

**COMPARTILHANDO SABERES
CIENTÍFICOS EM ADMINISTRAÇÃO
DE EMPRESAS | Centro Universitário
Unifametro – Unidade Maracanaú**

Resultado dos Trabalhos de Conclusão
de Curso 2021.2



ORGANIZADORES:
Ana Carla C. das Chagas
Cristiane Madeiro A. de Souza
Daniele Adelaide B. de Oliveira

ISBN: 978-65-5825-097-5

**COMPARTILHANDO SABERES CIENTÍFICOS
EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**
Centro Universitário Unifametro – Unidade Maracanaú
Resultado dos Trabalhos de Conclusão de Curso 2021.2

**Ana Carla Cavalcante das Chagas
Cristiane Madeiro Araújo de Souza
Daniele Adelaide Brandão de Oliveira
(Organizadoras)**

Centro Universitário – UNIESP

Cabedelo - PB
2022



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP

Reitora

Érika Marques de Almeida Lima

Pró-Reitora Acadêmica

Iany Cavalcanti da Silva Barros

Editor-chefe

Cícero de Sousa Lacerda

Editores assistentes

Márcia de Albuquerque Alves
Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

Editora-técnica

Elaine Cristina de Brito Moreira

Corpo Editorial

Ana Margareth Sarmiento – Estética
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda
Érika Lira de Oliveira – Odontologia
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia
Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem
José Carlos Ferreira da Luz – Direito
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores
Luciano de Santana Medeiros – Administração
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – Ciências Contábeis
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária
Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia
Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright©2022 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

Designer Gráfico:
Mariana Moraes de Oliveira Araújo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)

C737 Compartilhando saberes científicos em administração de empresas:
Centro Universitário UNIFAMETRO – Unidade Maracanaú:
resultado dos trabalhos de conclusão de curso 2021.2
[recurso eletrônico] / Organizadores, Ana Carla Cavalcante
das Chagas, Cristiane Medeiro Araújo de Souza, Daniele
Adelaide Brandão de Oliveira. - Cabedelo, PB : Editora
UNIESP, 2022.
173 p.

Tipo de Suporte: E-book
ISBN: 978-65-5825-097-5

1. Produção científica – Administração. 2. Empresas –
Administração. 3. Trabalho - Organização. 4. Liderança. I.
Título. II. Chagas, Ana Carla Cavalcante das. III. Souza,
Cristiane Medeiro Araújo de. IV. Oliveira, Daniele Adelaide
Brandão de.

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

Editora UNIESP

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,
Bloco Central – 2 andar – COOPERE
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba
CEP: 58109-303

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	05
1 AS VANTAGENS E OS DESAFIOS DA INFORMATIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE FORTALEZA	06
2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DE CULTURA E TURISMO DE MARACANAÚ – CE	29
3 A INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA TÊXTIL	55
4 LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL	73
5 MOVIMENTAÇÃO DE PRODUTOS ACABADOS EM UMA INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICOS NA CIDADE DE MARACANAÚ-CEARÁ	95
6 UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS FRANQUEADOS DE UMA EMPRESA DE COLCHÕES	112
7 DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA	130
8 OS DESAFIOS DA EFICIÊNCIA NA LICITAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE MARANGUAPE-CE	149

APRESENTAÇÃO

Esta obra se constitui da produção científica do Curso de Administração de Empresas da Faculdade Unifametro Maracanaú. Sua elaboração contou com a colaboração dos(as) Professores(as) Orientadores(as), ou seja, a comissão responsável pela seleção dos artigos contemplados para compor esta obra referente aos Trabalhos de Conclusão de Curso do ano de 2020. Desta forma, o(a) leitor(a) pode encontrar nesta produção uma diversidade de temas e metodologias que justificam sua relevância tanto no campo social, quanto no acadêmico da área de gestão, o que pode vir a contribuir com as mais diversas e variadas pesquisas posteriores.

Uma excelente leitura a todos e todas!

Daniele Adelaide Brandão de Oliveira
Coordenadora do Curso de Administração de Empresas
Faculdade UNIFAMETRO Maracanaú

AS VANTAGENS E OS DESAFIOS DA INFORMATIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE FORTALEZA

Aparecida de Sousa Rodrigues Pires Machado¹

Kamila Lima do Nascimento²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar as vantagens e os desafios trazidos à adaptação ao Sistema de Protocolo Único Digital - SPU Digital, responsável pela tramitação de processos de forma virtual da Empresa de Transporte Urbano de Fortaleza. Trata-se da substituição de demandas de processos e documentos de meio físico para meio eletrônico que perpassa por uma mudança de cultura tecnológica, que visou modernizar a administração pública e oferecer melhores serviços ao cidadão. A metodologia aplicada foi um estudo de caso, de natureza qualitativa-quantitativa com revisão bibliográfica e aplicação de questionários buscando realizar uma análise detalhada do processo de adaptação dos servidores desta empresa, responsáveis pela utilização do sistema na digitalização de processos. Concluiu-se que a implantação do novo sistema trouxe diversas vantagens para o órgão público, tais como: agilidade no fluxo dos processos, redução dos custos (economia) e o acesso remoto, mas também, alguns desafios que demonstram que podem ser superados em seu pleno uso, como o cadastramento das assinaturas digitais dos funcionários envolvidos.

Palavras-chaves: Informatização; Gestão Pública; Digitalização de documentos.

ABSTRACT

his work aims to identify the advantages and challenges brought to the adaptation to the Digital Single Protocol System - Digital SPU, responsible for the processing of processes in a virtual way of the Urban Transport Company of Fortaleza. This is the substitution of demands of processes and documents from paper to digital format that permeates a change of technological culture, which aimed to modernize the public administration and offer better services to the citizens. The applied methodology was a study case, of qualitative-quantitative approach with bibliographic review and application of questionnaires seeking to perform a detailed analysis of the process of adaptation of the employees of this company, responsible for the use of the system in the digitization of processes. It was concluded that the implementation of the new system brought several advantages for the public agency, such as: agility in the flow of processes, reduction of costs (economy) and remote access, but also some challenges that demonstrate that can be overcome in its full use, such as the registration of the digital signatures of employees involved.

Keywords: Informatization; Public Management; Document scanning.

¹ Administradora formada pelo Centro Universitário Unifametro. gilda.santos@aluno.unifametro.edu.br

² Administradora formada pelo Centro Universitário Unifametro. lyssa.lima@aluno.unifametro.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o estudo das vantagens e dos desafios da informatização no serviço público a partir do estudo de caso no órgão gestor de transporte urbano de Fortaleza. Trata-se da substituição das demandas tradicionalmente atendidas nos órgãos públicos, por meio de preenchimento de requerimentos e da necessidade de cópias de documentos, por um sistema totalmente digital que visa modernizar a administração pública, melhorar e otimizar os processos administrativos, buscando oferecer um serviço de qualidade e facilitar a maneira de se comunicar e interagir, considerando a satisfação do cidadão.

No intuito de modernizar os processos administrativos no município de Fortaleza foi criado em 2009, um sistema informatizado denominado de Sistema de Protocolo Único (SPU). Desenvolvido para os colaboradores internos que estão registrados com *e-mails* institucionais no sistema, realizarem as suas atividades no manuseio do processo administrativo, permitindo ao usuário externo, acompanhar e visualizar a movimentação referente ao processo, visando atender às necessidades dos órgãos e entidades da Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) em relação ao controle dos processos administrativos. Atualmente trata-se de um sistema totalmente virtual desde a abertura, assinatura e arquivamento.

A questão que balizou o estudo foi quais as vantagens e os desafios enfrentados pelos servidores com a implantação do novo sistema de digitalização de documentos? A implantação do referido sistema ocorreu de modo gradativo e, como esperado em qualquer processo de adaptação, gerou desafios para os servidores que tiveram que modificar suas rotinas e adquirir novos conhecimentos para utilizá-lo. Tendo isso em consideração, este estudo teve como objetivo geral identificar as vantagens e os desafios para os servidores à adaptação ao Sistema de Protocolo Único Digital - SPU Digital, tomando como objeto a Empresa de Transporte Urbano de Fortaleza (ETUFOR). Especificamente buscou-se: falar brevemente sobre a implantação de sistemas na organização; apresentar a implementação do Processo Administrativo Eletrônico (PAE) na Prefeitura de Fortaleza; mostrar o processo de implantação do sistema eletrônico na ETUFOR; coletar dados sobre o processo de implantação junto aos colaboradores; analisar os dados coletados e apresentar os resultados.

O método aplicado de pesquisa foi um estudo de caso de natureza qualitativa-quantitativa em que se buscou realizar uma análise detalhada do processo de adaptação dos servidores desta empresa através de questionários aplicados aos usuários responsáveis pela utilização do sistema. Espera-se que este artigo possa contribuir para evidenciar possíveis vantagens e dificuldades na informatização de processos, oferecendo subsídios que possam facilitar ações futuras que tenham como intuito reduzir o uso de papel, agilizar o fluxo burocrático e economizar tempo em arquivos e recursos, buscando eficiência nas tomadas de decisão.

Este artigo está dividido em cinco partes, sendo a primeira parte a introdução, na qual apresento os elementos que o compõem que são: a contextualização, a problemática, os objetivos e a justificativa. Na segunda parte, será apresentado o referencial teórico, envolvendo conceitos, que tratam da mudança de cultura tecnológica nas organizações, das concepções que regem a digitalização e de sua aplicação nas empresas; a fundamentação legal e a implantação do sistema nas quais são mencionados seus benefícios e o fluxograma de sua operacionalização. A terceira parte irá demonstrar toda a metodologia de pesquisa, com a classificação, o método científico e o objeto de estudo. A quarta parte irá expor os resultados e discussões da pesquisa. Por fim, serão apresentadas as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica aqui estruturada auxiliará na construção da base teórica para o entendimento do estudo, a partir de vários autores e seus trabalhos científicos, onde aborda os seguintes tópicos como: sistema de informação nas organizações, implementação do Processo Administrativo Eletrônico - PAE na PMF, implantação do Sistema de Protocolo Único Digital – SPU Digital, os benefícios à implantação e o fluxograma do Sistema de Protocolo Único – SPU.

2.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Vivem-se tempos de intensa aceleração e virtualização que têm afetado todas as áreas da vida, inclusive o comportamento das organizações, mudando a cultura, o modo a se relacionar e interagir com sistemas tecnológicos aperfeiçoados como fontes de estratégias para desenvolvimento de serviços. Com a velocidade das

transformações, as organizações passaram a ter a necessidade de se reinventar e criar mecanismos para se adequarem aos novos desafios e, conseqüentemente, seus colaboradores também precisam se adaptar às mudanças. Essa mudança de cultura tecnológica nas organizações se impõe diante do novo paradigma da inovação tecnológica. Para Grácio (2011, p. 50):

A importância da cultura organizacional na preservação digital está relacionada com a necessidade de mudanças, ou seja, como administrar a necessidade de baixa resistência às mudanças que os processos de preservação digital exigem da instituição. Isso implica trabalhar como os comportamentos, os valores das pessoas e dos grupos, suas crenças e como deve ocorrer sua participação, inserção e interação com as atividades envolvidas, sejam individuais ou coletivas.

Para Laudon e Laudon (2010) um Sistema de Informação (SI) não se restringe ao fator tecnológico, ele deve considerar também os operadores do sistema, assim como, os processos organizacionais. Deste modo, para os autores, um SI compreende três dimensões: as organizações, as pessoas e a tecnologia de informação expressas no quadro 1:

Quadro 1 – Dimensões dos Sistemas de Informação

DIMENSÃO	PRINCIPAIS ASPECTOS
Organizacional	Estrutura (hierarquia), processos organizacionais, história, cultura, conflito, especializações funcionais, grupos internos de interesse.
Humana	Pessoas competentes, treinamento, atitudes profissionais e comportamento da administração.
Tecnológica	<i>Hardware</i> computacional, <i>software</i> , tecnologia de administração de dados, tecnologia de redes e telecomunicações.

Fonte: Laudon e Laudon (2010, p. 50).

Ainda de acordo com os mesmos autores, “essa compreensão mais ampla de sistema de informação, [...] abrange um entendimento das dimensões organizacional e humana dos sistemas, bem como de suas dimensões técnicas” (LAUDON; LAUDON, 2010, p. 14). Há necessidade, portanto, de pessoas competentes para desenvolver e operar os sistemas tecnológicos de informação, senão estes se tornam inúteis.

Fatores sociotécnicos relacionados aos recursos humanos – como necessidade de treinamento, falta de suporte técnico e de políticas motivacionais, e a resistência cultural à mudança – são questões a serem resolvidas para uma melhor utilização das Tecnologias da Informação (TI) disponíveis. (SANTOS JR; FREITAS; LUCIANO, 2005, p. 18)

Conforme se percebe a respeito do que foi dito acima, o ser humano assume papel decisivo, pois se configura como o único capaz de tomar decisões e transformar a tecnologia da informação em soluções úteis para atingir os objetivos organizacionais.

A burocracia nos processos do setor público é um dos maiores entraves para a sua eficiência. Boa parte disso se deve aos processos manuais e engessados que ainda são adotados pelas gestões públicas. Sistemas não integrados, documentação em papel, ambiguidade e inconsistência de dados dificultam a vida dos cidadãos e geram custos extras para os governos.

A prestação do serviço público pelo meio digital permite a interação entre fatores humanos e organizacionais e a tecnologia de informação (aparatos tecnológicos), que é responsável pela captura, armazenamento, transmissão e manipulação de informação, fomentando a prática de uma gestão pública típica do Governo digital. Neste sentido, a utilização das TICs no setor público pode indicar uma ferramenta estratégica para ampliar a eficiência dos serviços públicos, gerando maior economia para o Estado, maior nível de transparência e qualidade no atendimento das demandas dos cidadãos (OLIVEIRA; FALEIROS; DINIZ, 2015).

Considerando a necessidade de implantação de um processo de Sistema de Informação (SI) em uma empresa, este é constituído por quatro fases complementares entre si. A primeira etapa consiste na identificação do problema, a qual precisa de cautela para a correta definição do mesmo. A segunda segue a elaboração de propostas de soluções, possíveis de serem adotadas no contexto institucional e que viabilizem a resolução do problema identificado. Na terceira fase, deve-se escolher a melhor solução dentre as apontadas, considerando o custo de sua implantação, sua exequibilidade e o tempo necessário para efetivá-la. Por fim, deve-se concretizar a implantação, fato que representa apenas a finalização parcial do processo, visto que este exige monitoramento e avaliação constante (LAUDON E LAUDON, 2010; LAPOLLI, 2003).

O processo de digitalização de documentos, como um Sistema de Informação, se coloca, ao mesmo tempo, entre a promoção da preservação e a promoção do acesso à informação e se instala no horizonte dos usos eletrônicos do passado no âmbito dos arquivos. Conforme Freitas e Knauss (2009) advertem quanto às finalidades da digitalização: facilitar a consulta a documentos e

informações; permitir que um determinado documento seja utilizado de maneira rápida e eficiente.

A reprodução digital de documentos se instala, assim, no campo da conservação de documentos, ao mesmo tempo em que renova a consulta e o acesso à informação. “Desse modo, a tecnologia desafia campos tradicionais do pensamento arquivístico e reconceitua os campos do acesso e da conservação de documentos” (FREITAS; KNAUSS, 2009, p.7).

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO ELETRÔNICO - PAE NA PMF

O Processo Administrativo Eletrônico (PAE) é implementado com base no Decreto Federal nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização dos procedimentos inerentes à tomada de decisão no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, ou seja, nas 03 (três) esferas do governo brasileiro e em legislação vigente.

A gestão documental governamental tem evoluído desde a Constituição Federal de 1988, a qual em seu artigo 5º garante a todos o acesso à informação; no artigo 37, apresenta os princípios a serem adotados pela administração pública na execução de seus atos; e ainda no artigo 216, atribui à administração pública a responsabilidade de franquear consulta ao seu acervo documental a quantos dela necessitem (FORTALEZA, 2020).

No município de Fortaleza, o Processo Administrativo Eletrônico (PAE), foi implementado por meio do Decreto Nº 14.621, de 20 de março de 2020, no âmbito dos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal de Fortaleza com o intuito de substituir os processos físicos para o meio eletrônico, de maneira digital, garantindo a redução de custos, agilidade, sustentabilidade e segurança na tramitação de documentos (FORTALEZA, 2020).

A partir da implantação do PAE, os processos atualmente em circulação deverão ser todos digitalizados, e sua análise e decisão devem ocorrer de forma virtual. Assim, o envio, o recebimento e a assinatura de documentos são feitos eletronicamente, por meio de sistema *web* que garante a integridade, confiabilidade, segurança e rastreabilidade das informações.

Conforme mencionado acima, o Art. 1º do Decreto nº 14.621/2020 em seu inciso § 2º que diz: Para o atendimento ao disposto neste Decreto, os órgãos e as entidades municipais utilizarão o Sistema Informatizado Único (SPU) e demais sistemas integrados (FORTALEZA, 2020).

O PAE tem como objetivo facilitar a flexibilidade das informações por meio eletrônico, promovendo a eficiência no trâmite dos processos, alcançando índices de transparência no que se refere à confiabilidade e segurança na utilização do sistema informatizado, impactando na sustentabilidade e em seus resultados, assim facilita a eficiência nos serviços públicos prestados ao cidadão.

Corroborando no que foi mencionado acima, conforme o Decreto nº 14.621/2020 no seu artigo 2º nos fala:

O uso do meio eletrônico na produção, registro, tramitação, consulta transmissão e arquivamento de documentos e processos administrativos pela Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal de Fortaleza tem por objetivos:

I - Alcançar melhores índices de transparência e economicidade na execução dos processos administrativos, garantindo, em concomitância, a segurança, a integridade e a confiabilidade de informações;

II - Promover a celeridade no andamento processual e na movimentação de documentos;

III - Facilitar o intercâmbio eletrônico de informações, por meio da integração com sistemas informatizados, inclusive, com aqueles externos ao âmbito do Poder Executivo Municipal de Fortaleza;

IV – Ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e

V - Facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas. (FORTALEZA, 2020).

Com a informatização dos processos administrativos na administração pública, alguns elementos importantes trazidos com a implementação do PAE passaram a ter um tratamento diferenciado daquele do processo físico. São enumerados, conforme quadro 2:

Quadro 2 – Elementos do PAE

Elementos do processo administrativo	Ações e/ou características
Documentos eletrônicos	São produzidos e geridos no âmbito do Poder Executivo Municipal terão sua autoria, autenticidade e integridade asseguradas mediante utilização de assinatura digital.
Informações	Devem ser protegidas conforme seu grau de sigilo e restringir o acesso somente às pessoas autorizadas no manuseio das informações de acordo com a Lei de Acesso à Informação

Quadro 2 continua

Quadro 2 – Elementos do PAE

Assinatura digital	A assinatura digital passou a ser uma tecnologia associada à virtualização dos documentos eletrônicos, que por sua vez, é utilizada para autenticar documentos, baseado no certificado digital que preserva a integridade e veracidade da assinatura.
Eliminação de Documentos virtualizados e/ou Processos Administrativos Eletrônicos	Só poderão ser eliminados de acordo com as normas previstas que regem a legislação arquivística vigente. E os documentos virtualizados e os processos administrativos eletrônicos que aguardam a conclusão dos prazos, poderão ser armazenados em uma área destinada, sob a responsabilidade dos órgãos ou entidades, assim garante a preservação, a segurança e o tempo necessário para acesso.

Fonte: Elaborado pela autora (FORTALEZA, 2020 - Decreto 14.621/2020).

Com as mudanças trazidas com a informatização, a eficiência na tramitação do Processo Administrativo Eletrônico não está apenas na operacionalização dos sistemas digitais, mas também na mudança da cultura burocrática.

2.3 IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE PROTOCOLO ÚNICO DIGITAL

Por muito tempo, o Sistema de Protocolo Único (SPU) estabeleceu uma cultura de visualização e monitoramento dos processos administrativos de maneira virtual, mas isso não eliminou o uso do processo físico. Desde a sua implantação em 2009, os processos eram protocolados reunindo cópias de documentos e seguia o trâmite pelos setores relacionados.

Em novembro de 2019, o sistema passou por mudanças necessárias para fornecer maior segurança e desempenho, operacionalizado de forma totalmente virtual. Nesta nova versão, o SPU passa a ser DIGITAL, onde estará pronto para receber, tramitar e armazenar toda documentação que é produzida nos processos que circulam entre os órgãos e entidades de forma totalmente virtualizada.

O SPU Digital fundamenta o Processo Administrativo Eletrônico na Administração Direta e Indireta, desde a abertura até a publicação no Diário Oficial. Outros sistemas que operam integrados ao SPU Digital, é a ferramenta *Assine Já*, que é um sistema que possibilita a assinatura digital do documento em arquivo, por meio de um dispositivo eletrônico que armazena o certificado digital com informações pessoais e empresariais que é fornecido aos órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal de Fortaleza através de licitação e nele ainda está integrada a ferramenta *Alfresco* que permite fazer o *upload*, ou seja, permite enviar os arquivos com segurança, o Sistema de Publicação do Diário Oficial do Município (SISDOM), é um sistema que permite publicar documentos no Diário Oficial do

Município (DOM) e no Gerenciamento Inteligente de Documentos Fortaleza (GIDOCFOR), é um sistema de gerenciamento de documentos a serem arquivados, ou seja, guarda os processos administrativos gerados a partir da digitalização de documentos ou processos que já nasce no meio eletrônico.

Assim sendo, a fase do processo de implantação do SPU Digital foi dividida em projeto piloto que teve início em novembro de 2019 em quatro secretarias. A 1ª fase começou na Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), Secretaria de Governo (SEGOV), Secretaria Municipal da Educação (SME), Secretaria Municipal de Infraestrutura (SEINF) e o Gabinete do Prefeito (GABPREF). A implantação do projeto piloto com os demais órgãos aconteceu de janeiro a junho de 2020.

A segunda fase da implantação da virtualização de processos administrativos visa identificar os usuários que utilizam o sistema através dos perfis, *e-mails* institucionais e definir quais perfis irão precisar utilizar o certificado digital para assinatura dos documentos.

Os treinamentos constituíram a terceira fase da implantação do sistema que ocorreu no ano de 2020 de forma remota, utilizando ferramentas como *Google Meet* e *Zoom* no período da pandemia da COVID19.

As capacitações foram subdivididas em grupos para melhor entendimento do manuseio do novo sistema, desde a abertura de processo, tramitação, incluindo assinatura digital, cancelamento de documentos, formas de consultas de processos, entre outros. A fase de treinamento é de suma importância para a efetivação do processo de virtualização de documentos que tramitam entre os órgãos. Assim existem dois tipos de documentos, o digitalizado que é quando o processo deixa de ser físico e passa a ser digital, ou seja, passando a tramitar de forma eletrônica e o documento virtualizado, esse já é criado totalmente virtual, sem manuseio do uso de papel.

2.3.1 Benefícios à implantação

Com a implantação do SPU Digital nos órgãos e entidades, objetiva-se trazer benefícios satisfatórios sobre a adoção da virtualização ou informatização dos processos administrativos, permitindo a transparência, economia e eficiência nas

informações. Esse sistema tecnológico concentra os dados em formato digital, facilitando a qualidade e a gestão de documentos. Trouxe como benefícios:

- Substituição de processos e documentos de meio físico para meio eletrônico, tais como a celeridade, a economia, a eficiência, a sustentabilidade e a efetividade da prestação do serviço público;
- Considera ainda, a necessidade de definir os procedimentos pertinentes à recepção de correspondências, ao registro, à tramitação, à distribuição, à expedição, à formalização de processos e à criação de documentos no âmbito da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Municipal de Fortaleza (FORTALEZA, 2020).

De acordo com a Prefeitura, o sistema contribui para a redução de custos, como material de escritório, que tem como objetivo acabar com o uso do papel, além de economizar com impressão, espaço físico para arquivamento e transporte. Com isso, a Administração Direta e Indireta ganha com a sustentabilidade reduzindo a emissão de poluentes ao meio ambiente (FORTALEZA, 2020).

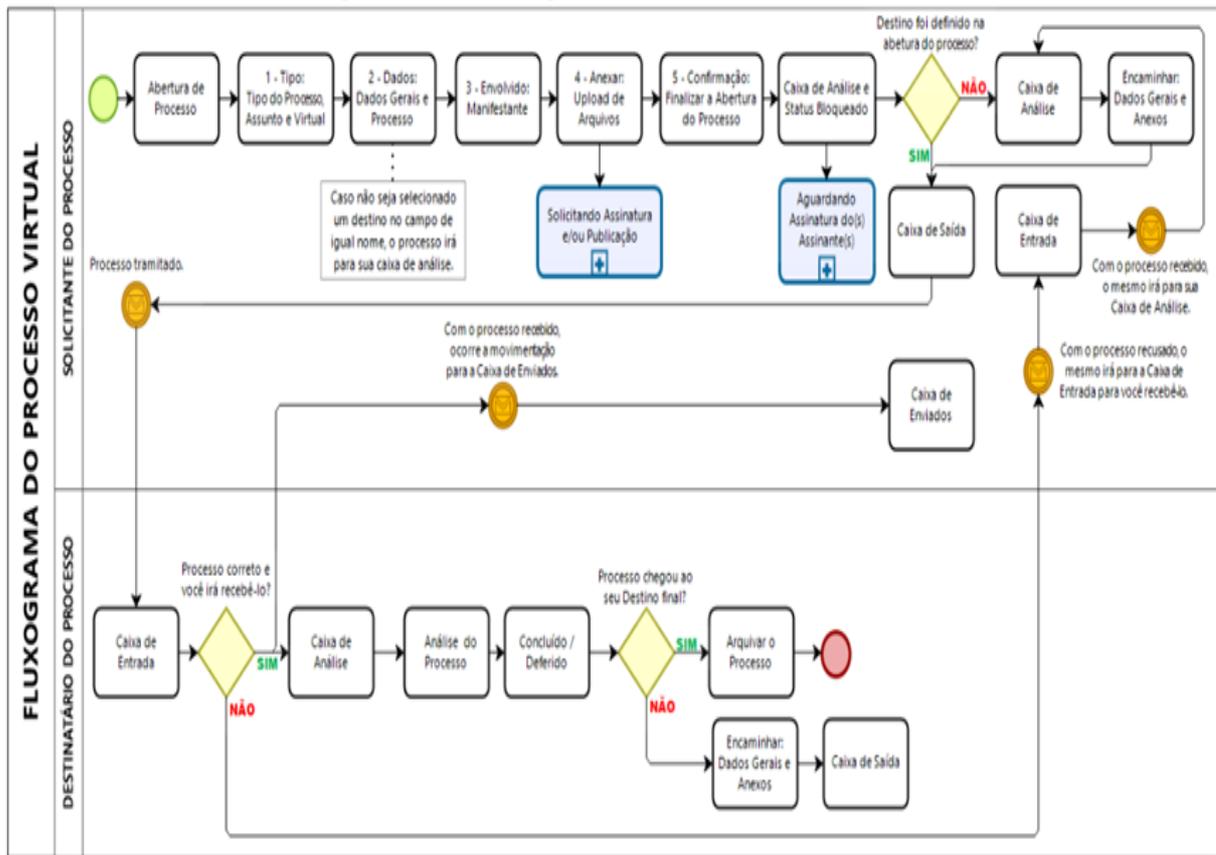
Outro benefício mencionado é a agilidade/eficiência do SPU, pois o sistema acabaria com a lentidão no retorno das informações, oferecendo com maior facilidade o acesso ao processo administrativo, reduzindo tempo nos trâmites dos processos e isso com maior segurança e preservação da informação (FORTALEZA, 2020).

2.3.2 Fluxograma do Sistema de Protocolo Único - SPU

Os processos eletrônicos são abertos pelo SPU Digital, porém os usuários podem optar pela solicitação presencial ou virtual, apresentando a solicitação (reinvindicação) com os documentos necessários que serão digitalizados para assim dar início a etapa de abertura de processo, onde são informados os dados do requerente no sistema, conforme assunto a ser tratado nos na solicitação. Em seguida é feito o *upload* das peças do processo. Nesta etapa, os documentos já devem estar digitalizados em toda sua totalidade para serem anexados ao processo, tornando-se assim um arquivo digital. Após a confirmação, finaliza-se o processo, e o mesmo segue, de forma virtual para os responsáveis relacionados à cada assunto para as devidas providências (Caixa de análise).

As etapas da abertura do processo seguem a seguinte sequência: 1) Tipo; 2) Dados; 3) Envolvidos; 4) Anexos e 5) Confirmação, conforme figura 1:

Figura 1 – Fluxograma do Processo virtual



Fonte: Cartilha Processo Administrativo Eletrônico (PAE) (2020).

Após a finalização de análise e resposta a solicitação com a devida assinatura digital da diretoria responsável, o processo segue concluído para comunicação ao requerente e, posteriormente, é arquivado com despachos e/ou pareceres anexos.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa buscou realizar uma análise detalhada do processo de adaptação dos servidores da empresa em estudo, através de questionários aplicados aos usuários que utilizam o sistema. O objetivo era identificar as vantagens e os desafios trazidos com o novo sistema.

3.1 O MÉTODO

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizada, enquanto sua natureza uma abordagem qualitativa-quantitativa do tipo descritiva. O método utilizado na pesquisa foi o de estudo de caso. Considera-se uma pesquisa descritiva, pois conforme, Silva e Menezes (2005, p. 21) “visa descrever as características de

determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 60), 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. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência.

3.2 AMOSTRA

O estudo foi realizado na Empresa de Transporte Urbano de Fortaleza (ETUFOR) que é o Órgão da Administração Indireta do Poder Executivo Municipal de Fortaleza que tem como finalidade planejar, operar e fiscalizar os serviços prestados no Sistema de Transporte Público de Passageiros (STPP).

3.3 COLETA

A pesquisa foi realizada com 30 funcionários entre homens e mulheres, ocupando desde cargos administrativos, gestão e técnicos. Os dados foram coletados a partir dos formulários elaborados no *Google Forms*, enviado por *e-mail* para os colaboradores envolvidos com a virtualização de processos no órgão. Os questionários contam com 9 perguntas, sendo do item 1 a 6, fechadas de múltiplas escolhas, enquanto as perguntas de 7 a 9 foram abertas e respondidas na livre expressão das impressões e opiniões da experiência dos respondentes.

3.4 PROCEDIMENTOS

Primeiramente, buscou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema escolhido com relação à informatização no serviço público e o processo de implantação de processos virtuais na Prefeitura Municipal de Fortaleza. Na sequência, o material foi organizado e analisado, a fim de fundamentar o trabalho construindo uma estrutura de base para a pesquisa que utilizou como palavras chaves: informatização no serviço público, gestão pública, digitalização de documentos, benefícios da digitalização e vantagens da digitalização.

Foram utilizadas ainda, para fins dos objetivos do presente trabalho, as informações disponíveis na comunicação das divisões referentes à gestão documental; além das informações de divulgação interna, pelo e-mail corporativo da gestão quanto à implantação e uso do SPU Digital; e, do curso de capacitação aos servidores.

Após o levantamento do material bibliográfico, foi aplicado um questionário para 30 respondentes. Este questionário utilizou-se de formulário de pesquisa (Aplicativo de gerenciamento de pesquisas *Google Forms*) e posterior envio para o e-mail dos usuários do SPU Digital na empresa. O questionário contava com uma breve apresentação do tema do trabalho, os objetivos a serem alcançados e orientações quanto ao preenchimento das respostas, bem como uma data de início (08/04/2021) de preenchimento e, do retorno (até 22/04/2021) das respostas para o pesquisador.

Por fim, foi possível fazer análise com a apresentação dos resultados da pesquisa, a partir das percepções da nova ferramenta de trabalho pelos membros da equipe de gestão documental, quanto às vantagens e os desafios observados por meio dos apontamentos nos questionários.

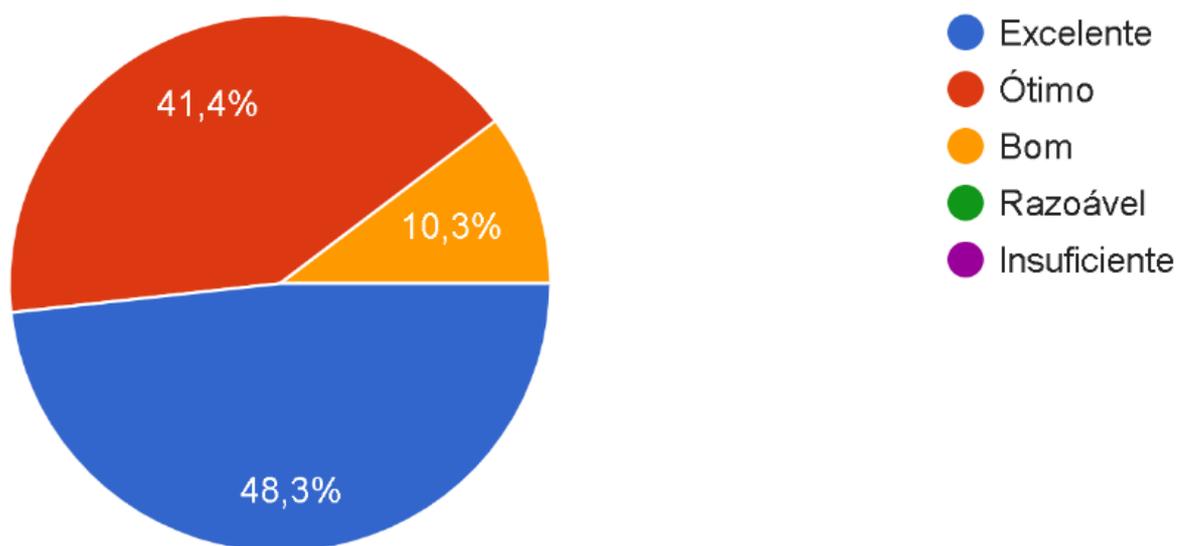
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados encontrados após a aplicação dos questionários e a coleta dos dados realizados no decorrer do trabalho, que buscava conhecer as vantagens e os desafios encontrados pelos servidores na implantação do novo sistema de digitalização de documentos. No primeiro momento, serão apresentados os resultados da parte quantitativa, de acordo com os dados da amostra, e na sequência, as informações subjetivas que serão separadas por tópicos para melhor compreensão. A coleta abrangeu os seguintes aspectos: implantação da ferramenta SPU no processo administrativo; agilidade no fluxo de processos; acessibilidade ao SPU Digital; redução de custos na utilização do SPU Digital; sustentabilidade com o SPU Digital; confiabilidade do sistema; treinamento remoto (aprendizado satisfatório); vantagens encontradas no SPU Digital (melhorias); e desafios encontrados no SPU Digital (dificuldades).

