, foi firmada uma parceria com a loja Colabora, que é uma empresa na qual vários pequenos empreendimentos atuam num único espaço é possível vender junto com outras pessoas para um mesmo público. A Colabora está em 2 shoppings na cidade de Fortaleza/Ce e possui um ponto localização na avenida 13 de maio, uma avenida bem movimentada da cidade.

Futuramente espera-se que a loja possa ter um espaço físico só seu de modo que se possa aprimorar o relacionamento e atendimento aos clientes, construindo assim uma relação mais duradoura com os mesmos.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na entrevista, primeiramente foi questionado qual o entendimento sobre marketing de relacionamento pelo dono da empresa e quais são as ações de relacionamento com o cliente que a empresa pratica.

> Acho muito importante a questão do marketing de relacionamento, pois hoje o comércio gira em torno disso. Eu sou encarregado de todas as tarefas da empresa, desde criação de estampas até a divulgação das redes sociais, com exceção do corte e costura. É um trabalho que leva muito tempo e dedicação. Na questão do marketing de relacionamento, não trabalhamos muito com este tipo de marketing como os clientes devido ao baixo capital financeiro (PROPRIETÁRIO, 2019).

> Espero que no futuro, quando a empresa obtiver mais capital para investir eu irei contratar uma pessoa que fique responsável nessa área de marketing de relacionamento com os clientes, mas no momento não é viável fazer esse tipo de serviço. O que eu faço é a divulgação boca-a-boca e divulgo também pros amigos que divulgam para os amigos deles e assim ocorre o relacionamento com os clientes (PROPRIETÁRIO, 2019).

O marketing de relacionamento é visto como uma estratégia na empresa e para que isto ocorra é necessária à construção permanente de parcerias com os clientes, oferecendo valor e satisfação, diante do contato contínuo (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004).

A empresa sabe a respeito da importância que o marketing de relacionamento tem no desempenho geral da organização, porém carece de recursos financeiros para aplicar uma estratégia que possa interagir mais com seus consumidores a fim de gerar mais desempenho.

Foi indagado então sobre quais os benefícios percebidos pela empresa diante das ações de marketing de relacionamento e de que maneira a empresa procura melhorar o relacionamento com os clientes.

> Na questão da prática de marketing relacionamento nós focamos mais na ar qualidade nos produtos para que os clientes escolham a marca pelo valor que ela dá aos seus clientes. Procuramos melhorar nosso relacionamento na abordagem com os clientes, quando lançamos coisas novas, fazemos divulgação direta com alguns consumidores assíduos da loja, a fim de conseguir novas vendas e mostrar que estamos procurando manter um relacionamento duradouro com os mesmos (PROPRIETÁRIO, 2019).

Quando não há planejamento estratégico direcionado ao marketing de relacionamento na organização, as atividades e os níveis de relacionamento serão certamente afetados, dificultando a obtenção dos objetivos que devem ser alcançados (LAS CASAS, 2009).

Percebeu-se por meio da observação que a loja foca bastante na questão da qualidade dos seus produtos, porém há falta de um plano de marketing de relacionamento que possa demonstrar resultados reais de desempenho acaba por não trazer maior visibilidade para o público que necessita perceber que a loja é empenhada em qualidade de produto, não somente em vender.

Foi questionado ao entrevistado se as ações de marketing de relacionamento são voltadas para todos os públicos, ou a empresa separa seus clientes por segmentação trazendo campanhas diferenciadas para cada grupo, e obteve-se como resposta:

> A loja atualmente tem uma pegada agênero, sem diferenciar o gênero das pessoas na escolha e produção das roupas. Nosso público-alvo está na faixa etária de 24 a 35 anos, então as campanhas que fazemos com os produtos da loja são voltadas para esse perfil. Às vezes aparecem clientes que pertencem a outros grupos de consumidores que resolvem adquirir nossos produtos por conta que se identifica com eles. Mas nas campanhas publicitárias nós somos focados em um único público sem fazer diferenciação de clientes para divulgação (PROPRIETÁRIO, 2019).

Para que se obtenham resultados satisfatórios é preciso julgar quais segmentos e clientes específicos responderão produtivamente ao marketing de relacionamento que a empresa vai aplicar. É necessário monitorar os clientes-chave, conhecer os problemas deles e estar prontos para servi-los de diversas maneiras (KOTLER, 2005).

Verifica-se que a empresa pratica seu relacionamento com os clientes mais focados naqueles que já conhecem e adquiriram produtos da loja, baseando suas campanhas no tipo de público que acompanha a loja pelas redes sociais e por isso foca somente nesse público, criando assim sua própria segmentação de clientes.

Em seguida a abordagem foi sobre que tipos de canais de comunicação a empresa utiliza para trabalhar seu marketing de relacionamento com os clientes pela internet e se ela vê o retorno e mais engajamento dos clientes nas ações de marketing de relacionamento no meio online.

> A loja possuí um site, visto que muitos clientes preferem comprar pelo site do que por outros meios. Temos uma página no Facebook, mas o retorno de fluxo de clientes não é tão grande quanto pelo Instagram, que basicamente as atividades de relacionamento com o cliente na internet são feitas por ele. A loja também site, mas seu foco em se relacionar com o cliente acontece mais pelo Instagram, onde os clientes mais interagem, comentando as fotos, divulgando e curtindo (PROPRIETÁRIO, 2019).

As mídias sociais possuem ferramentas de relacionamento, sendo assim acatam os desejos mais básicos, propondo uma maior interação entre as pessoas. (TELLES, 2010).

A empresa necessita aprofundar mais o conhecimento nas redes sociais de forma que todas elas possam obter um resultado mais significativo com a utilização de suas ferramentas, e que dessa forma possa trazer mais clientes, visto que os públicos das redes sociais podem ser diferentes, sendo necessário criar uma forma de divulgação diferente e mais apropriada para cada meio de comunicação.

Questionou-se ao entrevistado se a empresa possui um banco de dados de clientes de forma que consiga direcionar campanhas de marketing de relacionamento e de que maneira esse processo ocorre.

> Não possuímos banco de dados para armazenamento dos clientes. Baseamos mais a respeito do engajamento dos clientes. Enviamos mensagem direta para aqueles consumidores mais ativos nas nossas redes sociais. Muitos seguidores da loja no Instagram, não curtem, ou comentam nada nas postagens e só veem o produto exposto na história da rede social, então não focamos nesse público (PROPRIETÁRIO, 2019).

O database de marketing possibilita o conhecimento sobre os clientes, prevendo seus comportamentos. O uso adequado dos dados dos consumidores depende de uma política de relacionamento da empresa com os clientes aumentando assim as oportunidades de oferecer aos clientes o produto certo (SWIFT, 2014).

Como a empresa não possui uma database para direcionar campanhas de marketing de relacionamento, o resultado pode acabar não sendo como o esperado. No planejamento de marketing deve-se conhecer com que público se está lidando e acompanhar as mudanças de comportamento para que a empresa não fique somente fazendo campanhas sem que se tenha foco no que se pretende atingir.

Em seguida foi perguntado que tipos de ferramentas a empresa utiliza para fazer o marketing de relacionamento com seu público, se ela utiliza-se de e-mail-marketing, mídias sócias, telemarketing e outros e que resultados ela vê com a utilização dessas ferramentas.

> A ferramenta que utilizamos para trabalhar o marketing de relacionamento são as mídias sociais. Muitos dos nossos clientes fazem o marketing boca-a-

> boca com outros consumidores e assim o fluxo ocorre. Não trabalhamos com divulgação paga nas redes sociais, e o nosso maior *feedback* vem do marketing que os clientes fazem uns com os outros (PROPRIETÁRIO, 2019).

O CRM tem como objetivo aumentar as oportunidades da empresa, melhorando seu processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta de produto/serviço de maneira correta. Suas ferramentas ajudam a definir, medir e analisar o potencial do seu público-alvo e de que maneira a abordagem deve ser efetuada (SWIFT, 2014).

As ferramentas de CRM ajudam a empresa a ter melhor desempenho no mercado. Sem elas, a empresa passa despercebida para o público-alvo, já que ela acaba não sendo vista por eles. No caso da loja, somente divulgação boca-a-boca pode até trazer resultados rápidos, mas em longo prazo não é tão eficaz quanto à utilização das ferramentas do CRM.

Por fim, o questionamento foi a respeito de como ocorre o processo de fidelização da empresa, que ações a empresa utiliza para fidelizar seus clientes e se ela vê feedback positivo nesse processo de fidelização, a resposta obtida foi:

> A loja nunca praticou atividades de fidelização com os clientes. É mais pela questão do produto mesmo, pois o cliente gosta e acaba voltando e comprando mais. Porém um plano de fidelização nunca foi praticado, sei que é importante essa questão de fidelizar clientes, mas não trabalhamos com isso. Fazemos somente algumas campanhas de desconto. No site, em caso de primeira compra oferecemos cupom de desconto, enquanto na loja física trouxemos o desconto para aniversariante do mês, mas não vimos um retorno grande nessa campanha, pois as pessoas geralmente não compram uma roupa só no seu período de aniversário, mas em outros momentos do ano. O nosso maior foco é trazer um produto de qualidade para os clientes para que assim eles possam voltar a comprar, em vez de criar um plano de fidelização de modo que force o cliente a comprar o produto simplesmente por ser da minha marca (PROPRIETÁRIO, 2019).

O pós-venda tem bastante importancia no relacionamento com o cliente pois tem como finalidade medir o nível de satisfação dos consumidores e assim poder aperfecioar o desempenho de seus produtos ou serviços (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

Deste modo a empresa precisa não focar somente na qualidade do produto que entrega, mas que tipo de relação ela vai ter com o cliente após a compra, a venda não pode ser somente focada no produto. A respeito de custos, é possível trabalhar fidelização a baixo custo, por meio de interação com os clientes, descontos, promoções e sorteios a fim de chamar a atenção dos consumidores e estimular o consumo contínuo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado atual, as empresas passaram a necessitar cada vez mais estar perto de seus clientes, saberem o que eles querem como querem e de que maneira isso pode melhorar suas vidas. O relacionamento que a empresa tem com seu cliente tornou-se necessário à medida que os consumidores passaram a ditar o que o mercado deveria vender. O marketing de relacionamento ajuda na relação que a empresa pode oferecer aos seus clientes de modo que eles possam se sentir satisfeitos ao ponto de se tornarem fieis a uma marca.

Com a fidelização de clientes, as compras pararam de serem únicas para virarem contínuas, sempre mostrando um novo modo de se abordar os consumidores. Mas para isso, as empresas devem além do esforço em entregar valor e qualidade em seus produtos, procurar por meios de relacionamento que façam com que os clientes venham a comprar novamente.

O primeiro objetivo deste trabalho tratou de falar sobre o marketing de relacionamento e de que maneira ele pode ajudar a empresa no processo de fidelização de clientes. O segundo objetivo tratou de falar sobre o gerenciamento do relacionamento com os clientes por meio do CRM, quais ferramentas são utilizadas pela empresa e como ela pode se beneficiar dessas ferramentas para trabalhar sua fidelização. O terceiro objetivo trata do processo de fidelização de clientes e de que maneira a empresa pode utilizar-se desse processo para que consiga manter um relacionamento duradouro e contínuo com seus clientes.

Com os resultados da pesquisa, constatou-se que a empresa pratica o marketing de relacionamento, mas que precisa melhorar de que maneira executa este processo, já que os resultados obtidos não conseguem ser suficientemente

satisfatórios para que outras estratégias de relacionamento possam ser adotadas posteriormente.

A empresa também não possui um banco de dados para conhecer melhor seu público-alvo e trabalhar suas campanhas para que obtenha retorno maior. Em vez disso, a empresa acaba por basear suas campanhas somente no conhecimento que discorre ao longo de suas postagens, sem números de desempenho concretos que podem ser usados de base para a criação de um planejamento mais organizado.

O processo de fidelização da empresa é fraco, dependendo somente do marketing boca a boca que os consumidores fazem para outros possíveis consumidores. Como sugestão é necessária a criação de um programa de fidelização de modo que se trabalhe o relacionamento com os clientes e faça com que eles sejam fieis a marca.

Os custos para manutenção de programas de fidelização, assim como a implementação de um sistema de CRM e um plano estratégico são necessários para que se obtenha maior retorno e que a empresa possa obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes e assim se manter firme no mercado.

Deve-se deixar o pensamento de que marketing de relacionamento é um custo e encarado como um investimento, pois ele traz retorno para a empresa, e é possível medir seu desempenho de modo que as melhores práticas possam ser adotadas pela empresa fazendo com que ela obtenha vantagem competitiva sobre seus concorrentes e sustentabilidade do negócio em longo prazo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BARRETO, I.; CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento:** como implantar e avaliar os resultados. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BRETZEK, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2010.

CAJUEIRO, R. L. P. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos:** guia prático do estudante. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2009.

_____. ; TEJON, J. L. **Gestão de Vendas:** os 21 segredos do sucesso. São Paulo: Saraiva, 2007.

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

DINO. Estratégias de marketing de relacionamento auxiliam empresas a fidelizar clientes. **Exame**. São Paulo, jul. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino.htm>. Acesso em: 01 set. 2018.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total:** gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços:** conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H. ; SETIAWAN, Í. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010).

_____. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

_____. ; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

_____. **Administração em marketing**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAMB, C.; HAIR, J.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

LARENTIS, F. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento.** Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

LOVELOCK, C.; HEMZO, M. A.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços:** Pessoas, Tecnologia e Estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

_____. C.; WRIGHT, L. **Serviços:** marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2006.
MADRUGA, R. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS. G. de A. ; THEÓPHILO, C. R. **Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de Marketing.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, S. T. **CRM** – estratégia para aproveitamento de conhecimento. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

OLIVEIRA, W. J. **CRM & e-business**. Florianópolis: Visual Books, 2009.

PARENTE, U. **Marketing de Experiência em mídias sociais:** uma poderá ferramenta de propagação e geração de valor à marca. Fortaleza: Expressão gráfica, 2016.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A. 2012.

ROCHA, A. da; FERREIRA, J. B; SILVA, J. F. da. **Administração de marketing:** conceitos, estratégias e aplicações. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

ROSA, S. G. M. **O poder do pós-venda.** 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2004.

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

SANTOS, D. **Fidelização de Clientes**. 2008. Disponível em: < http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/fidelizacao-de-clientes/20882/> Acesso em 04 dez. 2018.

SWIFT, R. **CRM:** O revolucionário marketing de relacionamento. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais**: cases, conceitos, dicas e ferramentas. São Paulo: M. Books, 2010.
TURBAN, E. ; KING D. **Comercio Eletrônico:** Estratégia e Gestão. Editora Person Prentice Hall, São Paulo 2003.

TURCHI, S. R**. Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012.

VAZ, C. A. **Os 8Ps do Marketing Digital:** O guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços:** A Empresa com Foco no Cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZENONE, L. C. **CRM:** customer relationship management - gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial**.** São Paulo: Novatec, 2007.

_____. **Marketing da gestão e tecnologia.** São Paulo: Futura, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da "Use Miaow" no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 23 de abril de 2019.