4.1 IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA SPU DIGITAL NO PROCESSO ADMINISTRATIVO

Este tópico descreve os resultados obtidos sobre a implantação da ferramenta SPU Digital no processo administrativo. A questão perguntada aos respondentes foi: O que acha da ferramenta SPU Digital para o processo administrativo?

Gráfico 1 – Implantação da ferramenta SPU Digital



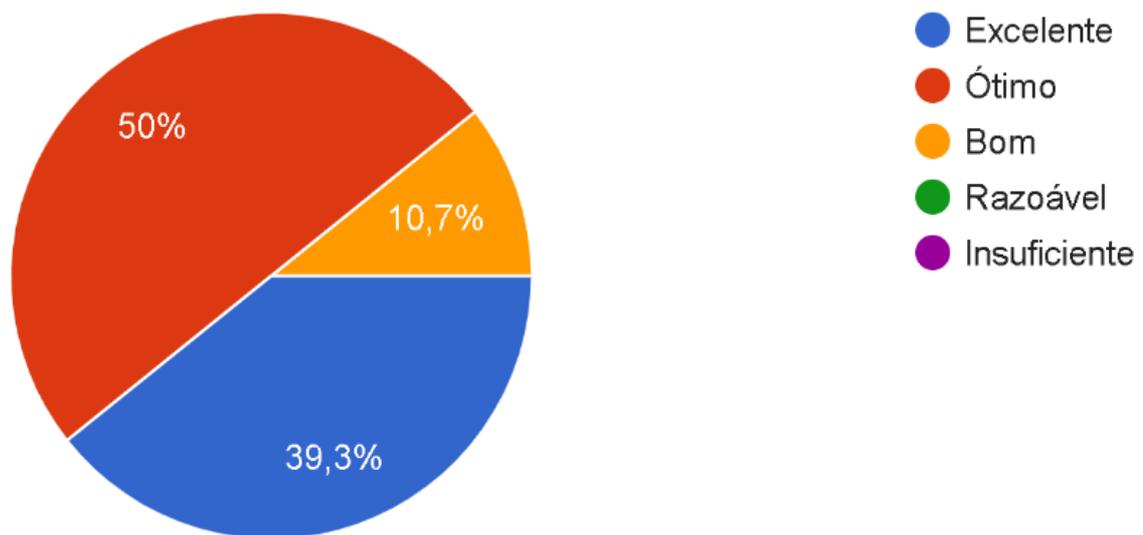
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Conforme distribuição percentual (Gráfico 1): 48,3% dos respondentes consideram excelente a implantação da SPU Digital no processo administrativo e 41,4%, consideram ótima e 10,3%, boa. Nenhum dos respondentes considerou razoável e insuficiente a implantação do sistema. Dessa maneira, foi constatado que a maioria considera uma ferramenta excelente e útil ao processo administrativo, já que é operacionalizado de forma totalmente virtual e abrange toda a estrutura do poder executivo da PMF, facilitando os fluxos e as tomadas de decisões.

4.2 AGILIDADE NO FLUXO DE PROCESSOS

Este tópico descreve os resultados obtidos sobre a agilidade do SPU Digital para o fluxo de processos na empresa. A questão indagada ao respondente foi: O que acha da agilidade do SPU Digital no fluxo do processo?

Gráfico 2 – Agilidade no fluxo de processos



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Conforme o gráfico 2, quanto à agilidade trazida à tramitação dos processos, 39,3% consideram excelente e 50% acham ótima e 10,7%, acharam boa neste aspecto. Nenhum dos entrevistados considerou razoável e insuficiente. Dessa forma, demonstra positivamente a agilidade trazida para o sistema.

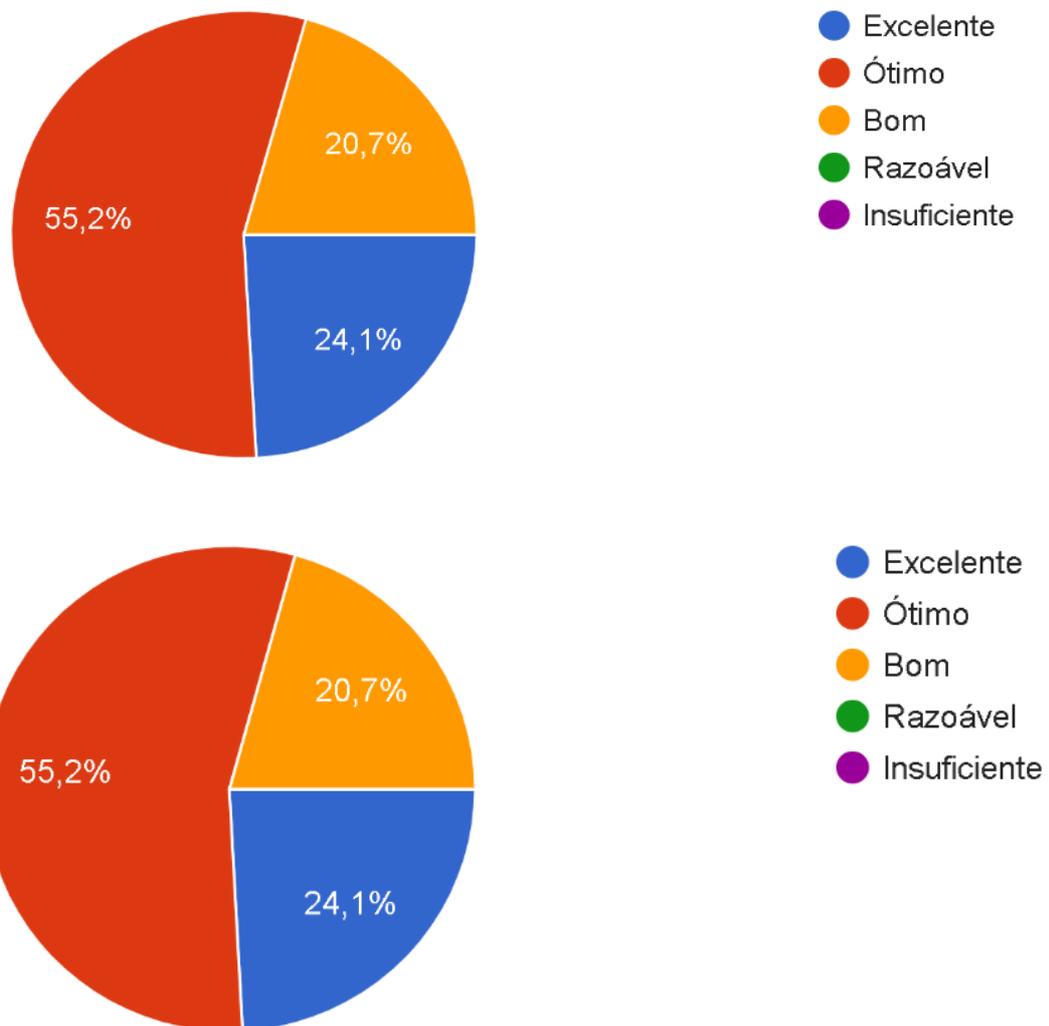
Cabe salientar que a PMF com a implementação do PAE tem esse objetivo de trazer agilidade, facilitar a flexibilidade das informações por meio eletrônico, promovendo a eficiência no trâmite dos processos. Nesse sentido, conforme resultados da pesquisa o objetivo está sendo alcançado para a maioria dos respondentes.

4.3 ACESSIBILIDADE AO SPU DIGITAL

Este ponto apresenta os resultados alcançados sobre a acessibilidade ao SPU Digital quanto ao tempo/execução, desempenho e funcionalidade do sistema.

Na questão 3 perguntou-se: O que acha sobre a acessibilidade ao SPU Digital? (Tempo/execução, desempenho, funcionalidade).

Gráfico 3 - Acessibilidade ao SPU Digital - Continua
Gráfico 3 – Acessibilidade ao sistema



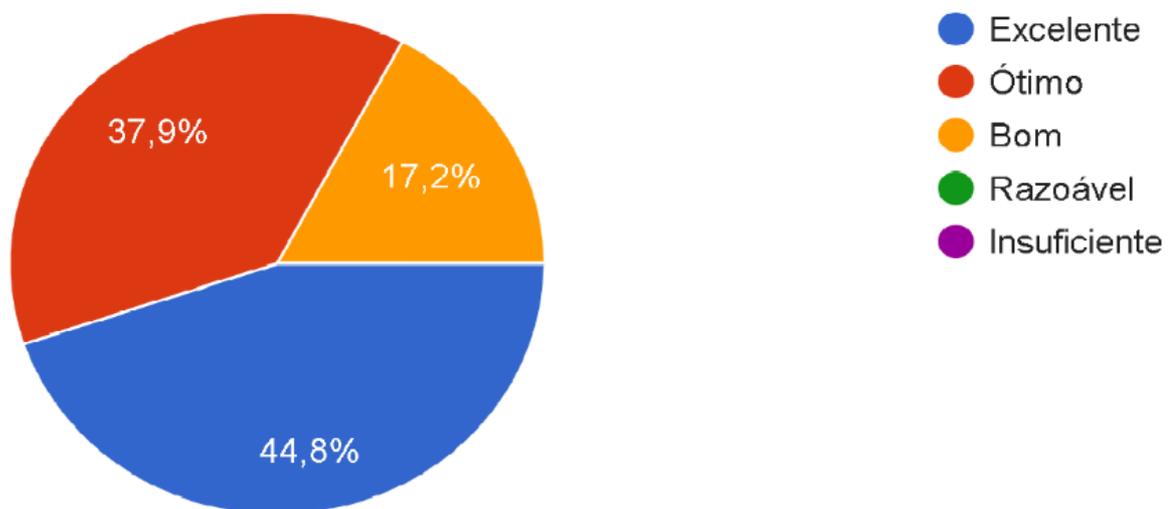
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quanto à acessibilidade ao sistema (Gráfico 3) 24,1% dos respondentes consideram excelente; 55,2%, acham ótima; e 20,7%, acham boa. Nenhum dos respondentes considerou razoável e insuficiente. Por tanto, o sistema é acessível, fácil execução, requer menos tempo no manuseio. Esse quesito é muito importante, pois um sistema que não atende ao critério da acessibilidade pode acabar por criar resistências no manuseio ou requerer tempo e recursos para treinamentos constantes.

4.4 REDUÇÃO DE CUSTOS NA UTILIZAÇÃO DO SPU DIGITAL

Este item apresenta os resultados obtidos sobre a redução de custos na utilização do SPU Digital enquanto à economia trazida com a implantação do sistema. Essa economia impacta nos custos com papel, impressões, custo de armazenamento e tempo de pessoal, trazendo um benefício enorme para a empresa.

Gráfico 4 – Redução de custos para empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

De acordo com o (Gráfico 4) a redução de custos com a implantação do sistema foi considerada por 44,8% dos usuários, como excelente; 37,9% acharam ótimo e 17,2%, bom. Na opinião da maioria trouxe redução de custos e, portanto, mais economia para o órgão.

A prestação do serviço público pelo meio digital é responsável pela captura, armazenamento, transmissão e manipulação de informação, fomentando a prática de uma gestão pública típica do Governo digital. Neste sentido, a utilização dessa ferramenta estratégica contribui com a eficiência dos serviços públicos, gerando maior economia para o Estado (OLIVEIRA; FALEIROS; DINIZ, 2015).

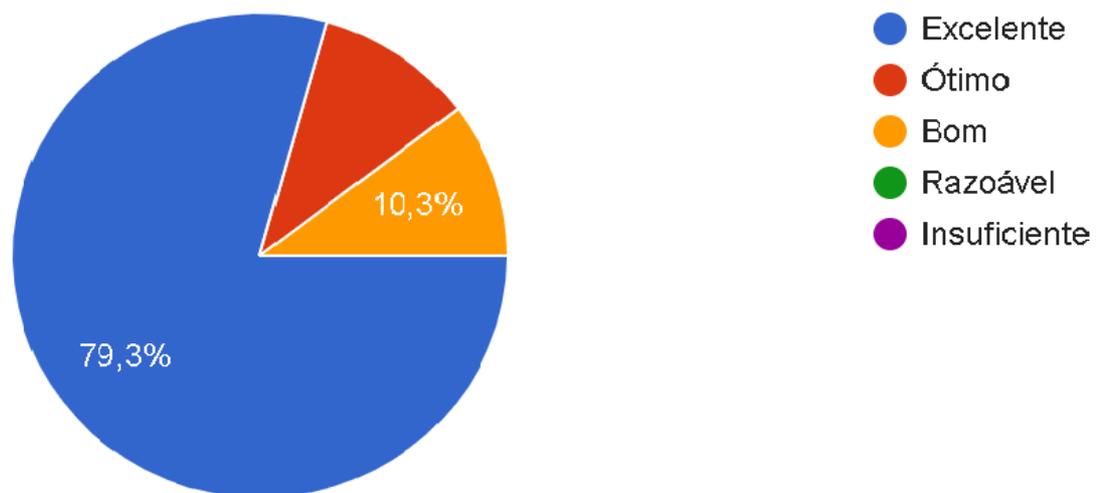
4.5 SUSTENTABILIDADE COM O SPU DIGITAL

Este tópico descreve os resultados atingidos sobre a sustentabilidade com o uso do SPU Digital para a organização, de maneira que a redução causada pelos

materiais de insumos e arquivos ajuda a tornar o ambiente mais seguro e organizado. Uma vez que, ameniza os impactos que venha a gerar ao meio ambiente.

Na questão 5, foi questionada sobre a sustentabilidade do novo sistema (Diminuição do uso do papel).

Gráfico 5 – Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

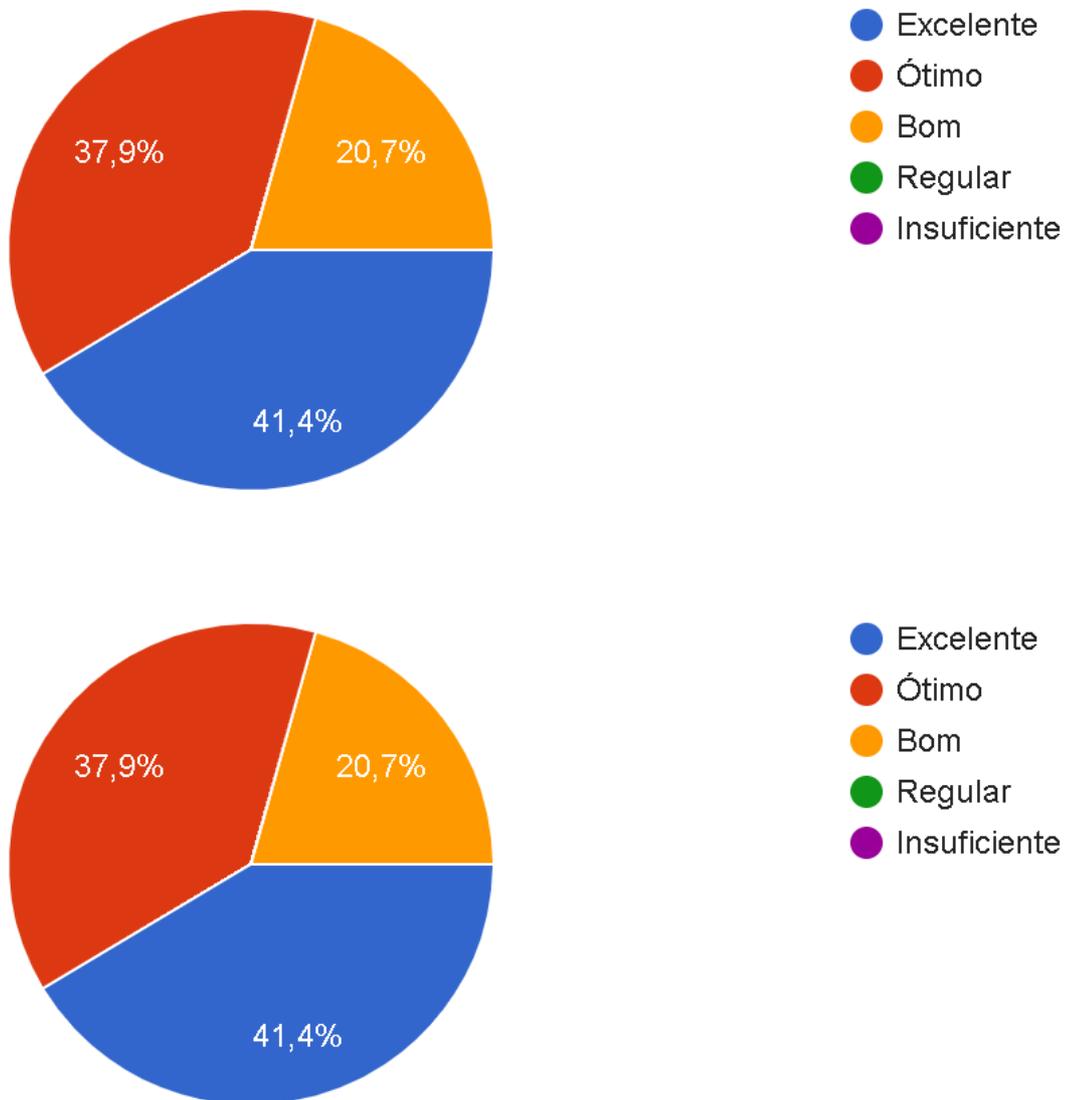
No que se refere à sustentabilidade (Gráfico 5), 79,3% acham excelente; 10,4% consideram ótima e 10,3% consideram boa, percebendo que a implantação do sistema pode contribuir com o meio, principalmente, na redução do consumo e descarte de papel.

4.6 CONFIABILIDADE DO SISTEMA

Este ponto apresenta os resultados obtidos sobre a confiabilidade do sistema na questão segurança/transparência dos dados adquiridos referente ao SPU Digital. Por ser um sistema informatizado, garante maior eficiência no quesito segurança, já que não utiliza mais o manuseio de papel.

Na questão 5: Quanto à confiabilidade do SPU Digital? (Segurança)

Gráfico 6 – Confiabilidade do sistema



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

No tocante à confiabilidade do sistema (Gráfico 6) 41,4% dos entrevistados acham excelente; 37,9% acham ótima e 20,7% consideram boa. No geral, para maioria o sistema é confiável e seguro.

A fim de analisar as questões subjetivas do questionário, dos itens 7 a 9, apresento os resultados da pesquisa qualitativas na seguinte ordem: treinamento remoto (aprendizado satisfatório); vantagens encontradas no SPU Digital (melhorias) e desafios encontrados no SPU Digital (dificuldades).

4.7 TREINAMENTO REMOTO (APRENDIZADO SATISFATÓRIO)

Este item apresenta opiniões sobre o treinamento remoto no quesito aprendizado satisfatório. A questão perguntada aos respondentes foi a seguinte: O treinamento remoto foi satisfatório?

Observou-se que à maioria dos respondentes consideraram o aprendizado do treinamento remoto satisfatório, que por sua vez, a necessidade de modernização constante das ferramentas tecnológicas na gestão e a chegada da pandemia da COVID-19, aceleraram a necessidade de expandir para todos os órgãos da prefeitura a digitalização de processos e, ainda para os respondentes, o aprendizado virá com no uso diário da ferramenta.

Apenas para 1 (um) dos respondentes não considera satisfatório o aprendizado do treinamento remoto. Para este, seria necessária uma nova capacitação, presencial, e o aprendizado do sistema, somente na prática, na utilização do dia a dia.

4.8 VANTAGENS QUE O SPU DIGITAL TROUXE NO FLUXO DO PROCESSO (MELHORIAS)

Este tópico descreve algumas das vantagens percebidas pelos respondentes quanto às melhorias trazidas para todos os envolvidos. Indagou-se aos respondentes quais seriam as vantagens que o SPU Digital trouxe no fluxo do processo?

A agilidade para quinze (15) dos respondentes foi uma das vantagens mais citada, uma vez que, para eles, o sistema trouxe mais rapidez para resolução das demandas e decisões. Outra vantagem citada na concepção dos oito (8) respondentes foi a economia. Também foi ressaltado o acesso remoto como outra vantagem mencionada pelos quatro (4) respondentes, onde para os mesmos, é possível acessar o sistema de onde estiver, seja no trabalho ou em casa.

Esses pontos identificados na pesquisa corroboram as vantagens identificadas por diversos autores no que tange ao uso dos TIC, eles destacam o aumento da produtividade, a redução dos custos, a automatização de tarefas manuais, de demora nos processos e os ganhos de produtividade (LAPPOLLI, 2003).

4.9 DESAFIOS ENCONTRADOS NO MANUSEIO DO SPU DIGITAL (DIFICULDADES)

Este item apresenta alguns dos resultados obtidos sobre as dificuldades encontradas pelos funcionários, ao utilizarem na prática o SPU Digital. Sintetiza as principais dificuldades enfrentadas no uso do sistema de digitalização de documentos dentro da organização.

Na questão 9, doze (12) dos respondentes consideraram a falta de assinatura digital um desafio para a efetivação do sistema, sendo considerado pela maioria o fator principal, uma vez que, somente para o aperfeiçoamento do sistema. Ressalta-se que este item é necessário para a eliminação do uso do papel, uma vez que, não seja necessário a impressão de documentos, como ofícios e pareceres, para serem assinados manualmente pelos responsáveis.

Outros oito (8) respondentes afirmaram não ter nenhuma dificuldade no uso do novo sistema. Já para três (3) dos respondentes a digitalização dos documentos é a dificuldade enfrentada, uma vez, que os processos eletrônicos são abertos pelo SPU Digital seguindo etapas, se diferenciando pela obrigação de fazer o *upload* das peças do processo, ou seja, anexando os documentos em arquivo digital. Ainda, para outros três (2) respondentes o desafio apresentado foi a mudança de cultura dos colaboradores, quando consideram a necessidade de toda a empresa se engajar no uso correto do SPU, eliminar o uso do papel. A falta de habilidade com a tecnologia foi outra dificuldade descrita para três (3) dos respondentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou demonstrar as vantagens e os desafios da implantação do novo Sistema de Protocolo Único Digital, apresentando uma análise sobre a percepção dos colaboradores da Empresa de Transporte Urbano de Fortaleza-ETUFOR.

Observou-se que a implantação do SPU Digital foi excelente na percepção da maioria dos respondentes, tanto na redução de custos, sustentabilidade e confiabilidade do sistema, impactando positivamente na informatização dos processos. Também foi verificado que o novo sistema trouxe vantagens no que concerne à agilidade no fluxo dos processos, redução dos custos (economia) e o acesso remoto que possibilita acessar o sistema de onde estiver, seja no trabalho ou em casa, sendo considerado essencial no atual momento de pandemia.

Os dados mostram que ainda existem dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, destacando-se a falta da assinatura digital que é um ponto a ser considerado para a melhoria do sistema. Porém, parte dos colaboradores afirmam não ter dificuldades no uso do sistema, mesmo que na prática observa-se alguns entraves na mudança de paradigma do uso tradicional para o virtual.

Os resultados encontrados também possibilitaram observar que foram necessárias modificações na cultura da instituição, por meio de treinamentos e no suporte técnico para adaptações do sistema voltadas para os novos procedimentos internos.

Por fim, conclui-se que a implantação de um sistema de informação deve ser sempre planejada. Claramente verifica-se que todo novo sistema ou tecnologia provoca mudanças organizacionais. A mudança, portanto, deve ocorrer mediante a interação dos elementos que compõem a dimensão humana no sistema e as dimensões tecnológica e organizacional.

Em relação ao presente estudo, estas se referem principalmente ao fato de considerar o Sistema de Protocolo Único o sistema a integrar as informações a todos órgãos e instituições da PMF. Logo, sugere-se novos estudos voltados à análise conjunta de todos os sistemas informatizados existentes na empresa, uma vez que cada divisão tem sua particularidade. Desse modo, unificá-las essas particularidades e informatizá-las contribuiria para uma melhor eficiência dentro dos setores das empresas.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Luís Osete Ribeiro; DUARTE, Francisco Ricardo; MENEZES, Afonso Henrique Novaes; SOUZA, Tito Eugênio Santos. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância** – Petrolina-PE, 2019. 83 p.: 20 cm. Livro digital.

FORTALEZA. Diário Oficial do Município. **Decreto nº 14.621**, de 20/03/2020. Disponível em: <<https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/download-diario.php?objectId=workspace://SpacesStore/b35c6c6c-79a2-4663-a5b1-eeae7d772597;1.0&numero=16714>> Acesso em: 28 mar. 2021.

FREITAS, C. R., & KNAUSS, P. **Usos eletrônicos do passado: digitalização de documentos e política de arquivos**. Patrimônio e Memória, 4 (2), 3-16. 2009.

GRÁCIO, José Carlos Abbud. **Preservação digital na gestão da informação: um modelo processual para as instituições de ensino superior**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista – Marília, 2011. 223p. Disponível em: <<https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos->

Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/gracio_jca_do_mar.pdf> Acesso em: 23 mar. 2021.

KIRSCHBAUM, Charles. Decisões entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais. **Revista Brasileira de Ciências**, Vol. 28 n° 82 junho/2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/gMvf8BmhVTVVy76wnBkVnnF/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 22 mar.2021.

LAPOLLI, Paulo César. **Implantação de sistemas de informações gerenciais em ambientes educacionais**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85927/193965.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 28 mar.2021.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

OLIVEIRA, Lya Cynthia Porto de; FALEIROS, Sarah Martins; DINIZ, Eduardo Henrique. Sistemas de informação em políticas sociais descentralizadas: uma análise sobre a coordenação federativa e práticas de gestão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 23-46, jan.-fev. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n1/0034-7612-rap-49-01-00023.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2021.

PMF/SEPOG. Prefeitura Municipal de Fortaleza. Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2020. **Cartilha - Processo Administrativo Eletrônico - PAE** 1ª versão. Disponível em: <https://servidor.sepog.fortaleza.ce.gov.br/images/pdf/Processo_Administrativo_Eletronico/cartilha.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico– 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS JR, Silvio; FREITAS, Henrique; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Dificuldades Para o Uso da Tecnologia da Informação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 88-113, jul./dez. 2005. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000200006.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2021.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E CLIMA ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DE CULTURA E TURISMO DE MARACANAÚ – CE

Maria Elizimeire¹
Kamila Lima do Nascimento²

RESUMO

Os estudos dos fatores que interferem no clima organizacional, como a qualidade de vida no trabalho, são de grande importância, tanto no setor privado quanto no setor público. Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos servidores da Secretaria de Cultura e Turismo do Município de Maracanaú sobre o clima organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Na instituição optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa-quantitativa com um método de estudo de caso. Os dados foram recolhidos a partir de um questionário no *Google forms* constituído por questões fechadas e abertas, enviado para 16 servidores de todos os setores. O estudo levantou que a SECULT apresenta boas condições de trabalho para a maioria dos colaboradores, possuindo um bom clima organizacional e alto grau de satisfação com o ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Clima organizacional; Qualidade de vida; Trabalho.

ABSTRACT

Studies of factors that affect the organizational environment, such as quality of life at work, are of great importance, both in the private and public sectors. This study aimed to analyze the perception of the employees of the Department of Culture and Tourism of the Municipality of Maracanaú on the organizational climate and Quality of Work Life at the institution. A qualitative-quantitative research was conducted using a case study method. The data set was collected from a questionnaire on google forms consisting of closed and open questions, sent to 16 workers from all sectors. The study found that SECULT has good working conditions for most employees, having a good organizational environment and a high degree of satisfaction in the workplace.

Key words: Organizational environment; Quality of life; Work

1 INTRODUÇÃO

O tema deste artigo é a qualidade de vida no trabalho (QVT) e o clima organizacional. Ambos os assuntos têm ganhado relevância nos últimos anos na medida em que se têm demonstrado que pessoas satisfeitas trabalham mais e melhor e que, em contraste, um ambiente de trabalho desfavorável prejudica o

¹ Administrador formado pelo Centro Universitário Unifametro. E-mail: maria.ho@aluno.unifametro.edu.br

² Professora Universitária no Centro Universitário Unifametro. Doutora e Mestre em Ciência Política. kamiladonascimento@gmail.com

desempenho dos colaboradores. Esta premissa não se limita às instituições privadas, abrangendo todas as organizações. Contudo, os fatores ligados à motivação e produtividade são comumente relacionados às instituições privadas. No intuito de colaborar com pesquisas que tratam da qualidade de vida no trabalho e o clima organizacional no setor público, este artigo visa responder a seguinte pergunta: como os funcionários da Secretaria de Cultura e Turismo de Maracanaú - CE percebem qualidade de vida e o clima organizacional em seu ambiente de trabalho?

A qualidade de vida no trabalho e o clima organizacional relacionam-se diretamente com a motivação e o comprometimento dos colaboradores. No primeiro caso, trata-se da preocupação da instituição com o bem-estar dos trabalhadores em suas atividades laborais. Já o clima organizacional trata da percepção dos trabalhadores sobre o seu local de trabalho em todos os seus aspectos. A compreensão sobre o clima organizacional é uma das principais ferramentas que uma instituição pode utilizar para melhorar o nível da QVT para os trabalhadores e, em consequência, obter resultados em suas atividades.

Este estudo propõe-se a analisar a percepção dos servidores da Secretaria de Cultura e Turismo do Município de Maracanaú sobre o clima organizacional e QVT na instituição. Justifica-se a importância desse trabalho pelo fato de que o resultado da pesquisa pode revelar aspectos importantes da gestão pública que possibilitem melhorar a qualidade de vida do trabalho (QVT), o clima organizacional e, conseqüentemente, a prestação de serviços aos cidadãos. E como objetivos específicos pretendeu-se destacar o papel do gestor dentro da instituição identificando as virtudes de um líder para um clima organizacional favorável e verificando os fatores motivadores para a qualidade de vida no trabalho.

Trata-se de um estudo de caso cujos dados foram coletados através da aplicação de um questionário de pesquisa para identificar se os funcionários da referida instituição se sentem satisfeitos com a QVT e o clima organizacional e se existem questões relevantes que possam ser trabalhadas com a finalidade de melhorar o ambiente de trabalho.

O trabalho será dividido em cinco partes, sendo a primeira esta introdução, em que se apresentam os elementos relevantes que são a contextualização, a problemática, os objetivos e a justificativa. Na segunda parte, será apresentado o tratamento da informação envolvendo os conceitos de qualidade de vida no trabalho

(QVT) e clima organizacional, as vantagens e os desafios enfrentados. A terceira parte irá apresentar a metodologia de pesquisa, contendo o método científico e o objeto de estudo. A quarta parte irá expor resultados e discussões da pesquisa. Por fim, apresenta-se as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho e Clima Organizacional objetivando introduzir o leitor os conceitos mais relevantes sobre o tema do presente estudo.

2.1 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Chiavenato (2004, p. 448), “a gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano”. Estudos recentes demonstram que a baixa motivação, falta de atenção, baixa produtividade e alta rotatividade dentro de uma organização estão ligadas a ausência de qualidade de vida no meio de trabalho.

A qualidade de vida tem se tornado um fator de grande importância no ambiente da instituição e isso representa um destaque muito relevante na produtividade, na satisfação e na qualidade dos serviços ou produtos das organizações. São vários os fatores que atingem negativamente o ambiente de trabalho tais como: a falta de comunicação, insatisfação, falta de treinamento adequado, falta de feedback (MONTEIRO, 2015 *apud* CHIAVENATO, 2004).

Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. A qualidade de vida (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização. Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar a qualidade e a produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição (MONTEIRO, 2015 *apud* CHIAVENATO, 2004). A qualidade de vida também é do interesse do colaborador, segundo Marras (2000, p. 31):

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas e melhores a custos menores, os empregados buscam no interior da empresa onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de “viver qualitativamente melhor” é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores.

Priorizar a qualidade de vida nada mais é do que manter o respeito e ter empatia com os funcionários, tanto fisicamente como mentalmente evitando o estresse, e as doenças, para que tenham boas condições para desenvolver suas atividades, afinal, eles passam a maior parte do seu dia dentro da instituição. A palavra que resume qualidade de vida é a satisfação, se o colaborador estiver satisfeito com o trabalho que desenvolve, com o ambiente de trabalho e a equipe e tem boas condições no seu ambiente profissional ele poderá trazer grandes rendimentos para a instituição.

Quando a satisfação das necessidades pessoais é suprida dentro de uma instituição, significa que a QVT está bem desenvolvida e valorizada pela instituição. São vários os fatores que envolvem a qualidade de vida no trabalho. Segundo Sacht (2019) *apud* Rodrigues (2009, p. 97) “o empregado que possui uma vida familiar insatisfatória, tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Assim, o trabalho assume um peso importante na vida.

De acordo com Frazão (2016) *apud* Barros (2009), um ambiente saudável deve proporcionar condições físicas e ambientais ao ser humano. A satisfação não se resume só a um bom salário, um cargo de gestão, claro tem um grande peso, mas vai além do que isso, um bom chefe, uma gestão que se coloque no lugar do funcionário, boas condições de trabalho influenciam muito na satisfação e nos resultados que a instituição espera por seu trabalho. São esses pequenos detalhes que fazem a diferença diretamente no desempenho do funcionário, não é só no setor privado, mas no setor público os funcionários buscam por isso também.

Já segundo Chiavenato (2014, p. 239) “ninguém trabalha de graça e ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento”. Entende-se que todo trabalho, independente do que seja tem que ser remunerado, como se fosse uma troca de favor, eu trabalho e você me paga.

Observa-se, que não existe um padrão exato de qualidade de vida que possa ser satisfatório a todos, pois cada pessoa tem uma necessidade diferente, assim

como sua cultura. O que se faz necessário é ter uma boa gestão de qualidade de vida dentro da instituição para diminuir ao máximo as necessidades de todos, tornando o ambiente de trabalho mais comunicativo, agradável, alegre, produtivo e sucessivamente trazendo vantagem para ambas as partes.

2.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho (PINHO, 2014 *apud* CHIAVENATO, 1994).

Adicionalmente, Maximiano (2009), afirma que o Clima Organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores, tendo seu ponto de vista evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização: trabalhos, salários, comportamento dos chefes, colegas e por instalações físicas são alguns deles. O produto dos sentimentos individuais e grupais criado por esses aspectos chama – se clima organizacional. O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Estudar o clima é necessário para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas (MAXIMIANO, 2010).

O Clima Organizacional envolve a maneira como os funcionários trabalham e se relacionam com os outros dentro da instituição, contagiando a todos o que torna diferente cada instituição. Isso acontece quando uma instituição tem suas próprias características, e até mesmo sua individualidade. Além disso, o clima organizacional pode sofrer alterações quando ocorrem mudanças na organização ou na gestão. Martins (2008, p.29) diz que:

Devido às rápidas mudanças que vem ocorrendo nos anos de globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação de seus participantes. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades (PINHO, 2014 *apud* CHIAVENATO, 1994).

Segundo Chiavenato (1999), o clima organizacional tem influência direta e indireta no comportamento dos colaboradores, na produtividade do trabalho, interação social, imagem da empresa, e profundamente na satisfação das pessoas envolvidas na organização. O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Pode-se ver que o clima organizacional influencia tanto a motivação, como o desempenho e a satisfação no trabalho, pois é através do clima dentro da instituição que as pessoas sentem-se familiarizadas e com vontade de permanecer mais tempo no local de trabalho, desde que seja agradável, aconchegante, saudável e favorável. O clima pode estar bom ou ruim de acordo com as circunstâncias do momento. Seja em momentos difíceis ou de tranquilidade, o gestor deve estar atento e agir no sentido mental da equipe.

Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas, o tratamento recebido do supervisor e o ambiente físico do trabalho, melhor será o clima. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, com seus colegas, chefe, menor será sua inquietação para reclamar desse aspecto de sua relação com a instituição. Conseqüentemente, é maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2012, *apud* MAXIMIANO, 2010).

Existem várias maneiras de medir a satisfação no trabalho, que geralmente, é avaliada por meio do questionamento ao trabalhador sobre a forma

como ele se sente em relação ao seu trabalho. Esta também será a metodologia utilizada neste estudo.

2.1.1 Qualidade de vida na Gestão Pública

A maior parte dos estudos sobre (QVT) estão voltados para os colaboradores do setor privado, onde programas de qualidade de vida e o aumento da satisfação no trabalho impactam a motivação, criatividade, inovação e contribuem para o aumento da produtividade (CORRÊA, 2012 *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2001). No entanto, no Brasil, uma parcela significativa da população trabalha no setor público, sendo aproximadamente 12,5% em todo o país e o Ceará ocupa a 4ª posição no Nordeste em número de funcionários públicos (IBGE, 2015).

O setor público é composto por organizações da administração pública direta e indireta, nas quais servidores concursados convivem no trabalho com funcionários terceirizados e com aqueles que ocupam cargos públicos de livre nomeação (EMMENDOERFER, 2019, *apud* VALADARES; EMMENDOERFER,

2012). No setor público fala-se pouco em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, porém percebe-se que o tema vem ganhando espaço nesse setor (EMMENDOERFER, 2019, *apud* GARCIA, 2007; MONACO; GUIMARÃES, 2000; STEFANO et al., 2005).

Assim como em qualquer organização, nas instituições públicas são as pessoas que fazem a diferença. A qualidade dessas organizações passa pela qualidade das pessoas que as constituem e das quais depende seu sucesso ou fracasso. Dessa forma, é imprescindível investir no capital humano, proporcionando um ambiente flexível e um clima participativo (EMMENDOERFER, 2019, *apud* MEZOMO, 1994).

O setor público vem se deparando com a necessidade de melhorar os serviços oferecidos à população, embora nesse setor não esteja presente a busca pelo lucro, porém, para que isso possa ser alcançado os profissionais devem se sentir satisfeitos, motivados e valorizados.

O gestor enfrenta dificuldades para implantar planos de QVT pois se encontra constantemente preso às amarras legais como limites de investimentos estabelecidos no orçamento, licitação, estrutura de cargos e carreira dos orçamentos e questões funcionais, independentemente de perceber que práticas que melhoram a qualidade de vida no trabalho

corrigem lacunas sobre aspectos de um rendimento saudável do servidor. (AMORIM, 2010).

O servidor público está a serviço da sociedade, sendo imprescindível, portanto, dedicação e capacitação para atender a população. Um servidor público comprometido e dedicado garante uma Gestão Pública eficaz e eficiente, por isso, é necessário que o servidor tenha qualidade de vida no trabalho.

2.2.2 Clima organizacional na Gestão Pública

As instituições públicas, de acordo com Moro (2012) *apud* Rodriguez (1983), possuem um conjunto de características que as distinguem das demais organizações. São organizações que apresentam características burocráticas, possuem cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no seu organograma institucional, sendo o trabalho realizado de forma sistemática e são organizadas por normas e regulamentos internos. Nessas instituições a mudança frequente das lideranças, o sistema burocrático, o plano de cargos e salários, entre outras variáveis, podem influenciar no desempenho dos colaboradores.

O setor público é detentor de algumas características que são essenciais na compreensão do comportamento dos servidores e conseqüentemente do clima da instituição. Essas particularidades das organizações públicas afetam o comportamento dos servidores e frequentemente pode-se perceber grande resistência na adaptação a mudanças, sentimentos de desestímulo, de estabilidade que, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características da maioria das organizações públicas (MORO, 2012, *apud* SARAIVA, 2002).

Moro (2012) *apud* Rizzatti (2002), afirma que nas instituições públicas, de um modo geral, são desenvolvidos poucos estudos na área de gestão de recursos humanos, resultando na falta de políticas internas e externas adequadas aos interesses sociais. Assim, uma gestão do clima organizacional possibilitaria aos líderes identificar e atacar os focos de problema, possibilitando a melhoria do ambiente, satisfação, elevação na qualidade de vida e maior comprometimento dos colaboradores.

Com o passar do tempo, o ambiente de trabalho tornou-se mais complexo e tal mudança não foi pertinente somente às organizações privadas, uma vez que as

organizações públicas também passaram por tal transformação. Em função disso, cresceu o interesse pelo estudo sobre o clima organizacional, pois além de refletir a cultura institucional, também diz respeito a um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente, e que acabam influenciando a motivação.

Segundo Moro (2012) *apud* Luz (2003, p.12), “o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Verifica-se que o clima é a imagem da corporação e por consequência ele interfere nos resultados. Isso se deve ao fato de que a qualidade está atrelada à predisposição daqueles que fazem parte do processo produtivo ou da prestação de serviço.

O clima organizacional nas instituições públicas tem uma grande relevância neste contexto. Devido ao seu perfil, para a prestação dos serviços públicos, para a gestão dos bens públicos e dos interesses da comunidade. É importante trabalhar o clima e o comportamento das pessoas com a finalidade de se obter a boa convivência, motivação e o alcance das metas institucionais o que reflete diretamente na qualidade do serviço prestado à população. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões. (MAXIMIANO, 2020 p.268-269).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa e foi realizada através de estudo de caso com aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas aplicado junto aos servidores, contratados e de cargos comissionados da Secretaria de Cultura e Turismo de Maracanaú-CE.

3.1 MÉTODO

Em relação à pesquisa foi escolhida a abordagem qualitativa-quantitativa e o método foi de estudo de caso. Uma pesquisa qualitativa engloba uma série de técnicas interpretativas que procura descrever, decodificar, traduzir, e chegar em termos com significados, não pela frequência, mas pela concordância sobre como fenômenos ocorrem naturalmente no mundo social. O estudo de caso é um método

que permite o estudo detalhado de um “local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2009, p. 43).

3.1 AMOSTRA

O estudo de caso foi realizado com nove servidores de vários segmentos (Tabela 1) da Secretaria de Cultura do Município de Maracanaú – CE. Trata-se de uma secretaria que busca manter a cultura e a tradição do Município que é referência nas cidades e regiões vizinhas por prestar serviços educacionais como: Aula de violão, teclado, sanfona e serviços tradicionais como: O São João de Maracanaú.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta foi realizada através do google forms e com perguntas para verificar o que os funcionários acham da QVT e do clima organizacional dentro da Secretaria de Cultura de Maracanaú. A coleta foi realizada com 1 funcionário de cada setor, somente o setor de projetos realizou com dois funcionários. Buscou-se identificar qual o grau da QVT e o clima organizacional dentro da instituição.

A escolha por estes instrumentos foi feita por ser um modelo de fácil compreensão e aplicação, o que concedeu ao pesquisador o retorno imediato da pesquisa. Os questionários foram aplicados no próprio ambiente de trabalho, seguindo os horários de funcionamento da instituição.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi iniciado pela leitura da produção bibliográfica que compôs o trabalho e que compreende as publicações de artigos científicos nos períodos 2011 a 2020. Após a leitura, separação de materiais e escrita do tratamento da informação iniciou-se o processo de coleta de dados. Os dados foram coletados de forma presencial no período de 05/03/2021 a 30/04/2021, após a coleta do material os dados foram organizados e analisados na seção seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados da coleta de dados que foram selecionados de acordo com os objetivos do trabalho, que era analisar a qualidade de vida no trabalho e o clima organizacional na secretaria. A seguir são apresentados os resultados obtidos com a aplicação do instrumento de pesquisa dispostos em gráficos e suas respectivas análises.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Tabela 1 - Dados dos entrevistados

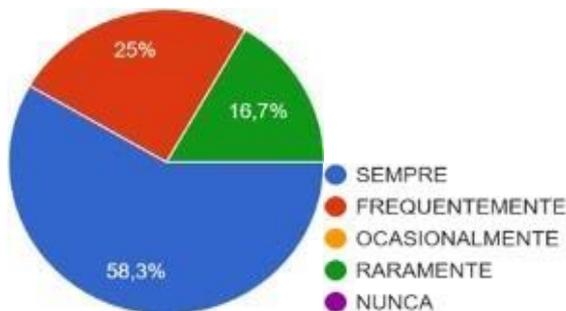
Entrevistados	Sexo	Setor
1	F	Financeiro
2	F	Administrativo
3	F	RH
4	M	Contabilidade
5	F	Jurídico
6	F	Cultura
7	F	Teatro
8	F	Música
9	F	Projetos
10	M	Projetos
11	F	Serviços gerais

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.2 CONCENTRAÇÃO NECESSÁRIA PARA EXECUTAR AS TAREFAS

Na primeira pergunta do questionário, buscou-se compreender se o atual ambiente de trabalho permite aos respondentes ter a concentração necessária para executar suas tarefas. Verificou-se, conforme gráfico 1, que 58,3% dos respondentes estão sempre concentrados para executar suas tarefas, 25% frequentemente enquanto 16,7% dos respondentes alegaram que raramente têm concentração no trabalho.

Gráfico 1 - Concentração para executar as tarefas



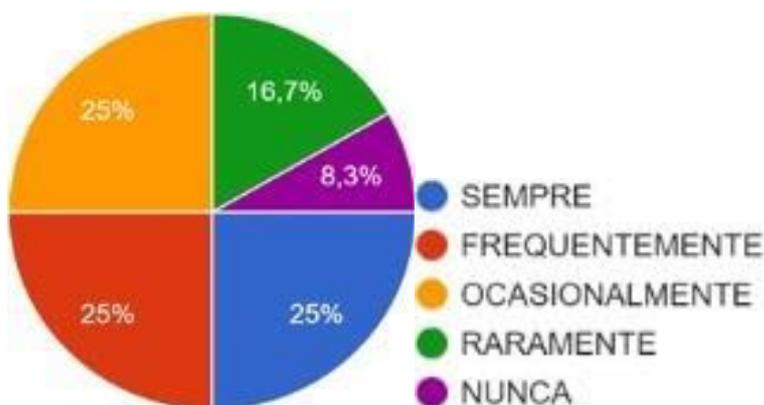
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Nota-se que os servidores efetivos, contratados e cargo de comissão nesse quesito 58,3% destacam que possuem concentração para executar as tarefas. Ou seja, em se tratando de concentração, 25% dos servidores frequentemente possuem concentração 8,3% dos servidores estão insatisfeitos. E necessário que tenha alternativas que melhorem esse índice.

4.3 PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES

A segunda pergunta representa os resultados sobre a opinião na tomada de decisões dos colaboradores e o objetivo era saber se a opinião era levada em consideração. Verificou-se, conforme gráfico 2, que 50% dos respondentes estão frequentemente participando das decisões, enquanto 16,7% dos respondentes alegaram que raramente participam da tomada de decisão no trabalho.

Gráfico 2 – Participação na tomada de decisões



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

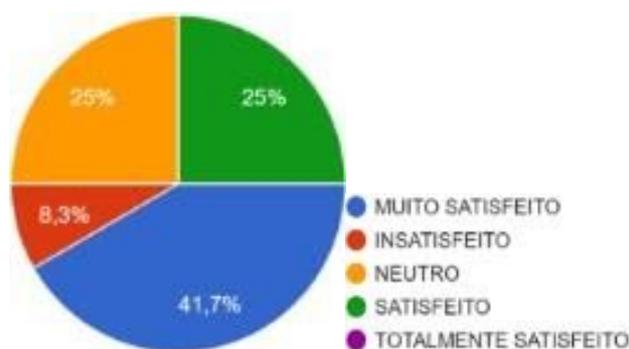
Os resultados demonstram que 25% dos servidores afirmaram que a sua opinião é levada em consideração. O mesmo índice foi verificado entre os que responderam que sua opinião é ouvida frequentemente ou ocasionalmente. Apenas 8,3% dos servidores disseram que suas sugestões nunca são aceitas. Ainda que este último número represente a minoria dos respondentes, o dado é relevante para que os gestores possam verificar se é possível fazer adequações para que todos possam sentir-se bem no ambiente em que atuam.

Verifica-se também, no gráfico 2, que 8,3% dos servidores responderam que nunca participam nas decisões, novamente cabe destacar que essas pessoas são as mesmas do gráfico 2, que 8,3% responderam, que suas decisões nunca são aceitas.

4.4 VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM O NÍVEL PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES NA INSTITUIÇÃO

Na terceira pergunta do questionário buscou identificar o nível de participação nas decisões. Verificou-se, conforme gráfico 3, que 41,7% dos respondentes avaliaram muito satisfeito com o nível de participação nas decisões da instituição, enquanto 25% ficaram neutros na pergunta. Também se verifica que 8,3% dos servidores que se encontram totalmente insatisfeitos.

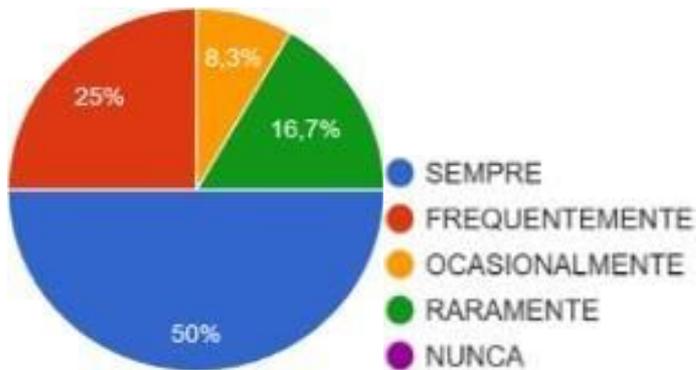
Gráfico 3 - Participação nas decisões



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.5 ORGULHO NA ORGANIZAÇÃO A QUAL TRABALHA

Gráfico 4 - Orgulho da organização



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

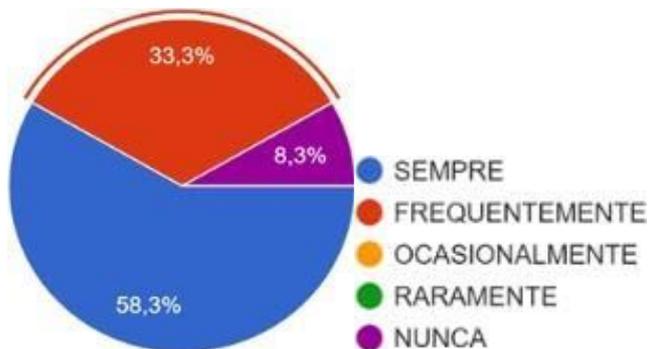
A quarta pergunta representa os resultados da opinião dos respondentes, o objetivo é saber com que frequência eles sentem orgulho da instituição. Verificou-se, conforme gráfico 3, que 50% dos respondentes estão sempre sentindo orgulho, 25% frequentemente sentem orgulho, enquanto 16,7% dos respondentes alegaram que raramente sentem orgulho da instituição.

Verifica-se, no gráfico 4, que 8,3% dos servidores responderam neutro que as participações nas decisões gráfico 2, 8,3% dos respondentes disseram que nunca participam da tomada de decisões percebe-se que são as mesmas pessoas que responderam no gráfico 4.

4.6 VOCÊ SE SENTE CONFORTÁVEL NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO

A quinta pergunta objetivava saber se os colaboradores sentem confortáveis no ambiente de trabalho. Verificou-se, conforme gráfico, que 58,3% dos respondentes estão sempre confortáveis, enquanto 8,3% dos respondentes alegaram que nunca se sentiram confortáveis em seu ambiente de trabalho.

Gráfico 5 - O ambiente de trabalho é confortável



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Nota-se que os servidores efetivos, contratados e cargo de comissão nesse quesito 58,3% destacam que o ambiente de trabalho é sempre confortável. Ou seja, em se tratando do ambiente de trabalho, 33,3% dos servidores frequentemente se sentem satisfeitos 8,3% dos servidores estão insatisfeitos. E necessário que tenha alternativas que melhorem esse índice.

O que se faz necessário é ter uma boa gestão de qualidade de vida dentro da instituição para minimizar ao máximo as necessidades do coletivo, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e sucessivamente trazendo vantagem a instituição.

4.7 VOCÊ TEM LIBERDADE DE CRIAR COISAS NOVAS NO TRABALHO.

A sexta pergunta representa os resultados sobre a liberdade de criar coisas novas no trabalho e a autonomia que o colaborador tem para propor melhorias na execução do seu trabalho. Verificou-se, conforme gráfico 6, que 41,7% dos respondentes têm sempre liberdade de criar coisas novas, 25% frequentemente, 8,3% ocasionalmente, 16% raramente enquanto 8,3% dos respondentes alegaram que nunca tiveram liberdade de criar coisas novas no trabalho.

Gráfico 6 - Liberdade de criar coisas novas



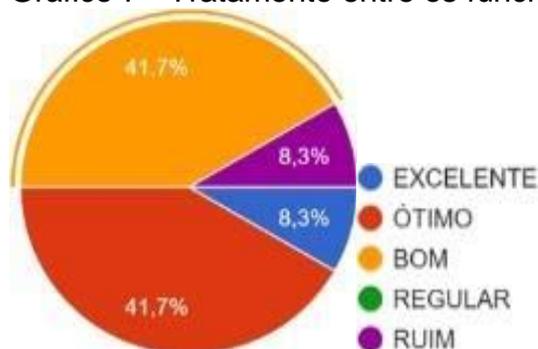
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Verifica-se que, no gráfico 5, que 8,3% dos servidores disseram que nunca acha confortável o ambiente de trabalho, novamente cabe destacar que são as mesmas pessoas do gráfico 4, que 8,3% ocasionalmente sentem orgulho da organização.

4.8 COMO VOCÊ AVALIA A IGUALDADE DE TRATAMENTO ENTRE OS FUNCIONÁRIOS

Na sétima pergunta do questionário, buscou-se identificar se o relacionamento entre os colegas de trabalho é favorável. Verificou-se, conforme gráfico 6, que 8,3% dos respondentes avaliaram um excelente tratamento entre os servidores, 41,7% dos respondentes avaliaram ótimo o tratamento de igualdade entre os colaboradores, 41,7% avaliaram bom, enquanto 8,3% dos respondentes alegaram ruim o tratamento de igualdade.

Gráfico 7 - Tratamento entre os funcionários



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

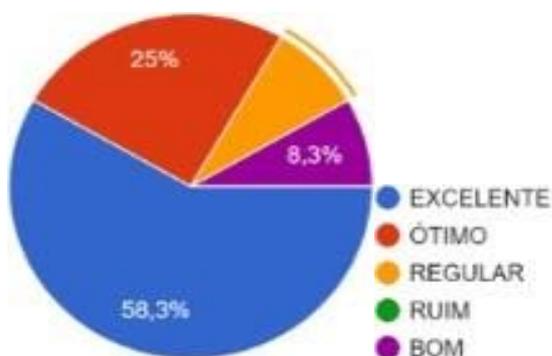
Verifica-se, no gráfico 6, que 8,3% dos servidores disseram que nunca tem oportunidade de criar coisas novas, novamente cabe destacar que essas pessoas

são as mesmas do gráfico 5, que responderam que nunca acham o ambiente de trabalho confortável.

4.9 COMO É SUA RELAÇÃO COM SEUS SUPERIORES.

A oitava pergunta do questionário buscou verificar como é o relacionamento entre o superior e os subordinados, os resultados demonstraram a manutenção de um bom relacionamento, o que é ótimo para a instituição, pois com um bom relacionamento entre o líder e demais colaboradores o trabalho torna-se mais produtivo.

Gráfico 8 - Relação com os superiores



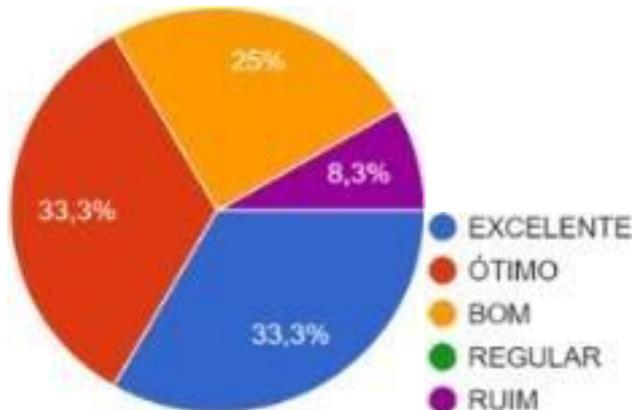
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Pode-se observar no Gráfico 7, que em sua maioria, 41,7% dos servidores têm uma relação ótima com seus superiores, enquanto 41,7% têm uma boa relação, e 8,3% têm um excelente relacionamento.

4.10 QUÃO MOTIVADO VOCÊ SE SENTE PARA TRABALHAR

Na nona pergunta do questionário buscou identificar o percentual dos colaboradores respondentes o quão motivados eles se sentem para trabalhar. Verificou-se que o nível de motivação para trabalhar é ótimo para 25%, enquanto 8,3% alegaram ser ruim.

Gráfico 9 - Motivação para trabalhar



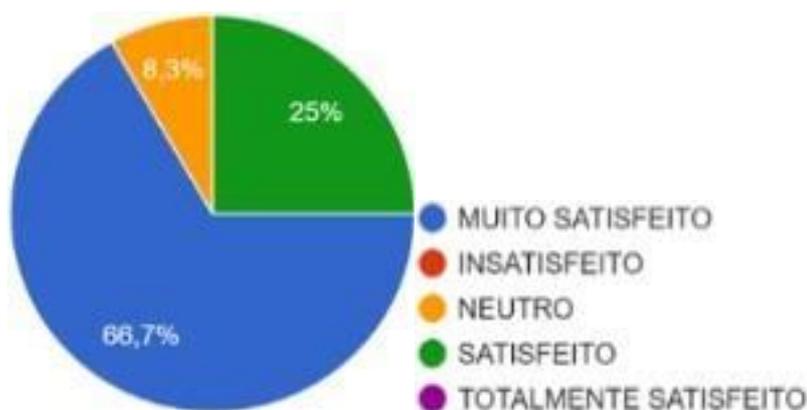
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Verifica-se, no gráfico 8, que 8,3% dos servidores disseram que tem um bom relacionamento com seus superiores, novamente cabe destacar que essas pessoas são as mesmas do gráfico 7, que 8,3% responderam, que acham ruim o Tratamento entre os funcionários.

4.11 VOCÊ SE SENTE SATISFEITO COM A VARIEDADE DAS TAREFAS QUE REALIZA.

Na décima pergunta, buscou identificar o grau de satisfação dos respondentes com a variedade de tarefas que realizam. Verificou-se, conforme gráfico 10, que 66,7% dos respondentes estão muito satisfeitos, enquanto 8,3% dos respondentes ficaram neutros na pergunta.

Gráfico 10 - Satisfação com a variedade de tarefas



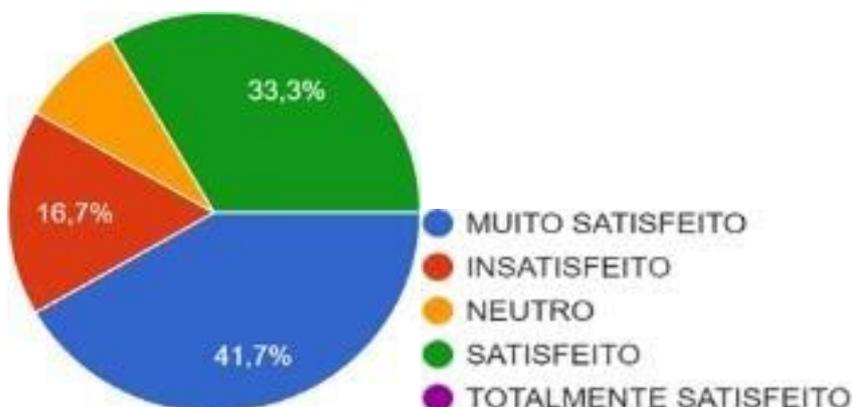
Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Verifica-se, no gráfico 10, que 8,3% dos servidores responderam neutro a satisfação com a variedade de tarefas, novamente cabe destacar que essas pessoas são as mesmas do gráfico 9, que 8,3% responderam que acham ruim a participação nas decisões

4.12 VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM SUA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na décima primeira pergunta do questionário buscou identificar a satisfação com a qualidade de vida no trabalho. Observar-se que em sua grande maioria, 41,7%, os servidores se encontram muito satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho. Outros 33,3% dizem-se satisfeitos, e 16,7% se encontram insatisfeitos.

Gráfico 11 - Satisfação com a qualidade de vida



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

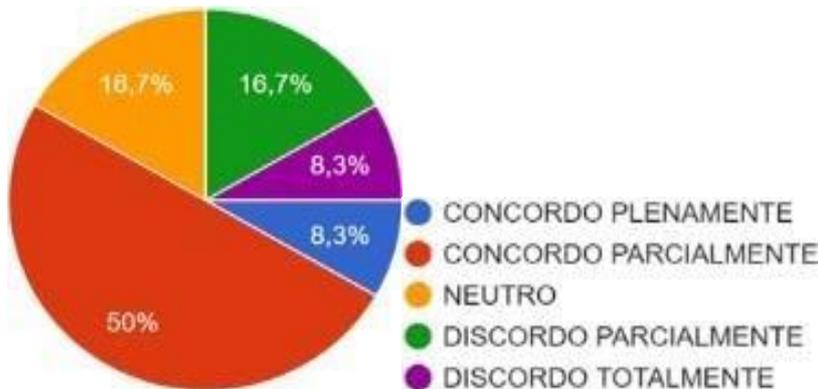
No gráfico 10 a satisfação quanto a qualidade de vida oferecida pela organização está presente na maior parte dos colaboradores que responderam o questionário. 41,7% se mostraram muito satisfeito e 16,7% se mostraram insatisfeitos.

4.13 SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO

A décima segunda pergunta representa os resultados sobre a satisfação dos respondentes com o salário e o objetivo é identificar se eles estavam satisfeitos com o salário que receberam. Verificou-se conforme gráfico 12, que 8,3% concordam plenamente, 50% dos respondentes concordam parcialmente, 16,7% não se

manifestaram, 16,7% discordaram parcialmente enquanto 8,3% dos respondentes alegaram que discordam parcialmente.

Gráfico 12 - Satisfação com o salário



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

O gráfico 12 indica, que em sua maioria, 50,0% dos servidores concordam parcialmente com o salário que recebem na Secretaria, isso mostra que a gestão precisa ter um olhar mais apurado e ver o motivo desse resultado.

4.14 O QUE VOCÊ ACHA QUE PODERIA MELHORAR NO AMBIENTE DE TRABALHO

A pergunta 13 foi aberta e buscava perceber na opinião dos respondentes o que poderia ser melhorado no ambiente de trabalho e as respostas foram bastantes variadas, sendo as pautas apontadas. Apesar de nas perguntas anteriores apenas 8,3% dos entrevistados terem se manifestado como insatisfeitos todos eles fizeram algum tipo de contribuição que poderia melhorar e entre as principais contribuições ou sugestões de melhorias estão: Planejamento entre os setores, organização, maior participação entre as equipes, segurança, tecnologia, diálogo, respeito.

Em linhas gerais, nota-se que os respondentes nesse quesito destacam que sempre pode melhorar. Ou seja, em se tratando do ambiente de trabalho, de acordo com os entrevistados da pergunta 4, 8,3% os servidores estão insatisfeitos. É necessário que tenha alternativas que melhorem esse índice. Os entrevistados queixam-se pela falta Planejamento entre os setores, organização, maior participação entre as equipes, segurança, tecnologia, diálogo, respeito. É de suma

importância ouvir o que os colaboradores têm a dizer e tão importante quanto ouvir é fazer o possível para que suas sugestões sejam atendidas.

4.15. QUAL O MAIOR DESAFIO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A pergunta 14 foi aberta e buscava perceber na opinião dos respondentes qual o maior desafio no ambiente de trabalho e as respostas foram bastantes variadas, sendo as pautas apontadas. Em relação, as respostas sobre o desafio foram unânimes: houve sim desafios e eles fizeram algum tipo de contribuição que poderia melhorar e entre as principais melhorias estão: Falta de planejamento, falta de comunicação, lidar com a burocracia no ambiente público, A falta de empatia.

Foi perguntado também qual era o maior desafio no ambiente de trabalho e as respostas foram bastantes variadas, percebe-se que desses itens alguns já foram mencionados na pergunta anterior o que poderia ser melhorado e entre as principais contribuições ou sugestões de melhorias foi encontrado alguns desafios ou dificuldades relacionadas ao ambiente de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta uma análise sobre percepção dos servidores efetivos, contratados e cargo de comissão de alguns setores da Secretaria de Cultura de Maracanaú – CE, com relação aos aspectos ligados ao clima organizacional e a qualidade de vida (QVT).

Verificou-se que apesar da instituição estudada não possuir nenhum modelo de gestão formal envolvendo a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários, esta possui bom clima organizacional e a boa qualidade de vida no trabalho (QVT) para a maioria dos respondentes. No geral, através dos resultados encontrados, constata-se que existe um clima e uma (QVT) bastante favorável e propício ao desempenho.

Ainda assim, também se observou uma minoria dos respondentes, em torno de 9% estão, de modo geral, insatisfeitos com o seu ambiente de trabalho. Este é um dado que não pode ser desconsiderado pela gestão pública, pois o objetivo da Qualidade de Vida no Trabalho e o Clima Organizacional é proporcionar um ambiente favorável para todos os colaboradores faz-se necessário, desse modo, que a equipe da gestão possa aprofundar as causas que podem estar levando uma

porcentagem dos colaboradores ao desconforto para que possam tomar as decisões adequadas para ajustar a situação evidenciada.

Porém, em relação a algumas perguntas abertas, foram observadas algumas deficiências, como a falta de segurança, falta de planejamento, falta de uma boa tecnologia, falta de diálogo.

Por fim, poderia ser enviada uma CI para o gabinete do prefeito solicitando um guarda Municipal para fazer a segurança da Secretaria de Cultura e Turismo, já que é tão isolada do centro da cidade. Fazer reuniões mensais para falar de planejamento nos setores, poderiam contratar uma empresa de alta tecnologia e quando se sentir insatisfeito com algo chegar para o gestor e conversar.

REFERÊNCIAS

AHRENS, Rudy de Barros et al. **Análise do ambiente de trabalho com foco em qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional: uma proposta de instrumento**. 2020. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=9033228521259692245&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>. Acesso em: 20/02/2021.

ANDRADE, Rubia Manarim. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química**. 2012. Disponível: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1077/1/Rubia%20Manarim%20Andrade.pdf>. Acesso em: 20/02/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2006. Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª edição. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=uhU9a2W0M6EC&oi=fnd&pg=PA5&dq=CHIAVENATO,+Idalberto.+Administra%C3%A7%C3%A3o+geral+e+p%C3%BAblica,+2006.+Rio+de+Janeiro:+Elsevier,+6%C2%AA+edi%C3%A7%C3%A3o.+Dispon%C3%ADvel+em:%3Chttp://books.google.com.br/books%3F+id%3DuhU9a2W0M6EC%26pg%3DPA273%26dq%3Dclima%2Borganizacional%26hl%3Dpt-BR%26sa%3DX%26ei%3Ds1-T5H4HYmv6AGY6sRQ%26ved%3D0CFoQ6AEwBA%23&ots=KHiAmJbKeY&sig=_Uq7rn8fio0GllwxbP1UGUuH0-k#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 02/03/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**—4. ed. prefácio IX p. 401—Barueri. SP: Manole, 2014.

CORRÊA, Dalila Alves et al. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise crítica da produção bibliográfica brasileira na área de gestão**. In: Resumo do 2º Congresso Transformare de Paris, 2012.

COSTA, Vívian Flores; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição**

pública de ensino. Anais do Encontro de Administração Pública e Governo-EnPAG, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG494.pdf>. Acesso em: 25/03/2021.

CRUZ ALVES, Jesimar da; VAL, Claudenir Pereira do; FEIJÓ, Rosimere Lavinias. **Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y.** Revista Mosaico, v. 6, n. 2, p. 41-47, 2015. Disponível em: <<http://editora.universidadedevassouras.edu.br/index.php/RM/article/view/139/74>>. Acesso em 18/03/2021.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público.** 2019. Disponível em: <6_Livro_Inovação e empreendedorismo no setor público.pdf>. Acesso em: 24/03/2021.

FONSECA, Thayná Imbroinisio da. **A qualidade de vida no trabalho, o estresse e seus impactos no ambiente de trabalho e a síndrome de Burnout.** 2018. Tese de Doutorado. Universidade Candido Mendes. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt->

BR&as_sdt=0%2C5&q=http%3A%2F%2Fwww.avm.edu.br%2Fdocpdf%2Fmonografias_publicadas%2FK237741.pdf&btnG=>. Acesso em: 17/02/2021.

FRANÇA, Jennifer Ramos Novais; LISBOA, Tainá da Mota; ERCOLIN, Eliza Helena. **A comunicação empresarial e sua influência no clima organizacional.** Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico, v. 1, n. 10, 2017. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=3154092628791751337&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>. Acesso em: 22/02/2021.