Eu, Francisco Otávio Alves Matos, aluno do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Prof(a). Roseilda Nunes Moreira, 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 da loja Use Miaow para fidelização de clientes".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

Francisco Otávio Alves Matos
Aluno-Pesquisador

Prof(a). Roseilda Nunes Moreira
Orientadora da Pesquisa

Diego Fagner Silva Medeiros
Proprietário – Use Miaow
(Assinatura e Carimbo)

ANEXOS

Anexo A – Instrumento de Pesquisa – Entrevista Estruturada

PESQUISA SOBRE MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA FIDELIZAÇÃO NA LOJA USE MIAOW
ARTIGO CIENTÍFICO
Curso de Graduação em Administração

I - Dados do Entrevistado
Nome:
Idade:
Ramo de atuação:
II - Processo de Marketing de Relacionamento
1) Qual o entendimento sobre marketing de relacionamento pelo dono da empresa e quais são as ações de relacionamento com o cliente que a empresa pratica?
2) Quais os benefícios percebidos pela empresa diante das ações de marketing de relacionamento e de que maneira a empresa procura melhorar o relacionamento com os clientes?
3) As ações de marketing de relacionamento são voltadas para todos os públicos, ou a empresa separa seus clientes por segmentação trazendo campanhas diferenciadas para cada grupo?
4) Que tipos de canais de comunicação a empresa utiliza para trabalhar seu marketing de relacionamento com os clientes pela internet? Ela vê o retorno e mais engajamento dos clientes nas ações de marketing de relacionamento no meio online?
III - Gestão de Relacionamento com o Cliente
5) A empresa possui um banco de dados de clientes de forma que consiga direcionar campanhas de marketing de relacionamento? De que maneira esse processo ocorre?
6) Que tipos de ferramentas a empresa utiliza para fazer o marketing de relacionamento com seu público, se ela utiliza-se de e-mail-marketing, mídias sócias, telemarketing e outros e que resultados ela vê com a utilização dessas ferramentas?
IV - Processo de Fidelização
7) Como ocorre o processo de fidelização na empresa? Que ações ela utiliza para fidelizar seus clientes? Ela vê o feedback positivo nesse processo de fidelização?

AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL IMPLEMENTADAS PELO BANCO DE ALIMENTOS DA CEASA-CE

José Helio Salgado Neto
Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
heliosalgado.adm@gmail.com

Nadjane Lima Silva
Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
nadjanelima.s@gmail.com

Luciana Freire de Lima Marinho
Professora do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestra em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Graduada em Administração pela UECE. Coordenadora do curso de Especialização em Estratégia e Empreendedorismo da UECE. Professora substituta da UECE. Professora de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.
l_freire@terra.com.br

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
Objetiva investigar o exercício da responsabilidade social corporativa da CEASA-CE a partir do desenvolvimento e implantação do banco de alimentos. O referencial teórico aborda o conceito, bem como, o processo da implementação da responsabilidade social corporativa com enfoque estratégico, trazendo como principais referências teóricas Carroll (1991), cujo foco é classificar a posicionamento estratégico da empresa, e Porter e Kramer (2006), que vislumbram o processo de implantação e gestão da responsabilidade social corporativa. Esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo de natureza quanti-qualitativa. Utilizou-se como fonte de dados primários, que foram: entrevista semiestruturada com o gestor comercial da CEASA-CE e idealizador do Banco de Alimentos da CEASA-CE; e documentos e reportagens sobre bancos de alimentos da CEASA de Minas Gerais e do Ceará. Verifica que o Banco de Alimentos é parte do processo de logística reversa desenvolvido pela CEASA-CE, objetivando reaproveitar e transformar frutas e verduras sem valor comercial em cestos de alimentos, sopa desidrata, polpa de frutas e compotas, que serão distribuídos a população carente, quando anteriormente esses produtos eram jogados no lixo, elevando o custo operacional com recolhimento de lixo. Assim, o projeto do Banco de Alimentos evidencia o exercício da responsabilidade social corporativa de um ente de economia mista, que estrategicamente reduz seu custo operacional, simultaneamente, contribuindo para o objetivo do desenvolvimento sustentável tratando da redução da fome no estado do Ceará.
PALAVRAS-CHAVE: Banco de Alimentos. Responsabilidade Social. Sopa.

ABSTRACT
This paper aims to investigate CEASA-CE exercise of corporate social responsibility based on the development and implementation of the food bank. Carroll (1991), whose focus is to classify the strategic positioning of the company, and Porter and Kramer (2006), is the theoretical framework that addresses the concept, as well as the process of implementing corporate social responsibility with a strategic focus, which envision the process of implementation and management of corporate responsibility. This research has an exploratory and descriptive character of quantitative-qualitative nature. The primary data source used was: semi-structured interview with the CEASA-CE commercial manager and creator of the CEASA-CE Food Bank; documents and reports on food banks of CEASA of Minas Gerais and Ceará. It verifies that the Food Bank is part of the reverse logistics process developed by CEASA-CE, aiming to reuse and transform fruit and vegetables with no commercial value in food baskets, soup dehydrates, fruit pulp and jams, which will be distributed to the needy population, when previously these products were thrown in the garbage, raising the operational cost with garbage collection. Thus, the Food Bank project evidences the exercise of corporate social responsibility of a mixed economy entity, which strategically reduces its operational cost, at the same time, contributing to the objective of sustainable development by reducing hunger in the state of Ceará.
KEYWORDS*: Food Bank. Social Responsibility. Soup.*

1 INTRODUÇÃO

As primeiras pesquisas relacionadas ao tema Responsabilidade Social (RS) datam dos anos 1950 com a concepção desenvolvida por Howard Bowen. Ele afirmava que a prosperidade das empresas norte-americanas depois da guerra teria que levar em consideração o implemento de ações no âmbito social (DIAS, 2012).

As pesquisas sobre o tema no Brasil só ganharam destaque durante a década de 1990, devido as entidades não governamentais, institutos de pesquisa e de empresas que intensificaram estudos sobre o assunto, como Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) (MACHADO *et al*., 2012).

Nesse sentido percebe-se que o crescimento da Responsabilidade Social está diretamente ligada a evolução da percepção da sociedade, em praticar modelos de desenvolvimento mais sustentável. Sem essas práticas, o futuro do planeta e da humanidade estão em risco (DIAS, 2012).

Os debates sobre uma forma de desenvolvimento mais sustentável e responsabilidade social corporativa (RSC) têm ganhado força nas últimas décadas. Estes ocorrem principalmente devido ao crescimento dos problemas ambientais e de uma rigidez imposta pela legislação.

As referências de RSC, apesar, de mostrarem o valor da reciprocidade organizacional, o ponto focal está na tensão entre sociedade e empresa, intercalando humanitarismo e práticas separadas com a estratégia da empresa. As ações sociais, contudo, precisam estar vinculadas as estratégias de mercado das organizações, procurando meios de se adequarem ao ambiente, levando em consideração externalidades causadoras de custos sociais para conseguir benefício competitivo sustentável (PORTER; KRAMER, 2006).

As empresas vêm buscando modelos de gestão que tragam a sustentabilidade como elemento central, fazendo uso da RSC enquanto alicerce para criação de valor.

Atrelados aos fatos expostos acrescenta-se que o aumento da crise alimentar mundial em 2007, evidenciada pela alta nos preços das *commodities* e também pelo desabastecimento de gêneros alimentícios cruciais em vários países, além disso, estudiosos da área passaram a defender a necessidade de articular uma nova era

verde, exigindo um aumento na oferta de produtos agrícolas (BELIK; CUNHA; COSTA, 2012, p. 109).

Enfatiza-se que, o Brasil, em 2015, produziu 209,7 milhões de toneladas de alimentos, ultrapassando 7,8% em referência a 2014, transformando-se um dos mais significativos produtores de alimentos no cenário mundial (IBGE, 2015).

Nesse contexto surgiram os Bancos de Alimentos (BA), os quais nasceram da parceria das iniciativas privadas e da sociedade civil, buscando reduzir o desperdício de alimentos, promovendo uma alimentação adequada (MDS, 2018).

Isto posto, a presente pesquisa tem como questionamento inicial: como o Banco de Alimentos (BA) propicia a Centrais de Abastecimento do Ceará - S/A (CEASA-CE) seu exercício da responsabilidade social corportativa? Para responder a essa pergunta, difiniu-se os seguintes objetivos: **geral –** investigar o exercício da responsabilidade social corporativa da CEASA-CE a partir do desenvolvimento e implantação de banco de alimentos; **objetivos específicos –** descrever o desenvolvimento e implementação do banco de alimentos, enquanto estratégia de responsabilidade social corporativa da CEASA-CE, tendo como fundamentação teórica o modelo proposto por Porter e Kramer (2006), sob o olhar do gestor comercial da CEASA-CE idealizado do projeto BA; apontar as ações de responsabilidade social corporativa partindo das dimensões empresa versus sociedade e vice-versa, tendo como base os bancos de alimentos das CEASAS Minas Gerais e Ceará, a partir de reportagens e documentos; avaliar as ações estratégicas do banco de alimentos da CEASA-CE com base no modelos de Carroll (1991) e na priorização das questões sociais e envolvimento da empresa na sociedade (PORTER; KRAMER, 2006).

Face ao exposto, para atingir os objetivos previstos, o estudo tem, além desta introdução, o seguinte conteúdo: na próxima semana seção, apresenta-se as fundamentações teóricas que relacionam as atividades do banco de alimentos com a responsabilidade social; em seguida, é descrita a metodologia do trabalho na seção método da pesquisa, que teve como base a entrevista com gestor comercial da CEASA-CE e idealizador do BANCE, estabelecendo a análise quantitativa fundamentada na estatística mutivariada (análise fatorial confirmatória), com empregro do software Iramuteq, e qualitativa mediante a análise de conteúdo de entrevista, reportagens e documento primário; sucede-se a apresentação dos resultados da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A análise da dimensão social das organizações necessita que sejam criadas formas de demonstração dos atos e valores importantes para a sociedade e todos os seus *stakeholders*, não somente respostas financeiras e econômicas (TINOCO; KRAEMER, 2004).

Desta forma, a sustentabilidade mostra-se como origem da conscientização crescente de que os países necessitavam encontrar formas de promover o crescimento de suas economias sem acabar com o meio ambiente, ou mesmo, prejudicar o bem-estar de futuras gerações (SAVITZ; WEBER, 2007).

O atual cenário mundial, desenhado a partir do último terço do século passado, mostra um consenso entre os defensores do capitalismo e sua forma de desenvolvimento, e seus críticos, quanto a necessidade de adotar estratégias para que esse desenvolvimento prossiga, de forma sustentável. Todavia, para alguns grupos esse questionamento seria criar formas de controle para tornar esse crescimento mais sustentável e menos agressivo a sociedade, enquanto para outros, a noção de sustentabilidade questiona o próprio modelo de produção adotado pelas empresas hoje (BAUMGARTEN, 2014).

Um novo contexto de Responsabilidade Social (RS) surge a partir dos anos 1960 com a insatisfação social, acúmulo de poder no setor privado, principalmente nas empresas norte-americanas, devido a produção militar e o enfraquecimento do Estado-Nação. Com isso, a RS aparece como uma resposta ao controle de lógica empresarial indiferente aos problemas sociais (DIAS, 2012).

Devido essa nova visão sobre a RS, ocorreu a realização de diversas conferências com o foco de discutir os problemas ocasionados pela poluição ambiental e voltado para a problemática da conservação dos recursos naturais. Como exemplo, Conferência de Estocolmo em 1972, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como Rio-92, de 1992, sendo essa responsável pela introdução do conceito de desenvolvimento sustentável, e as conferências Rio +5, de 1997 e Rio +20, de 2012 (MACHADO *et al.*, 2012).

O conceito atual de RS pode ser entendido como a “responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de comportamento transparente e ético” (DIAS, 2012, p. 21).

Como propuseram pesquisadores como Crane, Matten e Spence, existe seis características essenciais da RS, sendo essas: voluntariedade, internalização e gerenciamento de externalidades, orientação voltada para os *stakeholders*, alinhamento entre as responsabilidades sociais e as econômicas, práticas e valores, prosseguir além da filantropia (DIAS, 2012).

Para uma melhoria continua no que diz respeito aos avanços da Responsabilidade Social, existe indicadores que avaliam o desempenho das organizações. Esses instrumentos dão conhecimento do desempenho das empresas em questões sociais e ambientais. Entre os mais conhecidos estão: o Social *Accountability* 8000 (AS 8000); Pacto Global da ONU, a Global *Reporting Initiative* (GRI); a Iniciativa do Comércio Ético (ETI- *Ethical Trading Initiative*); as normas ISO (9000, 14000 e 26000), o *Forest Stewardship Council* (FSC), entre outros (DIAS, 2012).

Em contrapartida, Carroll (1991) conceituou a responsabilidade social das empresas como um conjunto de perspectivas econômicas (vender produtos/serviços aferindo lucro), legais (lucrar por intermédio da competência e eficácia obedecendo os requisitos do sistema legal da sociedade), éticas (normas de conduta prevista pela sociedade) e discricionárias (práticas voluntárias sociais não obrigatórias, assumidas pela empresa), no qual a sociedade possui em ligação às organizações em delimitado estágio do tempo (CARROLL, 1991). Desta forma, a empresa dispõe quatro fases categorizadas de maneiras diferentes a respeito de responsabilidade social, sendo:

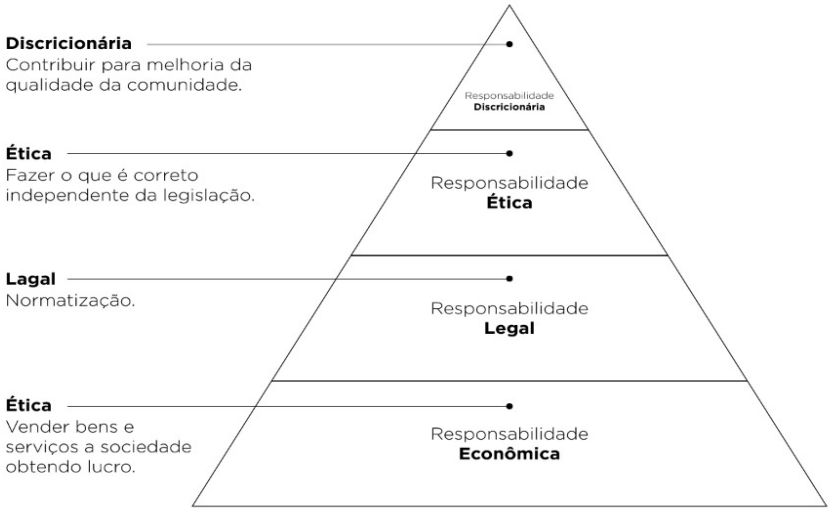


Figura 1– Modelo de pirâmide de RSC
Fonte: Adaptado de Carrol (1991, p.42).

As duas primeiras categorias (econômica e legal) são exigidas pela sociedade, a terceira (responsabilidade ética) é esperada pela sociedade, e a responsabilidade discricionária é desejada pela sociedade (CARROLL, 1991).

Por conseguinte, ampliaram esta perspectiva incluindo as políticas e práticas de atuação empresarial mais responsáveis e focadas no princípio da criação de valor compartilhado (CVC), onde as ações organizacionais deveriam ser centradas na escolha de investimentos socioambientais, resultado da interseção das contribuições concreta á sociedade e ao desempenho financeiro da organização, tendo como desafio otimizar desempenho econômico equilibrando as questões socioambientais.

Vale ressaltar que RSC traz consigo a ideia de expansão do papel empresarial além de seu escopo econômico e de suas obrigações legais, permeando o atendimento das necessidades de seus *stakeholders* sem comprometer a sua capacidade de atender as necessidades futuras das partes interessadas, perpassando pelas questões éticas e discricionárias (AZEVEDO; ENDE; WITTMAN, 2016).

Os debates sobre a RSC são recentes, e estão em constante avanço, pois existe diversos fatores que interferem diretamente nessas mudanças, desde a visão mais micro do empresário, que seria o objetivo fim de qualquer empresa gerar lucro, ao objetivo macro, que pode ser definido como práticas de ações sociais no plano estratégico das empresas (TENÓRIO, 2006).

2.1 PROCESSO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

As empresas foram denominadas, através da visão econômica, como sendo os agentes responsáveis pela produção de bens e serviços. Esse modelo foi acrescido no final do século XX, trazendo sugestões conceituais de Responsabilidade Social (RS), centrada na ligação entre meio ambiente, anseios e necessidades da sociedade (JAMALI, 2006).