FRAZÃO, Edjane Borges et al. **Índice de satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma instituição pública federal.** 2016. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=%C3%8Dndice+de+Satisfa%C3%A7%C3%A3o+no+Trabalho+e+sua+rela%C3%A7%C3%A3o+com+o+Clima+Organizacional+entre+Servidores+de+uma+Institui%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica+Federal&btnG=>>. Acesso em: 08/03/2021.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 15 abr 2021.

IORKORKI, Cássia R. Baruffi; RISSI, Vanessa. **Avaliação da qualidade de vida no trabalho:** estudo de caso no setor público. v. 14, 2011. Disponível em: <https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files_mf/dc61ca869342653b3d692d0d2c9959e4119_1.pdf>. Acesso em: 24/03/2021.

MARAFON, Rubens; BOFF, Edenilson; BRESSAN, Gabriel. **O clima organizacional e sua influência na qualidade de vida no trabalho:** um estudo de caso no banco bradesco sa de Xanxerê-SC. Seminário de Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão, 2016. Disponível em:

<https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=5353105740294862575&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>. Acesso em 15/02/2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%E7%E3o_%E0%A0_Administra%E7%E3o_-_Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%B0Ed.pdf>. Acesso em: 20/03/2021.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

MIRANDA, Ronaldo Leão de; WNATUBA, Berenice Beatriz Rossner; SEIBERT, Rosane Maria. **Clima organizacional como instrumento de gestão e legitimação: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior**. revista de contabilidade dom alberto, v. 4, n. 7, p. 1-20, 2015. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?q=related:wyQ_Yx11-AkJ:scholar.google.com/&scioq=CLIMA+ORGANIZACIONAL+COMO+INSTRUMENTO+DE+GEST%C3%83O+E+LEGITIMA%C3%87%C3%83O:+UM+ESTUDO+DE+CASO+EM+UMA+INSTITUI%C3%87%C3%83O+DE+ENSINO+SUPERIOR&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>. Acesso em: 25/02/2021.

MONTEIRO, Greice Marta Spananberg. **Qualidade de vida no trabalho: o estudo de caso no setor de serviços de limpeza, copa e cozinha da UNIJUÍ–Câmpus Santa Rosa**. 2015. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=QUALIDADE+DE+VIDA+NO+TRABALHO%3A++O+estudo+de+caso+no+setor+de+Servi%C3%A7os+de+Limpeza%2C+Copa+e++Cozinha+da+UNIJU%C3%8D+%E2%80%93+C%C3%A2mpus+Santa+Rosa+&btnG=>>. Acesso em: 18/03/2021.

MORO, Angélica Balconi; BALSAN, Laércio André Gassen; COSTA, Vânia Medianeira Flores; COSTA, Vívian Flores; SCHETINGER, Maria Rosa Chitolina. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnicoadministrativos de uma instituição pública de ensino**. Encontro de administração pública e governo. Salvador/BA. 18 a 20 de novembro de 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG494.pdf. Acesso em: 22/03/2021.

NESPECA, Milena; CYRILLO, Denise Cavallini. **Qualidade de vida no trabalho de funcionários públicos: papel da nutrição e da qualidade de vida**. Acta Scientiarum. Health Sciences, v. 33, n. 2, p. 187-195, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHealthSci/article/view/7885/pdf>>. Acesso em: 24/03/2021.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização**. Simpósio de Eficiência em Gestão e Tecnologia, v. 9, 2012. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Clima+Organizacional%3A+Fator+de+Satisfa%C3%A7%C3>

%A3o+no+Trabalho+e+Resultados+Eficazes+na+Organiza%C3%A7%C3%A3o&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3Acy_Rxcf1Y9EJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dpt-BR>. Acesso em: 02/03/2021.

PINHO, LFSV. **Cultura e clima organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional.** Revista Eletrônica Gestão e Negócios, v. 1, n. 5, p. 1-20, 2014. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Cultura+e+Clima+Organizacional%3A+As+causas+do+absente%C3%ADsmo+visto+como+efeito+e+n%C3%A3o+como+causa+do+comportamento+organizacional&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A2H9BcAALoZoJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dpt-BR>. Acesso em: 18/03/2021.

RHODEN, Juliana Lima Moreira; ZANCAN, Silvana. **A perspectiva da abordagem qualitativa narrativa de cunho sociocultural:** possibilidade metodológica na pesquisa em educação. Educação (UFSM), v. 45, p. 61-1-22, 2020. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=A+perspectiva+da+abordagem+qualitativa+narrativa+de+cunho+sociocultural%3A+possibilidade+metodol%C3%B3gica+na+pesquisa+em+educac%C3%A7%C3%A3o&btnG=>>. Acesso em: 06/03/2021.

SÁ, Adriana Müller Saleme de; MARTINS-SILVA, Priscilla de Oliveira; FUNCHAL, Bruno. Burnout: **O impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem.** Psicologia & Sociedade, v. 26, n. 3, p. 664-674, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/psoc/v26n3/a15v26n3.pdf>>. Acesso em: 18/03/2021.

SACHET, Sara Biava. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho – uma revisão bibliográfica.** 2019. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=15212674900841218769&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>. Acesso em: 18/02/2021.

SILVA FILHO, Antônio Ferreira da; SILVA, Marcos Aurélio Maia. **Satisfação no ambiente de trabalho no setor de manutenção de elevadores da OTIS Fortaleza.** Revista de Administração da UNI7, v. 1, n. 2, p. 045-073, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.uni7.edu.br/index.php/revistadaadministracao/article/view/530>>. Acesso em: 08/03/2021

SILVA, Érika Fontes da et al. **A influência do estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB.** Qualitas Revista Eletrônica, v. 20, n. 2, p. 89-114, 2020. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/3985/pdf>>. Acesso em: 08/03/2021.

SILVA, Lucas Elias da; SANTOS, Carlos Henrique Koslinski; SILVA, Daniel Marcos Oliveira da; SILVA, Lucas Antônio S.; VIEIRA, Wender Portugal; MARTINS, Daiane Fabricia Carvalho Barros; RODRIGUES, Fábio da Silva. **A revolução na comunicação de uma organização não governamental:** o caso da Casa Lar Santo Antônio. Disponível em:

<https://scholar.google.com.br/scholar?cites=3154092628791751337&as_sdt=2005&scioldt=0,5&hl=pt-BR>. Acesso em: 22/02/2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 11^a Ed., 2009, p.43.

https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA19_ID6213_01092020174753.pdf24/03/2021.

A INFLUÊNCIA DOS LÍDERES NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA TÊXTIL.

Patrícia Butemara Oliveira da Silva¹
Bruna Kelly Oliveira da Silva²
Kamila Lima do Nascimento³

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo demonstrar que a motivação e a liderança resultam em benefícios para a empresa, possibilitando melhores resultados. A motivação dos colaboradores pode ser uma das principais causas do rendimento de uma organização, pois são eles que exercem o trabalho funcional, conseqüentemente resultando no desempenho da empresa. O líder deve saber trabalhar com seus colaboradores seus pontos fortes e fracos, deixando-os com uma maior liberdade para as tomadas de decisão, fazendo-os se sentirem importantes e motivados e atinjam o auge de suas funções e entreguem resultados. A metodologia utilizada foi um estudo de caso com aplicação de questionário online com os líderes da empresa têxtil em estudo. Constatou-se com a pesquisa que o principal quisto para que a empresa atinja os seus resultados é tendo bons líderes que tenham uma boa conduta ética, sendo justo nos conflitos e tomada de decisões.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Organizações.

ABSTRACT

This article aims to identify potential strategies for financial sustainability, which can be adopted by third sector organizations, considering the challenges made to the day-to-day fundraising to rescue their care activities. The research methodology has acquired qualitative character through case study with the Association of Parents and Friends of the Exceptional - Apae, located in the city of Maranguape in the State of Ceará. At the end of the research, there are strategies that can contribute to diversifying the collection of own resources from the third sector, ensuring less dependence on the source of external resources.

Key words: Apae; Funding; Strategies; Third sector.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as principais atribuições de um líder podemos destacar a missão de motivar sua equipe garantindo o bom andamento e o rendimento das empresas. Não

¹ Administradora formada pelo Centro Universitário Unifametro.

² Administradora formada pelo Centro Universitário Unifametro.

³ Professora Universitária no Centro Universitário Unifametro. Doutora e Mestre em Ciência Política. kamiladonascimento@gmail.com

existe fórmula perfeita para a motivação ou para a liderança, mas os inúmeros trabalhos que buscam investigar fórmulas que têm tido bons resultados dão pistas importantes para compreender as melhores abordagens. Este estudo intenta ser mais uma contribuição nesse sentido ao buscar investigar o papel da liderança para a motivação da equipe em uma empresa têxtil do Estado do Ceará

A liderança é um fator importante para se manter um bom posicionamento no mercado, pois o sucesso da empresa na maioria das vezes depende dos colaboradores, cabe ao líder com toda sua criatividade liderar a equipe e cumprir a missão de incentivá-los para um melhor desempenho e assim ganhar mais espaço e destaque. Liderança é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos.

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa têxtil em que, através da aplicação de questionário, buscou -se captar as especificidades do perfil da liderança na referida instituição. Justifica-se que este tipo de trabalho é importante pelo fato de que consegue oferecer informações sobre como os líderes de uma empresa de grande porte lideram suas equipes e suas percepções sobre a liderança.

Na primeira parte do trabalho buscou -se apresentar o que a literatura apresenta de mais importante sobre a liderança e a motivação. Na segunda parte, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo e, por fim, são mostrados os resultados da análise.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, apresenta-se brevemente os principais conceitos da literatura sobre o tema da liderança e do papel do líder na motivação das equipes para uma maior compreensão do leitor sobre o assunto em questão.

2.1 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os

relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa.

Até a década de 60, para o chefe bastava sentar-se na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, controlar e corrigir. O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, ou seja, o total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Contudo, as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar mais de contribuições intelectuais de seus funcionários. Principalmente no fim dos anos 80, com a evolução da concorrência, criou-se a necessidade de ter nas empresas funcionários mais dedicados. O novo bom chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os funcionários, “vender” os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho.

Líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das primeiras palavras que nos ocorrem quando pensamos em liderança. É comum, também, sermos tentados a entender que liderar é tarefa daquelas pessoas com QI elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é colocado da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir” (HUNTER, 2004, p.105).

Pode-se dizer que a liderança no mundo atual é de grande importância para se conquistar os objetivos e metas estabelecidos, é preciso ter bons líderes para um bom andamento da organização. A liderança está cada vez mais desenvolvida e lembrada com frequência, ultimamente não existem, ou são poucas, as empresas que não se preocupam com a liderança. Todas buscam profissionais qualificados para a gestão de pessoas.

Segundo o autor Nanus:

Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro das organizações (NANUS, 2000, p.10).

Para Alves (2006), as rápidas e constantes mudanças no mundo corporativo nos últimos anos vêm provocando grandes esforços nas empresas nacionais e internacionais na busca de desenvolvimento e adequação das competências humanas às necessidades da concorrência mundial, ocorrendo assim o aumento da qualidade, a redução de custos e a capacidade na produção.

Maxwell cita que:

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWELL, 2008, p.96).

Fiorelli (2004, p.71), define a liderança como “a capacidade de exercer influência sobre as pessoas”. Liderança é a arte de comandar pessoas, atrair seguidores, servir e influenciar de forma positiva para se alcançar um objetivo em comum. Ser líder é um grande desafio que exige muita habilidade, paciência, dedicação, determinação, prontidão, respeito, compromisso, humildade e outras características indispensáveis que o ser humano deve ter.

Portanto, todas as organizações devem dar a real importância para a liderança, pois se for trabalhada de forma correta pode interferir para um melhor desenvolvimento da organização e será de extrema importância para os resultados da equipe. Chiavenato (2006, p. 451 e 452) ensina a identificar algumas características de liderança, como citado a seguir:

- a) facilidade em solucionar problemas e conflitos
- b) habilidade de delegar responsabilidades aos outros habilidade de interpretar objetivos e missões
- c) habilidade de estabelecer prioridades
- d) habilidades de planejar e programar atividades em equipe
- e) facilidade em supervisionar e orientar pessoas.

Chiavenato (2004), define a liderança como um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é conquistada através da influência entre pessoas, uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas, do respeito para com os liderados, humildade e prontidão.

No mercado atual, grandes empresas passaram a dar valor ao líder, que traz consigo todo o diferencial para a organização. Pois ele tem a única finalidade de trazer melhorias para o ambiente de trabalho, e o crescimento e desenvolvimento de todos os envolvidos. Segundo Krause (1999, pág. 81):

Quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente no que diz respeito à competição em negócios. Em negócios competitivos, a visão de liderança combinada com a ação cooperativa é a única forma de produzir resultados favoráveis.

Dentro da organização, os colaboradores precisam de pessoas que os conduzam, empresas com grandes líderes só tendem a crescer cada vez mais. Este é o papel atribuído frequentemente aos líderes que devem a capacitação conforme suas necessidades e seu planejamento, a fim de que a missão da organização seja cumprida.

2.20 LÍDER

Segundo Tejon (2006), o líder precisa conhecer as peculiaridades do ramo que está inserido e compreender suas limitações, sendo necessário conhecer um pouco de cada área da organização para ter uma visão ampla a fim de ter capacidade para se sobressair quando surgirem obstáculos, para ter vantagem competitiva ao perceber o melhor momento para arriscar algo novo, administrar o presente pensando no futuro, deve ter habilidades para transformar ameaças em oportunidades. De acordo com Vergara (2000, p. 104):

A liderança requerida nesses novos tempos é um processo de construção do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa. Quando ela opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas ações ganham valor. E ela torna-se líder.

Conforme Byham (2016), todo líder tem sua marca e as pessoas avaliam a todo momento, criam uma reputação no exercício da liderança, seja a respeito da capacidade de liderar ou até mesmo conhecimento, sendo importante causar uma boa impressão. O autor aponta alguns atributos importantes para o sucesso do Líder como: ser autêntico; trazer em público o que há de melhor nas pessoas e ser receptivo a opiniões.

Para Goleman (2015), o Líder deve ter uma tríade de consciência tendo ela foco interno, foco no outro e foco externo, em quantidade apropriada e flexibilidade para agir no momento certo. O foco interno: está relacionado a ter concentração, em definir um único foco e restringir todo o resto, concentrar em metas, empregar criatividade e inovação. Foco no outro: observações na equipe. O autor ressalta que a empatia deve ser destaque no relacionamento para que as pessoas desenvolvam fortes laços e criem vínculos. Foco externo: estar sempre buscando informações e diversos meios, gerando uma consciência externa, revelando talentos a partir de dados de outras fontes, esse espírito de interesse faz com que esses líderes possuam habilidades como ser bons ouvintes e por outro lado excelentes questionadores.

Conforme Ladew (2002), um líder eficaz deve ignorar os rumores e fofocas, quando surgir comentários destrutivos feitos por um funcionário sobre outros, não tolerando assim essa atitude deixando bem claro aos demais, que situações de intimidades devem ser cortadas de forma imediata, encontrando a fonte de rumores no ambiente e rapidamente adotando providências para que o problema seja solucionado.

De acordo com Oliveira (2016), o líder da nova ordem será reconhecido por duas qualidades essenciais como: ser bom comunicador e intermediar conflitos a fim de solucionar e demonstrar sua eficácia. Conflitos esses gerados devido à diversidade das pessoas e o líder obtém confiança tanto pelas palavras como por seus atos. Segundo Byham (2016), o líder catalisador é aquele que assume as responsabilidades e cria estratégias para o engajamento a fim de envolver todos, ele ganha vantagem principalmente por intermédio daqueles liderados que são extraordinários e se beneficia em diferentes áreas, tem como paixão buscar sempre ser um líder melhor em constante busca por diversas habilidades. O líder catalisador

consegue detectar potencial, ultrapassar contestações e obter o melhor das pessoas (LADEW, 2002).

Conforme Tejon (2006), o líder desenvolve virtudes e aponta quatro como essenciais para que a liderança seja praticada. Sendo:

- ✓ Aprender: deve estar sempre aprendendo, tendo uma visão para saber tirar lições de situações que as pessoas que estão ao redor não percebiam;
- ✓ Atender: sempre disponível para ajudar as pessoas e assim realizando como um prazer o atendimento aos outros, sendo assim um líder servidor;
- ✓ Acreditar: mesmo antes de estar concluído seja um projeto ou um planejamento, diferente das demais pessoas sempre tem pensamento positivo e realiza as ações necessárias para a concretização;
- ✓ Animar: transmitir entusiasmo à equipe impulsionando um relacionamento agradável.

Segundo Voigtlaender et al (2011), há vários tipos de líderes, mas dependendo da situação e da necessidade, poderão ocorrer adaptações que levam ao surgimento de novos estilos. Assim, os líderes são de extrema importância para o desempenho e o crescimento da organização, dirigindo equipes para servirem ao bem comum.

Hoje existem vários estilos de liderança, como: autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, situacional, participativo, sendo que todos os estilos possuem vantagens consideradas como aspectos positivos e como desvantagens, os negativos.

Os estilos de liderança são diferenciados de acordo com o modo de agir do líder em cada situação.

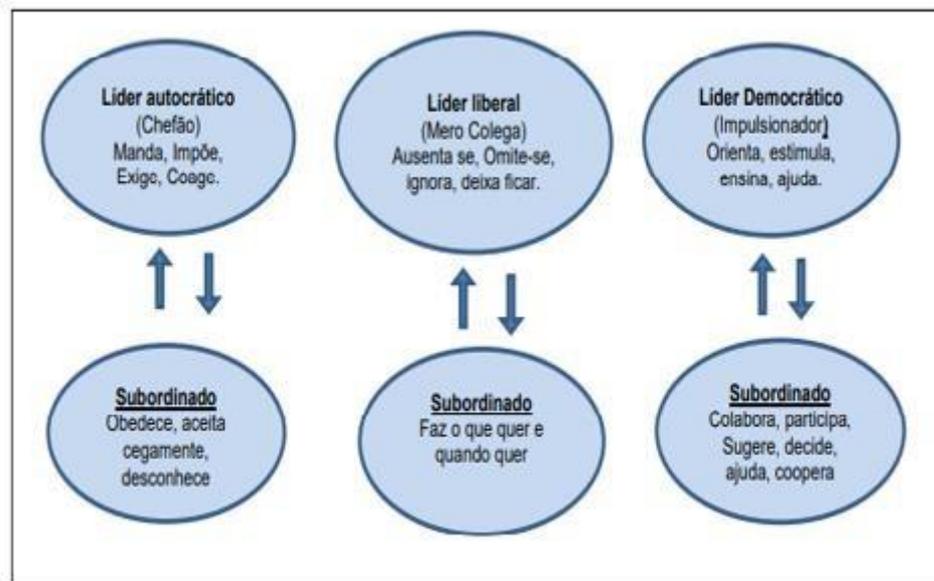
(...) liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo, e a situação em que se encontram. A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano no trabalho (Chiavenato, 2005, p. 201).

O estilo Autocrático – É um autoritário como o próprio nome já diz, o líder com este estilo determina tarefas aos seus liderados, toma decisões sozinho, não leva em consideração a opinião do grupo, enfim é um líder dominador e ditatorial.

O estilo Permissivo ou Liberal – deixa todas as decisões para serem tomadas pelo grupo, onde na verdade pouco participa. Isso indica que há pouco controle do líder em relação ao grupo. Esse estilo estimula certo grau de individualismo, proporcionando a fragmentação, e fortalecendo a indecisão.

O estilo Democrático - É o líder que valoriza seu liderado, onde todas as decisões são tomadas pelo grupo, pois seu objetivo é manter ativa a participação dele, é um líder centralizador que cria um vínculo de segurança e confiança.

Figura 1- Estilos de Liderança



Fonte: Própria das autoras (2021)

Ao considerar liderança uma palavra inserida no contexto das organizações, pode-se dizer que liderar é uma ação que cresceu juntamente à humanidade e em diversas áreas como na religião e história e, assim com as mudanças de gerações e da tecnologia, o verbo também vem acompanhando e se atualizando.

Atualmente, nota-se o comportamento de um verdadeiro líder quando ele apresenta capacidade de modificar positivamente o ambiente onde está inserido e, sobretudo, inspirar e motivar o crescimento de sua equipe, ou seja, muito além das qualificações e/ou características adquiridas teoricamente. Conforme Oliveira (2005, p.27), “do líder são cobradas determinadas formas e atitudes para lidar com valores básicos; e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido”.

É papel do Líder traçar os objetivos no intuito de se ter eficácia, pois toda organização necessita dessa prática, onde o Líder deve ser ativo para que haja a

satisfação das pessoas envolvidas e como consequência resultados positivos. Se a liderança não for direcionada da forma correta a fim de satisfazer e alcançar a missão, visão e objetivos dela, e focando nos colaboradores parte fundamental para o funcionamento dela, não serão alcançados os resultados esperados. Conforme Hunter (2009) Liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem com entusiasmo a fim de atingir metas para o bem comum, com um caráter que inspire confiança

Dentre as características do líder estão: Iniciativa, objetividade, empatia, criatividade, combatividade e delegação de poderes são características importantes ao liderar. É certo que essas, como outras características influenciam na maior ou menor receptividade dos líderes, pois quando as possuem, possivelmente, exercem uma liderança mais eficiente (OLIVEIRA, 2010). As características pessoais e o desempenho eficaz do líder não lhe dão a garantia de êxito global dos resultados, tendo em vista que outras variáveis estão em jogo. É por essa razão que a liderança e o perfil do líder devem sempre estar adaptadas aos mais diversos contextos organizacionais.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO

A presente pesquisa é um estudo de caso que tem como objetivo analisar o perfil do líder e sua relação com o sucesso das organizações.

3.2 AMOSTRAGEM

O estudo foi executado em uma empresa têxtil de grande porte que atualmente possui 165.000m² de área construída, possuindo assim um parque fabril com tecnologia de ponta. No total fazem parte do Grupo 16 empresas, com unidades em Guaramirim/SC, Jaraguá do Sul/SC, Corupá/SC, Avaré/SP, Maracanaú/CE, Paraguai e duas unidades de costura localizadas em Santa Catarina, onde são desenvolvidas e produzidas as marcas da empresa, ela abrange os segmentos feminino, masculino, infantil, malha em rolo.

Com cerca de dezesseis mil clientes, a companhia conta com mais de quatro mil e duzentos colaboradores que trabalham com entusiasmo e simplicidade para obter resultados cada vez melhores, a empresa é consolidada no mercado como referência nacional no mercado têxtil.

O estudo de caso será executado em uma de suas unidades que no caso ocorrerá na unidade de Maracanaú que conta com números atualizados de 1053 colaboradores e seus líderes se dividem em quantidade e setores e turnos de trabalho da seguinte forma:

Tabela 1 - Fonte: realizada pelo autor

SETOR	QUANTIDADE DE LÍDERES
COSTURA	14
DOBRAÇÃO E CD	1
EXPEDIÇÃO	1
QUALIDADE	1
MANUTENÇÃO	1
PREPARAÇÃO	1
SUPERVISÃO	3
GERENCIA	1

Fonte: Própria das autoras (2021)

Segundo Marconi e Lakatos (2010), os instrumentos e as técnicas a serem empregados na pesquisa científica podem ser selecionados desde a proposição do problema, da formulação das hipóteses e da delimitação do universo ou da amostra. Para contextualizar o tema da pesquisa foi elaborada uma revisão bibliográfica com o intuito de compreender e apresentar ao leitor o estado da arte referente ao problema pesquisado.

3.3 PROCEDIMENTOS

Com relação ao procedimento, a pesquisa foi realizada da seguinte maneira: primeiramente, se procedeu com o levantamento de material bibliográfico que balizou as etapas seguintes. Os textos foram lidos e analisados separando-se em fichamentos os excertos que foram utilizados para compor o texto final do trabalho de conclusão. Em seguida, foi executada a coleta de dados em campo, no mês de abril de 2021, em uma empresa do ramo vestuário, localizada na cidade de Maracanaú, através de um questionário respondido de forma rápida e segura tivemos um rápido retorno.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 AS QUALIDADES DE UM LÍDER

Ao serem questionados sobre quais as maiores qualidades de um líder os respondentes destacaram variadas qualidades tais como: ser paciente, humano, humildade, objetivo, respeitoso, justo, trabalhar sempre com entusiasmo e cobrando sempre os resultados, resiliência, foco, flexibilidade, empatia, criatividade e visão, íntegro, assertivo, honesto, disciplinado, saber ouvir, ter habilidade em comunicação, ser responsável, poder decisório rápido, dinâmico, boa postura, qualificação, visão global, imparcial, presente, focado no que as pessoas podem ter de melhor, saber falar com as pessoas, espírito de equipe, comprometimento e motivador.

4.2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR.

Ao serem questionados a dar sua opinião sobre de que modo acreditam que a liderança pode contribuir para a motivação dos colaboradores, obtivemos como resposta que o líder deve ser: justo, buscar o melhor para os colaboradores da equipe, ser um líder que interage, que reconhece o trabalho e estimula o colaborador a dar o seu melhor, dando oportunidades ao colaborador de desenvolver seu potencial através de desafios, mostrando onde é preciso melhorar e parabenizando as pequenas conquistas. O líder precisa ter e ou desenvolver habilidades que permitam conhecer bem seus liderados, identificando seus potenciais e suas fragilidades, assim como qualidades, saber ouvir, dar e receber opinião influencia o desenvolvimento da sua equipe, promovendo mudanças que estimulem o seu crescimento.

Para eles o líder deve ser amigo e oferecer todo o suporte necessário para o colaborador agindo sempre com justiça, integridade e não deve dá preferência para nenhum colaborador, sendo atencioso com todos pois eles sempre questionam quando há o tratamento diferenciado de alguns, deve mostrar qu e está junto com eles na execução das atividades e buscar melhores condições de trabalho e benefícios, sendo assim um facilitador de atividades e desenvolvedor de habilidades.

4.2.1. Liderança para os desacreditados

A terceira pergunta buscou identificar de que forma o líder poderia motivar uma equipe que não acredita no sucesso da organização. Recebemos como resposta que o líder deve trazer casos de sucesso do negócio para mostrar como exemplo, deve oferecer apoio e mostrar que trabalharem juntos faz a diferença, o líder deve sempre demonstrar para equipe que eles são importantes, usar o entusiasmo para contagiar pessoas, mostrar na prática os valores que a empresa acredita, fazer campanhas motivacionais, dar suporte a equipe, mostrar vantagens e benefícios que a organização oferece efetuando um comparativo com o mercado, mostrando exemplos, favorecendo um ambiente harmonioso e sempre comemorar as pequenas vitórias.

Para fazer com que os colaboradores acreditem no sucesso da organização, é preciso primeiro que o líder creia nela e segundo que o propósito da empresa seja claro para todos os colaboradores, pois esse pode ser um dos motivos do não engajamento da equipe.

4.2.2 Conflitos com a gestão de mudanças.

Ao questionarmos sobre como um líder consegue gerir sua equipe em uma empresa que enfrenta conflitos com a gestão de mudanças obtivemos como resultado que se líder com humildade, transparência, estando sempre próximo a equipe, sendo imparcial, justo com as pessoas ele conseguirá driblar os conflitos que venham a ocorrer.

O líder deve integrar os membros da equipe sobre a mudança, distribuindo senso de responsabilidade, ser agente da mudança, tentando não trazer esses conflitos para o ambiente, fazendo acompanhamento, orientando, apresentando com confiança que as mudanças ocorrem para melhoria da empresa e que elas são necessárias para alcançar objetivos maiores. Alguns informaram que mostrando e explicando o porquê das coisas e suas consequências no impacto do ambiente, as pessoas lideradas precisam estar informadas do que está acontecendo e no que elas podem contribuir, para que no final todos ganhem.

Tentando mostrar que mudanças sempre vão acontecer, e que independente do que aconteça, eles estão ali para oferecer sempre o melhor.

Cada situação vai exigir uma abordagem específica para a resolução de conflitos gerados no ambiente de trabalho. O líder deve ter conhecimento dos fatos, ouvir os envolvidos, deixá-los à vontade para falar e identificar soluções que sejam equilibradas e justas para todas as partes.

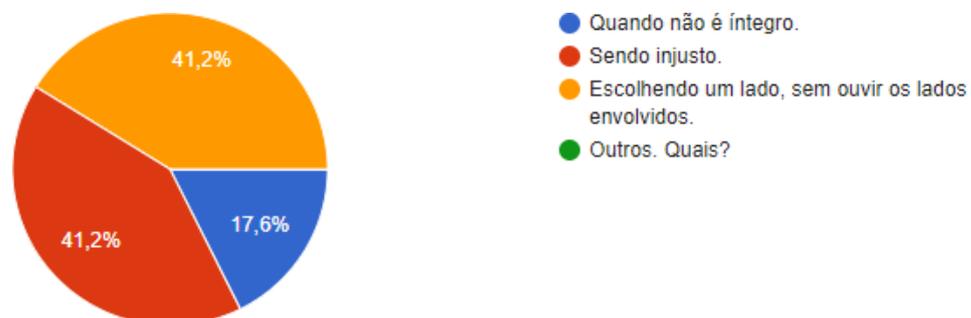
Mudanças são difíceis no começo mais também são necessárias convencer a equipe que mudanças são benéficas para a evolução da organização, sendo cooperativo e compreensivo com a equipe

O líder deve ser o primeiro a vestir a mudança. Sendo exemplo e mostrando que mudanças são melhorias que fazem parte da construção do profissional e da organização.

4.2.3 De que forma o líder pode se tornar motivo de conflitos na equipe.

Ao questionarmos sobre de que forma o líder pode se tornar motivo de conflitos na equipe, 41,2 % disseram que é quando ele escolhe um lado, sem ouvir o outro lado envolvido, 41,2% disseram que é quando ele pratica injustiça e 17,6% quando não age com integridade, percebe-se que o que torna motivo de conflito na equipe o fato de o líder praticar alguma injustiça ou não ouvir os dois lados ao acontecer um conflito na equipe, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 1: Motivo de conflitos na equipe

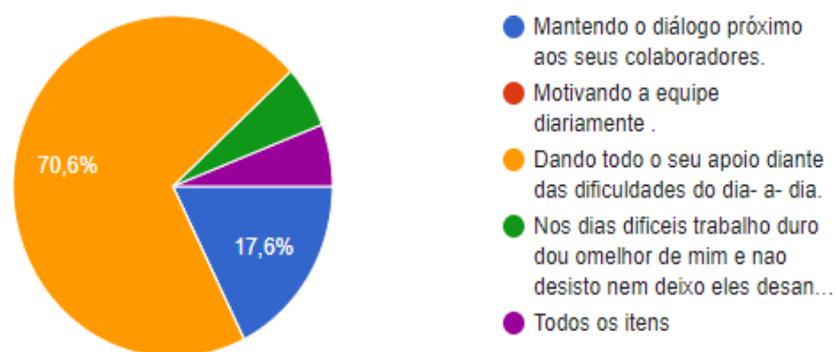


Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

4.2.4 O que fazem para administrar os altos e baixos no clima da equipe.

Ao questionarmos sobre o que fazem para administrar os altos e baixos no clima da equipe obtivemos como maioria de resposta que 70,6% dão suporte e todo apoio diante das dificuldades do dia a dia, 17,6% mantêm o diálogo próximo a seus colaboradores e uma pequena fatia disse que para manter o clima fazem o todo acontecer. Representado no gráfico abaixo:

Gráfico 2: Clima da equipe

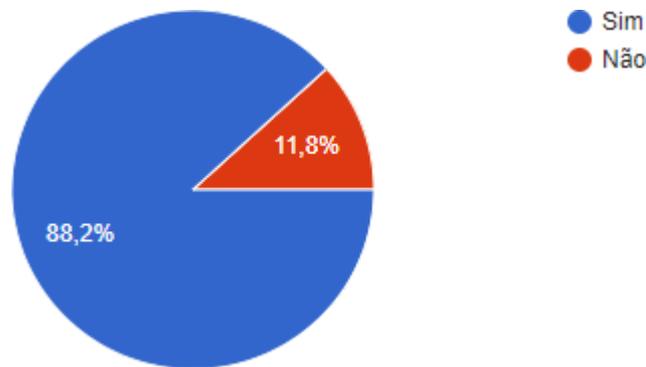


Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

4.2.5 Existe na sua empresa alguma orientação especial ou procedimento para resolução de conflitos

Ao questionarmos se na empresa possui alguma orientação especial ou procedimento para resolução de conflitos, 88,2% disseram que sim e 11,8% disseram que não. O gráfico abaixo mostra que a maioria deu uma resposta positiva para a questão.

Gráfico 3: Procedimento para resolução de conflitos



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

4.2.6 Em sua experiência como líder, quais os maiores desafios já encontrados

Ao questionarmos sobre em sua experiência como líder, quais os maiores desafios já encontrados muitos informaram que a diferença de opiniões, manter o foco nos objetivos, reduzir absenteísmo, trabalhar as pessoas com baixa performance, motivar pessoas desmotivadas, gestão de pessoas, injustiça dentro da equipe, falta de transparência e relações de confiança, centralização de processos e tarefas, manter o espírito de união e conflitos e resistência a mudanças. Por se tratar de um questionamento de forma aberta recebemos diferentes respostas, todas inseridas no contexto acima.

4.2.7 Na sua organização existem procedimentos de avaliação da liderança

Ao questionarmos se na empresa existe algum procedimento de avaliação da liderança e eles informaram 100% que sim, pois sempre são avaliados a respeito de sua forma de líder e se existe algo a se melhorar.

Conforme fica expresso na imagem do gráfico abaixo:

Gráfico 4: Avaliação da Liderança



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

4.2.8 Conselho para um novo líder.

Para finalizar os questionamentos perguntamos que conselho eles dariam para um novo líder, e recebemos como resposta que ao assumir uma liderança a pessoa deve ser justo, ser firme ao tomar uma decisão, ser um líder servidor, nunca desistir do resultado, cativar a equipe, busca sempre dá o seu melhor, trabalhar com amor, tratar todos por igual, foco e compromisso, ser imparcial, íntegro e justo. Por se tratar de pergunta aberta recebemos várias respostas diferentes, todas citadas acima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho abordou o tema a influência dos líderes nas organizações, tendo como principal objetivo compreender a prática e analisar o quanto o líder é importante dentro da organização, neste caso, em uma empresa têxtil. Pode-se perceber que o exercício da liderança é essencial para as organizações, por ser uma base sólida para o sucesso dela, onde o relacionamento líder e colaborador ocorre de maneira natural e necessária, seja para a troca de informações ou até mesmo êxito nos padrões estabelecidos, sempre direcionado pelo líder as ações praticadas levam ao sucesso.

Por estar intimamente ligada ao que o homem quer atingir e as organizações são plataformas para ela ser desenvolvida. A eficácia de um líder contribuirá para o sucesso tanto pessoal, quanto profissional que este é o alvo.

Toda e qualquer organização necessita de um líder onde se mantenha a cada dia mais ativo para manter a mesma no mercado, e principalmente nos dias de hoje em pleno século XXI.

Para ser um líder eficaz e atingir todas as metas que a liderança proporciona é necessário o desenvolvimento profissional dos líderes, é imprescindível que eles saibam lidar com todas as situações e obstáculos encontrados e intervir da melhor maneira nos processos da empresa e na relação com seus colaboradores para se obter um feedback positivo.

O trabalho tem o tema direcionado à prática da liderança em uma empresa têxtil, pois sabemos que ela existe e está presente na maioria das organizações, mas muitas vezes chefes e gerentes não descobrem o estilo de líder que mora dentro de si e por isso não conseguem explorar e colocar em prática. Para constatar a prática da liderança, buscamos informações cotidianas aplicadas por um questionário, junto a uma pesquisa bibliográfica para nos orientar no entendimento da importância do líder para o sucesso da organização.

No trabalho foram abordados os diversos tipos de liderança como autocrático, democrático, permissivo ou liberal, carismático, e diversos conceitos de autores. Concluímos que a liderança realmente existe na prática, e que um só líder pode possuir diversos estilos, dependendo do problema que será resolvido por ele.

O líder além de resolver conflitos e imprevistos do dia a dia, deve estar preparado e apto para motivar, incentivar e manter um bom relacionamento com seus liderados.

Desta forma conclui-se que o líder muitas vezes não é o gerente ou o diretor da organização, a liderança não pode ser vista como um cargo e sim como uma habilidade, pois nem sempre quem é eficiente em algo poderá ser líder.

A liderança existe dentro das organizações é ela quem faz a diferença, mas para isso o profissional deve sempre vestir a camisa da empresa, aprimorando cada vez mais seus conhecimentos para um melhor desenvolvimento profissional e ético independente das situações.

No decorrer deste trabalho foram identificadas algumas dificuldades na gestão de pessoas e confiança no modo de agir dos líderes da empresa e sobre o modo como o mesmo deve se comportar e se relacionar com a equipe, o que resultava em altos índices de rejeição dos liderados para com os líderes. Então este projeto foi realizado com o objetivo de tratar a causa destes problemas na sua origem. E o primeiro passo para este processo de melhoria é ter lideranças fortes, capazes de gerir o maior patrimônio da empresa que são as pessoas, e ainda garantir uma comunicação clara entre os demais setores da empresa e assim garantir a eficiência do processo como um todo.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENTATO, Idalberto. **Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. (Organizadores). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 2. triagem. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações** – 2ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MAXWELL, John C. **21 Minutos de Poder na Vida de um Líder**. São Paulo: Thomas, 2007. 400 p.
- _____. **As 21 Indispensáveis Qualidades de um Líder**. São Paulo: Thomas, 2007. 70 p.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2001. 319 p.
- TEJON, José Luiz. **Liderança para fazer acontecer. Faltam líderes no mercado. Você se candidata?** São Paulo: Gente, 2006. 211 p.

LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Andrea de Cássia Alves de Sousa Ferreira¹
Jéssica Maria Cavalcante²
Sérgio Chaves Arruda³

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral demonstrar que a motivação e a liderança resultam em benefícios para a empresa, possibilitando melhores resultados. Diante do que foi citado, surgiu a oportunidade de realizar uma pesquisa com os colaboradores de uma construtora de Fortaleza, para identificar o grau de satisfação e motivação em relação ao líder da organização. A pesquisa demonstrou que os resultados obtidos que predomina é o estilo de democrático. O líder busca a opinião da equipe, a fim de saber o ponto de vista de cada um, e com base nessas informações, encontrar a melhor maneira para a tomada de decisão. Entende-se que liderança deve estar presente em todas as organizações, independente do seu tamanho, para que os padrões estabelecidos venham a gerar resultados satisfatórios, para que o processo ocorra conforme planejado e com segurança.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Construção civil; Planejamento estratégico.

ABSTRACT

This research aims to demonstrate that motivation and leadership result in benefits for the company, enabling better results. Given what was mentioned, the opportunity arose to conduct a survey with employees of a construction company in Fortaleza, to identify the degree of satisfaction and motivation in relation to the organization's leader. The research showed that the results obtained that predominate is the democratic style. The leader seeks the team's opinion, in order to know the point of view of each one, and based on this information, find the best way to make a decision. It is understood that leadership must be present in all organizations, regardless of their size, so that the established standards can generate satisfactory results, so that the process takes place as planned and safely.

Key-words: Leadership; Motivation; civil Engineering.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Taigy; Silva; Kopittke, (1998, p.18), o desempenho de uma obra é função direta do nível de produtividade e qualidade dos trabalhos executados pelos operários, tendo em vista que o seu processo faz uso de poucos equipamentos de produção. Nesse sentido é importante que o engenheiro gestor adote:

¹ Graduanda do curso de administração no Centro Universitário Fametro- Unifametro- Maracanaú

² Graduanda do curso de Administração pela Centro Universitário Fametro-Unifametro- Maracanaú.

³ Professora Universitária no Centro Universitário Unifametro. Mestre em Administração e Controladoria. daniele.oliveira@professor.unifametro.edu.br

comportamentos de liderança, versatilidade, adaptabilidade e políticas de gestão, visando melhorar as condições ambientais e de liderança, de modo a maximizar a motivação para a produtividade e qualidade do trabalho.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar de que forma a liderança é exercida em uma empresa da construção civil na cidade de Fortaleza/Ceará.

A fim de detalhar melhor os elementos apresentados nesta pesquisa os objetivos específicos propostos são:

- Revisar o histórico dos estudos relacionados à liderança.
- Apontar os estilos de liderança gerencial.
- Definir liderança gerencial.
- Identificar os estilos de liderança percebidos pelos subordinados diretos dos engenheiros civis, da Construtora estudada.

Esta pesquisa busca analisar a percepção de mestres e técnicos em edificações sobre o estilo de liderança dos engenheiros civis. Configura-se, como uma pesquisa exploratória descritiva quanto aos objetivos, a pesquisa será realizada com 62 pessoas individualmente. A coleta dos dados ocorrerá por meio de questionário estruturado, com 16 perguntas de múltipla escolha/aberta, que tem como objetivo de analisar e identificar a liderança na organização da construção civil na cidade de Fortaleza/Ceará.

A partir dessa contextualização foi possível elaborar a seguinte questão de pesquisa: De que forma a liderança atua na organização da construção civil?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A retrospectiva a seguir pretende apontar os principais marcos históricos relacionados aos estudos da temática Liderança. A estruturação do conhecimento sobre a liderança não se deu de maneira organizada, contudo será feita a tentativa de organizá-la de acordo com a ordem cronológica, de modo a facilitar entendimento da construção desse assunto.

Instigante e reveladora, a literatura disponível sobre o tema nos propõe diversas visões para definir o complexo processo social a que denominamos como liderança.

Maximiano (2004, p.303), nos oferece sua contribuição nesta tarefa desafiadora e define liderança sob a ótica de um processo:

liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê- los pessoalmente. (MAXIMIANO, 2004, p. 303).

A concepção apresentada revela que a influência é um elemento fundamental no processo de liderança, mesmo sem ter contato com essas lideranças, como é citado o exemplo dos líderes religiosos.

A liderança pode ser observada a partir de um cenário mais amplo. Contudo, trazendo-a para o contexto organizacional pode ser entendida, de acordo Robbins, (2010, p.359) como:

a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção de uma organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. (ROBBINS, 2010, p.359).

Na definição acima já se apresenta, de maneira nítida, que a condução para o alcance das metas por parte dos subordinados é uma característica do líder, bem como, o autor faz uma relação ao afirmar que nem todo líder é um administrador e vice-versa.

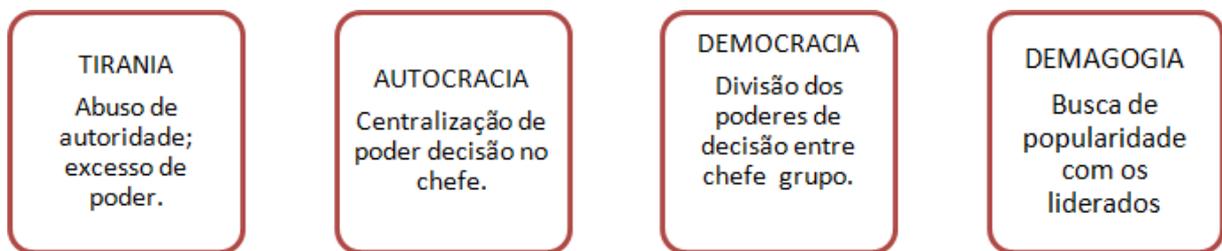
Apesar da multiplicidade de definições do comportamento organizacional estudado, no esforço de conceituar liderança, verifica-se que em todas elas figura a premissa de que os líderes envolvem e conduzem seus subordinados em direção às metas. Foi realizado um levantamento de definições de liderança e logo em seguida feito uma retrospectiva dos estudos sobre o assunto. Então, neste capítulo será desdobrado, teoricamente, o cerne do estudo, em questão, e os estilos de liderança.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Maximiano (2004, p.321) a princípio, os estudos sobre estilos de liderança, desde a Antiguidade Clássica, poderiam ser considerados autocráticos ou democráticos, de acordo com o grau de autoridade que o líder centralizava ou não

perante seus subordinados. No decorrer do tempo, esse conceito não mudou, apenas foram acrescentados estilos, como será visto, posteriormente. Essa perspectiva do conceito dos estilos centrais, no decorrer dos séculos, pode ser vista na Figura 1.

Figura 1 – Quatro estilos de liderança, desde a Antiguidade

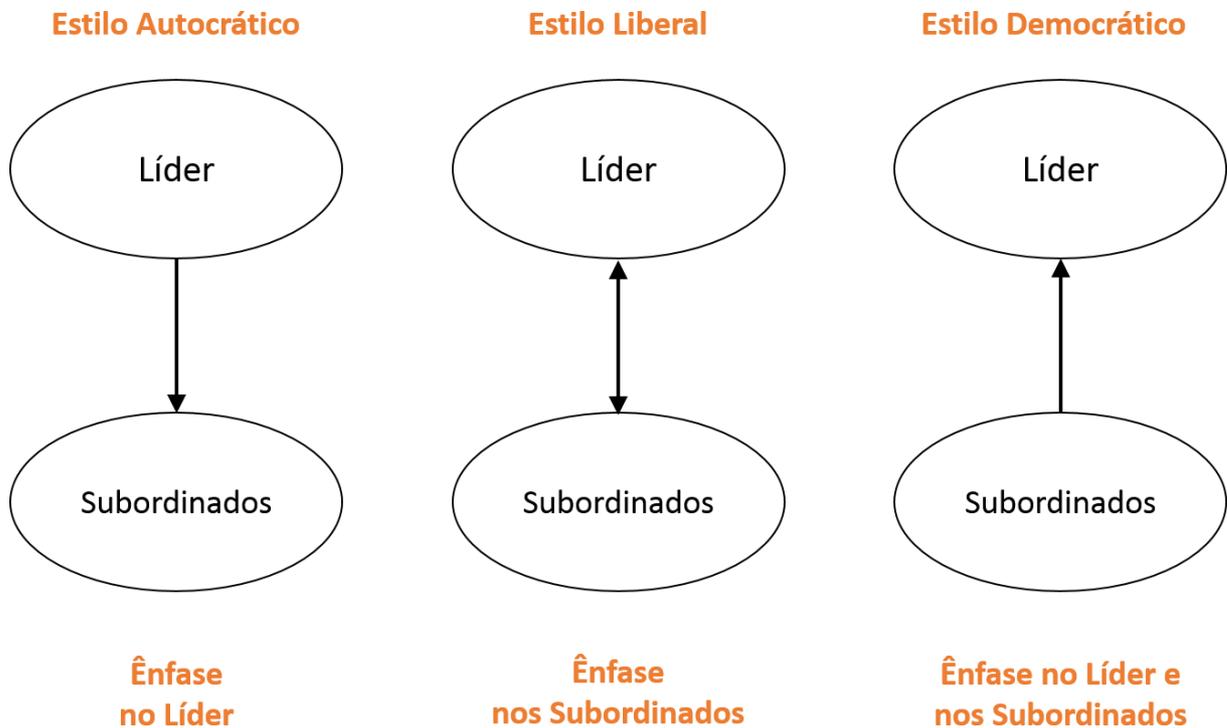


Fonte: MAXIMIANO (2004, p.321).

Chiavenato (2005, p.183) afirma que os estilos de liderança são abordados desde as teorias comportamentais. E ao referir-se às teorias situacionais, afirma que as mesmas constituem um avanço em relação às teorias baseadas, exclusivamente, nos estilos de liderança, incluindo a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre. As abordagens mais recentes continuam utilizando o conceito de estilos de liderança e enfocam a liderança do indivíduo e a atribuição feita pelos seguidores, ao líder.

Como exemplo de abordagem dos estilos de liderança, ainda conforme as teorias comportamentais podem-se destacar a pesquisa de Kurt Lewin, na universidade de *Iowa*, feita na década 1930. Conforme citado por Chiavenato (2005, p.183), esta pesquisa contribuiu muito para o movimento comportamentalista. Para realizá-la, Lewin teve auxílio de um grupo de colaboradores e eles identificaram três estilos de liderança, conforme figura 2.

Figura 2 - Os três estilos de liderança



Fonte: CHIAVENATO (2005, p.361).

Estilo autocrático

O estilo autocrático é mais voltado para o líder, e geralmente é adotado pelos homens. É o líder que toma as decisões que se impõem e busca solucionar os problemas sozinho sem muita interferência dos liderados e das pessoas envolvidas. É um estilo caracterizado pela centralização da autoridade no líder, foco nas tarefas e objetivos. Muitas vezes, não atendendo as opiniões e colaborações dos subordinados.

A partir desse conceito Araújo, afirma:

no estilo autocrático ou autoritário: “o líder tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir e atender as reivindicações de seus seguidores. Esse estilo é adotado principalmente pelo sexo masculino nas organizações”. (ARAÚJO, 2006, p.341).

Na liderança autocrática também chamada de autoritária e diretiva, apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, ele quem determina o que será feito na execução das tarefas e as decisões necessárias de acordo com sua vontade. Considerada uma liderança egoísta onde não se leva em conta a opinião das pessoas envolvidas, sempre prevalecendo a decisão do líder, com

característica de induzir o grupo a uma visão, um objetivo. Geralmente o líder é imparcial, dominador e pessoal nas críticas e elogio decorrentes do trabalho, não conhece o estilo e o jeito de cada funcionário e nem avalia sua capacidade.

Estilo liberal ou laissez-faire

O estilo liberal é o mais livre de todos, como o próprio nome já diz liberal. É a liderança que geralmente concede liberdade de decisão e escolha ao grupo. O líder não tem muita preocupação em tomar as rédeas e assumir o controle. Muitas vezes considerado um estilo que não há controle e supervisão do líder onde ele não se interessa em avaliar e ou regular o curso dos acontecimentos e oferece total liberdade para que os liderados tomem a frente das responsabilidades e estabeleça seus próprios planos e metas, opinando apenas quando questionado, interagindo de maneira superficial.

Araújo cita:

o estilo laissez-faire é conhecido como os chamados líderes de rédea solta, contudo esta liberdade oferecida por essas pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois, não há um foco como nos estilos democrático e autoritário. (ARAUJO, 2006, p.342).

De acordo com Robbins (2007, p.137), o líder laissez-faire geralmente concede aos seus funcionários total liberdade para que tomem as decisões e se realizem com seu trabalho da melhor maneira que lhes convém e que acharem correto.

Estilo democrático

O estilo democrático é aquele que envolve mais os funcionários nas tomadas de decisões, ele delega autoridade para que ocorra a participação dos envolvidos, um estilo mais participativo. No estilo democrático é possível opinar juntamente com o líder, sem que haja conflitos. É um estilo que se interessa pelo ponto de vista do funcionário.

Sobre o estilo democrático, Araújo defende:

no estilo democrático ou participativo ao contrário do estilo autocrático o enfoque são as relações humanas e não a produção. Por conta disso, os objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto pelos colaboradores, de maneira totalmente democrática, característica presente em líderes femininas. (ARAUJO, 2006, p.341).

De acordo com Robbins (2005, P.132), o estilo democrático tende a envolver os funcionários nas tomadas de decisões, delega autoridade, encoraja a participação em decidir os métodos de trabalhos e objetivos, e usa o feedback como uma oportunidade para treinar seus funcionários. Na liderança democrática chamada também de liderança consultiva ou participativa, o líder se junta aos seus liderados para juntos escolherem as melhores alternativas e assim tomarem as melhores decisões. Ou seja, o líder democrático procura distribuir as tarefas para que as decisões sejam tomadas em grupo, procura alguém que se destaque mais para atribuir-lhe uma responsabilidade ficando assim menos carregado. Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos membros ficam a critério do grupo, o líder apenas observa a escolha e é consultado para dar a autorização.

Quadro 1 – Estilos de liderança e características

ESTILO DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICA
Estilo Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> ● Somente o líder toma as decisões ● Busca solucionar os problemas sozinho ● Centralização na autoridade do líder ● O líder fixa as diretrizes
Estilo Liberal ou laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"> ● Dar liberdade a equipe para dar opiniões sobre o trabalho ● Concede liberdade de decisão e escolha ao grupo ● Não tem preocupação em tomar as rédeas e assumir o controle ● Não faz nenhuma tentativa de avaliar o desenvolvimento dos seus subordinados
Estilo Democrático	<ul style="list-style-type: none"> ● Envolve os funcionários nas tomadas de decisões ● Delega autoridade ● Estilo mais participativo ● Encoraja a participação em decidir os métodos de trabalhos e objetivos

Fonte: Dados da Pesquisa elaborado pelas autoras, 2021.

Na liderança liberal há liberdade completa para a decisão do grupo ou individual com participação mínima possível do líder. Ele faz apenas o comentário quando perguntado, não faz nenhuma tentativa de avaliar o desenvolvimento. Por outro lado, também pode demonstrar uma liderança fraca e negligente onde o líder muitas vezes pode deixar passar as falhas sem tomar as atitudes necessárias para evitar a ocorrência dos erros novamente.

A liderança liberal dá uma liberdade muito grande para os liderados, um estilo para líderes despreocupados, sem tempo para muitas atenções, na qual os funcionários participam das decisões.

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.147) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” Portanto esta pesquisa será realizada com 62 pessoas.

Existem dois tipos de amostragem: amostragem probabilística e a amostragem não probabilística. A amostra não probabilística não possui uma fundamentação estatística ou matemática, só depende dos critérios usados pelo pesquisador, Gil (1999, p.128). Esta pesquisa irá utilizar a amostra não probabilística. Dela participaram vinte mestres de obras e técnicos de edificações da Construtora da cidade de Fortaleza, do estado do Ceará.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.297), a coleta de dados consiste na etapa da pesquisa que se inicia na aplicação do instrumento elaborado e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Neste caso será feita a pesquisa com 62 pessoas individualmente com escolaridade mínima de ensino fundamental, além de possuir relacionamento funcional com suas lideranças há no mínimo, seis meses. O tempo de aplicação é livre, contudo, o tempo médio utilizado do instrumento será respondido em tempo médio de 10 minutos. A aplicação da escala garante o sigilo das informações assinaladas.

A coleta dos dados ocorrerá por meio de questionário estruturado, com 16 perguntas de múltipla escolha/aberta, que tem como objetivo de analisar e identificar a liderança na organização da construção civil na cidade de Fortaleza/Ceará.

Para auxiliar na análise e tratamento dos dados será utilizada, ainda, escala gradativa de opiniões do tipo Likert (1-Raramente, 2- Ocasionalmente, 3- Frequentemente, 4-sempre), onde os participantes da pesquisa expressaram a percepção, que melhor representa a sua opinião acerca de cada item.

Os questionários serão aplicados *in loco* via escrita junto ao Recursos Humanos da empresa, no período de 19 a 30 de abril de 2021.

Conforme Hair Jr. et al. (2005, p.309), uma pesquisa de levantamento ou survey realiza a coleta de dados primários a partir de uma grande amostra de

indivíduos. Nesse caso será realizado o levantamento de pesquisa através do método *survey*.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.59), se realiza através de questionário, de formulário, de medidas de opinião e atitudes, e de técnica mercadológica. O questionário estruturado será formado por 16 perguntas de múltipla escolha/aberta.

Antes de apresentar o estilo de liderança predominante dos engenheiros da Construtora, é interessante analisar, individualmente, os itens que se apresentam como situações do cotidiano, em que os mestres de obras e técnicos em edificações vivenciam em relação aos seus superiores. Neste caso, conforme solicitação da escala, eles definiram como atitudes nunca feitas pelo líder, como: raramente, ocasionalmente, frequentemente e sempre.

Por uma questão de melhor entendimento e visualização, a análise será dividida por itens relacionados aos fatores: Relacionamento, Situacional e Tarefa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.69), uma vez manipulados os dados, e obtidos os resultados, o passo seguinte será a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambos, no núcleo central da pesquisa.

Para a análise dos dados empregou-se a estatística descritiva, por meio da média, medida de tendência central mais comumente utilizada, possibilitou descrever as características do fenômeno investigado na forma atual.

Já o agrupamento e consolidação dos dados, será utilizada a ferramenta Microsoft Excel no qual, por meio de gráficos e tabelas, facilita a compreensão e análise das relações entre o referencial teórico investigado e a prática percebida *in loco*.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O perfil sociodemográfico dos respondentes da pesquisa foi formulado com base nos aspectos: gênero, idade, escolaridade e tempo de empresa.

Os resultados estão apresentados conforme tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

Característica	Quantidade	Porcentual (%)	
Sexo	Feminino	8	12,9%
	Masculino	54	87,1%
Idade	14-19 Anos	2	3,2%
	20-25 Anos	6	9,7%
	26-30 Anos	10	16,1%
	31-35 Anos	10	16,1%
	36-40 Anos	13	21,0%
	41-45 Anos	10	16,1%
	Acima de 46 Anos	11	17,7%
Escolaridade	1º Grau - Cursando	3	4,8%
	1º Grau - Incompleto	17	27,4%
	1º Grau - Completo	8	12,9%
	2º Grau - Cursando	8	12,9%
	2º Grau - Incompleto	5	8,1%
	2º Grau - Completo	11	17,7%
	Graduação - Completo	4	6,5%
	Graduação - Cursando	7	11,3%
	Graduação - Incompleto	3	4,8%
MBA/ Especialização - Completo	0	0,0%	
Tempo de empresa	Até 1 ano	7	11,3%
	De 1,5 a 2 anos	13	21,0%
	De 2,5 a 3 anos	8	12,9%
	De 3,5 a 4 anos	11	17,7%
	De 4,5 a 5 anos	17	27,4%
	Acima de 5 anos	6	9,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com os dados coletados em uma amostra de 62 funcionários de uma construtora, predomina o sexo masculino (87,1% da amostra), faixa etária de 36 a 40 anos (21% da amostra), escolaridade de 1º grau Incompleto (27,4% da amostra) e tempo de empresa de 4,5 a 5 anos (27,4%) da amostra.

4.2 LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Tabela 2 - Resultados de pesquisa dos estilos de liderança

ESTILOS DE LIDERANÇA	SEMPRE	FREQUENTEMENTE	RARAMENTE	NUNCA
AUTOCRÁTICO	35,1%	29,9%	14,9%	20,2%
LIBERAL	37,1%	45,2%	0,0%	17,7%
DEMOCRÁTICO	59,7%	0,0%	22,6%	17,7%

Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

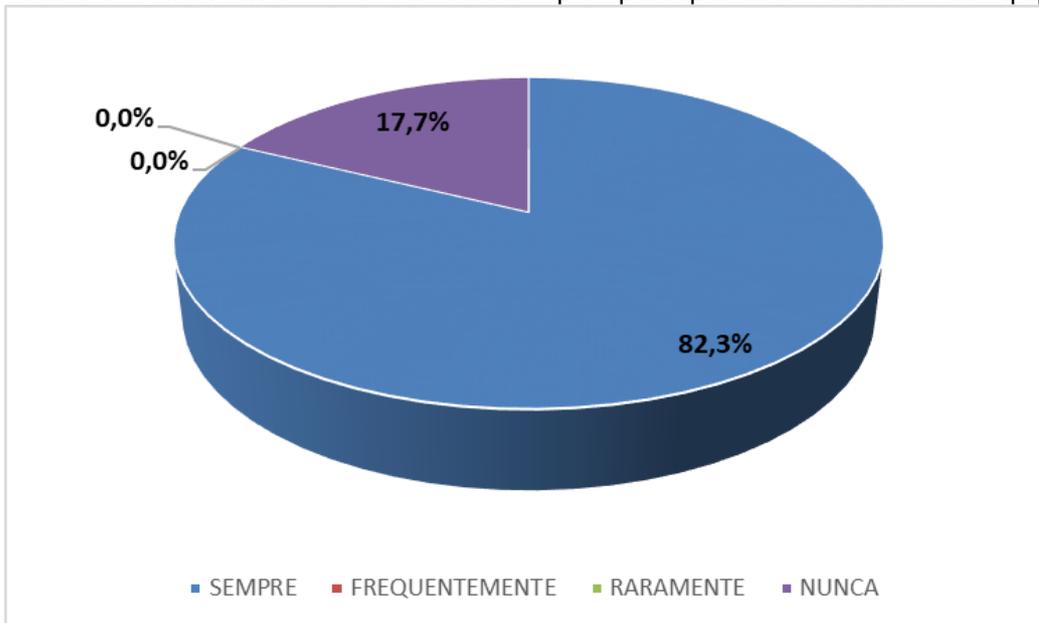
Conforme observado o estilo democrático obteve 59,7% sempre, 22,6% raramente, 7% nunca e 0,0% frequentemente. Já o estilo liberal obteve 45,2% frequentemente, 37,1% sempre, 17,7% nunca e 0,0% raramente e o estilo autocrático obteve 35,1% sempre, 29,9% frequentemente, 20,2% nunca e 14,9% raramente.

4.3 ESTILO DE LIDERANÇA AUTOCRÁTICO

Conforme observado o estilo autocrático obteve as seguintes perguntas e respostas abaixo:

A primeira pergunta teve como objetivo identificar se o líder envolve seus subordinados para participarem dos trabalhos em equipe e segundo os respondentes, 82,3% afirmaram que sempre, 17,7% nunca, 0,0% frequentemente e 0,0% raramente. Esse resultado demonstra a predominância que sempre o líder envolve seus subordinados para participarem dos trabalhos em equipe. Resultados expressos no gráfico 1.

Gráfico 1 - O líder envolve seus subordinados para participarem dos trabalhos em equipe

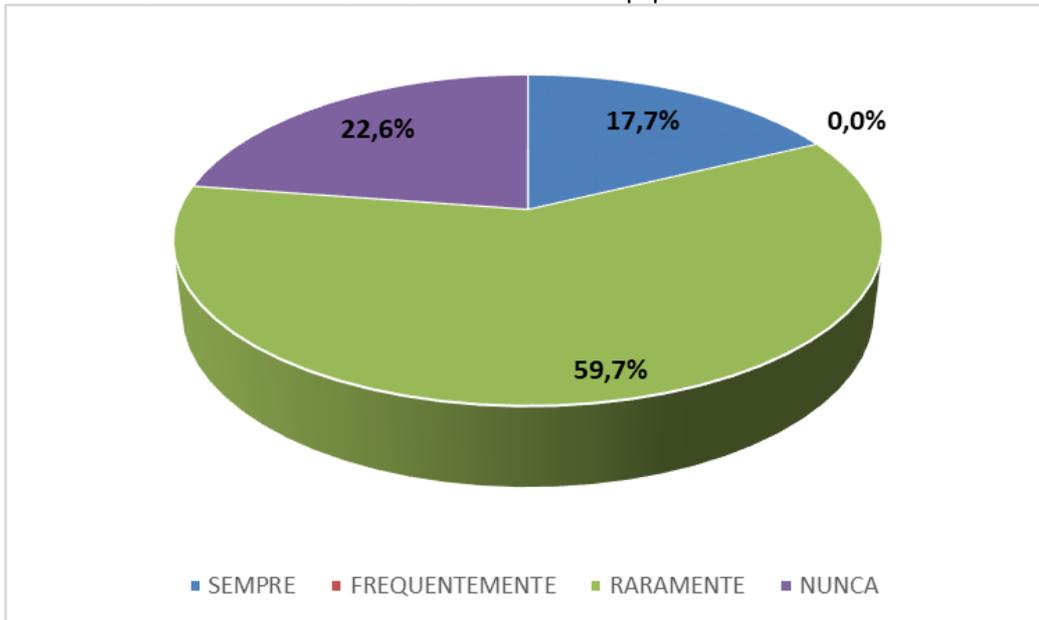


Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

A segunda pergunta teve como objetivo identificar se o líder toma decisões sem consultar a equipe e segundo os respondentes 59,7% afirmaram que raramente, 22,6% nunca, 17,7% sempre e 0,0% frequentemente. Esse resultado

demonstra a predominância que raramente o líder toma decisões sem consultar a equipe. Resultados expressos no gráfico 2.

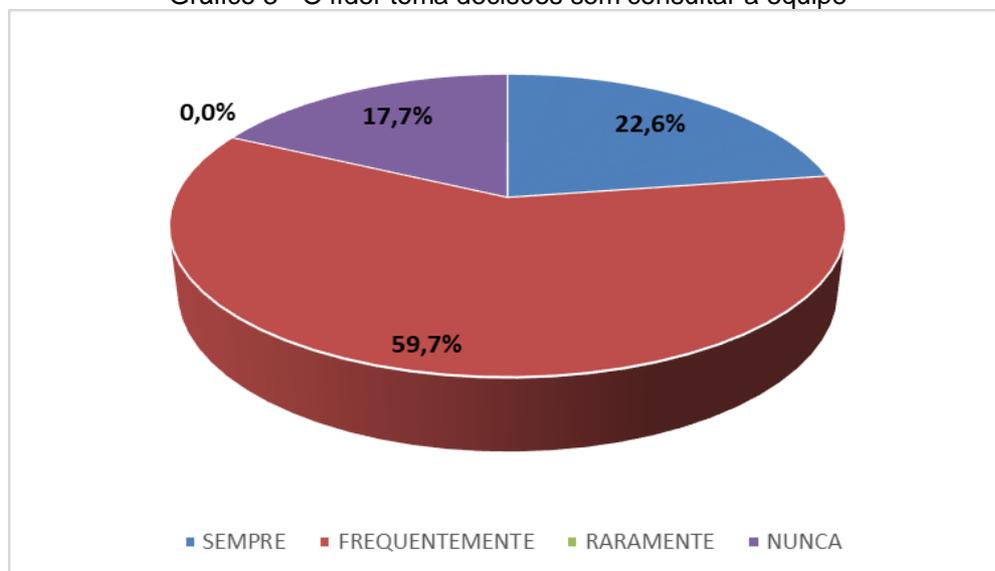
Gráfico 2 - O líder toma decisões sem consultar a equipe



Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

A terceira pergunta teve como objetivo identificar se o líder solicita opiniões dos seus subordinados para solucionar problemas e segundo os respondentes 59,7% afirmaram que frequentemente, 22,6% sempre, 17,7% nunca e 0,0% raramente. Esse resultado demonstra a predominância que raramente o líder toma decisões sem consultar a equipe. Resultados expressos no gráfico 2.

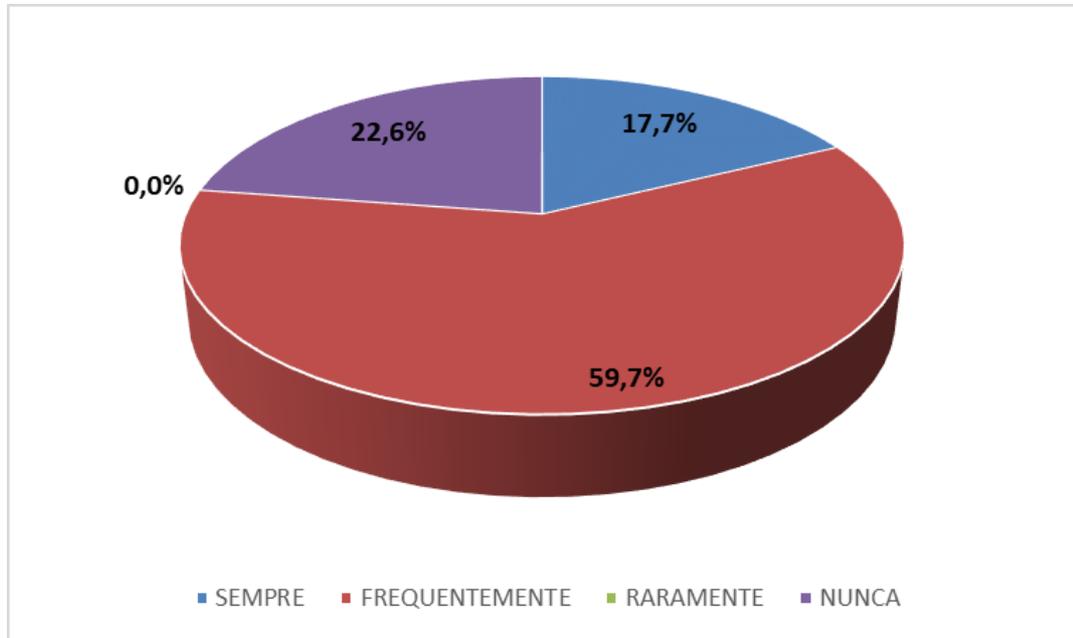
Gráfico 3 - O líder toma decisões sem consultar a equipe



Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

A quarta pergunta teve como objetivo identificar se o líder centraliza a autoridade para si e segundo os respondentes 59,7% afirmaram que frequentemente, 22,6% nunca, 17,7% sempre e 0,0% raramente. Esse resultado demonstra a predominância que frequentemente o líder centraliza a autoridade para si. Os resultados são expressos no gráfico 4.