A Responsabilidade Social das empresas foi conceituada como um conjunto de perspectivas econômicas (vender produtos/serviços aferindo lucro), legais (lucrar por intermédio da competência e eficácia obedecendo os requisitos do sistema legal da sociedade), éticas (normas de conduta prevista pela sociedade) e discricionárias (práticas voluntárias sociais não obrigatórias assumidas pela empresa) no qual a sociedade tem em ligação às organizações em delimitado estágio do tempo (CARROLL, 1991).

Em 1991, o modelo de desempenho social corporativo foi proposto e pautado em três pilares: RSC, processo de responsividade social corporativa e resultados sociais corporativos. Esses fundamentos foram declarados em três níveis: institucional (legitimidade da empresa), organizacional (responsabilidade pública), e individual (arbítrio gerencial). Por sua vez, esses processos foram determinados como: diagnóstico ambiental, gestão da relação com *stakeholders,* e gestão de questões sociais, dos quais os resultados sociais são políticos, programas e impactos sociais da empresa (WOOD, 1991).

A ideia primordial da RSC é focada no ato da responsabilidade das empresas em trabalharem melhorias sociais durante todo o processo produtivo, admitindo responsabilidade em compensar a sociedade em proporção equivalente os benefícios pertencentes aos impactos ambientais ocasionados mediante suas atividades econômicas (FREDERICK, 1994).

A elaboração e formulação de métodos empresariais geridas da fusão ou integração de modelos de RSC e de competição é um desafio. Com a intensão de completar essa lacuna, foi apresentado modelo teórico com base nessa integração, onde as instruções dos processos são acompanhadas pela: identificação dos pontos de interseção entre empresa e sociedade, e vice-versa; definição das questões sociais

a serem abordadas pela empresa; integração das práticas de dentro para fora e de fora para dentro; e inclusão de uma dimensão social condizente com a proposta de valor da empresa (PORTER; KRAMER, 2006).

A princípio, a empresa deve identificar os pontos de interseção entre empresa e sociedade, em suas relações. No primeiro ponto, é possível observar a correlação entre empresa e sociedade (consideradas como relações de dentro para fora), envolvendo as atividades da cadeia de valor da empresa, sendo separadas entre atividades primárias e de suporte (PORTER, 1989).

O conjunto de atividades associadas as atividades primárias, são desenvolvidas diretamente para a produção, venda, transferência do produto ao consumidor, do mesmo modo que a assistência de pós-venda, são classificadas em: logística interna; operações; logística externa; marketing e vendas; e serviços pós-venda. As atividades que são chamadas de suporte sustentam às primárias, viabilizando o fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos, sendo divididas em: infraestrutura; gestão de pessoas; desenvolvimento; e aquisição. Conforme apresentado no quadro 1 (PORTER, 1989).

Quadro 1 - Intercessão dos ambientes estratégicos

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS
Interdependência Empresa versus Sociedade	Infraestrutura	Práticas financeiras, práticas governamentais, transparência e uso de *lobby.*
	Gestão de pessoas	Educação e treinamento, condições seguras de trabalho, discriminação e diversidade, cuidados com a saúde e outros benefícios, políticas de compensação e demissão.
	Desenvolvimento tecnológico	Relacionamento com universidades e práticas éticas de pesquisa, segurança do produto, conservação da matéria-prima e reciclagem.
	Aquisição	Aquisição e práticas da cadeia de fornecimento, uso de entradas particulares, utilização de recursos naturais.
	Logística interna	Impactos de transporte.
	Operações	Emissão de gases e resíduos, biodiversidade e impactos ecológicos, uso de água e energia, segurança e relações de trabalho, materiais perigosos.
	Marketing e vendas	Marketing e publicidade, práticas de preço, informação ao consumidor, privacidade.
	Serviços pós-venda	Eliminação de produtos obsoletos, manuseio de produtos consumíveis, privacidade do cliente.

Fonte: Adaptado de Porter (1989); Porter (1993); Porter e Kramer (2006).

No segundo ponto, a correlação entre ambiente competitivo e empresa (consideradas as relações de fora para dentro), já mostra os determinantes da vantagem nacional, que tem a responsabilidade de apresentar bons resultados do país em definida indústria (PORTER, 1993).

O vínculo de fora para dentro, definido através do contexto competitivo de uma empresa, desempenha influência social sobre sua competitividade e impacta sua aptidão de aprimorar a produtividade e eficácia de realizar as estratégias. Deste modo é proposto atributos que geram impacto social objetivando definir o ambiente competitivo, em que as ações de cada competidor atingem e são atingidas pelo mercado, que assimilam: condições de fatores; indústrias relacionadas e de suporte; condições locais de demanda; e contexto da estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, conforme apresentado no quadro 2 (PORTER; KRAMER, 2006).

Quadro 2 - Interseção dos ambientes estratégicos

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS
Interdependência Ambiente Competitivo versus Empresa	Condições de fatores – fator de entrada	Disponibilidade de recursos humanos, acesso à instituições de pesquisa e universidades, infraestrutura física eficiente, infraestrutura administrativa eficiente, sustentabilidade dos recursos naturais e acesso eficiente de capital.
	Indústrias relacionadas e de suporte	Disponibilidade de fornecedores locais, acesso às empresas em áreas afins, presença de aglomerados versus indústrias isoladas.
	Condições locais de demanda	Sofisticação da demanda, exigência das normas regulamentares, necessidades locais não usuais que podem ser servidas à nível nacional.
	Contexto de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	Concorrência justa e aberta, proteção da propriedade intelectual, transparência, legislação e sistemas de incentivos.

Fonte: Adaptado de Porter (1989); Porter (1993); Porter e Kramer (2006).

No terceiro ponto os assuntos sociais são denominados em três categorias: impactos sociais genéricos, impactos sociais da cadeia de valor, e dimensões sociais do contexto competitivo, conforme apresentado no quadro 3. Logo depois desta categorização, a empresa deve aperfeiçoar seu ponto de investimento social empresarial de maneira transparente e positiva, buscando estabilidade entre benefícios sociais e econômicos (PORTER; KRAMER, 2006).

Quadro 3 - Priorização das questões sociais e envolvimento da empresa na sociedade – uma abordagem estratégica

	Impactos Sociais Genéricos	**Impactos Sociais da Cadeia de Valor**	**Dimensões Sociais do Contexto Competitivo**
Conceito	Consistem nas questões sociais relevante à sociedade, que não são influenciadas pela empresa, e não trazem impacto a competitividade no longo prazo	São representados pelas questões sociais afetadas diretamente pelas operações da empresa	Composta pelas questões sociais da ambiência externa que atuam como força motriz da competitividade da empresa em seu mercado de atuação
Abrangência	Boa cidadania	Reduzir danos das atividades da cadeia de valor	Filantropia estratégica que capacita a alavancagem para melhorar as áreas salientes do contexto competitivo
Posicionamento	Responsabilidade Social Empresarial Responsiva	Responsabilidade Social Empresarial Responsiva – transforma atividades da cadeia de valor para beneficiar a sociedade reforçando a estratégia	Responsabilidade Social Corporativa Empresarial Estratégica

Fonte: Porter e Kramer (2006).

Estas interações atribuem um aprimoramento estratégico para empresa estabelecer questões sociais importantes para seu *core business,* e investir nos que emergem oportunidade de valor compartilhado, isto é, um benefício significativo para sociedade e de suma importância para empresa (PORTER; KRAMER, 2006).

Em 2011, foi sugerido um novo modelo de gestão, a criação de valor compartilhado (CVC), que vai muito além da gestão RSC. Se encontra fundamentada no rendimento constante da empresa mediante geração de receita, progresso do valor econômico e da situação da população, ocasionando satisfação, e satisfazendo os diferentes tipos de públicos atingidos pelas atividades da empresa, proporcionando a união dos princípios de disputa empresarial e local com o bem-estar social. A CVC possui um diferencial competitivo, que abrange uma dupla criação de valor econômico para a sociedade e para a empresa, denotada pelos investimentos pertencente aos objetivos sociais e ambientais, e a criação de valor para os negócios, caracterizada pelas aplicações em negócios em longo prazo, gerando incentivos sociais e aumentando o resultado financeiro das empresas (PORTER; KRAMER, 2011; BOCKSTETTE; STAMP, 2011).

Portanto o valor compartilhado pode ser estabelecido por intermédio de políticas e práticas operacionais, elevando a concorrência da empresa, e

simultaneamente, enriquecendo as situações econômicas e sociais nas comunidades em que opera (PORTER; KRAMER, 2011).

3 MÉTODO

Este estudo, da perspectiva de sua natureza, é aplicado, pois tem como propósito gerar conhecimento para execução prática designada a responder o subsequente problema de pesquisa: como o banco de alimentos propicia a CEASA-CE seu exercício da responsabilidade social corporativa?

No que diz respeito à especificação do tipo de abordagem do problema, a natureza desta pesquisa é quanti-qualitativa, uma vez que busca foco em constatar e examinar dados mensuráveis e não numericamente, direcionados para fatores qualitativos de assunto específico, sendo considerada a parte subjetiva do problema (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Referente à categorização dos objetivos, esta pesquisa tem estrutura exploratória e descritiva, ou seja, busca “descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis” (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 89). Será descrito a ligação entre o banco de alimentos e o exercício da responsabilidade social da CEASA-CE.

De acordo com os procedimentos técnicos de coleta de dados do presente trabalho, destaca-se como bibliográfica e estudo de caso. Consiste em ser bibliográfica, pois é elaboradora com base em estudos já publicados anteriormente, conforme discorre Matias-Pereira (2012, p. 89) “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet”. A pesquisa bibliográfica possibilita um diálogo entre os estudos já publicados sobre o tema, e os resultados obtidos com esse trabalho.

Este estudo foi denominado como um estudo de caso, por se tratar de uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno atual incluso no seu cenário de realidade, quando as divisas entre o fenômeno e o contexto não são visivelmente determinadas (YIN, 2015).

A amostra do estudo de caso é não probabilística com amostra intencional, no qual um sujeito aponta um ou mais sujeito para compor a amostra do estudo, sendo

escolhido o participante de acordo com os critérios buscados pelo pesquisador (APPOLINÁRIO, 2012). No intuito de obter um resultado mais confiável e propiciar o gerenciamento operacional da pesquisa, foi definido realizar a entrevista com o analista de mercado da CEASA-CE, possibilitando a identificação do estudo como sendo uma amostra não probabilística e por acessibilidade.

Em relação ao tipo de instrumento da pesquisa, o atual estudo irá utilizar da entrevista presencial semiestruturada, mediante roteiro pré-determinado, mas que possui abertura esclarecimento de elementos que surjam de maneira imprevisível ou informações acrescentadas esponteneamente dadas pelo entrevistado (APPOLINÁRIO, 2012). A entrevista aconteceu primeira semana de Abril de 2019 (ver apêndice A - autorização do estudo organizacional - APÊNDICE A).

Na análise dos dados apurados nesta pesquisa, foi escolhido com base na investigação de conteúdo, o método de análise semântica. Esse método trata-se de uma técnica de estudo que viabiliza a definição objetiva, sistemática e quantitativa da abordagem clara, de uma comunicação por intermédio do jogo de palavras (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O correspondente sujeito de análise da pesquisa foi a entrevista efetuada com o analista de mercado, bem como reportagens e documento sobre banco de alimentos em Minas Gerais e Ceará. Seu procedimento de sistematização se firmou na análise sintática, apresentando como parâmetros, palavras, expressões, frases ou parágrafos, em que as palavras passaram as menores e mais confiáveis itens de análise (COOPER; SCHINDLER, 2016). A identificação das classes/categorias do estudo portou como processo técnico as classes teóricas, ou aquelas que apareceram durante o processamento de análise dos dados, detectadas desde as conexões e critérios essenciais surgindo a partir das palavras (GRAY, 2014).

Foi utilizado o *software* IRAMUTEQ 0.7 ALPHA 2, para apuração dos resultados, cujo a finalidade foi constatar, a princípio, as unidades de contexto iniciais (UCI) em unidade de contexto elementares (UCE), quantidade de palavras, frequência média e número de *hápax* (palavras com frequência igual a um). Posteriormente foi criado o dicionário de proporções menores das palavras ativas e suplementares, do mesmo modo da classificação hierárquica descendente (CHD), a conexão entre as palavras e a nuvem de palavras (CAMARGO; JUSTO, 2013).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O processo de análise dos dados dessa pesquisa está divido em duas partes: o relato do gestor comercial e idealizador do projeto do banco de alimentos da CEASA-CE (BANCE), Sr. Odálio Girão; e reportagens e documentos sobre o banco de alimentos das CEASAS Minas Gerais e Ceará. Justifica-se incluir reportagens sobre o banco de alimentos da CEASA-MG, pois o projeto cearense emergiu a partir dos conceitos implementados nessa instituição, em especial equipamentos e plantas de produção, sendo um *benchmarking* desta instituição.

4.1 BANCO DE ALIMENTOS CEASA-CE – OBJETO DO ESTUDO

Os bancos de alimentos, foram criados por intermédio da filosofia do desenvolvimento sustentável, com a finalidade de arrecadar, renovar e distribuir alimentos através da ligação com setor alimentício e sociedade civil, auxiliando de modo direto nas ações sociais assistencialistas, custeadas em parte pelo poder público e pela iniciativa privada, afora amenizando o problema da fome e combatendo o desperdício de alimentos (COSTA et al., 2014).

Assim, os bancos de alimentos aparecem concentrados na luta contra ao desperdício de alimentos “via estrutura logística baseada na agilidade, calcada em uma rede de cooperação societária que combina diversos segmentos da sociedade para a doação de bens e serviços orientados a distribuição de alimentos” para a população necessitada (BELIK; CUNHA; COSTA, 2012, p. 111).

Dados revelam que em 2017, a rede brasileira de alimentos estima a existência de 218 unidades de BA em todo o país. Identificando, ainda, que estes bancos tratam 59 mil toneladas de alimentos, provendo 5.894.201 pessoas em situação de fragilidade social e econômica atendidas por 17.182 instituições sociais (MDS, 2018). O funcionamento dos bancos de alimentos é dependente de doações das iniciativas públicas e privadas.

Neste sentido, verificou-se que os centros de distribuição de alimentos, CEASA, é um doador relevante, uma vez que nesse mercado o foco da comercialização está em produtos hortifrúti. Além disso, os dados dessas instituições permitem inferir a existência de um elevado grau de perda dos alimentos pela aparência não comercial.

No caso das Centrais de Abastecimento do Ceará - S/A (CEASA-CE), foram comercializadas 425.537,84 toneladas de hortigranjeiros, no período de janeiro a outubro de 2018 (GIRÃO, 2018). Desses, 5.758 toneladas se transformam em resíduos, 4.894 toneladas são retiradas para o aterro e 864 toneladas foram reaproveitados para o BA Mesa Brasil.

4.2 ENTREVISTA COM GESTOR CEASA-CE

O resultado da análise de conteúdo da entrevista realizado com o gestor comercial da CEASA-CE e também responsável pelo planejamento do banco de alimentos da CEASA-CE, partiu de 41 questionamentos, o que possibilitou identificar utilização de 5.079 palavras, sendo que 399 delas são *hápax* – ou seja, palavras mencionadas apenas uma única vez.

As formas mais usadas foram: os substantivos alimento, produto, banco, CEASA, sopa e projeto respectivamente com as seguintes quantidade de aparições: 68, 57, 54, 43, 33 e 28; e o advérbio não teve 63 ocorrências seguidos por mais (43), mais (43) e também (40).

Procedida a análise fatorial do texto, esta apresentou quatro *clusters*/classes, que representam classes de palavras pertencentes ao vocabulário comum (ver figura 1 a seguir). As classes “2 e 1” e “4 e 3” foram as mais representativas, indicando valores semelhantes (46,6% e 53,4%, respectivamente).