Gráfico 4 - O líder centraliza a autoridade para si



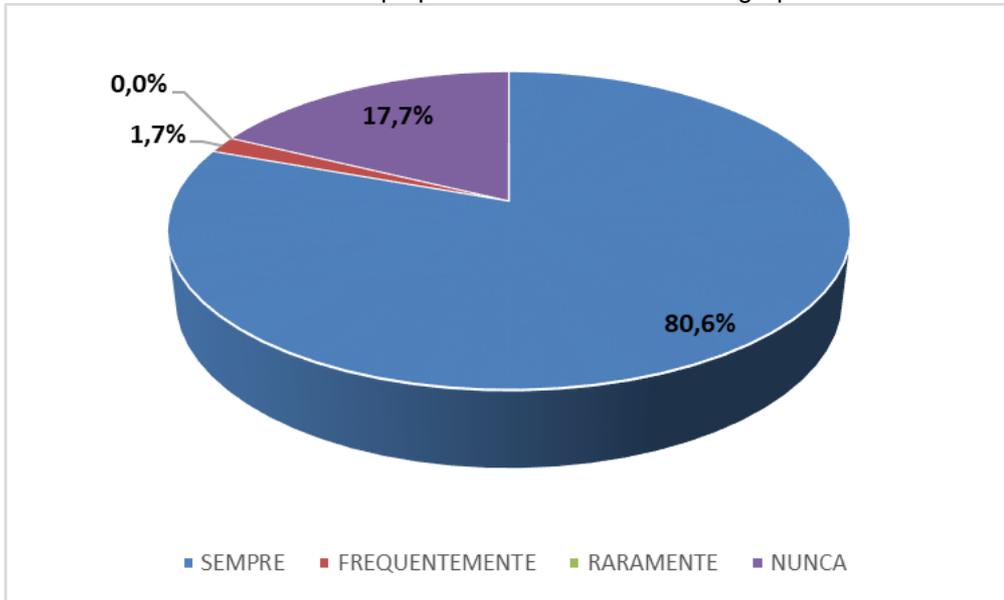
Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

4.4 ESTILO DE LIDERANÇA LIBERAL OU LAISSEZ-FAIRE

Conforme observado o estilo liberal ou laissez-faire obteve as seguintes perguntas e respostas abaixo:

A primeira pergunta teve como objetivo identificar se o líder encontra tempo para ouvir os membros do grupo e segundo os respondentes, 80,6% afirmaram que sempre, 17,7% nunca, 1,7% frequentemente e 0,0% raramente. Esse resultado demonstra a predominância que sempre o líder encontra tempo para ouvir os membros do grupo. Os resultados são expressos no gráfico 5.

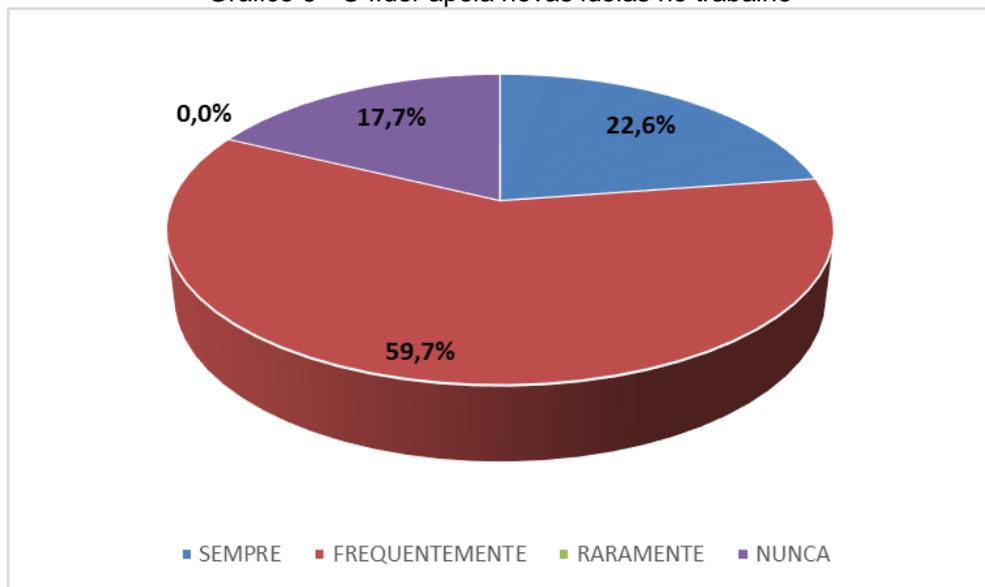
Gráfico 5 - O líder encontra tempo para ouvir os membros do grupo



Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

A segunda pergunta teve como objetivo identificar se o líder apoia a equipe apresentar novas idéias no trabalho e segundo os respondentes, 59,7% afirmaram que frequentemente, 22,6% sempre, 17,7% nunca e 0,0% raramente. Esse resultado demonstra a predominância que frequentemente o líder apoia a equipe apresentar novas ideias no trabalho. Resultados expressos no gráfico 6.

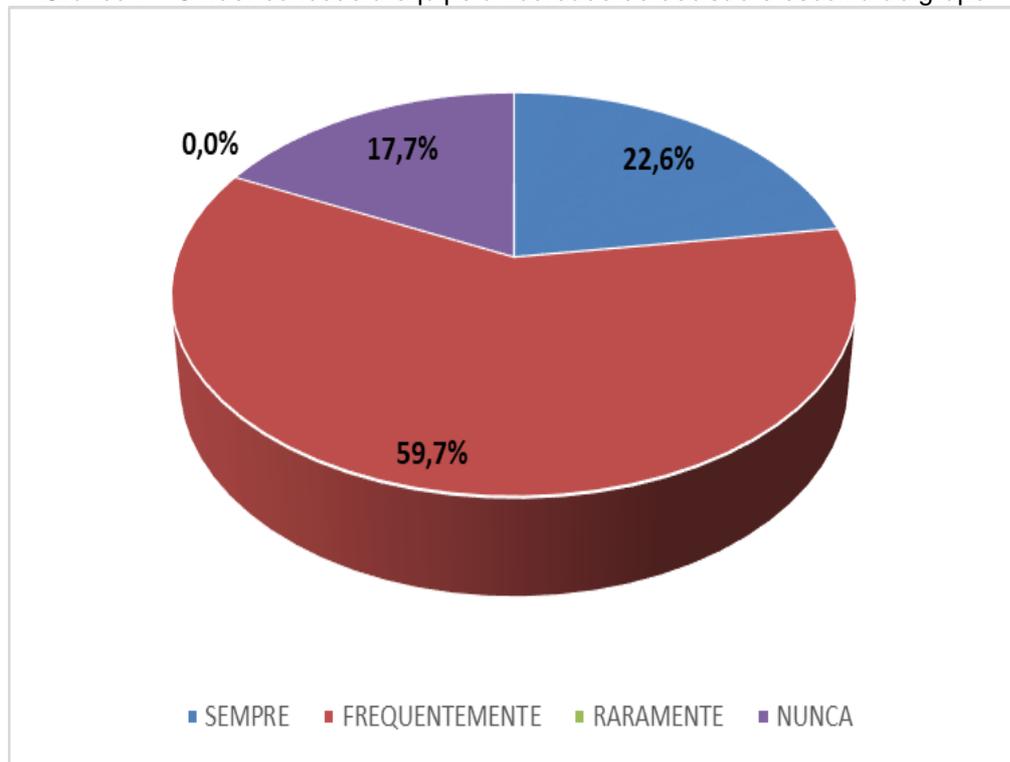
Gráfico 6 - O líder apoia novas ideias no trabalho



Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

No que concerne à terceira pergunta teve como objetivo identificar se o líder concede a equipe a liberdade de decisão e escolha ao grupo e segundo os respondentes, 59,7% afirmaram que frequentemente, 22,6% sempre, 17,7% nunca e 0,0% raramente. Esse resultado demonstra a predominância que frequentemente o líder concede a equipe a liberdade de decisão e escolha ao grupo. Resultados expressos no gráfico 7.

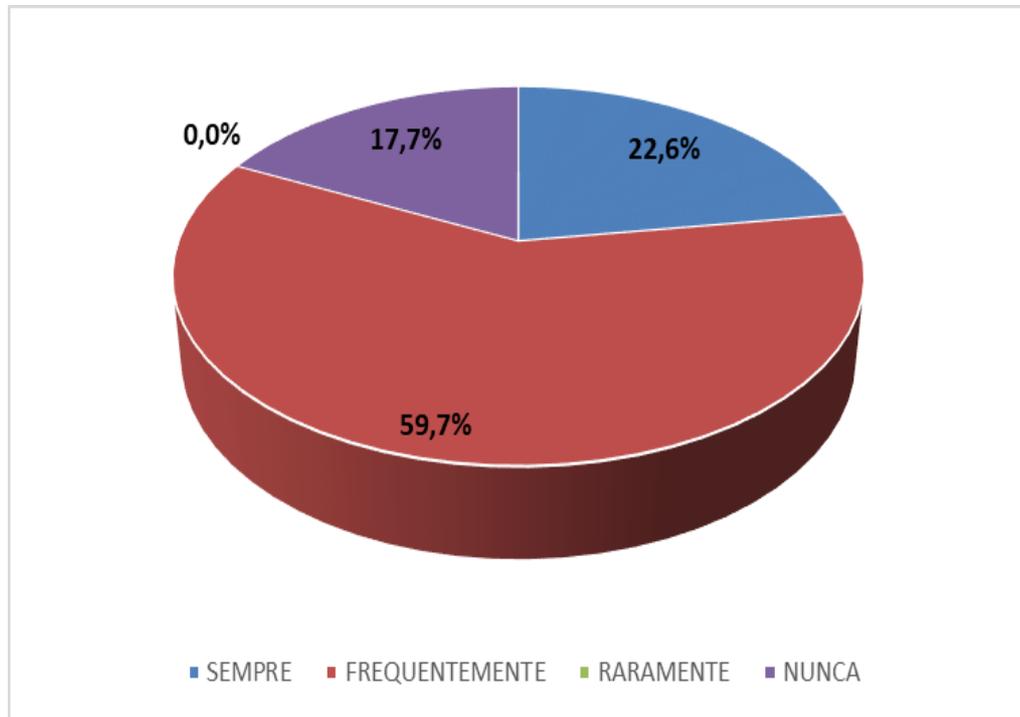
Gráfico 7 - O líder concede a equipe a liberdade de decisão e escolha ao grupo



Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

A quarta pergunta teve como objetivo identificar se o líder avalia o desenvolvimento dos seus subordinados e segundo os respondentes, 59,7% afirmaram que frequentemente, 22,6% sempre, 17,7% nunca e 0,0% raramente. Esse resultado demonstra a predominância que frequentemente o líder avalia o desenvolvimento dos seus subordinados. Resultados expressos no gráfico 8.

Gráfico 8 - O líder avalia o desenvolvimento dos seus subordinados



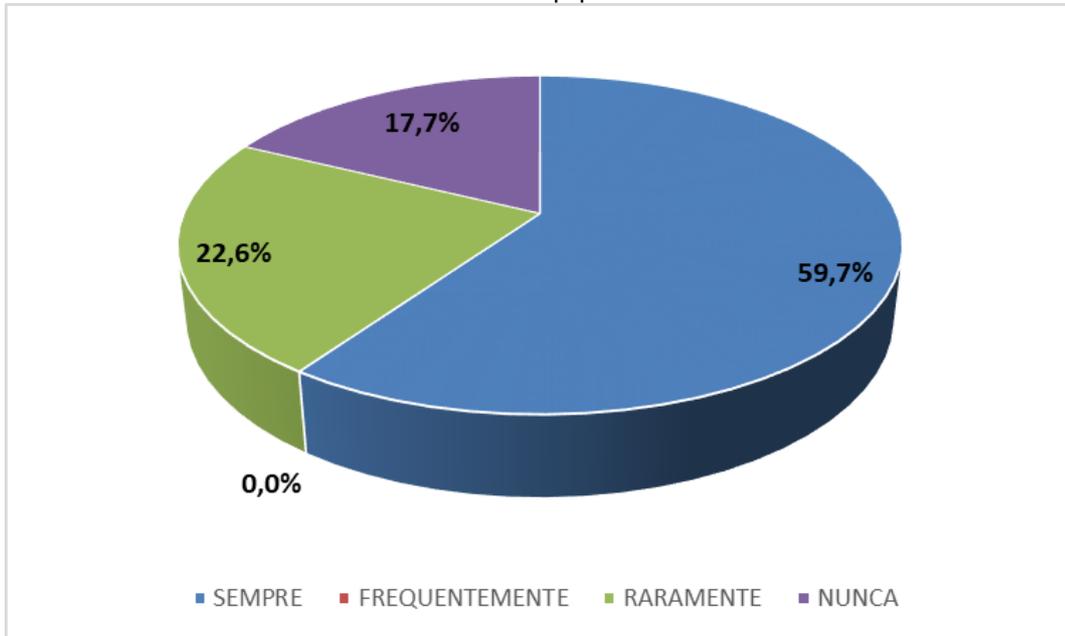
Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

4.5 ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICO

Conforme observado o estilo democrático obteve as seguintes perguntas e respostas abaixo:

A primeira pergunta teve como objetivo identificar se o líder envolve a equipe na tomada de decisões e segundo os respondentes, 59,7% afirmaram que sempre, 22,6% raramente 17,7% nunca, 0,0% frequentemente. Esse resultado demonstra a predominância que sempre o líder envolve a equipe na tomada de decisões. Resultados expressos no gráfico 9.

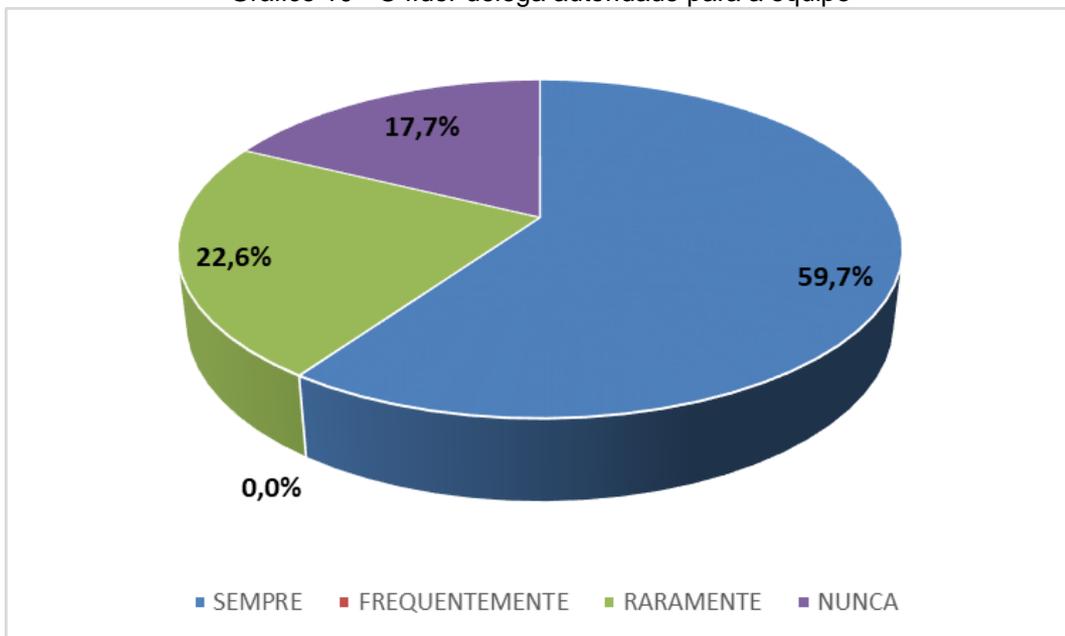
Gráfico 9 - O líder envolve a equipe na tomada de decisões



Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

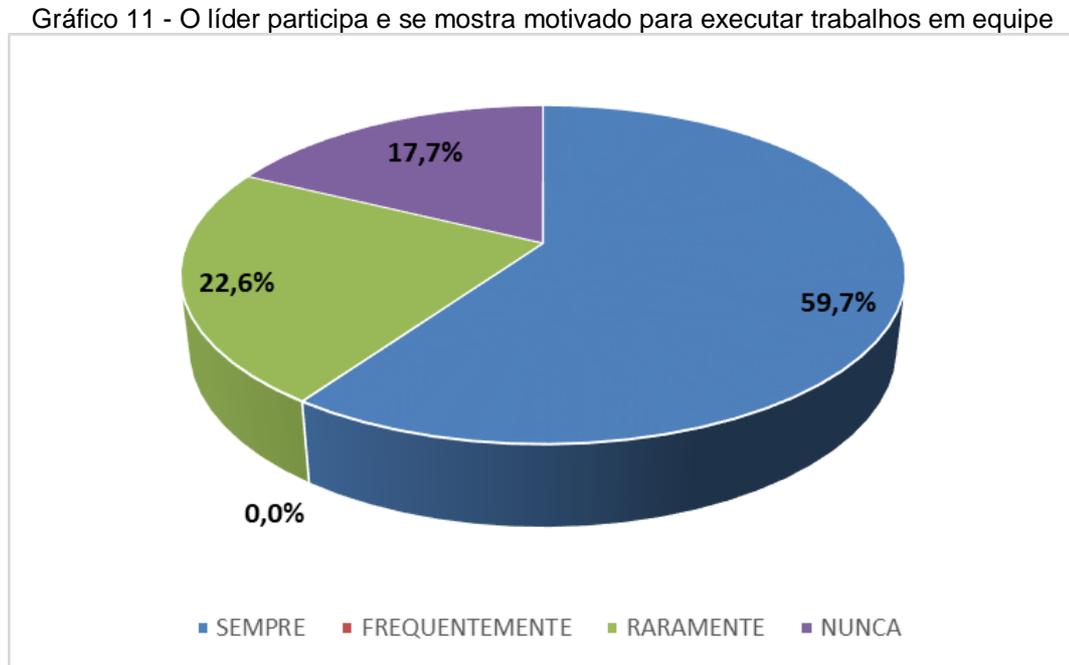
A segunda pergunta teve como objetivo identificar se o líder delega autoridade para a equipe e segundo os respondentes, 59,7% afirmaram que sempre, 22,6% raramente 17,7% nunca, 0,0% frequentemente. Esse resultado demonstra a predominância que sempre o líder delega autoridade para a equipe. Resultados expressos no gráfico 10.

Gráfico 10 - O líder delega autoridade para a equipe



Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

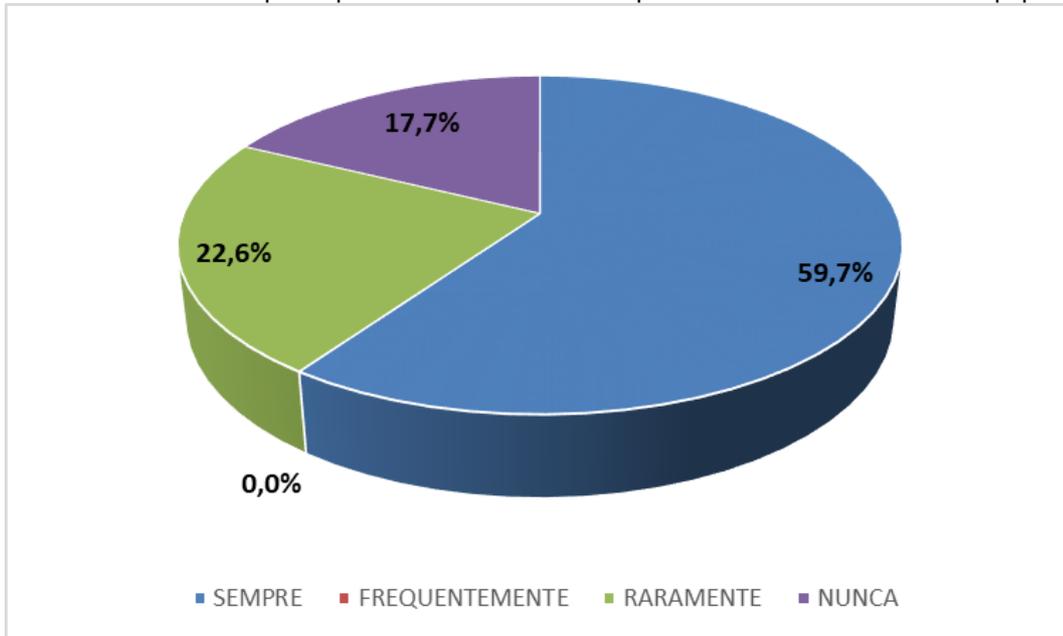
A terceira pergunta teve como objetivo identificar se o líder participa e se mostra motivado para executar trabalhos em equipe e segundo os respondentes, 59,7% afirmaram que sempre, 22,6% raramente 17,7% nunca, 0,0% frequentemente. Esse resultado demonstra a predominância que sempre o líder participa e se mostra motivado para executar trabalhos em equipe. Resultados expressos no gráfico 11.



Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021)

A quarta pergunta teve como objetivo identificar se o líder encoraja a participação em decidir os métodos de trabalhos e objetivos da equipe e segundo os respondentes, 59,7% afirmaram que sempre, 22,6% raramente 17,7% nunca, 0,0% frequentemente. Esse resultado demonstra a predominância que sempre o líder encoraja a participação em decidir os métodos de trabalhos e objetivos da equipe. Resultados expressos no gráfico 12.

Gráfico 12 - O líder participa e se mostra motivado para executar trabalhos em equipe



Fonte: Elaborado pelas as autoras (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou o tema liderança em uma organização da construção civil, onde podemos analisar que a mão de obra qualificada está cada vez mais difícil de encontrar, e quando descoberta deve-se saber aproveitar e desenvolver. É importante que a organização saiba reter seus talentos, criar planos de carreira, treinamento e desenvolvimento profissional. Desse modo, o líder deve conhecer os funcionários que está lidando, descobrir suas habilidades, ter conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, criar planos de avaliação de desempenho a fim de ter conhecimento de como estão se sentindo, e se estão motivados para a realização do trabalho.

Os líderes atuais devem estar sempre buscando conhecimento, capacidade e motivação para transmitir aos seus colaboradores o estilo de liderança correto. Foi realizado um estudo de caso em uma construtora na cidade de Fortaleza, para analisar de que forma a liderança é exercida neste tipo de organização. Neste caso elaboramos um levantamento de definições de liderança e logo em seguida foi posto em questão os estilos de liderança mais comuns nas organizações.

Pesquisa de campo realizada com 62 funcionários, onde predomina o sexo masculino (87,1% da amostra), faixa etária de 36 a 40 anos (21% da amostra),

escolaridade de 1º grau Incompleto (27,4% da amostra) e tempo de empresa de 4,5 a 5 anos (27,4% da amostra).

Uma equipe necessita de um líder no seu dia a dia para poder planejar como atingir os resultados, destinar, organizar e controlar as funções, criar uma relação de bom relacionamento da equipe, incentivar os colaboradores e ser um modelo para que todos olhem como referência. É de muita importância que os objetivos, missão, visão e valores da empresa sejam apresentados e que a mesma dê condições e estrutura de trabalho para o indivíduo, esperando assim que o colaborador realize suas tarefas com eficiência.

Conhecer as funções e os tipos de liderança é importante, contudo mais do que um cargo ou uma posição hierarquia, liderar é ter uma atitude empreendedora. Isso representa ter movimentos que inspiram, guiam, motivam, instruem, corrigem, orientam, influenciam e oferecem aos liderados o melhor caminho para a conquista dos resultados e para o seu crescimento profissional e humano. Quem busca a frente para a motivação dessas pessoas é o líder, ele quem consegue através de seu estilo de liderança dar o andamento necessário na organização com o auxílio das pessoas que nela desenvolvem seu trabalho.

No que concerne aos estilos de liderança abordados, os mais comuns nas organizações são eles: autocrático, liberal e democrático. O líder autocrático controla mais rigidamente seus empregados, ele toma todas as decisões e não delega autoridade nenhuma para seus funcionários. O líder liberal é o estilo em que existe pouco ou nenhum controle do líder sobre seus empregados.

A equipe tem liberdade quase total de “tocar” o trabalho como melhor escolher. A liderança teria somente um papel consultivo, de um esclarecedor de dúvidas e de fornecedor dos recursos para as tarefas. Já o líder democrático é aquele que conta com a participação de sua equipe na tomada de decisões, um controle compartilhado, feito em conjunto, que existe um nível de delegação de autoridades e responsabilidades pelo líder.

De acordo com os resultados da pesquisa, o estilo de liderança que predomina é o democrático, sendo que este tem 59,7% de aprovação dos seus subordinados. Os respondentes da pesquisa estão satisfeitos pela a forma em que seu líder age, consideram ter o reconhecimento por parte do gerente (através de um elogio) por um trabalho bem executado ou o cumprimento da uma meta. Percebe-se

também que o envolvimento e o tratamento por parte do líder levam os subordinados ao comprometimento e a motivação.

Segundo Bernardinho (2006) ser líder é dar o exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa, o exemplo o legado no mesmo nível ou ainda melhor. Obtendo conhecimento e criação recriação.

Como um grande influenciador o líder pode acabar com o sonho de um funcionário ou ajudá-lo a correr atrás dele. Ele tem o poder de abrir a mente, potencializar, evocar a capacidade de sonhar, encorajar, ajudar e enxergar possibilidades onde muitos acreditam que não existe. Por fim, esse trabalho não se esgota aqui, podendo servir de base para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G.de **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BATEMAN, Thomaz S. **Administração: construindo vantagem competitiva** / Thomas S. Bateman, Scott A. Snell; tradução Celso A Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares – São Paulo: Atlas, 1998.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalho de conclusão de curso**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Markon Books, 2000.

_____. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2005.

_____. **Introdução a teoria geral da administração** – 9. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

HAIM, Marie. **Diferenças principais entre líderes e gerentes e seus respectivos papéis na organização** Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4113/000317929.pdf?sequence=1>>. Data de acesso: 20/09/2014

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

_____. **Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração da revolução urbana a revolução industrial** / Antonio César Amaru Maximiano – 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, E. A. A. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação**. Brasília. Psicologia: organizações e trabalho. São Paulo, v. 4, n. 2, 2004. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7636/6973>> Acesso em: 10/08/2014

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Reboças de. **Teoria Geral da administração: uma abordagem prática**/ Djalma pinho Reboças de Oliveira. 2 ed – São Paulo: Atlas 2010.

REDIN. W J **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Editora. Atlas, 1970.

ROBBINS, STEPHEN P.; JUDGE, TIMOTHY A.; SOBRAL, FILIPE.

Comportamento organizacional Teoria e pratica no contexto brasileiro. 14. Ed. Editora Pearson, 2010.

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

TAIGY, A. C.; DA SILVA, L. B.; KOPITCKE, B. H. Análise da versatilidade de comando do engenheiro na construção civil: estudo de caso em um canteiro de obras. **Anais... ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 18. 1998, Niterói: ABEPRO, 1998. Disponível em: Acesso em: 04 out. 2017.

MOVIMENTAÇÃO DE PRODUTOS ACABADOS EM UMA INDÚSTRIA DE ELETRODOMÉSTICOS NA CIDADE DE MARACANAÚ-CEARÁ

Mateus de Almeida¹
Sergio Chaves Arruda²

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os tipos de paletes utilizados na movimentação de produtos acabados da linha branca em uma indústria de eletrodomésticos do Ceará. A relevância dessa temática se deve aos ganhos operacionais da paletização nas movimentações destes produtos, como por exemplo tempo, mão de obra e retrabalhos. Utilizou-se como base teórica livros de autores renomados da área da Logística, somados a uma pesquisa de campo com abordagem quantitativa de caráter descritivo, que resultou no modelo de paletes mais utilizado nas movimentações desses tipos de produtos.

Palavras-chave: Movimentação; Paletes; Produtos acabados.

ABSTRACT

This research has the general objective of identifying the types of pallets used in the movement of finished white goods in an appliance industry in Ceará. The relevance of this theme is due to the operational gains of palletization in the handling of these products, such as time, labor and rework. It was used as theoretical basis books by renowned authors in the field of Logistics, added to a field research with a quantitative approach of a descriptive character, which resulted in the most used pallet model in the handling of these types of products.

Keywords: Movemen; Pallets; Finished products.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início a sociedade e as organizações buscam cada vez mais otimizar seus processos logísticos com o objetivo de transportar suas mercadorias com mais agilidade e qualidade, gerenciar seus estoques com menor custo e planejar sua fábrica com maior eficiência. Nesse contexto, diversos mecanismos surgiram para trazer mais eficiência logística, e quando falamos em movimentação de materiais, um item muito útil são os paletes.

A movimentação de produtos acabados, especificamente eletrodomésticos da linha branca (Geladeiras, bebedouros, freezers e purificadores) nas organizações,

¹ Graduando em Administração pelo Centro Universitário Fametro.

² Profº. Orientador do curso de Administração da Faculdade Unifametro de Maracanaú –Unifametro.

requer uma operação eficiente, pois há variáveis que podem causar prejuízos para a empresa, como por exemplo: despesas com reembalagem e consertos dos produtos danificados na movimentação, maior custo com mão de obra, risco de parada na produção caso ela não seja transportada no tempo necessário e atraso no atendimento aos clientes.

Diante dessas variáveis, este estudo se justifica pois pode contribuir com as indústrias do setor de linha branca, que com as informações deste artigo, possam melhorar a movimentação dos produtos acabados utilizando o tipo de palete adequado.

Este artigo tem como objetivo analisar os tipos de paletes utilizados nas movimentações dos produtos acabados da linha branca em uma indústria de grande porte situada na cidade de Maracanaú-Ce. Para tal, é importante caracterizar as estruturas utilizadas que auxiliam nas movimentações, identificar os tipos de paletes mais utilizados e coletar a percepção dos profissionais da empresa pesquisada. Portanto para dar base as escolhas dos tipos de paletes ideais, saber que estrutura é utilizada para auxiliar na movimentação dos produtos acabados da linha branca em uma indústria metalúrgica na cidade de Maracanaú-CE, será uma fonte de informação importante para esse seguimento.

Essa pesquisa tem uma abordagem quantitativa de caráter descritivo, e sua finalidade é exploratória, onde foi realizado um estudo bibliográfico e uma pesquisa de campo por meio de questionários aplicados de forma online, em um setor de almoxarifado de produtos acabados de uma empresa do setor metalúrgico que fabrica produtos da linha branca.

Espera-se que este artigo possa propor diretrizes essenciais para desenvolver uma eficiente operação no transporte e movimentação de produtos como os citados acima, reduzindo o tempo, custos e despesas que esta pode causar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico serão expostos os principais conceitos e conhecimentos encontrados na literatura cuja compreensão é fundamental para realização e entendimento deste estudo. Serão expostos os conceitos dos processos logísticos: transporte, movimentação e manuseio de materiais.

2.1 ORIGEM E CONCEITO DE LOGÍSTICA

Para Nóbrega (2010), desde a antiguidade a humanidade utilizava a logística como estratégia de guerra, para transportar recursos como armas, soldados, alimentos, munições etc., e a partir da segunda guerra mundial começou-se a enxergar e dá maior importância a logística pois a demanda por produtos, principalmente nos países devastados pelas guerras, aumentou imensamente.

Como afirma Moura (2006), a logística esteve presente desde os primeiros tempos com as trocas de produtos entre os consumidores, tudo muito limitado a região geográfica. Ainda segundo o autor, foi no período das guerras que se desenvolveram estratégias de logística já como vantagem competitiva, e após a segunda guerra verificou-se um grande dinamismo econômico onde demandou uma maior logística para reconstrução dos países mais afetados pela guerra.

Para Kotler e Armstrong (2015), logística envolve levar o produto certo até o cliente certo, no lugar certo e na hora certa. Ainda segundo os autores, a logística não significa somente caminhões e depósitos, mas envolve o planejamento, controle do fluxo físico de produtos, serviços e informações relacionadas do ponto de origem até o de consumo, com objetivo de atender aos clientes de maneira lucrativa. Kotler e Armstrong (2015), enfatizam que uma logística aprimorada é uma grande vantagem competitiva para as empresas, pois fornecem um serviço melhor ou preços mais baixos, menores custos e gerenciamento logístico.

Kotler e Keller (2012), explicam que a logística de distribuição física se expandiu para um conceito mais amplo de gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management*), que começa com suprimento estratégico de insumos necessários para a produção eficiente de produtos acabados e o despacho deles aos clientes.

Ballou (2006), afirma que a logística/cadeia de suprimentos é:

um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoques etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. Uma vez que as fontes de matérias-primas, fábricas e pontos de venda em geral não têm a mesma localização e o canal representa uma sequência de etapas de produção, as atividades logísticas podem ser repetidas várias vezes até um produto chegar ao mercado. Então, as atividades logísticas se repetem à medida que produtos usados são transformados a montante no canal logístico (BALLOU, 2006 p.29).

2.2 OS PROCESSOS LOGÍSTICOS

A logística tem grande influência na imagem da empresa, pois ela que dá as condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado, e caso esse processo seja realizado de maneira insatisfatória, o impacto negativo na imagem da empresa é esperado, já as que tem um sistema logístico de entregas rápidas, são as que mais crescem no mercado (NOVAES, 2007).

Arbache (2011), explica que a logística é importante para as empresas pois auxiliam na geração de valor para os clientes, é a chave para uma estratégia empresarial de sucesso, sendo um diferencial competitivo através de um serviço superior ou por meio de reduções dos custos operacionais.

Diante desses argumentos, conhecer os processos logísticos e trabalhar para que eles sejam eficientes é de suma importância, sendo assim, os processos logísticos segundo Ballou (2006) são:

serviços ao cliente, previsão de demanda, comunicações de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, escolha de locais para fábrica e armazenagem (análise de localização), embalagem, manuseio de produtos devolvidos, reciclagem de sucata, tráfego e transporte, e armazenagem e estocagem (BALLOU, 2006 p.31).

Ayres (2009) afirma que a logística é a gestão de todo o fluxo de atividades, informações e materiais no decurso do ciclo do pedido, incluindo toda a cadeia de suprimentos, tendo como processos primários o transporte, gestão de estoque e processamento de pedidos.

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 395), as principais funções logísticas são: “armazenagem, gerenciamento de estoque, gerenciamento de informações logísticas e transporte”.