Figura 2– Denorgrama de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) da entrevista com gestor comercial da CEASA e responsável pelo planejamento do Banco de Alimentos.
Fonte: Elaboração própria, com base no levantamento bibliográfico da pesquisa (2018 e 2019).

Os *cluster* de palavras revelam a divisão temática embutida no discurso do gestor. As classes 3 e 4 tendem a ter mais afinidade entre si por estarem no mesmo ramo, somam 53,4% do conjunto de palavras proferidas. A partir do discurso do gestor, verifica-se que o projeto do banco de alimentos tem como foco a produção e distribuição de sopa para entidades carentes, necessitando sensibilizar os permissionários para realização de doação de frutas e verduras sem valor comercial, como seu principal insumo.

Quanto a formação de *clusters* e suas palavras mais significativas distribuídas nos quadrantes (ver gráfico a seguir), verifica-se que: classes 1 e 2 apresentam inter-relação entre suas palavras, pois concentra-se no quadrante inferior da direita. O jogo de palavras resultante da análise fatorial confirmatório ressalta o excesso de hortifrúti que é desperdiçada por estarem machucadas, perdendo assim o valor comercial para os permissionários, que podem fazer a doação ao BANCE, que transformará em alimento; classes 3 e 4 apesar de fazem parte do mesmo ramo, apresentam-se em quadrantes distintos e oponentes: classe 4 está no quadrante inferior esquerdo, apresenta as características do projeto do BANCE como sendo inovador, que trará mudanças a CEASA-CE, tendo o Governo do Estado do Ceará como patrocinador; e

a classe 3, situada no quadrante superior esquerdo trata dos produtos do banco de alimentos, com destaque para a sopa, além de ressaltar o processo de higienização dos produtos recolhidos.

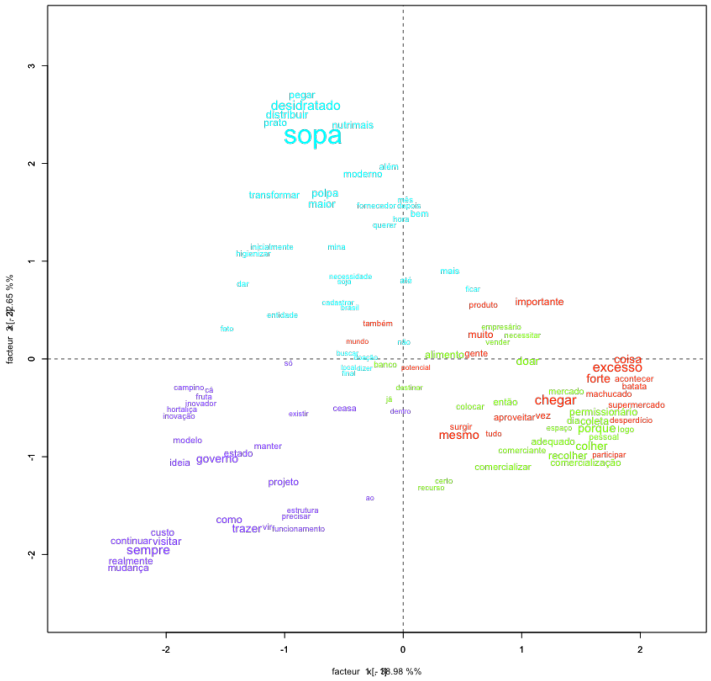


Figura 3 – Distribuição dos *clusters* e palavras por quadrante.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Destaca-se deste contexto, a palavra **sopa** tem elevado grau de significância, com coeficiente de qui-quadrado de 59,14, aproximadamente o dobro de participação de sua classe no total dos questionamentos.

Classe 3 – 26,14%%	**%**	**Chi²**	**Classe 2 – 27,27%**	**%**	**Chi²**
Sopa	**90,48**	**59,14**	Sempre	100	17,47
Desidratada	100,00	18,2	Governo	72,73	13,1

Quadro 4 – Perfis de palavras estatisticamente significativas em cada cluster do discurso do gestor.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Demonstrando a interdependência entre empresa e sociedade, trazendo como foco as funções de: aquisição; produção/operação; marketing/vendas; e pesquisa e desenvolvimento.

A aquisição parte do pressuposto que haverá doação de alimentos, mediante sensibilização, inicialmente, dos permissionários da CEASA-CE, podendo no futuro ampliar para supermercados e indústrias.

> [...] e também a outros empresários que vão doar outros produtos que irão fazer parte da sopa o banco não contém só produtos hortigranjeiros, mas também tem outros produtos que é a polpa. […] tem também o alimento in natura que vai ser doado de imediato com as entidades que vão ser cadastradas e também tem um produto final que vai ser a sopa sendo uma sopa desidratada que servirá durante vários meses para a família necessitada (**texto 01**).
> […] no doce e além disso usando as hortaliças pode fazer também a sopa que será chamada Nutrimais que o governo gostou tanto da ideia que vai transformar a sopa em produto de primeira linha do banco (**texto 20**).

A produção/operação tem como foco a sopa, embora tenha sido projetado a manufatura de polpa e compota, além da elaboração de cestos de frutas e verduras in natura, que devem atender aos padrões legais de produção de alimentos;

> […] o banco terá uns 300 metros quadrados com um potencial para o ser o maior do Nordeste pois com as experiências em outras CEASAS do Brasil a sopa sozinha encarece muito por conta das embalagens. […] a logística é muito complicada (**texto 20**). [...] o nosso foco não é esse, a nossa sopa é desidratada vai ser em pacotinhos e esse pacotinho rende 12 pratos, é um modelo avançado por ser um modelo francês (**texto 22**). […] pelo fato de não ter muito fogo e muito calor ter equipamentos mais modernos pega a cenoura e retira toda água dela e fica o produto pronto para fazer a sopa os produtos que der para fazer a sopa. […] será desidratado e empacotado num papel laminado pelo fato de ser mais resistente mais sofisticado para se transformar numa sopa de qualidade então quer dizer que basicamente esse processo a gente vai buscar de fato maximizar os produtos (**texto 23**). […] não vai mais ser transformado na sopa com os alimentos tratados e higienizados. […] ela estará pronta dentro do saco, basta colocar na água quente e temperar com cheiro verde para dar um gostinho, além de ter um tempo bem maior de durabilidade poderá ser estocada e facilitará a logística do produto e distribuir a sopa de acordo com a necessidade de cada entidade (**texto 28**). […] vamos trabalhar no mínimo com 30 000 quilos mês em termos de sopa, que pode gerar até 3 200 pratos, a estimativa da polpa poderá chegar a 1 000 quilos de polpas inicialmente (**texto 37**). […] o banco dará continuidade pode não existir a sopa, mas o banco irá existir para a distribuição dos alimentos (**texto 40**).

O marketing/vendas parte da gestão do relacionamento com os permissionários, responsáveis pela doação do insumo, ao mesmo tempo em que gera um produto que permite o posicionamento de responsabilidade social, mediante a distribuição gratuita para entidades carentes e população em situação de risco, de sopa, polpa, compota e cesto de frutas e verduras;

> […] e foi criado para cá para até armazenar esses produtos. Essa sopa é estilo o banco de alimentos da França, é o mais moderno do mundo (**texto 12**). E transformando o banco - mais um produto que é a polpa juntando mais um produto que é a sopa, além dos alimentos colhidos não só daqui, mas também em outras entidades que queiram doar (**texto 20**).
> [...] o nosso foco não é esse, a nossa sopa é desidratada vai ser em pacotinhos e esse pacotinho rende 12 pratos, é um modelo avançado por ser um modelo francês (**texto 22**). [...]o foco do governo é distribuir para as unidades carentes e também até para os presídios pois a sopa Nutrimais na hora que for produzida terá uma distribuição bem maior pois vai ter os produtos e ainda mais um ingrediente que é a soja. […] sendo que desenhei a sopa sem a soja, mas depois foram na CEASA Minas e descobriram um avanço que essa sopa desidratada é mais rentável e muito mais duradoura até a questão da cozinha é mais higienizada (**texto 23).**

A pesquisa e desenvolvimento, quando considera o projeto como elemento inovador para CEASA-CE, que ao invés de pagar alta taxa de recolhimento de lixo, irá reutilizar e reciclar alimentos sem valor comercial, no entanto, com qualidade nutricional.

> […] mas também não falarmos em sopa, só que a sopa seria expressa, não seria esse estilo francesa desidratada e também a polpa faz parte do banco até tinha no projeto também o pãozinho também está contemplado para acompanhar sopa expressa. […] mas com isso aí não, a sopa desidratada já fica para quando as famílias pegarem esse pacote de sopa e transformar em quarenta pratos (**texto 14**). […] esse banco inicialmente vai ter a sopa inovadora, a polpa que a CEASA minas não têm, e os equipamentos mais modernos com maior eficiência para ter mais produtos no mercado e alcançar o objetivo de beneficiar um nível bem maior de entidades […] ter uma referência em termos de inovação do meio ambiente renovação dos alimentos pois até os alimentos serão bem destinados na hora que a marca banco e alimentos da CEASA com a sopa Nutrimais for estampada será uma referência bem maior para a empresa (**texto 27**).

No que se refere a interdependência do ambiente competitivo versus a empresa, pode-se perceber que: (1) industrias relacionadas e de suporte – o fato do BANCE está localizado nas instalações da CEASA-CE facilita acesso aos fornecedores locais, contribuindo para redução do lixo gerado pelo próprio permissionário; e (2) condições locais de demandas – nesta situação, as exigências das normas regulamentares dos objetivos do desenvolvimento sustentável possibilitou um pensar estratégico a CEASA-CE buscando ações que contribuísse com o fome zero e agricultura mais sustentável, trazendo assim o reaproveitamento de hortifrúti comercialmente sem valor, em produtos com valor nutricional que atende as necessidades da alimentação da população carente.

Por fim, apresenta-se a nuvem de palavras, possibilitando concluir que a centralidade do projeto do banco de alimentos está na redução do desperdício de hortifrúti dos permissionários da CEASA, propiciando a industrialização de sopa para atender não somente as entidades carentes, mas, também, alguns entes públicos, trazendo redução de custo com alimentação, ao Governo do Estado do Ceará

Figura 4 – Nuvem de palavras da entrevista com Sr. Odálio Girão.

Fonte: Elaboração própria, com base no levantamento bibliográfico da pesquisa (2018 e 2019).

4.3 REPORTAGENS E DOCUMENTO SOBRE BANCO DE ALIMENTOS DA CESAS-MG E CEASA-CE

O resultado da análise de reportagens e documento dos bancos de alimentos das CEASAS de Minas Gerais e Ceará, possibilitou identificar utilização de 5934 palavras, sendo que 791 delas são *hápax* – ou seja, palavras mencionadas apenas uma única vez.

As formas mais usadas foram: os substantivos alimento, banco, entidade, CEASA, social e rede, com as seguintes quantidade de aparições 112, 50, 43, 37, 28 e 27, respectivamente; e o verbo alimentar (47).

Procedida a análise fatorial do texto, essa apresentou seis *clusters*, que representam classes de palavras pertencentes ao vocabulário comum. As classes “1 e 4” formam o ramo 1, com representatividade de 29,8% dos documentos analisados. As classes 2 e 5 formam o ramo 2 conectado com a classe 6, cuja representatividade 48,1%, dando origem ao ramo 3, e estes com a classe 3 totalizando 70,2%, emerge o ramo 4.

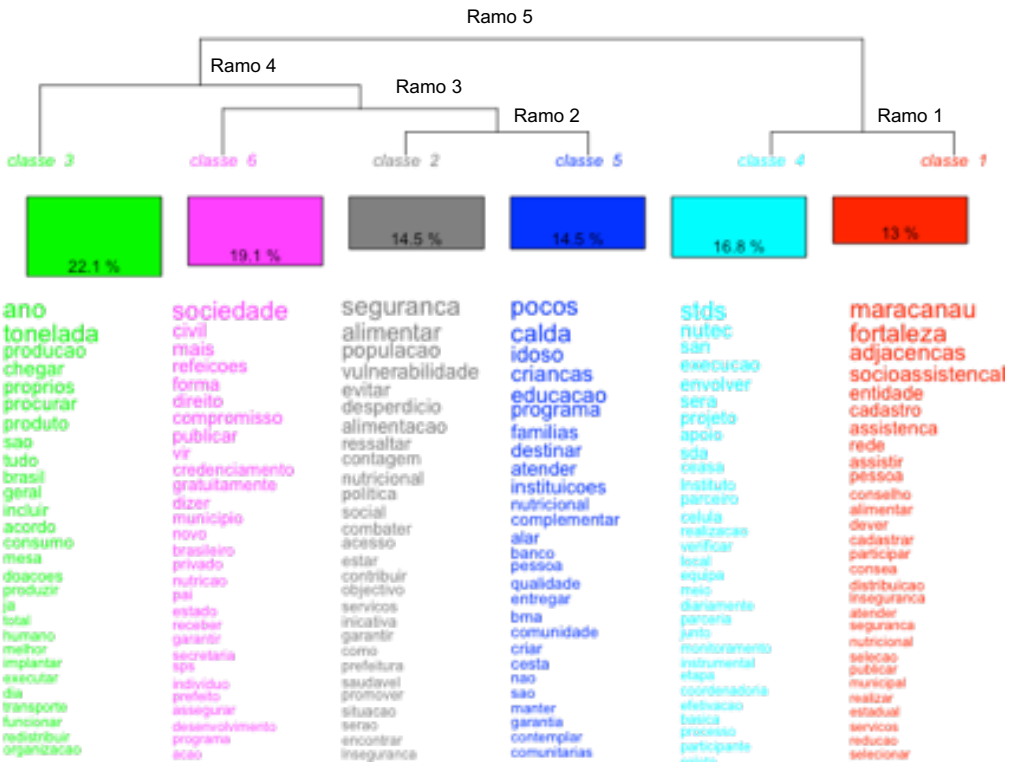


Figura 5 – Denorgrama de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das reportagens e do documento referente ao projeto Banco de Alimentos da CEASA-CE.
Fonte: Elaboração própria, com base no levantamento bibliográfico da pesquisa (2018 e 2019).

Quanto a formação de *clusters* e suas palavras mais significativas distribuídas nos quadrantes (ver gráfico a seguir), constata-se: ramo 1 – formado pelas classes 1 e 4 se localizam no quadrante inferior e superior, respectivamente, e do lado direito, não apresentam relação entre as classes, uma vez que a primeira trata da questão sócio assistencial e a segunda aborda as questões de desenvolvimento do produto com alguns parceiros (STDS e NUTEC); ramo 2 – contempla as classes 2 e 5 que se posicionam no quadrante inferior esquerdo; o ramo 3 – agrega o ramo 2 e a classe 6, que localiza-se no quadrante esquerdo, estando nos quadrantes superior e inferior; ramo 4 – é constituído pelo ramo 3 e pela classe 3, que está no quadrante esquerdo superior.