2.3 ARMAZENAGEM

Para Kotler e Armstrong (2015, p. 395) “os ciclos de produção e consumo raramente coincidem, de modo que a maioria das empresas precisa armazenar seus produtos enquanto espera que sejam vendidos.” O autor afirma que a armazenagem

garante que os produtos estejam disponíveis quando os clientes estiverem prontos para comprá-los.

Ballou (2006), destaca que as principais atividades na armazenagem consistem em determinar o espaço, layout do espaço e desenho das docas, configuração do armazém e localização do estoque.

Não podemos deixar de citar a importância da armazenagem de matérias primas. Para isso, Moura (2006, p.121) explica que a logística interna de armazenagem é:

importante para as estratégias de produção modernas que requerem ciclos de produção mais curtos, sendo, por isso, muito sensíveis quanto ao tempo necessário para mudanças na produção. Para além disso, as novas estratégias de produção são muito exigentes, visto que muitos componentes têm origens muito diversas, são fabricados em diferentes locais, o que implica a necessidade de movimentos e manuseios céleres e muito variados (MOURA, 2006 p.121).

Como defendem os autores, uma boa estratégia de armazenagem evita perdas de produção ou de vendas.

2.4 GERENCIAMENTO DE ESTOQUE

Para Kotler e Armstrong (2015), o gerenciamento de estoque deve manter um equilíbrio entre ter um estoque excessivo e um estoque insuficiente. Na primeira situação, a empresa tem um custo elevado com a manutenção do estoque, já na segunda o risco de não atender o cliente por falta de produtos é alto. Nesse cenário as empresas buscam mecanismos para equilibrar o estoque afim de manter um custo baixo e atender de prontidão as demandas do mercado.

Ballou (2006), afirma que para ter um bom gerenciamento de estoque é necessário ter uma política de estoque de matérias primas e produtos acabados, previsão de vendas a curto prazo, variedade de produtos no estoque, conhecimento e controle do estoque e estratégia *just in time* de vendas e de compras.

Para Kotler e Keller (2012, p.500), “o estoque de produtos acabados é a ligação entre os pedidos dos clientes e a atividade de fabricação. Os pedidos reduzem o nível do estoque de produtos acabados, e a atividade da fabricação o faz aumentar.”

2.5 GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES

Para gerir uma ampla cadeia logística, gerenciar bem as informações é imprescindível. Nesse sentido Kotler e Armstrong (2015), afirmam que os fluxos de informações como transações dos clientes, faturamento, níveis de carregamentos e estoque, estão diretamente relacionados ao canal, e as empresas precisam ter esse processo eficiente para obter sucesso.

Já Ballou (2006), defende que é necessário ter uma interface entre pedidos de compra e estoque, métodos de transmissão de informações sobre os pedidos, regras de pedidos. Ainda segundo o autor, também é necessário ter uma manutenção das informações, como a coleta, armazenamento, manipulação, análise e controle dos dados.

2.6 TRANSPORTE, MOVIMENTAÇÃO E MANUSEIO DE MATERIAIS

Ballou (2006), afirma que as atividades-chaves relacionadas ao transporte consistem na seleção do modal e serviços de transporte, consolidação de fretes, determinação de roteiros, programação de veículos, seleção do equipamento, processamento de reclamações e auditoria de frete.

Kotler e Armstrong (2015) explicam que a escolha do transporte afeta o preço dos produtos, a eficiência da entrega e a condição que a mercadoria chega no destino. Segundo os autores, os meios de transportes disponíveis são: rodoviário, ferroviário, marítimo ou fluvial, dutos (Tubulações) e aéreo. Ainda segundo os autores, as empresas também utilizam o transporte intermodal, que é a combinação de dois ou mais meios de transportes. Seja qual for o transporte, cabe às empresas escolher conforme suas necessidades e capacidade financeira.

As atividades principais no manuseio de materiais ou produtos, são carga e descarga, movimentação para o estoque e atendimento aos pedidos (Ballou, 2006).

Para Gonçalves (2010), a movimentação dos materiais envolve o manuseio desde o recebimento até a área de armazenagem, a seleção dos itens no armazém e sua consolidação para expedição. Ainda segundo o autor, o objetivo primordial do transporte e movimentação dos materiais são reduzir custos, aumentar a produtividade, otimizar a capacidade de utilização do armazém, reduzir os riscos de

acidentes, melhorar a ergonomia, reduzir a fadiga dos trabalhadores e melhorar o fluxo dos materiais no armazém.

Para auxiliar na movimentação da carga, uma opção viável é a utilização de palete (ou estrado). Ballou (2006) defende que a paletização permite o uso de equipamentos mecânicos que facilitam a movimentação de diversas cargas, com ganho de produtividade no manuseio de materiais por hora além da capacidade de ocupação total do espaço, visto que produtos paletizados podem ser estocados verticalmente. Ainda segundo Ballou (2006), o manuseio de materiais em sua grande parte absorve custos além do tempo envolvido que pode afetar o atendimento ao cliente, portanto essa atividade deve sempre pensar em redução de custos.

Para tal, além da otimização do espaço, é necessário desenvolver técnicas para o manuseio e escolhas de equipamentos para facilitar a movimentação.

2.7 USO DE PALETE NA MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS

Em 1920 com o surgimento das empilhadeiras de garfo, os paletes foram projetados para trabalharem em conjunto com esses equipamentos e logo notou-se que essa junção trouxe maior agilidade no mundo das entregas. O uso dos paletes também se espalhou durante a segunda guerra mundial, com o transporte paletizado de equipamentos entre os países. No decorrer do tempo, notou-se que os paletes além de beneficiar na movimentação, também viabilizou otimizar os espaços do estoque devido ao empilhamento dos paletes (GAINHOLDER, 2021).

Gonçalves (2010), destaca que a introdução do palete na armazenagem, surgiu na década de 1940 nos Estados Unidos, revolucionando a armazenagem e movimentações de materiais especialmente quando essas operações utilizam empilhadeiras ou paleteiras (Carrinho porta-paletes).

Para Ballou (2006), o palete é uma plataforma portátil em que se empilham materiais para o transporte e estocagem. O autor observa que tamanho e configuração do palete depende das características dos produtos e da capacidade dos equipamentos de manuseio.

Para Gonçalves (2010, p. 335) ,“paletes são estrados que podem ser de madeira, metal, papelão ou plásticos, que auxiliam no empilhamento, aumentando dessa forma a utilização do espaço cúbico”.

Costa (2002, p.98), conceitua o palete como:

Um estrado de madeira, com uma ou duas faces, duas ou quatro entradas. Possibilita o uso de empilhadeiras ou paleteiras de garfo, facilitando o descarregamento, a movimentação e o armazenamento dos materiais durante sua estocagem.

Ballou (2006) afirma que a paletização traz diversos benefícios para o manuseio dos materiais, pois permite o uso de equipamentos mecânicos no manuseio de uma ampla variedade de materiais, facilita a unitização da carga pois aumenta o volume de materiais transportados por hora trabalhada e otimiza o espaço do armazém devido a proporcionar o empilhamento dos paletes.

2.8 TIPOS DE PALETES

Gonçalves (2010), afirma que existem vários modelos de paletes, entre eles:

Descartáveis: normalmente feitos de madeiras de baixa qualidade ou papelão e são usados para transportar os produtos até o ponto final, não sendo reaproveitados;

Dupla entrada: permite a entrada de empilhadeiras ou paleteiras de garfo, pela parte frontal ou traseira do paleta.

Quatro entradas: permite a entrada de empilhadeiras ou paleteiras de garfo, pelos quatro lados do paleta.

Face única: apenas uma superfície possui plataforma para sustentar a carga.

Dupla face: ambas as superfícies possuem plataforma para sustentar a carga.

Paletes com roletes: projetados para a movimentação manual sem o uso de equipamentos auxiliares (Empilhadeiras e paleteiras de garfo) e possui rodinhas;

Paletes de plástico: mais leves e recicláveis;

Rack: tipo especial de paleta, denominado rack, que conta com colunas metálicas de sustentação permitindo o empilhamento seguro de materiais de menor resistência.

No Brasil, na década de 90, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) em parceria com Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), lançaram o Paleta Padrão Brasileiro (PBR), que teve como objetivo manter padrões para fabricação de paletes que garantam a integridade dos produtos e segurança dos envolvidos no transporte de materiais (ABRAS, 2019). A iniciativa surgiu após constatarem que na época o transporte realizado entre supermercados e

fornecedores não existia nenhuma mecanização, aumentando o uso de mão de obra nas movimentações. Conforme manual da Abras, o palete mede 1,00 m x 1,20 m, e tal padronização possibilita o uso em qualquer sistema, método de estocagem ou movimentação.

Quadro 1 - Tipos de paletes e suas características

Tipo de Pallet	Características
Com roletes	Possui rodas; Movimentação manual sem necessidade de outro equipamento.
Descartáveis	Não reutilizável; Uso específico.
De plástico	Reciclável; Leve.
Dupla Entrada	Duas entradas de empilhadeira ou paleteira; Entrada frontal ou traseira.
Dupla face	Sustenta a carga em ambas as superfícies; Uso reversível.
Face única	Sustenta a carga apenas em uma superfície; Modelo mais simples.
Paquete padrão brasileiro (PBR)	Tamanho padronizado; Aplicação universal.
Quatro entradas	Entrada frontal, traseira ou lateral de empilhadeiras ou paleteiras; Movimento quadrilateral.
Rack	Contém colunas de sustentação; Empilhamentos de qualquer item.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem uma abordagem quantitativa de caráter descritiva, que consiste em investigação de pesquisa empírica com a finalidade de descrever e analisar as características do fenômeno estudado (LAKATOS; MARCONI, 2017).

O tipo de pesquisa abordado neste estudo tem a finalidade exploratória, que Gil (1989) afirma ter o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre o assunto através de levantamento bibliográfico, entrevistas e estudo de caso. Os meios de pesquisas utilizados foram a bibliográfica e pesquisa de campo.

No que diz respeito a pesquisa bibliográfica, Lakatos e Marconi (2017, p.54) afirmam que “é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias,

jornais, revistas, resenhas, resumos.” Para tal foi utilizado como fonte principal de informações livros de autores como Ballou (2006) e Gonçalves (2010);

Quanto a pesquisa de campo, que segundo Lakatos e Marconi (2017, p.202) “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevante para analisá-los.” Tal pesquisa será realizado no setor de almoxarifado de produtos acabados de uma empresa metalúrgica e que fabrica produtos da linha branca.

A amostra será constituída de 56 profissionais que trabalham nesse setor de produtos acabados. Os cargos dos participantes são auxiliares de expedição e almoxarifado, operadores de empilhadeiras, conferentes, estoquistas, almoxarifes, assistentes de logística e supervisor de logística. Tais colaboradores residem em Fortaleza e região metropolitana.

A coleta de dados ocorrerá por meio de um questionário com perguntas fechadas e de múltipla escolha e tem como objetivo identificar qual ou quais tipos de paletes são utilizados na movimentação dos produtos acabados. Como forma de facilitar o entendimento dos respondentes e identificar a existências de todos os modelos de paletes utilizados, foi adicionado as opções de respostas uma frequência de Sempre, Frequentemente, Raramente e Nunca. A abordagem da pesquisa será online com o uso do Google Formulários e a coleta ocorrerá no período de 05 a 30 de abril de 2021.

A pesquisa se desenvolveu conforme as fases:

a) A escolha do tema surgiu através da experiência profissional que se notou a importância da paletização na movimentação;

b) Realizado uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto afim de conhecer as opiniões de autores renomados;

c) O problema surgiu para identificar qual modelo de palete melhor se aplica na movimentação dos produtos acabados da linha branca;

d) Foi levantado pressupostos com o conhecimento empírico sobre o assunto;

e) A escolha da amostra ocorrerá com pessoas que utilizam paletes para movimentar produtos acabados;

f) Definição da técnica de coleta de dados, que nesta pesquisa, optou-se pela forma online;

g) Organização e apresentação dos resultados, compilados no Excel e apresentados em forma de tabelas, com análise estatística

4 DADOS DA EMPRESA PESQUISADA

A Esmaltec S/A é uma indústria de grande porte do Ceará, do setor metalúrgico de transformação do aço em produtos para os lares. Fundada pelo Grupo Edson Queiroz em 1963, inicialmente a Esmaltec vendia seus produtos apenas para o mercado local e a partir de 1965 começou a vender em outros estados brasileiros, como São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Neste mesmo ano, iniciaram as exportações para a África, onde foram vendidos 20.000 botijões para Porto Rico, e assim abrindo o mercado também para os fogões.

Atualmente a Esmaltec S/A, tem sua fábrica situada no Distrito Industrial de Maracanaú - CE, em uma área aproximada de 360.000m², conta com mais de 2.800 funcionários e fabrica Fogões, Refrigeradores, Bebedouros, Purificadores, Cervejeiras, Freezers e Recipientes para GLP. Sua produção média mensal é em média 150.000 produtos e comercializa-os nas grandes redes de vendedores lojistas em todo país, além de exportá-los para os mercados da América do Sul, América Central, Caribe, Estados Unidos, Oceania e Oriente Médio.

Sua missão é oferecer produtos e serviços que promovam a alegria e qualidade de vida dos consumidores, com a visão de ser um dos líderes no seguimento de eletrodomésticos, seguindo os princípios da ética, transparência, responsabilidade social, sustentabilidade, atendendo os requisitos aplicáveis e buscando a satisfação de suas partes interessadas.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados obtidos foram divididos em duas etapas, a primeira é uma apresentação do perfil sociodemográfico dos respondentes, e a segunda expressa os resultados que nos permite identificar os tipos de paletes existentes no local da pesquisa através de suas características, explicadas no quadro 1 desse artigo.

5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O perfil sociodemográfico dos respondentes da pesquisa foi formulado com base nos aspectos: gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e cargos/funções. Os resultados estão apresentados conforme tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Perfil dos participantes da pesquisa

	Característica	Quantidade	Percentual (%)
Gênero	Feminino	1	2%
	Masculino	55	98%
Idade	20-25 Anos	8	14%
	26-30 Anos	11	20%
	31-35 Anos	19	34%
	36-40 Anos	10	18%
	41-45 Anos	6	11%
	Acima de 46 Anos	2	4%
	Escolaridade	1º Grau – Completo	4
	1º Grau – Incompleto	2	4%
	2º Grau – Completo	31	55%
	2º Grau – Cursando	1	2%
	2º Grau – incompleto	1	2%
	Graduação – Completo	5	9%
	Graduação – Cursando	7	13%
	Graduação – Incompleto	2	4%
	MBA/Especialização – Completo	3	5%
Tempo de Empresa	Até 1 ano	9	16%
	De 1 a 2 anos	7	13%
	De 2 a 3 anos	3	5%
	De 3 a 4 anos	8	14%
	De 4 a 5 anos	11	20%
	Acima de 5 anos	18	32%
Cargo/Função	Almoxarife	3	5%
	Assistente de Logística	3	5%
	Aux. De Almoxarifado	6	11%
	Aux. De Expedição	28	50%
	Auxiliar administrativo	2	4%
	Conferente	7	13%
	Estoquista	2	4%
	Líder de Almoxarifado	1	2%
	Operador de empilhadeira	2	4%
	Supervisor de Logística	2	4%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com os dados coletados em uma amostra de 56 funcionários do setor de produtos acabados que responderam à pesquisa, predomina o sexo masculino (98% da amostra), faixa etária de 31 a 35 anos (34% da amostra), escolaridade de

2º grau (55% da amostra), tempo de empresa acima de 4 anos (52% da amostra) e cargo predominante de nível básico, Aux. De Expedição (50% da amostra).

5.2 MOVIMENTAÇÃO DE PRODUTOS ACABADOS EM UMA INDÚSTRIA, SOBRE O PONTO DE VISTA DOS RESPONDENTES

Neste item, os resultados estão apresentados em duas etapas, a primeira expressa o resultado referente a composição dos paletes existentes, e na segunda etapa, estão apresentados os resultados que expressam os tipos de paletes encontrados de acordo com suas características.

5.2.1 Composição dos paletes

A primeira pergunta teve como objetivo identificar a composição dos paletes utilizados para movimentar e transportar produtos acabados, e segundo os respondentes, 71% afirmaram que os paletes são compostos de metal, 17% de madeira e 1% de plástico e outros materiais. Esse resultado demonstra a predominância do palete de metal que se justifica por sua durabilidade. Resultados expressas na tabela 2.

Tabela 2 - Composição dos paletes

Tipo de Palete	Respostas (%)					Total
	Aço	Madeira	Plástico	Papelão	Outros	
Composição	71%	16%	1%	10%	1%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

5.2.2 Tipos de paletes encontrados

Com intuito de identificar os tipos de paletes utilizados através de suas características, expressas no quadro 1 desse trabalho, os participantes responderam de acordo com a frequência de uso, Sempre, Frequentemente, Raramente e Nunca. Todos os resultados foram compilados e apresentados a seguir:

Tabela 3 - Tipos de paletes encontrados

Tipo de Palete	Frequência de Uso (%)				Total
	Sempre	Frequentemente	Raramente	Nunca	
Com roletes	32%	5%	7%	55%	100%
De plástico	25%	14%	27%	34%	100%
Dupla Entrada	73%	16%	9%	2%	100%
Dupla Face	27%	5%	9%	59%	100%
Face Única	64%	11%	13%	13%	100%

Palete Padrão Brasileiro (PBR)	59%	27%	9%	5%	100%
Quatro Entradas	39%	9%	25%	27%	100%
Rack	41%	27%	18%	14%	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme questionados sobre a existência de paletes com roletes, 55% afirmaram que nunca usam e 32% raramente usam esse tipo de item. Com este resultado podemos concluir que a movimentação dos produtos não é realizada apenas com o palete, mas sim com auxílio de outros equipamentos como empilhadeiras e paleteiras.

De acordo com os respondentes, 82% e 14% dos paletes, são respectivamente sempre e frequentemente reaproveitados, e com este resultado, podemos concluir que os paletes não são descartáveis.

Em relação aos paletes serem leves e recicláveis, os resultados estão bem aproximados, onde 34% afirmaram que nunca são leves e recicláveis e 25% afirmam que sempre são. Este resultado aliado aos anteriores, nos leva a perceber que os paletes são recicláveis por serem composto em sua maioria de metal, mas por conta dessa composição eles não são leves. Nesse caso, a indústria não deve utilizar paletes de plásticos para movimentar os produtos acabados.

Em relação à entrada de equipamentos de garfos, 73% afirmaram que os paletes sempre permitem a entrada por dois lados, frontal e traseira. Já os que permitem a entrada nos quatro lados, 39% afirmaram que sempre usam e 27% que nunca usam. Esses dois resultados nos levam a concluir que os paletes utilizados permitem a entrada pelos quatro lados (Palete Quatro Entradas), contudo a maioria dos usuários utilizam equipamentos que só entram por dois lados, frontal e traseiro.

Quanto ao uso das superfícies dos paletes para acomodar produtos, 59% responderam que nunca usam a parte de baixo para este fim e 27% afirmam que sempre usam. Já perguntados se só utilizam uma das superfícies, 64% responderam que sempre usam apenas uma para acomodar os produtos. Esse resultado conclui que a organização não utiliza paletes de Face Dupla, mas sim Face Única para movimentar os produtos acabados, por ser um modelo mais simples de se manusear ou fabricar.

Quando perguntados se os paletes possuem tamanhos padrões e servem para quaisquer aplicações, 59% e 27% responderam que os paletes sempre e frequentemente, respectivamente, tem essas características. Tal resultado nos

remete a concluir que os paletes são de características padrões, contudo diante dos resultados anteriores, como a composição de metal, não podemos definir que a indústria utiliza o Pallet Padrão Brasileiro (PBR) na movimentação de produtos acabados.

Por fim, foi identificado que 41% sempre e 27% frequentemente usam paletes que possuem colunas de sustentação e servem para empilhar quaisquer tipos de materiais. Diante desse resultado, podemos concluir a existência de paletes do modelo Rack, e isso se justifica também pelo fato da empresa fabricar produtos de dimensões diferentes, onde este pallet é bastante indicado para a movimentação de itens menores e frágeis.

É possível concluir que, o tipo de pallet mais utilizado é formado pela junção de alguns modelos apresentados nesse artigo, pois conforme pesquisa, são paletes de quatro entradas, de dimensões padrões, face única e compostos de metal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A paletização é uma prática presente na grande maioria das organizações que necessitam movimentar e transportar produtos e mercadorias, e em se tratando de produtos da linha branca, que tem dimensões variáveis, saber o tipo de pallet ideal resulta em vantagens para o estoque e o transporte.

Desde os anos 1920 que os paletes são usados para facilitar a movimentação e transporte de materiais, e ao longo do tempo esse item foi sendo aperfeiçoado para cada aplicação.

Neste contexto, o objetivo desse artigo foi identificar quais os paletes utilizados para movimentar e transportar os produtos acabados da linha branca de uma indústria de grande porte, onde em análise dos resultados, foi possível identificar que paletes com durabilidade, aplicações padrões, que permitam a movimentação com outros equipamentos e possam empilhar quaisquer materiais, são as características ideais para esse segmento.

A pesquisa contou com a participação de profissionais que tem em média quatro anos de experiência na empresa pesquisada, pessoas com escolaridade de 2º grau e grande parcela cursam ou concluíram o ensino superior, fazendo com que os resultados obtidos sejam confiáveis.

As análises mostraram que a estrutura dos paletes seguem um modelo padrão, durável e que auxiliado por outros equipamentos como paleteiras e empilhadeiras, fazem a movimentação dos produtos. Notou-se também, que paletes de aço com várias entradas, colunas de sustentação e superfície única, são os mais utilizados na movimentação e transporte dos produtos acabados.

As percepções obtidas acerca do assunto, me remete a identificar a importância desse item para as empresas que precisam movimentar suas mercadorias, e que com o método de paletização, é possível ganhar tempo, espaço e reduzir custos. A escolha do local da pesquisa foi importante para o desenvolvimento desse aprendizado, pois ofereceu bons relacionamentos e trocas de experiências com os profissionais existentes. Portanto, as informações expendidas neste estudo e que conduziram à obtenção desses resultados não pretendem esgotar o assunto acerca dessa temática, mas dar uma contribuição para exploração desse tema, em outros contextos.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, F. Saba et al. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **ABRAS**, c2019. Palete PBR. Disponível em: <https://www.abras.com.br/palete-pbr/manual-de-utilizacao-do-pbr-1/>>. Acesso em: 23 de março de 2021.

AYRES, Antonio de Pádua Salmeron. **Gestão de Logística e Operações**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COSTA, Fábio J. C. Leal. **Introdução à administração de materiais em sistemas informatizados**. São Paulo: Editora, 2002.

ESMALTEC. **ESMALTEC**, 2020. Disponível em: <https://www.esmaltec.com.br/historia/>>. Acesso em: 28 de março de 2021.

ESMALTEC. **Portal do eletrodoméstico**. 2017. Disponível em: <http://www.portaldoeletrodomestico.com.br/esmaltec.htm>>. Acesso em: 28 de março de 2021.

GAINHOLDER. **Gainholder**, c2021. Pallets. Disponível em: <https://gainholder.com/ferramentas/pallets>>. Acesso em: 23 de março de 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, José Carlos de Sousa. **Logística empresarial integrada**. São Paulo: LAUREATE EDUCATION INC, 2013.

MOURA, Benjamin do Carmo. **Logística: Conceitos e Tendências**. 1 ed. Lisboa, Portugal: Centro Atlântico, 2006.

MOURA, Reinaldo A. **Manual de logística: armazenagem e distribuição física**. 2 ed. São Paulo: IMAM, 1997.

NÓBREGA, Tiago. História da logística. **Administradores**, 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/historia-da-logistica>. Acesso em: 13 de março de 2021.

NOVAES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DOS FRANQUEADOS DE UMA EMPRESA DE COLCHÕES

Wanderson Magalhães da Costa¹
Andson de Freitas Viana²

RESUMO

O presente artigo visa analisar o perfil do franqueado para operacionalizar uma franquia de colchões. Através de pesquisas em livros, artigos científicos e internet. Foi elaborado tabelas divididas por regiões do Brasil que mostra o potencial que os estados têm para comportar as franquias de colchões. Portanto, o principal objetivo na elaboração desse artigo é a viabilidade de apresentar uma análise do perfil de franqueados nesse segmento, bem como apresentar os quesitos levados em conta para um potencial franqueado, a saber, educação, experiência, qualidades pessoais e recursos financeiros, esses exigidos e indispensáveis para gerir o negócio. Ainda, é importante mencionar que para alocar uma franquia é necessário um plano de expansão, que trará dados importantes para implantação de unidades franqueadas. Sendo assim, percebe-se que a dificuldade das franqueadoras para encontrar um franqueado com perfil ideal para ser digno de administrar uma de suas franquias encontra-se na escolha do local ideal que garanta sucesso com base em fatores socioeconômicos e um perfil de franqueado empreendedor.

Palavras-chave: Expansão; Franqueado; Perfil.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the franchisee's profile to operate a mattress retail franchise. Through research in books, scientific papers and the internet. Tables divided by regions of Brazil were prepared, showing the potential that the states have to support mattress retail franchises. Therefore, the main objective of this work is to present an analysis of the profile of franchisees in this segment, as well as presenting the requirements for a potential franchisee, namely, education, experience, personal qualities and financial resources, which are indispensable for running the business. Also, it is important to mention that, in order to allocate a franchise, an expansion plan is necessary, which will bring important data for the implementation of franchised units. Thus, it is clear that the difficulty of franchisors to find a franchisee with the ideal profile lies in choosing the ideal location that guarantees success based on socioeconomic factors and an entrepreneurial profile of the franchisee.

Keywords: Expansion; Franchisee; Profile.

1 INTRODUÇÃO

A constante evolução econômica despertou na sociedade o seu lado empreendedor, fazendo com que buscasse o melhor modelo de negócio que tenha um suporte que enseje o sucesso. O modelo de negócio de *franchising*³ vem

¹ Graduando do curso de Administração pelo Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO.

² Professor Universitário no Centro Universitário Unifametro. Mestre em Economia com foco em Finanças- andson.viana@professor.unifametro.edu.br

crescendo no mundo e muitas das empresas estão incorporando esse modelo de negócio que é mais rentável fazendo, portanto, com que as empresas possam expandir seus negócios e marcas de maneira organizada e gastando pouco.

A franquia só terá sucesso se o franqueado se enquadrar nos quesitos propostos pela franqueadora. Os candidatos a franqueados têm que passar pelos os processos rígidos da franqueadora para, porventura, serem aprovados. O potencial franqueado passa por diversas etapas, desde a avaliação pessoal, profissional, econômica e por entrevista com os executivos da empresa. Demasiadamente, na tentativa de ser aprovado, o candidato acaba negligenciando o processo de seleção e isso pode prejudicar a longevidade e o sucesso no negócio.

A prospecção de um ponto comercial para abertura de uma franquia se dá através de estudos focados nas cidades com potencial econômico e desenvolvimento comercial aquecido.

A fim de contribuir para um melhor entendimento sobre o tema o presente artigo pretende responder: qual as dificuldades de encontrar franqueados com um perfil ideal para abertura de franquias no segmento de colchões?

O objetivo geral deste trabalho é apresentar um estudo do perfil ideal do franqueado de colchões, para realizar essa análise será apresentado os seguintes objetivos específicos: apresentar os quesitos utilizados na prospecção de candidatos a franqueados; os desafios para a escolha de um perfil de franqueado ideal tendo em vista a ausência de padronização do perfil; as dificuldades na expansão no seu aspecto micro e macro no tocante, respectivamente nas circunscrição de cidade e estados.

Este trabalho se justifica pela oportunidade de estudar um tema pouco estudado no setor acadêmico e devido à oferta de franquias de baixo custo o crescimento do modelo de negócio nos últimos anos no Brasil. Ainda, exige-se uma análise detalhada do perfil ideal do franqueado para que o mesmo possa ter sucesso nesse modelo de negócio.

De acordo com o Sebrae (2021), franquia ou *franchising* empresarial é o processo pelo qual o franqueador (dono da franquia) consente ao franqueado (pessoa com o desejo de abrir a franquia) o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços.

A pesquisa constitui-se quanto aos objetivos como sendo exploratória caracterizada na modalidade de pesquisa bibliográfica e documental, sendo, quanto à interpretação dos dados, do tipo qualitativa.

O trabalho supracitado está dividido em quatro partes: a primeira parte contendo a introdução que explicita a importância do tema, os objetivos gerais e específicos da pesquisa e o método de coleta de dados. Na segunda parte, está contido o referencial teórico, o qual apresenta as informações sobre franquias, franqueado, empreendedor e as pesquisas que servirão como base para o trabalho. A terceira parte descreve a metodologia aplicada para o desenvolvimento do artigo e a quarta e última, mostra a análise das informações geradas e as conclusões dos resultados obtidos com o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão discutidos conceitos sobre a importância da escolha do franqueado no momento do trabalho de expansão. E logo após será abordado qual o perfil do candidato a franqueado, o perfil do empreendedor e quais os critérios que são vistos na escolha do ponto ideal para abertura da franquia.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA ESCOLHA DO PERFIL DO FRANQUEADO NO MOMENTO DA EXPANSÃO

Uma das principais finalidades dos franqueadores é a expansão, bem como formar uma rede de pontos de vendas franqueadas, objetivando estruturar um canal de distribuição forte que garanta um volume de vendas crescente, para que o franqueador venha a ter uma marca de alto renome, excelentes produtos e/ou serviços (SEBRAE, 2021).

Segundo Sousa *et al.* (2014) *apud* Prado (2009), 70% das franquias que têm sucesso em sua operação origina-se de um processo de seleção eficiente. A autora acredita que um perfil mal elaborado é um imenso problema para uma rede de franquia, pois, diversas divergências são motivadas pela distinção de expectativas, interesses e necessidades dos franqueadores e franqueados.

O código de ética da *International Franchise Association* (IFA) exige que seus integrantes selecionem e aceitem apenas candidatos que, depois de uma investigação coerente, tenham alguns quesitos básicos: educação, experiência, qualidades pessoais e recursos financeiros, esses são os quesitos básicos que são exigidos e indispensável para gerir o negócio (SOUSA; JUNQUEIRA; CASAS, 2014).

De acordo com Sousa, Junqueira, Casas (2014), os franqueadores podem utilizar diversos canais de divulgação para realizarem a prospecção de candidatos, por exemplo: as feiras de franquias e de negócios, anúncios em revistas especializadas, imprensa local, mídias eletrônicas (*website* da empresa, mídias sociais) e material promocional (*folders* e catálogos).

2.1.10 perfil do franqueado

Para um sistema de franquias ter sucesso depende de um procedimento de escolha disciplinado para aprovar bons candidatos com uma perspectiva de um possível desempenho futuro. (SOUSA *et al.*, 2014, *apud* CLARKIN; SWAVELY, 2006; JAMBULINGAM; JOSEPH; NEVIN, 1999). Poucos franqueados vão se adaptar ao sistema de franquias, já outros não vão ter a mesma adaptação e vão desistir ou falhar.

Uma pesquisa de Jambulingam, Joseph e Nevin (1999) concluiu que preencher o critério financeiro não é o suficiente e que existem diversas qualidades que podem causar efeitos assertivos acerca do nível de parceria entre franqueadores e seus franqueados: experiência, competência gerencial, conhecimento da geográfica (conhecer a região), atitude (inovação, interesse de desenvolver, buscar e aceitar desafios, comprometimento (com o negócio) e conhecimento dos riscos. (SOUSA; JUNQUEIRA; CASAS, 2014).

Na pesquisa realizada por Clarkin e Swavely (2006), com 1.043 franqueadores, mostraram as seguintes qualidades para a escolha de franqueados: capacidade financeira, experiência e habilidade gerencial, experiência empresarial, educação formal, perfil psicológico e, por fim, as entrevistas pessoais realizadas com os candidatos.

Quadro 1: Qualidade para escolha do franqueado

QUALIDADES PARA A ESCOLHA DO FRANQUEADO SEGUNDO PESQUISA DOS AUTORES CLARKIN E SWAVELY (2006)
Capacidade Financeira
Experiência e Habilidade gerencial
Experiência Empresarial
Educação Formal
Perfil Psicológico
Entrevistas Pessoais

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Ainda buscando a formação de um perfil para o franqueado adequado a gerir uma franquia, Sousa *et al.*, (2014) *apud* Ramírez-Hurtado e Rondán-Cataluña (2011), reconheceram dez características principais que formam o perfil do franqueado: competência gerencial; habilidade para relações humanas; empreendedorismo; vontade de alcançar o sucesso; disposição para trabalhar; vivência no negócio; adequação às transformações; fidelidade ao franqueador; capacidade financeira e, por último, perseverança. Neste estudo, concluiu-se que a fidelidade ao franqueador é a mais importante de todas, seguida da competência gerencial.

Quadro 2: Qualidade para escolha do franqueado

QUALIDADES PARA A ESCOLHA DO FRANQUEADO SEGUNDO OS AUTORES RAMIREZ HURTADO E RONDÁN CATALUÑA (2011)
Competência gerencial
Habilidades para relações humanas
Empreendedorismo
Vontade de alcançar o sucesso

Quadro 2 (continua)

Quadro 2: Qualidade para escolha do franqueado (conclusão)

QUALIDADES PARA A ESCOLHA DO FRANQUEADO SEGUNDO OS AUTORES RAMIREZ HURTADO E RONDÁN CATALUÑA (2011)
Disposição para trabalhar
Vivência no negócio
Adequação às transformações
Fidelidade ao franqueador

Capacidade Financeira

Perseverança

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Para Sousa *et al.*, (2014) *apud* Asgharian, Dadfar e Brege (2013) a propensão ao risco, trata-se de um atributo do processo empreendedor. O risco refere-se à intenção do indivíduo de comprometer receitas em planejamentos com resultados incertos e desconhecidos. Os autores definem três tipos de risco com os quais os indivíduos encontram ao buscar um novo negócio: 1) risco do negócio, na proporção em que o empreendedor procura diferentes mercados ou manuseia tecnologias não testadas; 2) risco financeiro, ao fazer empréstimos consideráveis ou comprometer grande parte de seus recursos para alavancar o negócio; e (3) risco pessoal, relacionado aos riscos que diretamente afetam ao indivíduo quando ele comporta-se a favor de uma determinada escolha estratégica.