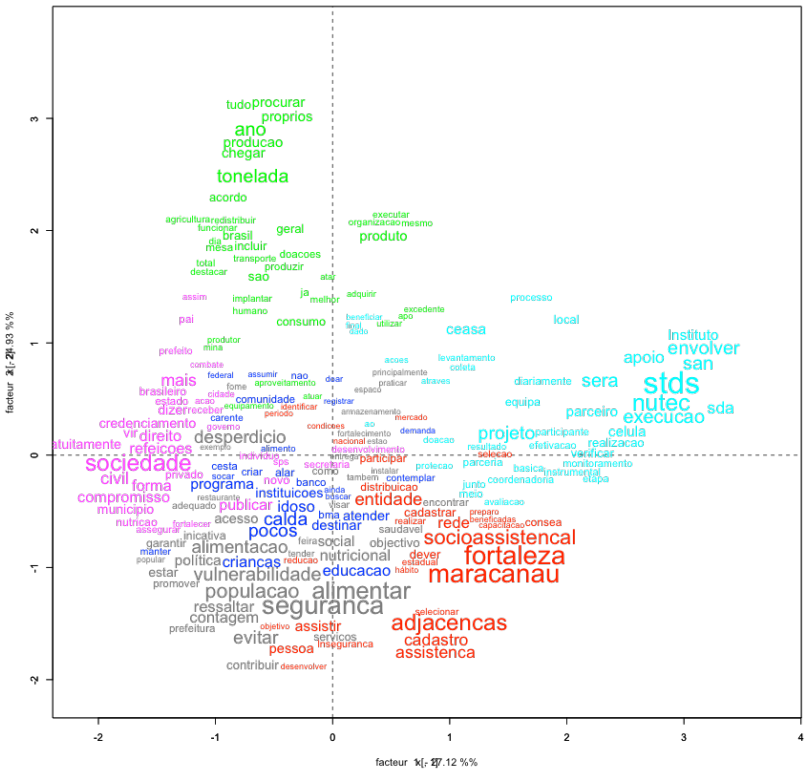


Figura 6 – Distribuição dos *clusters* e palavras por quadrante.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Salienta-se que as classes 3 e 6 estão no quadrante superior esquerdo, no entanto, as palavras não denotam uma interação entre elas, embora relatem um significado complementar - desperdício e compromisso com a sociedade - em outras palavras trazendo a questão da responsabilidade social no nível econômico com foco na filantropia.

Os *cluster* de palavras revelam a divisão temática embutida nas reportagens sobre banco de alimentos e no documento do BANCE. As classes 1 e 4 abordam a questão sócio assistencial, bem como, o desenvolvimento de parcerias institucionais do poder público para que o BANCE possa de fato cumprir sua missão de produção e distribuição de alimentos. Evidencia-se deste contexto as palavras chegar e até, que têm elevado grau de significância. Seus respectivos coeficientes de qui-quadrado são de 26,0 e 18,0, superior a participação de sua classe no total.

Classe 1 – 12,98%	%	Chi²	Classe 4 – 16,79%	%	Chi²
Maracanaú	80	43,06	STDS	100	53,64
Fortaleza	80	43,06	NUTEC	100	36,64
Adjacências	100	34,86			

Quadro 5 – Perfis de palavras estatisticamente significativas em cada cluster dos artigos pesquisados
Fonte: Elaborado pelos autores.

No ramo quatro verificou-se que as palavras segurança possui o triplo do qui-quadrado da sua classe de palavras, e alimentar e população possuem aproximadamente o dobro.

Classe 2 – 12,98%	%	Chi²
Segurança	59,09	42,39
Alimentar	45,71	37,52
População	66,67	28,99

Quadro 6 – Perfis de palavras estatisticamente significativas em cada cluster dos artigos pesquisados
Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante desta amostra, pode-se inferir que as interpendências entre empresa e sociedade, e *vice-versa*, acontecem nas seguintes categorias:

Quadro 7 – Interação dos ambientes estratégicos

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS
Interdependência Empresa versus Sociedade	Infraestrutura	[…] O local destinado ao banco de alimentos será na sede da CEASA vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Agrário - SDA devendo ser coordenado e executado por meio da parceria com o Instituto CEASA e apoio da Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social – STDS […] cabendo principalmente a STDS a identificação da rede a ser atendida e sua capacitação quanto a hábitos e consumo saudável a CEASA a infraestrutura e manutenção envolvendo desde a doação dos alimentos e a SECITECE com apoio na infraestrutura (**texto 06**).
	Gestão de pessoas	[…] dados utilizados a coleta de dados iniciara através do levantamento de dados referente ao número de entidades da rede sócio assistencial de Fortaleza e Maracanaú e ainda referente aos produtos a serem coletados na CEASA envolvendo profissionais da equipe da CEASA Instituto CEASA célula de SAN STDS e NUTEC […] formação de equipe técnica para execução do projeto a SDA CEASA com apoio da STDS Coordenadoria da Proteção Básica e Segurança Alimentar e Nutricional - CPSB e SAN e NUTEC junto a entidade

Quadro 7 – Interação dos ambientes estratégicos

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS
		conveniada selecionará recursos humanos para atuarem no banco de alimentos (**texto 06**).
	Desenvolvimento tecnológico	[...] sua execução será em parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento Agrário - SDA por meio da CEASA representada pelo instituto CEASA a STDS e a Secretaria de Ciência Tecnologia e Ensino Superior - SECITECE através do NUTEC onde cada um dos parceiros terão suas atividades definidas (**texto 06**).
	Aquisição	[...] metas é implantar um banco de alimentos na sede da CEASA Maracanaú/Fortaleza para coletar selecionar recondicionar alimentos em condição de consumo e ainda controlar sua distribuição a x entidades da rede sócio assistencial cadastradas pelo banco para atender aproximadamente x pessoas diariamente mensalmente [...] será executado na sede da CEASA com atuação em Maracanaú em fortaleza e outras e as circunvizinhas tendo como enfoque a implementação de um banco de alimentos que irá desenvolver aproveitamento de alimentos (**texto 06**).
	Logística interna	[...]monitoramento todo o monitoramento será registrado constando de acompanhamento sistemático do objeto das ações e metas previstas em projeto através da CEASA Instituto CEASA com apoio da célula de SAN STDS NUTEC (**texto 06).**
	Operações	[...] elaboração o relatório descritivo final será elaborado contendo a evolução das ações ao término das capacitações e ainda contemplando os resultados dos instrumentais aplicados durante a avaliação a construção do citado relatório será de responsabilidade da célula de SAN STDS (**texto 06**).
	Marketing e vendas	[...] critérios adotados para seleção entidades que compõem a rede sócio assistencial de Fortaleza/Maracanaú e adjacências cadastradas inscritas nos conselhos municipais de assistência social de Fortaleza e Maracanaú tendo a supervisão do Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional - CONSEA-CE quanto ao seu funcionamento no tocante a distribuição de [...] gerar e contribuir para a redução da Insegurança alimentar e nutricional das pessoas atendidas em entidades da rede sócio assistencial de Fortaleza/Maracanaú e adjacências por meio do aproveitamento e repasse de alimentos excedentes e que encontram-se em perfeitas condições de consumo [...] realizar cadastro dos potenciais doadores realizar cadastro dos potenciais doadores com prontuários específicos junto as 1700 empresas que atuam dentro da CEASA Maracanaú e outras localizadas fora do entreposto da região metropolitana, referido cadastro constará de nome endereço (**texto 06)**
Interdependência Ambiente Competitivo versus Empresa	Indústrias relacionadas e de suporte	[...] um banco de alimentos que recebe armazena e redistribui alimentos e um Centro Municipal de Agricultura Urbana e Familiar - CMAUF para manter toda essa rede funcionando nada mais apropriado do que a participação da sociedade civil por meio dos conselhos e o que garante o vice-prefeito Willian barreiro (**texto 02**). [...] repassa-os a instituições da sociedade civil sem fins lucrativos que produzem e distribuem refeições gratuitamente a indivíduos em situação de vulnerabilidade alimentar a estratégia dos bancos de alimentos vem associada a responsabilidade

Quadro 7 – Interação dos ambientes estratégicos

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS
		social […] como potenciais receptores de doações deve se adotar como base o cadastro dos conselhos municipais de assistência social de Maracanaú e Fortaleza e do CONSEA estadual para identificar instituições que atuam com a política de segurança alimentar e nutricional passa a ser fortalecida especificamente em Maracanaú/Fortaleza e adjacências por meio da implantação desse banco de alimentos com atuação junto a rede sócio assistencial […] Integração na execução do projeto encontra se prevista a integração das ações junto a SDN CEASA com a STDS coordenadoria de proteção social básica e SAN por meio da célula de SAN envolvendo além dos profissionais dessas áreas também os do NUTEC (**texto 06**).
	Condições locais de demanda	[…] ao final do ato Luzia Ferreira parabenizou os novos integrantes e assegurou que o poder público e a sociedade caminharão juntos buscando fortalecer cada vez mais a política de segurança alimentar do município (**texto 2**). […] ganham lugar na mesa de milhares de brasileiros que não tem acesso regular a alimentação os bancos arrecadam esses produtos adequados ao consumo e os repassam a instituições da sociedade civil sem fins lucrativos que produzem e distribuem refeições gratuitamente [...] justificativa tarefa de combater a fome e um dever do estado no entanto esse desafio exige um compromisso de todos destacando-se o papel da sociedade civil a exemplo de entidades que atuam assistindo a população em situação de vulnerabilidade social. […] público alvo os públicos a ser atendido no projeto referem-se a pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional e são beneficiadas por entidades que compõem a rede sócio assistencial de Fortaleza/Maracanaú e adjacências (**texto 6**). […] até o próximo dia 20/02 credenciamentos das organizações da sociedade civil para participação no programa mais nutrição as selecionadas serão beneficiadas no período de 2019 até o final de 2020 com doação de alimentos (**texto 08**). […] complementar a alimentação servida em entidades da rede sócia assistencial de Fortaleza/Maracanaú e adjacências na perspectiva de a segurança alimentar e nutricional desenvolver educação alimentar e nutricional junto as entidades selecionadas da rede sócio assistencial de Fortaleza/Maracanaú e adjacências […] cabendo principalmente a STDS a identificação da rede a ser atendida e sua capacitação quanto a hábitos e consumo saudável a CEASA a infraestrutura e manutenção envolvendo desde a doação dos alimentos e a SECITECE com apoio na infraestrutura […] produto e demanda diária dentre outras informações importantes divulgação e apresentação da proposta do projeto aos parceiros a SDA CEASA em parceria com a STDS e NUTEC divulgará o projeto junto a rede sócio assistencial de Fortaleza Maracanaú e vizinhanças (**texto 06**).
	Contexto de estratégia, estrutura e rivalidade das empresas	[…] com total transparência para sociedade numa forma simples de explicação o banco pretende ser uma ponte que busca onde sobra e entrega onde falta contribuindo para diminuir o abismo da desigualdade social no pais […] o que significa dizer que além da adoção de políticas públicas e estratégias de combate e erradicação da pobreza e condição indispensável que o estado a iniciativa privada e a sociedade trabalhem de forma articulada

Quadro 7 – Interação dos ambientes estratégicos

DIMENSÃO	CATEGORIAS	VARIÁVEIS
		para garantir o acesso de todos as condições mínimas necessárias a uma vida digna [...] contribuindo para diminuir o abismo da desigualdade social no país neste projeto propõe-se que o banco de alimentos seja implantado na sede da CEASA em Maracanaú atendendo também a cidade do Fortaleza que segundo os dados mais recentes do censo demográfico 2015 tem uma população de capacitar x profissionais e x pessoas assistidas pelas entidades visando a melhor qualificação na oferta dos serviços oferecidos e melhoria dos hábitos alimentares 11 resultados esperados redução da insegurança alimentar de pessoas assistidas por entidades da rede sócio assistencial de fortaleza e Maracanaú [...] a não aceitação da realização do projeto por meio das equipes responsáveis CEASA, NUTEC, STDS e entidades da rede sócio assistencial inclusive com relação a não disponibilização do espaço físico (**texto 06**).

Fonte: Adaptado de Porter (1989); Porter (1993); Porter e Kramer (2006).

Por fim, apresenta-se a nuvem de palavra, onde podemos perceber a centralidade do alimento, sendo esse, base para o projeto. Evitar o desperdício, levar um alimento rico em nutrientes para os mais necessitados e compartilhar essa ideia com parceiros interessados

Figura 7 – Nuvem de palavras das reportagens e documento dos bancos de alimentos de MG e CE.

Fonte: Elaboração própria, com base no levantamento bibliográfico da pesquisa (2018 e 2019).

Pode-se inferir, portanto, diante da distribuição dos clusters que o projeto do BANCE está mais voltado as questões da responsabilidade social econômica, vislumbrando redução do custo de produção de alimentos, partindo de os conceitos reutilizar e reciclar hábitos de consumo e descarte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do questionamento, tendo como base a metodologia definida, o presente artigo atendeu ao proposto, pois descreveu a relação do BANCE enquanto estratégia de responsabilidade social corporativa implementado pela CEASA-CE, sob olhares do idealizador, de reportagens e do projeto do banco de alimentos.

Segundo a abordagem teórica, a responsabilidade social corporativa reune diversos *stakeholders* para um fim comum: gerar simultaneamente o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

O banco de alimentos, inicialmente, atenderia unicamente a redução de custos dos resíduos produzidos pelos permissionários. Contudo, sua abrangência foi ampliada em virtude das parcerias estabelecidas com entes públicos, em especial os incentivos governamentais propiciando ao projeto uma amplitude de atuação da responsabilidade não somente ambiental, como também social, impactando diretamente na comunidade de seu entorno.

Sob o olhar do idealizador do banco de alimentos da CEASA-CE e tendo como fundamentação teórica o modelo proposto por Porter e Kramer (2006) verificou-se que houve impacto na cadeia de valor, afetando diretamente as questões sociais da região metropolitana de Fortaleza, pois o projeto irá distribuir cestos de alimentos com frutas e verduras, sopa desidratada, polpa de frutas para as pessoas carentes, afora de reduzir o lixo produzido pelos permissionários da central.

Pode-se inferir que a implementação do banco de alimentos como estratégia de responsabilidade social corporativa da CEASA-CE gera interdependência entre empresa versus sociedade e vice-versa, cujo resultados afetam diretamente as questões sociais e ambientais do entorno da central de alimentos, reduzindo os danos das atividades da cadeia de valor, uma vez que transforma frutas e verduras com valor nutricional que seriam jogados no lixo em um novo produto que será consumido pela população carente, entidades sem fins lucrativos, e por alguns entes públicos.

Por fim, conclui-se que as ações estratégicas do banco de alimentos da CEASA-CE com base no modelos de Carroll (1991) foi iniciada a partir da responsabilidade social econômica, passando a abranger a responsabilidade ética. Contudo, pode-se, também, enxerga nesse processo a responsabilidade

discricionária, pois existe um papel voluntário de atender uma demanda social, para pessoas mais necessitadas com a sopa, a polpa e a compota dos produtos hortifrúti.

As limitações da pesquisa se encontram no fato do BANCE está em fase de implantação, o que impediu entrevistar outros gestores. Sugere-se para futuras pesquisas, aprofundar o conhecimento sobre BANCE aplicando entrevistas com os gestores da CEASA-CE, permissionários e demais *stakeholders* envolvidos no projetos.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANKAS, I. **Gestão Socioambiental:** responsabilidade do negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

AZEVEDO, J. B.; VON ENDE, M.; WITTMANN, M. L. Responsabilidade social e a imagem corporativa: o caso de uma empresa de marca global. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 95-117, 2016. Disponivel em: http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3142/2600. Acesso em: 18 nov. 2018.

BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: the good, the bad and theugly. **Critical sociology**, v. 34, n. 1, p. 51-79, 2008. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0896920507084623. Acesso em: 18 nov. 2018.

BAUMGARTEN, M. **Sociedade e Sustentabilidade**: qual o lugar do conhecimento? Porto Alegre, Sociologias, v.16 n. 37, p. 14-22, 2014. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/107212. Acesso em: 18 nov. 2018.

BELIK, W.; CUNHA, A. R. A. A.; COSTA, L. A. Crise dos alimentos e estratégias para a redução do desperdício no contexto de uma política de segurança alimentar e nutricional no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 38, 2012. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/277/255. Acesso em: 18 nov. 2018.

BOCKSTETTE, V.; STAMP, M. Creating shared value: a how-to guide for new corporate (r)evolution. **FSG**. 2011. Disponível em: http://www.fsg.org/tabid/191/ ArticleId/351/Default.aspx?srpush=true. Acesso em: 13 nov. 2018.

CAMARGO, B. V., & JUSTO, A. M. (2013). IRAMUTEQ: **Um software gratuito para análise de dados textuais**. Temas em Psicologia, 21, 513-518. doi: 10.9788/TP2013.2-16.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. ***Business Horizons,*** n. 34, p. 39-48, July, 1991.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Trad. L. D. Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, L. A. *et al*. Capacidade de resposta de bancos de alimentos na captação, distribuição e redução de desperdício de alimentos. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 38, n. 1, p. 30/48, jan. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/luciana_costa12/publication/274371353_capacidade_de_resposta_de_bancos_de_alimentos_na_captacao_distribuicao_e_reducao_de_desperdicio_de_alimentos/links/5841de0d08aeda6968138cdf/capacidade-de-resposta-de-bancos-de-alimentos-na-captacao-distribuicao-e-reducao-de-desperdicio-de-alimentos.pdf. Acesso em: 18 nov. 2018.

DIAS, R. **Responsabilidade social:** fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. **Business and Society**, v. 33, n. 2, p. 150-164, Aug. 1994.

GIRÃO, O. Ceasa-CE registra aumento de 5,4% no aproveitamento dos resíduos produzidos em Maracanaú. **Ceará** Disponível em: https://www.ceara.gov.br/2018/11/27/ceasa-ce-registra-aumento-de-54-no-aproveitamento-dos-residuos-produzidos-em-maracanau/. Acesso em: 09 dez. 2018.

GRAY, David E.. *Pesquisa no Mundo Real, 2nd Edition.* Bookman, 01/2014. VitalBook file.

IBGE. **Pesquisa agrícola municipal**: recorde de produção de soja e milho impulsionam a agricultura em 2015. Disponível em: https://www.agenciade noticias.ibge.gov.br/2013-agencia-denoticias/releases/9812-pesquisa-agricola municpal-recordes-de-producao-de-soja-e-milho-impulsionam-agricultura-em 2015.html. Acesso em: 26 set. 2018.

JAMALI, D. Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal***,* v. 12, n. 6, p. 809-821, 2006.

MACHADO, D. Q. *et al*. Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa: um estudo da produção científica brasileira. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.3, n.3, p.183-200, 2012. Disponível em: http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/ESS2179-684X.2012.003.0012/202. Acesso em: 18 nov. 2018.

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

MDS. **Rede brasileira de banco de alimentos**. Disponível em: http://mds.gov.br/caisan-mds/rede-brasileira-de-bancos-de-alimentos. Acesso em: 11 set. 2018.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy an society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**. v. 84, n.12, p.78-92, 2006. Disponível em: https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility. Acesso em: 18 nov. 2018.

PORTER, M. E.; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, Vol. 89, No. 1- 2, January/February, 2011. Disponível em: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value. Acesso em: 18 nov. 2018.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review***,* v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

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

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da "Centrais de Abastecimento do Ceará- S/A" no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 10 de Abril de 2019.

Eu, JOSÉ HELIO SALGADO NETO e NADJANE LIMA SILVA, alunos do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do(a) Prof(a). Marcos Aurélio Maia, 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 "Ações de responsabilidade social implementadas pelo banco de alimentos da CEASA-CE".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

José Helio Salgado Neto
Aluno-Pesquisador

Nadjane Lima Silva
Aluna-Pesquisadora

Prof(a). Marcos Aurélio Maia
Orientador(a) da Pesquisa

CEASA
ODÁLIO GIRÃO
Analista de Mercado

Antonio Odálio Girão de Almeida

Analista de mercado da CEASA-CE

QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA OBTENÇÃO DA SATISFAÇÃO DO RESTAURANTE LIMA DO CAMARÃO, NA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES

Lucas Alves Lima
Graduando do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
lucaslima.arq@gmail.com

Roseilda Nunes Moreira
Professora adjunta do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutora 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). Professora de cursos de pós-graduação da UNI7.
roseilda.moreira@uni7setembro.edu.br

RESUMO
O presente artigo aborda a gestão dos serviços, qualidade dos serviços e dimensões da qualidade para obtenção da satisfação dos clientes em um Restaurante, localizado no município de Cascavel, Estado do Ceará. A percepção dos clientes quanto a qualidade no setor de serviços é difícil de ser mensurada e uma ferramenta que possibilita essa analise é o modelo ServQual proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), cujo método afirma existir uma lacuna entre as expectativas dos clientes e sua percepção da qualidade do serviço recebido. Com base no modelo proposto, foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva utilizando o método de pesquisa bibliográfica com estudo de caso para analisar o nível da qualidade dos serviços para obtenção da satisfação do Restaurante Lima do Camarão, na percepção dos clientes, com aplicação de uma análise qualitativa. O método utilizado para coleta de dados foi um roteiro de entrevista adaptado do modelo ServQual, contendo as cinco dimensões denominadas de tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, possibilitando assim, analisar os níveis de satisfações dos clientes e as possíveis alterações necessárias.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Serviço. Qualidade e Mensuração dos Serviços. Dimensões da Qualidade dos Serviços. Satisfação do Cliente. ServQual.

ABSTRACT
This article deals with the management of services, quality of services and quality dimensions to obtain customer satisfaction in a Restaurant, located in the municipality of Cascavel, State of Ceará. Customer perception of quality in the service sector is difficult to measure and a tool that enables this analysis is the ServQual model proposed by Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985), whose method states that there is a gap between customer expectations and perception of the quality of the service received. Based on the proposed model, an exploratory-descriptive study was carried out using the bibliographic research method with a case study to analyze the level of service quality to obtain satisfaction of the Lima do Camarão Restaurant, in the perception of the clients, with the application of a qualitative analysis. The method used for data collection was an interview script adapted from the ServQual model, containing the five dimensions known as tangibility, reliability, promptness, security and empathy, thus enabling the analysis of customer satisfaction levels and possible changes.

KEYWORDS: *Service Management. Service Quality and Measurement. Service Quality Dimensions. Customer Satisfaction. ServQual.*

1 INTRODUÇÃO

Manter os clientes satisfeitos é um desafio diário para qualquer empresa que queira se destacar no mercado. Propocionar um produto de qualidade já não é mais o suficiente. Os clientes esperam que, ao receber determinados serviços todas as suas expectativas sejam superadas para que no final possam classificá-los como satisfatório ou não-satisfatório.

Qualidade caracteriza-se como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço. É o grau máximo da demanda que pretende satisfazer. Ressalta-se que a qualidade deve ser considerada como componente fundamental na gestão de qualquer organização, e se torna peça chave para a continuidade da empresa (HOFFMAN; BATESON, 2006; CARVALHO *et al*., 2012).

A gestão da qualidade torna-se muito importante quando é levada em consideração a troca de valores, uma vez que adquiridos refletem do setor externo para o interno das organizações. Nesse caso, clientes que já têm uma opinião formada, tanto por experiências vividas ou por intermédio de outras pessoas, tendem a manter suas expectativas elevadas por determinado serviço, cabendo ao gestor o papel de controlar os níveis de satisfação (PALADINI, 2004).

As empresas que desejam manter sempre uma excelência na qualidade do serviço precisam acima de tudo, certificar-se de que todos os funcionários estão aptos para servir bem os clientes, treinando-os de acordo com a cultura da empresa, principalmente os que atuam na linha de frente de atendimento, pois são eles os responsáveis pelo contato direto e formação de valores (LOVELOCK; HEMZO; WIRTZ, 2011).

Os clientes valorizam experiências e soluções desejadas e estão dispostos a pagar por elas. Geralmente por um período de tempo predeterminado, em vez de comprá-lo diretamente. Desta forma, é de grande importância manter sempre um contato mais próximo ao cliente, avaliando o *feedback* dos serviços prestados, para que possa identificar possíveis falhas e insatisfações dos clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

As necessidades e desejos influenciam a expectativa do cliente, pois ele, ao procurar o prestador de serviço, espera que suas necessidades sejam atendidas ou seus desejos satisfeitos. O cliente satisfeito não irá pedir reparações ou melhorias,

pois o serviço prestado atendeu ou superou todas as suas necessidades. Porém, o cliente insatisfeito provavelmente não retornará ao estabelecimento, não se tornará um cliente fiel e muito menos um divulgador do serviço (CORRÊA; GIANESI, 2009).

Foi realizada uma pesquisa em setembro de 2017 pelo produto interno bruto (PIB), que mostrou um crescente do Sistema de Contas Nacionais Trimestrais (SCNT). O setor de serviços, é responsável por quase 75% do PIB, foi o que registrou maior crescimento trimestral de 0,6%, com maior relevância para o segmento de comércio (1,9%). Os serviços são altamente pró-cíclicos: quando a economia como um todo vai bem, eles vão bem; quando vai mal, eles também vão mal (MOREIRA, 2017).

Em janeiro de 2018 a economia registrou uma queda em relação ao último trimestre de 2017, com um déficit de 1,9% e em relação a janeiro do ano passado, o volume de serviços caiu 1,3%. Já a taxa acumulada em 12 meses ficou com recuo de 2,7% (IBGE, 2018).

Em períodos de crises econômicas, segundo especialistas, o setor de serviços é o primeiro a cair e o último a se recuperar, pois alguns serviços são considerados como não prioritários, e muitas vezes dependentes de outros fatores para se reconstituir (G1, 2017).

Diante do exposto, tem-se como problema de pesquisa: Qual nível da qualidade dos serviços para obtenção da satisfação dos clientes no Restaurante Lima do Camarão, sob a ótica dos clientes? Para responder este problema a pesquisa tem como objetivo geral analisar a qualidade dos serviços para obtenção da satisfação do Restaurante Lima do Camarão, na percepção dos clientes.

Objetiva-se especificamente explorar o processo dos serviços, assim como, a gestão dos serviços e descrever a qualidade dos serviços para a obtenção da satisfação sob a percepção dos clientes no Restaurante Lima do Camarão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO DO SERVIÇO

A gestão dos serviços tem como finalidade melhorar o desempenho de uma organização prestadora de serviços com base na definição, análise e gerenciamento

dos processos envolvidos na produção do serviço. Na maioria das vezes tais processos são considerados complexos, pois envolvem pessoas e máquinas no auxílio da prestação dos serviços e produtos (CORRÊA; CAON, 2008).

As tentativas de descrever serviços já ultrapassam dois séculos, onde os economistas clássicos consideravam que os bens eram objetos de valor, que podiam ser propriamente vendidos ou trocados. No entanto os serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos desenvolvidos por quem os fornece a fim de criar valores duráveis para seus consumidores finais. Por sua vez, em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores almejam receber o valor de aquisição de bens, mão de obra, competências profissionais, instalações, redes e sistemas, de forma que atinja ou supere o seu nível de satisfação (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; HOFFMAN *et al*., 2009).

Os serviços se caracterizam por quatro elementos, sendo eles intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos. Serviços intangíveis significam dizer que os serviços são abstratos, que não são vistos antes do consumo final. A inseparabilidade é o aspecto que ressalta que não se pode estocar serviços como se faz com bens. Geralmente os serviços são vendidos quando o comprador e cliente estão frente a frente (HOFFMAN *et al*., 2009).

A heterogeneidade refere-se à impossibilidade de manter a qualidade do serviço constante, pois os serviços são prestados por pessoas, que consequentemente são de natureza instável, tornando assim a qualidade da produção instável também. Mas para uma empresa manter a prestação de serviços com qualidade, é necessário que haja uma certa padronização. Por fim, a simultaneidade dos serviços é quando a produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo e, sendo assim, é de grande necessidade ter um bom contato com o cliente no ato da obtenção dos serviços (LAS CASAS, 2008).

A relação entre cliente e fornecedor tem que ser a melhor possível, portanto, deve-se ter um dialógo em que seja repassado de forma clara e sem muito ruído a informação desejada, adaptando-se às necessidades existentes de cada um. Para obter a satisfação dos clientes, uma empresa prestadora de serviços deve se assegurar de que seus colaboradores também estejam satisfeitos no seu local de trabalho (CARVALHO *et al*., 2012).

Os autores Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) ressaltam que os serviços estão no centro da estratégia de marketing de uma empresa. Se um produto for mal projetado, não criará valor significativo aos clientes, mesmo que o restante dos 7P's sejam bem executados.

Os 7P's englobam o conjunto de variáveis que representam as decisões gerenciais de marketing essenciais para criar estratégias viáveis, e são subdivididos com o objetivo de obter a escolha do melhor serviço a ser adquirido pelo cliente de modo lucrativo em um mercado, baseado na escolha da melhor Praça (lugar e hora), Preço, Promoção, Processos, Pessoas e Ambiente físico (derivado de *physical environment*) (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Os bares e restaurantes são responsáveis por grande parte dos serviços registrados no país, pois o segmento alimentício é essencial na vida das pessoas, tendo em vista a praticidade, conforto, segurança e dentre outros fatores ofertados por bares e restaurantes de qualidade, que levam os clientes a aderirem os serviços prestados.

Vale ressaltar que os serviços nos setores de bares e restaurantes sofrem uma expansão anual de dez porcento, gerando cerca de quatrocentos e cinquenta mil novas oportunidades de emprego por ano, segundo a Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) (SEBRAE, 2017).

No que concerne ao serviço dos restaurantes *a lá carte*, os clientes utilizam três tipos de características de qualidade para julgar a experiência do serviço, sendo a primeira funcional, relacionada à qualidade da comida, variedade do cardápio, bebida, ingredientes, entre outros, a segunda mecânica, associada ao ambiente, layout, iluminação, decoração e instalações físicas e a terceira humana, determinada pelo desempenho, comportamento e aparência dos funcionários (WALL; BERRY, 2007).

Neste capítulo, vê-se que quando se refere a gestão dos serviços é essencial um foco maior na satisfação do cliente, pois acerca disso é possível mensurar o nível de satisfação obtida pelos serviços prestados e os possíveis clientes insatisfeitos, tendo em vista que este assunto será detalhado melhor mais a frente.

2.2 QUALIDADE E MENSURAÇÃO DOS SERVIÇOS

Conforme a definição da *American Society for Quality Control* (Sociedade Americana de Controle de Qualidade): qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas (KOTLER; KELLER, 2012).

Já a qualidade do serviço é uma avaliação estruturada, resultado da percepção do cliente sobre as dimensões da qualidade. Portanto, deve-se fazer uma distinção entre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, que são construtos interligados, mas distintos. Ao passo que a satisfação compara as percepções do cliente ao que ele normalmente esperaria, a qualidade do serviço compara as percepções ao que o cliente deveria esperar da qualidade do serviço, da qualidade do produto e pelo preço, além de fatores situacionais e pessoais ofertados pelas empresas (LOVELOCK; WIRTZ ;HEMZO, 2011).

Quando se concerne a qualidade percebida de serviços, pode-se caracterizar por ser um objeto de gestão relevante para todas as organizações. Mesmo que exista uma qualidade técnica ela pode não ser percebida pelos clientes. Desta forma, a qualidade percebida de serviços analisa a percepção da qualidade observada pelo cliente (VIEIRA, 2011).

Os autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) complementam que a qualidade percebida também define-se como o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência global de um serviço.

Segundo Grönroos (2004), a avaliação da qualidade de um serviço está relacionada basicamente com aquilo que os clientes percebem desse serviço. Em relação a isto, Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), afirmam que as percepções da qualidade do serviço resultam da comparação entre as expectativas do cliente e o desempenho percebido do serviço.

Por sua vez, a percepção de qualidade em serviços é diferente da qualidade real dos bens físicos, pois a percepção da qualidade envolve um maior nível de abstração em lugar de atributos específicos dos produtos. Já nos bens físicos, os consumidores emitem julgamentos sobre a qualidade do serviço, baseando-se principalmente em critérios subjetivos (LAS CASAS, 2008).

É importante que a qualidade dos serviços prestados por uma empresa seja mensurada frequentemente por meio de pesquisas. Em função de, nos dias atuais, o foco ser o cliente, seus desejos e suas necessidades devem sempre ser monitorados para que possam ser atendidos, pois é mais rentável para a empresa manter um cliente que atrair um novo (CORRÊA; GIANESI, 2009).

O sistema de obtenção de informações de clientes por meio do *feedback* é bastante usado por diversos tipos de empresas prestadoras de serviços. Este sistema é composto por um conjunto de recursos, como equipamentos, mão-de-obra especializada e tecnologias, ou seja, para coletar e analisar informações é necessário um investimento do qual se espera um retorno condizente como de qualquer outro investimento realizado pela empresa (CORRÊA; CAON, 2008; LAS CASAS, 2008).

Foi relatado neste capítulo que a qualidade deve ser atingida e mantida em sua plenitude em modo geral e o atendimento ao cliente é relevante para se conquistar uma mensuração positiva dos serviços prestados, tendo em vista a qualidade e o nível de excelência desejado.

2.3 DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Qualidade percebida de serviços é um objeto de gestão relevante para todas as organizações. Mesmo que exista uma qualidade técnica (em termos de engenharia) ela pode não ser percebida pelos clientes. Assim, a qualidade percebida de serviços verifica a percepção da qualidade observada pelo cliente.

Baseando-se nisso, foram identificadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (2006) cinco dimensões específicas da qualidade do serviço aplicáveis a diversas áreas do serviço que compõe a escala ServQual. Essas dimensões representam como os consumidores organizam as informações sobre a qualidade do serviço em sua mente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

> A Confiabilidade é a habilidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa. Responsividade é a disposição de ajudar os clientes e fornecer o serviço imediatamente. Segurança é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, e sua capacidade de inspirar confiança e certeza. Empatia é a atenção individualizada dispensada aos clientes. Tangilibilidade constitue a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais impressos (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 150).

Diante disto, constatou-se que a avaliação embasada nas dimensões da escala ServQual são suficientes para mensurar a qualidade dos serviços prestados em restaurantes, pois as dimensões abordam todos os princípios fundamentais para atender as expectativas e percepção dos clientes e ser derterminante para uma tomada de decisões.

Por outro lado, em defesa de um paradigma de qualidade baseada apenas no desempenho e embasados no conceito de qualidade como uma atitude, Cronin e Taylor (1992) desenvolveram um estudo em que eles defendem que a diferença entre expectativa e desempenho serve apenas para mensurar a qualidade percebida dos serviços, mas não a determina diretamente. E argumentam que apenas a avaliação do desempenho apresenta resultados mais satisfatórios para avaliação do cliente (SILVA; MEDEIROS; COSTA, 2009).

Desta maneira, os autores modificaram as dimensões da escala ServQual para construir a escala denominada de ServPerf (*Service Performance*), excluindo apenas os vinte e dois itens referentes à mensuração das expectativas. Com isso, o modelo acabou sendo composto por vinte e duas afirmativas, referentes ao desempenho do serviço, disposto em uma escala do tipo de sete pontos, variando do “discordo fortemente” ao “concordo fortemente” (VIEIRA, 2011).

Outra escala bastante usada por pesquisadores para mensurar a qualidade na prestação de qualquer tipo de serviço, como por exemplo, bancos, restaurantes, padarias, lojas etc, é a QPS (Qualidade na Prestação de Serviço), sendo ela concorrente (ou alternativa) da ServQual. Ela possui dimensões, denominadas: aspectos físicos, confiança, relações pessoais, soluções de problemas e políticas internas (VIEIRA, 2011).

Entende-se por aspectos físicos o que está relacionado ao *layout*, aos equipamentos e à limpeza. A confiabilidade compreende a confiança dos clientes com relação aos serviços prestados e à disponibilidade dos produtos e/ ou serviços.

As relações pessoais estão ligadas a cordialidade dos funcionários com os consumidores. A resolução de problemas é basicamente a capacidade de resolver problemas e reclamações. E a política interna é a forma de atuar da empresa com relação a outras necessidades, como horário de funcionamento, estacionamento para consumidores, formas de pagamento.

Considerando que os clientes nem sempre possuem informações completas a respeito do prestador de serviços e da própria oferta em si, a qualidade percebida de um serviço pelo cliente é avaliada, basicamente, em duas dimensões: a técnica e a funcional (GRÖNROOS, 1984).

A dimensão técnica corresponde à qualidade dos resultados desejados pelos clientes, ou seja, o que os clientes recebem em suas interações com a organização. Por outro lado, o usuário também é influenciado pela forma, ou seja, como recebe o serviço e como vivencia o processo de produção e consumo simultâneo (CARVALHO *et al*., 2012).

Vale ressaltar que, a dimensão funcional da qualidade está associada às funções do prestador de serviços e às percepções do cliente com o serviço prestado. Já a qualidade técnica aumenta conforme evoluem as percepções totais da qualidade do serviço (CARVALHO *et al*., 2012).

Verificou-se neste subcapítulo que, as dimensões da qualidade são importantes para mensurar o nível de serviço dentro de uma organização. Com isso, pode-se prosseguir para o próximo capítulo, onde será detalhado o nível de satisfação do cliente jutamente com a influência que o serviço prestado tem dentro das organizações.

2.4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

É de suma importância valorizar a satisfação dos clientes quando se refere as empresas prestadoras de serviços. Sem clientes, as empresas de serviços não tem razão de existir. Todas as empresas precisam identificar e estabelecer o quão satisfeito seu cliente ficou ao adquirir determinado produto ou serviço, pois tal fator é determinante para estabelecer uma relação de fidelidade entre fornecedor e consumidor (HOFFMAN *et al.,* 2009).

A satisfação do cliente é influenciada do mesmo modo pelas percepções de igualdade e justiça. Os clientes perguntam a si próprios se foram tratados com justiça comparado a outros clientes, se pagou pelo preço justo de determinado produto, e também se as condições do serviço atingiram ou superaram as expectativas do serviço ofertado (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Na verdade, satisfazer e exceder as expectativas do cliente pode resultar em benefícios valiosos para a empresa. A propaganda positiva boca a boca pode resultar em novos clientes. As empresas que detêm altas taxas de satisfação do cliente também possuem vantagens competitivas, principalmente em relação a preços. Muitas vezes, os clientes preferem pagar mais para uma empresa que satisfaça todas as suas necessidades a assumir o risco de ir para uma oferta de serviço de preço mais baixo (HOFFMAN *et al*., 2009).

Um possível motivo para o alto índice de pontos de satisfação é que os clientes estão satisfeitos com os bens e serviços que normalmente compram e consomem, resultando no motivo da compra a esses produtos e serviços em primeiro lugar, diferentemente do alto índice de neutralidade ou insatisfação (HOFFMAN *et al*., 2009).

Pesquisas apontam que um cliente insatisfeito tem um potencial destrutivo maior que o poder construtivo de um cliente satisfeito. Quando há um grande índice de insatisfação existirá maior possibilidade dos clientes expressarem suas opiniões que clientes satisfeitos, pois a insatisfação induz mais à ação e é mais emocionalmente intensa do que a satisfação. Um cliente satisfeito tende a divulgar determinado serviço para seis pessoas, enquanto o cliente insatisfeito reporta para outras onze pessoas (CORRÊA; GIANESI, 2009).

O autor Hoffman *et al* (2009, p. 342) complementa que “os clientes não se queixam para as próprias empresas de serviço. Em vez disso, mantêm consigo a insatisfação, vão para os concorrentes ou contam aos clientes existentes ou potenciais da empresa o quanto foram maltratados.”

A avaliação que o cliente faz sobre determinado produto ou serviço é difícil de ser medida, pois é baseada no nível de expectativa que foi atingida pelo consumidor. Como as expectativas e as percepções variam de cliente a cliente, e em cada situação, a satisfação do cliente em relação ao serviço recebido é um conceito subjetivo (CORRÊA; CAON, 2008).

As medições da satisfação são caracterizadas por medições diretas e indiretas. As medições indiretas são responsáveis em rastrear e monitorar recordes de vendas, lucros e reclamações. As medições diretas são obtidas, em geral, por meio de pesquisas de satisfação, ou seja, são usadas escalas para coletar dados do nível de satisfação dos clientes (HOFFMAN *et al*., 2009).

3 MÉTODO

O presente capítulo aborda o método que foi usado para a elaboração da pesquisa científica, e para isso é necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, no caso, o método, que por sua vez caracteriza-se como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010).

A fim de alcançar os objetivos propostos pelo problema de pequisa, foram adotados os procedimentos metodológicos descritos nas seções a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Em relação à pesquisa, define-se como um "processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científica e tem como objetivo fundamental a descoberta de respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos" (GIL, 2008, p. 27).

A natureza da pesquisa é do tipo qualitativa, que tem como objetivo simplesmente compreender um fenômeno em seu sentido mais intenso, em vez de produzir implicações que possam levar à constituição de leis gerais ou a extrapolações que permitam fazer previsões válidas sobre a realidade futura (APPOLINÁRIO, 2012).

Com a pesquisa qualitativa é possível compreender e interpretar de maneira mais clara determinados comportamentos, as expectativas e opiniões dos clientes da organização (GIL, 2008).

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é do tipo exploratória-descritiva. A pesquisa exploratória aplicada no Restaurante Lima do Camarão tem como finalidade desenvolver, esclarecer e/ ou modificar o conceito abordado na pesquisa em questão, tendo como objetivo proporcionar uma visão geral a respeito do fato. Enquanto a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou seja, estudar as características de um grupo específico (GIL, 2008).

No que concerne aos meios de investigação, utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica, que se caracteriza, portanto como "um apanhado geral sobre os

principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema, e representa uma fonte indispensável de informações" (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 12).

"O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação das circunstâncias em que está sendo feita determinada pesquisa e explicar as variáveis causais" (GIL, 2008, p. 58).

Desta maneira, foi aplicado o estudo de caso com o objetivo de analisar o nível da qualidade dos serviços para obtenção da satisfação do Restaurante Lima do Camarão, na percepção dos clientes.

Para obter a coleta de dados, foi aplicado a entrevista, que trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e deduções do pesquisador (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A entrevista foi aplicada individualmente, com abordagem padronizada ou estruturada, representada quando "o pesquisador segue um roteiro previamente estabelicido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuado de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano" (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 180).

O roteiro de entrevista utilizado na pesquisa foi elaborado pelo pesquisador por meio das adapações da escala ServQual, desenvolvida pelos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry com o objetivo de direcioná-las expecificamente para o setor alimentício, baseando-se nas cinco dimensões propostas na escala ServQual, sendo elas, tangibilidade, confiabilidade, presteza, segurança e empatia.

O objetivo da padronização é obter, dos entrevistados, as respostas equivalentes as mesmas perguntas, com o intuito de que elas sejam comparadas aos diferentes tipos de respostas e as divergências entre elas, para que possa ser analisada nesta pesquisa o nível de satisfação dos clientes. Desta forma, foi aplicada uma entrevista com roteiro de perguntas padronizadas com cinco clientes com uma frequência constante do Restaurante Lima do Camarão em um período entre os dias 26 e 27 de abril de 2019.

Escolheu-se este período com objetivo de ter um momento mais propício para abordar os clientes do estabelecimento, baseando-se nos fluxos de vendas registrados em cada período de final de mês, onde apresenta uma queda em cerca de aproximadamente 35% em relação ao início do mês.

Foram aplicadas cinco entrevistas contendo onze perguntas (Apêndice B, p. 23) para analisar o nível de satisfação dos clintes do Restaurante Lima do Camarão, representando assim por um todo os demais clientes. As entrevistas foram aplicadas durante dois dias, individualmente á cada entrevistado, sendo o grupo composto por funcionários públicos, empreendedor, advogada e auxiliar de emfermagem (Quadro 1).

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Escolaridade	Idade
E1	Feminino	Ensino Médio Completo	45 anos
E2	Feminino	Ensino Médio Completo	37 anos
E3	Masculino	Graduação	33 anos
E4	Feminino	Graduação	32 anos
E5	Feminino	Graduação	24 anos

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa (2019).

Para análise dos resultados da pesquisa foi realizado a análise de conteúdo, designado por Bardin (2011), sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

No capítulo a seguir, são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas feitas com os cinco clientes da empresa, analisando o nível da satisfação do cliente em relação a qualidade do serviço que é prestado na organização.

4.1 OBJETO DE ESTUDO – RESTAURANTE LIMA DO CAMARÃO

O restaurante objeto de estudo é situado na cidade de Cascavel no litoral do Ceará, localizado á 63km de Fortaleza. O restaurante estudado é um dos melhores restaurantes da cidade, oferecendo um excelente atendimento, ponto esse considerado mais relevante para o gestor do estabelecimento e também considerado um diferencial pelo público. Além do atendimento, o restaurante conta com promoções bastante atrativas que motivam muitos clientes, assim como um ambiente aconchegante, limpo, música ambiente e o público normalmente deriva de segmento familiar.

Vale ressaltar que o estabelecimento foi o pioneiro dos serviços *á la carte,* tendo em vista que a maioria dos serviços alimentícios da cidade são voltados para o *self-service* e churrascarias.

Antes de se instalar na cidade de Cascavel, o restaurante já passou por alguns lugares, tais como, Fortaleza, Parajuru e Beberibe. O gestor iniciou seu histórico no ramo alimentício sendo garçom no “Restaurante Osmar do Camarão” (atualmente fechado), no ano de 1990 no bairro Meireles, onde adquiriu bastante experiência até abrir seu primeiro restaurante no ano de 1998 no bairro Mucuripe. A partir disto, sua visão empreendedora foi se aprimorando e lhe incentivando a arriscar em novos horizontes, fazendo com que migrasse para a cidade de Parajuru no ano 2000, terra natal do gestor, onde criou-se a empresa que até hoje se mantem com o mesmo nome, Lima do Camarão. Em seguida passando pela cidade de Beberibe no ano 2005, onde abriu quatro restaurantes em períodos e lugares diferentes, até que em 2012 instalou-se na cidade de Cascavel, onde reside até o presente momento.

Atualmente o restaurante vem expandindo sua cartilha de produtos ofertados, baseando-se na demanda da cidade, oferecendo além de maríscos (especialiades do restaurante), diversos tipos de carnes assadas na brasa, massas e pizzas.

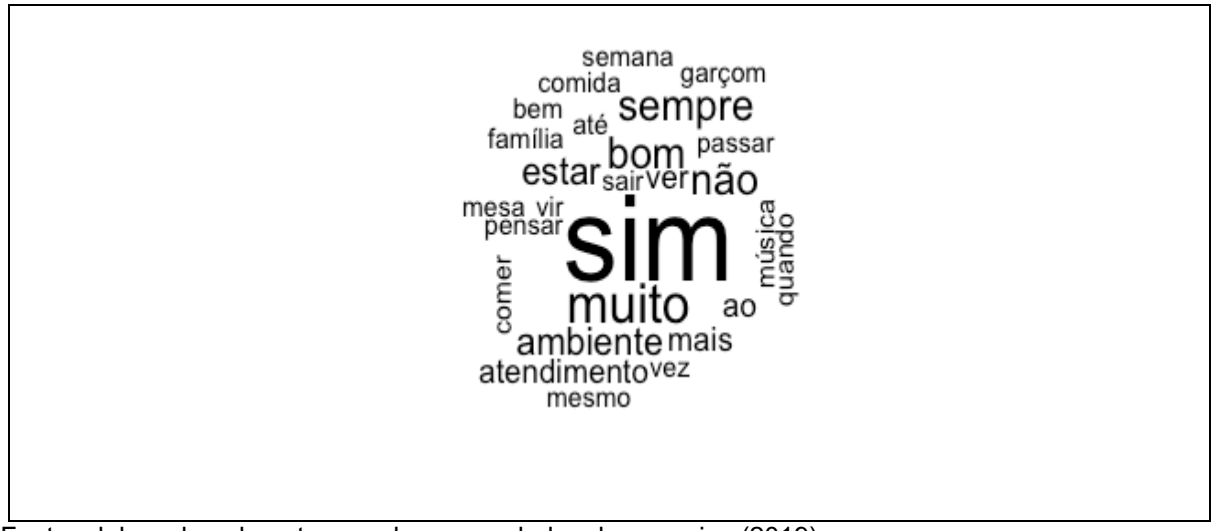
A estrutura do restaurante foi recentemente reformado para atender as novas demandas e conta com doze funcionários divididos entre os turnos dia e noite para melhor servir seus clientes.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O objetivo da nuvem de palavras é absorver a maior quantidade de palavras ditas possíveis, no caso pelo entrevistado, calculando a frequência das mesmas e assim compreender corretamente o que se quer transmitir.

Elabourou-se uma nuvem de palavras pelo pesquisador para auxiliar na análise das falas mais relevantes abordadas nas cinco perguntas feitas a cada entrevistado por meio de palavras chave. Para realização da nuvem de palavras foi utilizado o *software* IRAMUTEQ.

Figura 1: Nuvem de palavras



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados de pesquisa (2019).

Analisou-se através da nuvem de palavras que a resposta mais utilizada pelos entrevistados foi “sim”, caracterizando de forma positiva a maioria das respostas feitas pelo pesquisador, seguindo de “muito, bom, estar, sempre, atendimento, ambiente, garçom, comida, família” e dentre outras, que serão detalhadas melhor no próximo subcapítulo.

4.2.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS – ENTREVISTAS

Na entrevista, questionou-se inicialmente, baseando-se na tangibilidade (a aparência física das instalações, móveis, limpeza**,** equipamentos e aparência pessoal dos indivíduos que prestam serviços) como o cliente analisa a situação atual do

estabelecimento, como isso afeta na sua decisão de escolha e o que pode ser melhorado.

Os entrevistados reagiram de forma positiva em relação à boa parte das perguntas feitas, relatando que o ambiente é aconchegante, agradável e tem um bom atendimento, onde até pode transmitir sensação de “sentir-se em casa” (E2, 2019) assim como, foi caracterizado por ser um ambiente com segmento familiar, onde os clientes buscam sair para um momento de lazer com a família, e também apresentando um ambiente com as condições higiênicas formidáveis e uma boa música ambiente (E1; E3, 2019).

Quando se questionou aos clientes de que forma essa dimensão afetaria na sua escolha de um estabelecimento, analisou-se pelo pesquisador a relevância que estes atributos podem transmitir para os clientes, que responderam que em um restaurante é considerado essencial para uma “primeira boa impressão” e no que concerne aos restaurantes da cidade de Cascavel, os clientes não pensam duas vezes antes de escolher para onde irão, pois em Cascavel existem poucos estabelecimentos com estes segmentos, o que mais veem são churrascarias e *self-services* (E2; E4; E5, 2019).

Em relação ao que pode ser melhorado, sempre haverá espaço para inovar, com o intuito de agregar valores em termos de serviço, comodidade, ambiente físico ou até mesmo uma mudança no paradigma. Baseando-se nas opiniões dos clientes em relação ao estabelecimento, foi mencionado que seria viável a instalação de ar-condicionado no ambiente interno (E1, 2019), um *playground* para o entretenimento das crianças (E2, 2019), inovações no cardápio (E4, 2019) e o retorno de músicas ao vivo nos fins de semana (E3; E5, 2019).

Na segunda pergunta da entrevista, onde foi abordada a dimensão da confiabilidade (habilidades para fornecer o serviço conforme o prometido) perguntou-se aos clientes se eles sentem-se confiáveis em receber tudo o que lhes foi prometido e se o restaurante cumpre com todas as suas promessas.

Considerou-se pelo pesquisador que a confiabilidade é a segunda dimensão mais importante para garantir a qualidade dos serviços, fundametando-se nas expectativas criadas pelos clientes em receber tudo aquilo que lhes foi prometido.

Por serem considerados clientes com frequência assídua no estabelecimento, as respostas foram todas positivas, caracterizando que os clientes não temem em não

receber o que lhes foi prometido ou que os produtos ou serviços não atinjam a suas expectativas, baseando-se nas experiências já vivenciadas. O gestor ressalta que, “cumprir metas e prazos de entrega é essencial para sermos competitivos”. Desta forma, conclui-se que é de suma importância padronizar o fornecimento de produtos e serviços para que não haja oscilações de qualidade, e assim cumprir todas as promessas pré-estabelecidas.

Os autores Lovelock e Wirtz (2008) observam que, estabelecer padrões de qualidade traz para as empresas, uma segurança de trabalho permitindo um melhor desempenho dos colaboradores, o que se reflete na qualidade do produto oferecido pela empresa, seja este produto tangível ou intangível. Também proporciona a regularização de legislações, proporcionando valor percebido, e gerando um olhar de confiabilidade perante seus clientes, que consequentemente darão a oportunidade da mesma chegar à excelência no mercado.

Quando foram indagados sobre a presteza, baseada no atendimento (disposição e a “boa vontade” dos empregados), perguntou-se aos clientes se os funcionários da empresa estão sempre dispostos a ajudá-los.

Com relação a qualidade do serviço, a presteza se torna um quesito relevante para que a satisfação seja atingida ou até mesmo superada. Os garçons são responsáveis pelo contato direto com os clientes, desta forma, torna-se fundamental incentivá-los para que haja um maior empenho e comprometimento na prestatividade dos serviços.

Os autores Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) ressaltam que, a qualidade dos serviços é focada nos funcionários, o que denota a definição de padrões de desempenho e, consequentemente, da fidelização da clientela.

Kotler, Haves e Bloom (2002) afirmam que manter clientes fiéis pode ser um desafio mesmo para profissionais que ofereçam serviços de qualidade. Os clientes, mesmo que satisfeitos, podem procurar outro prestador de serviços. Somente os clientes que tiveram suas expectativas ultrapassadas é que se tornarão clientes fiéis. Clientes fiéis e retidos aumentam substancialmente o potencial de lucro ao longo do tempo, pois para cada cliente perdido perde-se um fluxo de negócios.

Em relação a presteza, caracterizou-se por maioria dos entrevistados de forma positiva, adjetivando os garçons por serem atenciosos e efecientes. O entrevistado E3 (2019) ressalta que “sempre que necessário os garçons vem na mesa perguntar se

está tudo bem, se estou precisando de algo a mais, se a comida está conforme pedido e etc".

Posteriormente os entrevistados foram questionados se todas as informações foram repassadas de forma clara e eficaz.

Relatou a cliente E4 (2019):

> "Na maioria das minhas experiências aqui, sim, mas se não me falha a memória, na primeira vez que vim ao restaurante perguntei qual o tipo de peixe estavam servindo e naquele momento o garçom não soube me responder e o garçom que passava ao lado também não, e então fiquei esperando alguns minutos até que o garçom trouxesse a informação da cozinha. Mas tirando essa situação, o atendimento é muito bom e não tenho do que me queixar".

A quarta pergunta abordada na entrevista foi sobre a Segurança (quando existem conhecimento e cortesia dos empregados, habilidades para evidenciar e transmitir segurança das informações e responsabilidade no processo de prestação de serviços), que objetivou-se analisar se os funcionários do restaurante estão bem treinados para atendê-los e se são cordiais.

Através de informações colhidas com o gestor do estalecimento, todos os garçons do restaurante passam por um treinamento de técnicas de vendas e relacionamento/atendimento ao cliente, capacitando-os para fornecer e transmitir uma exelência na qualidade do serviço.

De acordo com Chiavenato (2014), o treinamento é considerado um meio de aprimorar competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, com o intuito de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosos, assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados dos negócios.

Verificou-se com os dados colhidos na entrevista que todos os entrevistados sentem-se seguros em relação aos serviços prestados, enfatizando que sempre gostam do atendimento e que sem excessão, todos eles são bastante eficientes, desde o cumim ao gerente (E1; E2, 2019).

Finalizando o roteiro de perguntas, abordou-se com base na empatia (atenção individual dispensada ao cliente) se os funcionários foram prestativos no fornecimento do serviço.

É de conhecimento comum que, para sobreviver nos dias de hoje, é necessário desenvolver estratégias centradas no cliente, ou seja, ter habilidade de responder e se adaptar às necessidades dos clientes. Considerando-se que cada cliente é único e possui necessidades e desejos específicos, suas expectativas são diversas de acordo com o ramo de atividade do fornecedor, diferentes grupos demográficos.

Em relação ao questionamento, relatou o entrevistado E3 (2019), “São sim, inclusive já tenho até um vinculo de amizade com alguns deles”.

Considerando os grandes movimentos registrados nos fins de semana, constatou-se pela cliente E2 (2019) que, “normalmente costumo vir aos finais de semana aqui com minha família, mas mesmo com todo o movimento eu nunca fiquei esperando para ser atendida, pelo contrário, os *drinks* e comidas saem bem rápidos”.

Na empatia objetivou-se analisar também se as necessidades, desejos, opiniões ou correções foram atendidas pelos clientes.

O entrevistado E3 (2019) citou uma de suas experiências vividas, que abordam este questionamento:

“Certa vez mencionei com o Lima a respeito de um prato que havia comido em um restaurante em São Paulo e então ele sugeriu replicar para mim, mesmo não existindo no seu cardápio”.

A entrevistada E1 (2019) também citou uma experiência:

“Em uma ocasião ocorreu de uma carne não vir do jeito que foi pedido, mas de imediato foi feita a correção pelos funcionários, superando as minhas expectativas”.

Verificou-se com as vivências relatadas que quando se refere a empatia, ou seja, a atenção individual concedida para cada cliente, é de suma importância que haja essa valorização, transmintindo que cada cliente é valioso e significativo para a existência daquela empresa, retendo e tornando-os clientes fieis, onde através de divulgações boca-a-boca e dentre outros meios, venham a propagar a excelência no serviço do restaurante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve o propósito de abordar uma entrevista com cinco clientes do Restaurante Lima do Camarão, como técnica de pesquisa qualitativa para analisar a qualidade do serviço.

Num mercado altamente competitivo como o de alimentação, gerir a qualidade com êxito em todas as suas dimensões torna-se fator decisivo para desenvolver um diferencial que agregue valor ao serviço e, ao mesmo tempo, fidelize o cliente.

Dentre os desafios da gestão do serviço do restaurante estudado, verificou-se que para conseguir ter uma boa qualidade no serviço, deve-se existir entre a equipe um bom gestor que coordene com eficiência. Desta forma, todos os funcionários passam por treinamentos de técnicas de vendas e relacionamento/ atendimento ao cliente, capacitando-os para fornecer e transmitir uma exelência na qualidade do serviço.

Analisar a qualidade dos serviços, por parte dos consumidores, requer o uso de uma metodologia que consiga transformar dados empíricos em concretos. O uso da ferramenta ServQual possibilitou avaliar, em parte, as percepções do usuário.

Analisou-se pelo pesquisador que 100% dos entrevistados aprovaram os serviços do restaurante, no qual atenderam as suas expectativas, gerando assim a satisfação, baseada nas cinco dimensões abordadas pela escala ServQual. Para um melhor entendimento dos serviços prestados aos clientes do restaurante, identificou-se que há necessidade de um estudo mais aprofundado, sendo aplicada a entrevista para uma quantidade maior de clientes, com o intuito de colher resultados mais concretos da qualidade do serviço prestado.

Foi verificado que a dimensão da tangibilidade, por ser responsável pelo primeiro impacto dos clientes em relação ao restaurante estudado, percebeu-se alguns pontos que necessitam de alterações. Para os clientes, baseando-se no ambiente físico seria viável a instalação de ar-condicionados, *playgrounds* e músicas ao vivo nos fins de semana.

Assim como as dimensões da confiabilidade, presteza, segurança e empatia são primordiais para a retenção do cliente, tornando-os fiéis para efetivar o sucesso do restaurante estudado.

Considerou-se então através dos dados coletados pelo pesquisador que quando se concerne a qualidade do serviço, todas as dimensões devem ser consideradas essenciais para a obtenção da satisfação do cliente, tendo em vista a real importância de cada uma delas.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, M. M. de *et al*. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. 2. ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 7. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2008.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2009.

CRONIN, J. J. Jr.; TAYLOR, S. A. **Measuring service quality**: a reexamination and extension. The Journal of Marketing (1992): 55-68.

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

G1. **Setor de serviços volta a crescer e ajuda na recuperação da economia**: Disponível em: https://g1.globo.com/economia/noticia/setor-de-servicos-volta-a-crescer-e-ajuda-na-recuperacao-da-economia.ghtml. Acesso em: 19 nov. 2018.

GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, C. A. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

HOFFMAN, K. D. *et al*. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias, casos. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBGE. **Em janeiro, setor de serviços recua 1,9%**: Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20462-em-janeiro-setor-de-servicos-recua-1-9. Acesso em: 18 nov. 2018.

KOTLER, P.; HAVES, T.; BLOOM, P.N. **Marketing de serviços profissionais** – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros, 2ª edição, Editora Manoele, 2002.

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

LAS CASAS, A. L.; **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo: Atlas, 2008.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologias e estratégia. 7. ed. 2011.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J. **Marketing de serviço**: pessoas, tecnologia e resultados. 5ª edição. São Paulo: ABDR, 2008, 412p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **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.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, R. **O que os últimos resultados do PIB apontam**: Disponível em: https://economiadeservicos.com/tag/pib/. Acesso em: 06 set. 2018.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 10/2006-12/2006. p. 96 a 108. Português. v.46 n.4.

SEBRAE. **Bares e restaurantes: um setor em expansão**: Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em: 05 mai. 2019.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F.; COSTA, B. K. Qualidade dos serviços turísticos no setor de restaurantes: uma aplicação do modelo SERVPERF: **Revista Hospitalidade**, v. 6, n.2, p. 115-139, 2009.

VIEIRA, V. A. **Escalas de marketing**: métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial. São Paulo: Atlas, 2011.

WALL, E. A.; BERRY, L. L.. The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 48, n. 1, 2007, p. 59-69.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICE

Apêndice A – Carta de Autorização de Participação do Restaurante Lima do Camarão **no Estudo de Caso**

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 26 de abril de 2019.

Eu, Lucas Alves Lima, aluno do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof.(a) Orientadora da Pesquisa Roseilda Nunes Moreira, 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 "Qualidade dos serviços na obtenção da satisfação do Restaurante Lima do Camarão, na percepção dos clientes".

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

Lucas Alves Lima
Aluno-Pesquisador

Prof.(a) Roseilda Nunes Moreira.
Orientadora da Pesquisa

José Valbio de Lima
Proprietário do Restaurante Lima do Camarão
(Assinatura e Carimbo)

Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Roteiro de Entrevistas

PESQUISA SOBRE QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA OBTENÇÃO DA SATISFAÇÃO DO RESTAURANTE LIMA DO CAMARÃO, NA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES

ARTIGO CIENTÍFICO

Curso de Graduação em Administração

Nome:	Gênero:	Escolaridade:	Idade:

I - Tangibilidade
1 - Como você (cliente) analisa a situação atual do estabelecimento?
2 - Como isso afeta na sua decisão de escolha do Restaurante?
3 - O que pode ser melhorado?
II - Confiabilidade
1 - Você sente-se confiável em receber tudo aquilo que lhe foi prometido?
2 - O restaurante cumpre suas promessas?
III - Presteza
1 - Os funcionários da empresa estão sempre dispostos a ajudá-los?
2 - Todas as informações foram repassadas de forma clara e eficaz?
IV - Segurança
1 - Os funcionários do restaurante estão bem treinados para atendê-los?
2 - Os funcionários são cordiais?
V - Empatia
1 - Os funcionários foram prestativos no fornecimento do serviço?
2 - Suas necessidades, desejos, opiniões ou correções foram atendidas?