Quadro 3: Propensão ao Risco

PROPENSÃO AO RISCO SEGUNDO OS AUTORES ASGHARIAN, DADFAR E BREGE (2013)	
Tipos de riscos	Motivos
Risco do negócio	na proporção em que o empreendedor procura diferentes mercados ou manuseia tecnologias não testadas.
Risco do financeiro	risco financeiro, ao fazer empréstimos consideráveis ou comprometer grande parte de seus recursos para alavancar o negócio.
Risco do pessoal	relacionado aos riscos que diretamente afetam ao indivíduo quando ele se comporta a favor de uma determinada escolha estratégica.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

2.1.2 O perfil do empreendedor

Segundo Schmidt e Bohnenberger (2009), o estudo do empreendedorismo já é bastante praticado no meio científico. Revistas acadêmicas internacionais como *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *Journal of Developmental Entrepreneurship* e *Journal of International Entrepreneurship* se dedicam exclusivamente ao tema.

Na visão de Cunha (2004), o termo *empreender*, *imprehendere*, teve início no latim medieval, antes do século XV e quer dizer empenhar-se “empresa laboriosa e difícil” ou também podemos definir “pôr em execução”. Porém foi no fim do século XVII e já no início do século XVIII que a palavra foi utilizada para relacionar-se a uma pessoa que criava e conduzia projetos ou empreendimento.

Segundo um estudo apresentado por Lopes e Souza (2005) foi observado especialmente o levantamento de um instrumento para mensurar o perfil do empreendedor. Os autores fizeram uma análise que apontou a existência de dois fatores compostos: Prospecção e Inovação, Gestão e Persistência, e que após o estudo foi incluído mais um fator que foi chamado de atitude empreendedora.

Contudo, foram apontadas por Schmidt e Bohnenberger (2009), as características sugeridas para um perfil empreendedor, são elas: eficácia, competência para assumir riscos planejados, habilidade em realizar e executar planejamentos, perceber oportunidades, nunca desistir, sociável, sempre inovando e ser um líder.

Existe uma oposição de significados entre perfis de administrador (gerente) e do empreendedor. O empreendedor é um administrador, mas, tem diferentes características que o distinguem de um gerente, eles são mais sonhadores do que os gerentes (DORNELAS; 2008).

Segundo Hisrich, Peters e Sphep (2009), acreditam que o empreendedor corporativo deve possuir características de liderança, criatividade e flexibilidade e sua posição se divide em delegar tarefas aos gerentes e participação direta nas tomadas de decisões, já em relação aos riscos, os empreendedores corporativos assumem riscos moderados e os gerentes são altamente cautelosos.

2.3 A GEOLOCALIZAÇÃO PARA ABERTURA DA FRANQUIA

Em estudo realizado no mercado negócios, foi percebido que os franqueadores definem um plano de expansão detalhado.

Com base no estudo de potencial de mercado para o negócio, os franqueadores definem em seu plano de expansão a quantidade de locais (regiões do país, cidades e bairros) de implantação de suas unidades franqueadas. Ao elaborar seu plano de expansão, o franqueador determina o número de unidades e o local (regiões do país, cidades e bairros) em que pretende abri-las, para em seguida, definir as principais características que o franqueado deverá possuir (RIBEIRO *et al.*, 2011).

Na prospecção de um ponto comercial para alocar uma franquia o franqueador tem que observar a necessidade do público que pretende atingir e se esses consumidores têm potencial para consumir seus produtos, pois é de extrema

importância conhecer o perfil econômico e social da região para poder ter sucesso na escolha do ponto ideal.

Existem ferramentas digitais que fazem uma análise do mercado, perfil do consumidor, renda per capita da região, densidade populacional, pontos comerciais geradores de fluxo e potencial econômico do setor (ABF, 2018).

O franqueador ou franqueado devem ter o olhar refinado na escolha da localização da sua franquia, observando se o imóvel é de esquina, localizada na rua principal da cidade ou a que tem mais fluxo de pessoas e carros, se tem estacionamento, estar localizada próxima de supermercados, bancos, cartórios, a lojas concorrentes, o imóvel deve ser de fácil visualização e acesso aos consumidores. O *layout* da loja tem que ser atrativo, organizado, limpo, climatizado e tendo um bom atendimento fará uma grande diferença dentro na estratégia de vendas pois existindo um ambiente agradável irá atrair o máximo de consumidores para a loja. (LOJA DE FRANQUIA, 2021)

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente artigo foi bibliográfica e documental que caracteriza uma pesquisa exploratória. A abordagem qualitativa foi utilizada neste trabalho quanto à interpretação dos dados expostos. Foi utilizado como fonte de pesquisa livros, artigos científicos e internet.

Segundo Severino (2016, p. 131) define que a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos e teses. Utiliza-se dados ou registros teóricos já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados, onde os textos se tornam fontes de temas a serem pesquisados.

De acordo com Gil (2014, p.51), “a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, segundo o autor, o que diferencia é a natureza das fontes, sendo material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa.”

A pesquisa exploratória é uma categoria de pesquisa realizada quando o tema selecionado é pouco explorado, sendo trabalhoso a definição e operacionalização de hipóteses. Muitas vezes, esse tipo de estudo se constitui em

um primeiro passo para a realização de uma pesquisa mais aprofundada. (OLIVEIRA, 2018)

As informações oriundas de artigos científicos, livros e internet serão interpretadas e com isso podendo responder o questionamento exposto neste trabalho. Apresentar a melhor estratégia para localizar a melhor localização para abertura de uma franquia de colchões.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com base nos artigos estudados para compor este trabalho, foi visto que há dificuldade das franqueadoras para encontrar um franqueado com perfil ideal para ser digno de administrar uma de suas franquias. Foi pesquisado uma empresa de colchões totalmente nacional que adotou o sistema de *franchising* como modelo de negócio operando com 2.082 lojas e a que sua expansão está em ascensão.

4.1 EXPANSÃO DE FRANQUIAS POR REGIÕES

De acordo com as pesquisas pode-se perceber que (vários fatores são levados em consideração para abertura de uma franquia, tudo começa com a prospecção do candidato a franqueado ideal e, após essa etapa, passa para o processo de escolha da cidade e ponto comercial ideal para abertura de uma franquia.

Ao observar a população e o PIB que os Estados eles apresentam ter grande potencial de expansão. As lojas em operação são poucas frente ao potencial que esses oferecem de demanda.

Foram levantados pontos em operação de uma franquia de colchões e aplicado uma metodologia simples que pode ajudar a entender que nem sempre a quantidade de pessoas e extensão territorial é indicada como critério para abrir uma franquia.

Ao observar a quantidade de pontos em operação da franqueadora pode-se aplicar um critério, a saber, para abrir uma franquia a cidade deve oferecer uma população de pelo menos 50.000 habitantes. No momento da prospecção foi visualizado pontos fortes e pontos fracos na prospecção de candidatos e pontos comerciais para abrir uma franquia de colchões na localidade.

Os dados foram divididos por regiões do país para possibilitar uma visão mais detalhada do poder de expansão que esta empresa tem.

4.1.1 Expansão de franquias na região Centro Oeste

A região centro oeste é composta por quatro estados brasileiros. O Distrito Federal destaca-se por ser o estado com a maior renda per capita do Brasil, proporcionando um grande potencial para abertura de franquias. A região por sua vez tem a sua economia baseada na crescente expansão da agricultura e pecuária. (PETRIN, 2014).

Tabela 1: Região Centro Oeste

Estados Brasileiros	População	PIB x1.000	Renda Per capita	Municípios	Qtd. Pontos de Venda	Novos Pontos de Venda
Distrito Federal	2.570.160	R\$ 254.817,00	R\$ 2.686,00	1	31	20
Goiás	6.003.788	R\$ 195.682,00	R\$ 1.306,00	246	100	20
Mato Grosso	3.035.122	R\$ 137.443,00	R\$ 1.403,00	141	46	15
Mato Grosso do Sul	2.449.024	R\$ 106.969,00	R\$ 1.514,00	79	43	6

Fonte: Elaborado pelo autor com base no IBGE e Ortobom, 2021.

Ao analisar a tabela acima observa-se que o Distrito Federal apresenta um grande potencial de expansão quando é analisado a renda per capita do estado, pois ela representa 38,88% e o PIB (produto interno bruto) representa 36,67% de toda a região centro oeste, demonstrando assim que encontrar candidatos a franqueados com potencial empreendedor não será difícil, por se tratar de um estado com grande extensão urbana.

Em relação aos estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul por se tratarem de estados onde sua economia se baseia na agropecuária e pecuária, apresentam uma alta demanda quando observa-se o critério de população que representa 81,72% da população total da região centro oeste, isso demonstra uma capacidade de expansão satisfatória, porém, os 189 pontos em operações já existentes já seria suficiente para atender à demanda e os outros 41 pontos possíveis para abrir uma franquia sejam utilizados como locais para realização de ações de vendas esporadicamente, pois isso irá despertar o desejo de compra nos

consumidores e assim podendo atingir um valor de venda satisfatório no evento realizado.

De acordo com os dados levantados da região centro oeste observou concluir que a franquia de colchões está inserida em 47,11% das cidades dos estados do Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, ou seja, 220 cidades tem uma franquia de colchões e 61 pontos de vendas com potencial para serem explorados com eventos de médio ou grande porte.

4.1.2 Expansão de franquias na região Nordeste

A região nordeste abrange a maior quantidade de estados do Brasil e, é a região que tem mais problemas sociais no país devido ao baixo desenvolvimento relacionado às características geográficas. A região nordeste tem a maior extensão litorânea do país e isso faz com que o turismo seja o propulsor da economia na região.

Tabela 2: Região Nordeste

Estados Brasileiros	População	PIB x1.000	Renda Per capita	Municípios	Qtd. Pontos de Venda	Novos Pontos de Venda
Alagoas	3.120.494	R\$ 54.413,00	R\$ 731,00	102	31	31
Bahia	14.016.906	R\$ 286.240,00	R\$ 913,00	417	131	149
Ceará	8.452.381	R\$ 155.904,00	R\$ 942,00	184	84	85
Maranhão	6.574.789	R\$ 98.179,00	R\$ 636,00	217	30	101
Paraíba	3.766.528	R\$ 64.374,00	R\$ 929,00	223	16	59
Pernambuco	8.796.448	R\$ 186.352,00	R\$ 970,00	185	106	70
Piauí	3.118.360	R\$ 50.378,00	R\$ 827,00	224	16	46
Rio Grande do Norte	3.168.027	R\$ 66.970,00	R\$ 1.057,00	167	17	46
Sergipe	2.068.017	R\$ 42.018,00	R\$ 980,00	75	30	11

Fonte: Elaborado pelo autor com base no IBGE e Ortobom, 2021.

Devido ao seu baixo desenvolvimento social a região nordeste apresenta os menores índices de renda per capita do país, destacando o estado do Maranhão que apresenta o menor PIB do país, a saber R\$ 636,00 reais, porém, com uma vasta capacidade de expansão (101 novos pontos de venda), alavancado pelo indicador de população.

Acredita-se que os 101 novos pontos de venda não tenham capacidade para abrir uma franquia, pois, pode haver cidades onde a população divulgada seja pulverizada, ou seja, a população vive em pequenos distritos e com isso inviabilizaria a abertura de uma franquia fixa. Sugere-se que essas cidades sejam exploradas como pontos de vendas, nas quais custo é baixo e com exposição de produtos acessíveis ao perfil de cada cidade.

A mesma situação se enquadra no estado da Bahia que apresenta de acordo com o critério de população 149 novos pontos de venda, porém, apresenta uma renda per capita melhor e, portanto, pode abrir a possibilidade de as franquias já existentes realizarem ações macros como feirões esporádicos.

4.1.3 Expansão de franquias na região Norte

Na região norte se encontra a maior concentração de biodiversidade devido a existência da floresta amazônica.

Na capital do Amazonas foi instalado um grande polo industrial que abriga grandes empresas multinacionais que proporcionaram um grande desenvolvimento industrial na região.

Tabela 3: Região Norte

Estados Brasileiros	População	PIB x1.000	Renda Per capita	Municípios	Qtd. Pontos de Venda	Novos Pontos de Venda
Acre	733.559	R\$ 15.331,00	R\$ 890,00	22	10	5
Amapá	669.526	R\$ 16.795,00	R\$ 880,00	16	1	12
Amazonas	3.483.985	R\$ 100.109,00	R\$ 842,00	62	27	43
Pará	7.581.051	R\$	R\$	144	49	103

		161.350,00	807,00			
Rondônia	1.562.409	R\$ 44.914,00	R\$ 1.136,00	52	12	19
Roraima	450.479	R\$ 13.370,00	R\$ 1.044,00	15	2	7
Tocantins	1.383.445	R\$ 3.566,00	R\$ 1.056,00	139	18	10

Fonte: Elaborado pelo autor com base no IBGE e Ortobom, 2021.

Na tabela da região norte mostra que a franqueadora está quase presente em todas as cidades com potencial para abrir uma franquia. Destaca-se os estados (Acre, Amapá, Roraima e Tocantins) que tem entre 5 e 19 novos pontos de venda, porém é arriscado a expansão nesses novos pontos podendo ter uma superlotação de franquias fazendo com que o faturamento de uma loja seja dividido.

Sugere-se que esses pontos sejam ocupados para realização de grandes eventos, dando prioridade às franquias que estejam mais próximas para que o evento se torne viável e rentável para o franqueado.

A tabela demonstra que o estado do Pará tem a possibilidade de abrir 103 novos pontos de venda de acordo com o critério de população, porém, grande parte da população pode ser pulverizada ou comunidades ribeirinhas e com grande parte dos pontos em operação possíveis se tornem inviável a para abertura de uma franquia.

4.1.4 Expansão de franquias na região Sudeste

A região sudeste é a mais populosa do país, nela se localiza os estados mais desenvolvidos economicamente, onde está a grande concentração industrial, financeira e comercial.

Tabela 4: Região Sudeste

Estados Brasileiros	População	PIB x1.000	Renda Per capita	Municípios	Qtd. Pontos de Venda	Novos Pontos de Venda
Espírito Santo	3.514.952	R\$ 137.020,00	R\$ 1.477,00	78	40	30
Minas Gerais	19.597.330	R\$ 614.876,00	R\$ 1.358,00	853	246	146
Rio de Janeiro	15.989.929	R\$ 758.859,00	R\$ 1.882,00	92	337	-17
São Paulo	41.262.19	R\$	R\$	645	220	605

	9	2.210.562,00	1.946,00			
--	---	--------------	----------	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base no IBGE e Ortobom, 2021.

Ao observar a quantidade de pontos em operação da franqueadora observa-se uma superlotação de franquias no estado Rio de Janeiro (-17 novos pontos de venda), esse indicador negativo mostra que em um futuro próximo poderá haver uma grande perda de franqueados, devido ao mercado estar saturado e com isso as vendas não serão satisfatórias, fazendo com que haja uma grande perda em faturamento e de franqueados com bom potencial de negócio, o qual está treinado e orientado para outros modelos de negócio ofertados no mercado.

A sugestão para os franqueados com potencial é que eles sejam reaproveitados em franquias com grande potencial de venda, porém, nas mãos de franqueado errado. A troca de franqueado tem que ser cirúrgica, isso quer dizer com muito cuidado para não perder a harmonia no negócio.

Em destaque na tabela, aparece o estado de São Paulo com o maior PIB de todo o país representando 31,71% de toda riqueza gerada. Nele encontra-se um maior potencial de demanda ofertada sendo 21,63% da população total do país, demonstrando, portanto, um potencial na expansão em sua rede franqueada em mais de 600 lojas, porém, na característica de um franqueado (capacidade financeira), podem haver candidatos com o perfil de investidor que desejam retorno rápido e isso não acontece muitas vezes, pois, o retorno do investimento pode chegar a 3 anos.

O franqueado com perfil investidor não é adequado para ter uma franquia, pois, devido ele possuir outras fontes de renda, ele não vai dar a devida atenção à franquia e com isso pode gerar um prejuízo à franqueadora. Há sugestão de que no ato da prospecção de um candidato o mesmo tenha o espírito de empreendedor, pois, esse irá se dar de corpo e alma para que o seu negócio alcance o sucesso rapidamente e com isso proporcionando um histórico de boa administração para abrir mais lojas.

4.1.4 Expansão de franquias na região Sul

A região sul do país foi colonizada por imigrantes (alemães, italianos, poloneses) que implantaram suas culturas e características originárias de seus

países. A característica que mais se destaca é a cultura de uvas que os italianos trouxeram e a produção de vinhos dos mais diversos valores e gostos.

Tabela 5: Região Sul

Estados Brasileiros	População	PIB x1.000	Renda Per capita	Municípios	Qtd. Pontos de Venda	Novos Pontos de Venda
Paraná	10.444.526	R\$ 440.029,00	R\$ 1.621,00	399	100	109
Rio Grande do Sul	10.693.929	R\$ 457.294,00	R\$ 1.843,00	497	225	-11
Santa Catarina	6.248.436	R\$ 298.227,00	R\$ 1.769,00	295	114	11

Fonte: Elaborado pelo autor com base no IBGE e Ortobom, 2021.

Ao observar a tabela acima encontra-se o estado do Rio Grande do Sul na mesma situação que o estado do Rio de Janeiro onde a quantidade de pontos em operação da franqueadora está elevada e superlotado de franquias. (-11 novos pontos de venda), e esse indicador negativo mostra que em um futuro próximo o estado sofra as mesmas consequências.

Uma grande perda de franqueados, devido o mercado está saturado, fazendo com que haja uma grande perda de faturamento e de franqueados com potencial de negócio que já está treinado e orientado, para outros modelos de negócios ofertados no mercado.

O estado do Paraná apresenta 109 novos pontos de venda, acredita-se que a demanda seja pulverizada nessas cidades, isso quer dizer que sejam formados por distritos e assim inviabilizando a abertura de uma franquia. Essa demanda deve ser atendida através das realizações de ações de vendas micros nas praças ou ponto de fluxo de pessoas próximo de supermercados.

Sugere-se que a franqueadora possa se adequar aos quesitos internacionais expandindo o seu modelo de negócio para os países com os quais os estados fazem fronteiras e com isso possam ter, dependendo da renda per capita das cidades, possam criar novos modelos de lojas e desenvolvido produtos direcionados para o público desta localidade, pois, isso aumentará sua porcentagem de sucesso.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As *franchisings* no Brasil tiveram um elevado desenvolvimento com o passar do tempo e, é uma boa escolha para empreender, pois, existem modelos de negócios já testados e seguros, melhor falando, o sucesso da franquia fica dependendo exclusivamente do perfil do franqueado correto e ponto comercial melhor localizado.

Considera-se que o objetivo geral do artigo, que visava estudar o perfil ideal para do franqueado de colchões, foi atingido, por meio de estudos sobre as características de franqueado que as franqueadoras procuram.

Foi importante realizar esta pesquisa a fim de demonstrar diversas características para a aquisição de um candidato a franqueado, permitindo ao leitor identificar as melhores características que possam compor o perfil do franqueado no seu modelo de negócio. O primeiro objetivo específico proposto pode ser concretizado com os estudos realizados mostrando as características para ser um franqueado e demonstrando que ele tem característica empreendedora como determinante para ser um candidato.

O segundo e o terceiro objetivo específico foi atingido com os apontamentos da importância na hora da prospecção de conseguir a melhor localização para abertura de uma franquia. Foi visto que nem sempre podemos utilizar-se de simples técnicas, mas também de estudos aprofundados da localidade ao qual será inserida a franquia.

A partir das pesquisas de características que um franqueado deva ter e a importância do melhor critério para encontrar a melhor localização para abertura de uma franquia no momento da expansão do modelo de negócio, tenha relevância para as futuras franqueadoras possa formar seu perfil de franqueado utilizando critérios específicos no momento da prospecção de candidatos e expansão.

Recomenda-se, por fim, que esse tema seja mais discutido nas instituições de ensino, pelos professores e alunos, pois se trata de um tema pouco explorado e apresenta várias ramificações dependendo da disciplina que se está estudando, podendo evitar que o profissional que vai para o mercado de trabalho sem que tenha estudado e entendido sobre as possíveis mudanças de modelo de negócio.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Estratégia de geolocalização é essencial para o sucesso de franquias de alimentação**. 03/10/2018. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/geolocalizacao-de-franquias>. Acesso em: 29 mar.2021.
- ASGHARIAN, E.; DADFAR, H.; BREGE, S. **Franchisees' activities as entrepreneurship**. WEI International Academic Conference Proceedings. The West East Institute. Antalya, Turkey, p. 94-104, Jan.2013.
- CLARKIN, J. E.; SWAVELY, S. M. The importance of personal characteristics in franchisee selection. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 13, n. 2, 2006.
- CUNHA, R. A. N. **A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 2004.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, A. D. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/panorama>. Acesso em: 15 abr 2021.
- LOJA DE FRANQUIA. **Estratégia de Localização para uma Franquia**. Disponível em: <https://lojadefranquia.com/estrategia-de-localizacao-alem-do-gps>. Acesso em: 29 mar.2021
- LOPES, G. S., Jr., & SOUZA, E. C. L. **Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas**. 2005. Construção de um instrumento de medida. Revista Eletrônica de Administração, 11(6), 1-21. Recuperado em 11 maio, 2006 de http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_380.pdf
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 7. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2018

ORTOBOM. **Mapa do conforto**. março 17, 2021. Disponível em:
<https://www.ortobom.com.br/institucional/mapa-do-conforto>. Acesso em: 15 abr 2021.

PETRIN, Natália. **REGIÃO CENTRO-OESTE**. Dezembro 20, 2014. Disponível em:
<https://www.estudopratico.com.br/regiao-centro-oeste-populacao-economia-e-caracteristicas/>. Acesso em: 24 jun 2021

RIBEIRO, A. et al. **Gestão estratégica do franchising**. Como construir redes de franquias de sucesso. São Paulo: DVS, 2011.

SEBRAE. **MERCADO E VENDAS I FRANQUIA**. Disponível em:
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-o-sistema-de-franchising,6f6039407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 24 jun 2021.

SEBRAE. **O SISTEMA DE FRANQUIAS**. Disponível em:
https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf. Acesso em: 24 jun 2021.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional**. Disponível em:
https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552009000300007&script=sci_arttext#tab01. Acesso em: 29 mar.2021

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2016.

SOUSA, Maria Rocha; JUNQUEIRA, Luciano; CASAS Alexandre. **O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos**. São Bernardo do Campo, 2014.

DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA- Estudo de caso em uma empresa de Tecnologia

Larissa Maria de Brito Nogueira¹
Kamila Lima do Nascimento²

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar o processo de adaptação e os desafios da implantação do home office durante a pandemia em uma empresa de tecnologia. Através do estudo de caso, os dados foram coletados por entrevistas com 5 gestores que trabalham nesta empresa e suas percepções sobre os desafios para implantar o home office e liderar suas equipes remotamente. Dentre os desafios identificados, estão a comunicação e a distância por não acompanhar de perto o trabalho da equipe. Por outro lado, o desafio é suprido por um aumento de produtividade e pelo engajamento da equipe para fazer o home office dar certo.

Palavras-Chave: Teletrabalho; Home Office; Tempo; Gestão; Desafio.

ABSTRACT

This article aims to analyze the adaptation process and the challenges of implementing the home office policy during the pandemic in a technology company. A case study was conducted using data collected from interviews with five managers who work in this company and their perceptions about the challenges to implement the home office policy and lead their teams remotely. Challenges were identified, such as communication and distance for not closely following the team's work. On the other hand, the challenge is overcome by an increase in productivity and by the team's engagement to make the home office system work.

Keywords: Telecommuting; Home office; Time; Pandemic; Challenge.

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho são os desafios do home office durante a pandemia. A Covid-19 atingiu a população mundial e, repentinamente, diversas empresas tiveram que adaptar o seu modo de organização e o trabalho de seus empregados, várias das instituições viram-se obrigadas a aderir ao teletrabalho devido ao isolamento social compulsório. Este estudo tem como foco o processo de adaptação promovido por uma empresa do segmento de sistemas de informática, de forma que o problema

¹ Acadêmica em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO.

² Professora Universitária no Centro Universitário Unifametro. Doutora e Mestre em Ciência Política. kamiladonascimento@gmail.com

pesquisado foi: como se deu o processo de adaptação e que desafios foram identificados na implantação do trabalho remoto no que concerne à relação entre controle de tempo dos colaboradores e liderança?

A empresa objeto de estudo do presente trabalho atua no segmento de sistemas de informática, fornecendo soluções especializadas e inovadoras em software, contribuindo para a competitividade das organizações e com serviços diferenciados e um suporte totalmente equipado para atender seus clientes. Antes da pandemia da Covid-19, todos os funcionários trabalhavam na matriz da organização, porém, devido à pandemia, a empresa se viu obrigada a desenvolver uma rápida adaptação dos processos, o que certamente ocorreu em outras organizações pelo mundo.

Houve mudanças importantes na gestão das pessoas e a incorporação massiva de um novo sistema de trabalho pouco utilizado até então, o qual quase nenhuma empresa estava adaptada. Trabalhar em casa, que estava reservado a poucas pessoas, passou a ser a rotina normal de inúmeros trabalhadores. Antes da pandemia, o Home Office apresentava-se como uma alternativa para as organizações que buscavam uma flexibilização em suas rotinas. Hoje, com o isolamento social, o teletrabalho tornou-se uma obrigatoriedade para quase todos os setores e provavelmente tenderá a ganhar mais adeptos se a experiência presente se mostrar positiva.

Tendo em vista essa nova situação, o objetivo principal deste estudo foi analisar como se deu o processo de adaptação e que desafios foram identificados na implantação do trabalho remoto na organização selecionada para este artigo. Justifica-se que a análise científica deste processo adaptativo é de suma importância para a ciência e a sociedade e tem como intuito contribuir para este novo cenário, explicitando seus desafios e as soluções já encontradas para lidar com a nova realidade.

Em termos metodológicos, optou-se pelo método do estudo de caso. A empresa foi escolhida a partir da observação empírica em que se verificou um rápido processo de adaptação com poucas dificuldades para os colaboradores, suscitando o interesse em transformar essa experiência em objeto de estudo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com gestores que trabalham na referida empresa com o intuito de conhecer os principais elementos considerados na tomada de

decisão sobre as novas práticas implementadas para o home office e os desafios enfrentados.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução, em que se apresentam os elementos integrantes que são: a contextualização, a problemática, os objetivos e a justificativa. Na segunda parte, será apresentado o referencial teórico envolvendo os conceitos de home office, a sua classificação, as vantagens e os desafios nesta modalidade de trabalho. A terceira seção irá apresentar toda a metodologia de pesquisa, contendo a classificação, o método científico e o objeto de estudo. A quarta seção irá expor os resultados e discussões da pesquisa. Por fim, apresenta-se as Considerações Finais do estudo.

2 TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

A pandemia da Covid-19 tem sido bastante desafiadora para praticamente todas as pessoas em vários âmbitos da vida. O coronavírus mudou a forma dos seres humanos se relacionarem, suas relações trabalhistas e o modo de produzir a riqueza social. Para manter a produção do país e o funcionamento de serviços, as organizações tiveram que adaptar seus processos internos.

O isolamento social impediu, em grande medida, que as rotinas normais fossem mantidas. Isso significou, por um lado, que muitos trabalhadores não puderam cumprir com suas funções normais no local de trabalho e, por outro lado, que clientes ficaram impedidos de acessar os locais de atendimento físico. Para lidar com essa situação, muitas empresas tiveram que adaptar suas rotinas para o chamado trabalho remoto, o que forçou também a uma adaptação das lideranças e dos colaboradores.

2.1 O TRABALHO REMOTO

O *home office*, também chamado de Teletrabalho ou Trabalho Flexível, está associado ao trabalho realizado remotamente e é definido pela (OIT) Organização Internacional do Trabalho como: “aquele que é executado com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação em um local distante do escritório central ou instalações de produção” (OIT, 1996). Já para Chiavenato “o Home Office é o

trabalho realizado em casa não havendo a necessidade de o colaborador comparecer na organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 444).

Semelhante ao entendimento de Chiavenato, o art. 75-B da Lei 13.467, de 13 de julho de 2017 da (CLT- Consolidação das Leis do Trabalho), dispõe que o teletrabalho é aquele que não é prestado na sede do empregador. A referida lei informa que:

Art.75-B Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho (BRASIL, 2017).

Melo Filho (2018), resume as definições anteriores ao afirmar que o trabalho remoto é o trabalho caracterizado pelo desempenho das atividades em local distinto da sede do estabelecimento empresarial, mediante uso de tecnologias de informação e comunicação, ou seja, trabalhar em home office nada mais é que executar as atividades profissionais no mesmo ambiente em que se reside.

O trabalho remoto pode promover diversos benefícios tanto para a empresa como para o empregado, como o aumento da motivação e da produtividade dos trabalhadores, além de menores índices de absenteísmo e uma flexibilidade das relações de trabalho (HIPÓLITO 2020). Vale destacar que o absenteísmo é um problema importante para as organizações, geralmente contornado por intermédio de pagamentos de incentivos que se constituem como um gasto adicional para a empresa. De acordo com Chiavenato:

(...) pesquisas que mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho (...) As organizações procuram influenciar a motivação para ausências, verificando as justificativas, comunicando regras de ausência e recompensando bons registros de assiduidade com prêmios [e] incentivos (...) Cada pequena redução nos índices de absenteísmo pode trazer razoável economia para a organização (CHIAVENATO, 2014, pp. 81-82).

Outra vantagem do home office advém da redução de custos para as empresas, uma vez que o funcionário não precisa mais ocupar um local físico na empresa, já os funcionários têm como benefício a flexibilidade do trabalho e de

horário, além da redução de tempo e de estresse causados pelo trânsito no percurso para a empresa, o que pode resultar em um aumento na qualidade de vida.

Apesar dessas qualidades positivas, o home office é ainda timidamente utilizado. Isso, porque embora ele esteja relacionado a muitas vantagens, também pode ser muito desafiador na medida em que estabelece novas rotinas e procedimentos tanto para o trabalhador como para a empresa. Quanto a isso, pode-se destacar a necessidade de estabelecer uma nova forma de liderança e novas formas de controlar o tempo trabalhado pelo colaborador.

2.2 HOME OFFICE E A RELAÇÃO TRABALHISTA BASEADA NO TEMPO

Quando o empregado recebe o salário baseado apenas na entrega do seu resultado, a empresa não tem uma grande preocupação com a questão do controle do tempo. Entretanto, quando o trabalhador recebe seu salário baseado na quantidade de horas que trabalha, como ocorre comumente, existe sim uma preocupação por parte da empresa, pois nesse caso, o controle do tempo é muito importante. De acordo com Chiavenato:

(...) [o] salário pode se referir ao mês ou à hora trabalhada (...) pago de acordo com o tempo que a pessoa fica à disposição da empresa. A unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. Daí os nomes horistas ou mensalistas (CHIAVENATO, 2014, pp. 242-243).

No caso do teletrabalho, o controle do tempo é exercido pelo próprio trabalhador, o que pode vir a ser um empecilho para que as empresas queiram aderir a este método de trabalho. A provável falta de confiança no colaborador não condiz com o que é verificado em pesquisas sobre o home office que indicam, em contraste, que o colaborador é quem na verdade precisa ter cuidados com sua autodisciplina, pois existe uma tendência de que ele exceda sua jornada de trabalho para corresponder ao trabalho que lhe foi confiado pela organização (COSTA, 2013; GRISCI e CARDOSO, 2014).

Apesar da tendência apontada acima, as empresas também buscam garantir que o contrário não ocorra, ou seja, que o colaborador trabalhe menos do que lhe foi confiado. Para tanto, elas têm se utilizado de meios tecnológicos desde ligações e até rastreamento do notebook disponibilizado pela organização. Porém, é preciso

ênfatizar que de acordo com Barros e Silva (2010), o princípio fundamental para o teletrabalho é a confiança entre gestores em seus subordinados.

Mesmo que os colaboradores estejam distanciados do local físico, eles ainda possuem sua supervisão e espera-se que sigam todas as orientações da empresa e respondam aos gestores como se estivessem presentes fisicamente no mesmo ambiente de trabalho. O empregado precisa continuar observando as demandas, os prazos e cumprindo suas metas.

Além do mais, o teletrabalho permite que o colaborador se coloque à disposição para dedicar horas adicionais para entregar alguma tarefa que foi cobrada recentemente com um prazo determinado pela organização, esse compromisso ocorre por causa da necessidade que o empregado tem de demonstrar suas competências e capacidades, já que no futuro esse trabalhador sabe que poderá compensar esse tempo realizando alguma atividade pessoal no horário de trabalho (BARROS e SILVA, 2010).

Para que possa haver um equilíbrio entre as expectativas da organização e do colaborador, dois fatores são essenciais para o bom desempenho do home office: a organização e o planejamento. Os líderes junto de seus liderados precisam estabelecer todos os horários, prazos, metas, pois assim, o colaborador atende as necessidades da organização de forma mais clara e objetiva.

2.3 A LIDERANÇA REMOTA

Pode-se dizer que o primeiro desafio do Home Office é relacionado à gestão, pois é necessário reaprender a liderar nesse contexto, mantendo motivação, engajamento e acompanhamento do trabalho (GRANATO, 2020). De acordo com os autores McGrath e Houlihan (1998), o teletrabalho se adequa melhor em empresas nas quais a gestão é diferente do modelo convencional. Eles classificam como empresas do modelo virtual ou pós moderno, em que o nível de descentralização é maior e, assim, os colaboradores tendem a ter uma maior autonomia.

No trabalho presencial o líder consegue acompanhar de perto as atividades da equipe e ver suas necessidades para dar o apoio. No home office, a missão do gestor é, também, de quebrar as barreiras de distanciamento que existem devido ao isolamento. É necessário restabelecer as novas formas do horário de trabalho, descanso, reuniões, e identificar também a melhor forma de comunicação, o horário,

a dinâmica, para que as informações passadas sejam de maneira clara e os resultados sejam alcançados. Manter o contato com a equipe é muito relevante, seja individual ou em conferência, mas é importante que esse contato seja regular e que fique claro para o colaborador que ele pode contar com o gestor para ser ouvido.

Ter uma boa comunicação é essencial e existem diversas opções de comunicação. As videoconferências, por exemplo, têm sido bastante utilizadas durante a pandemia. Essa ferramenta é vantajosa, pois permite o contato visual e ajuda a reduzir a sensação de isolamento, porém o líder também precisa estar ciente que nem todos gostam de abrir as câmeras durante a reunião (LARSON, VROMAN e MAKARIUS 2020). O gestor precisa ter conversas e reuniões, sejam diárias ou semanais com seu grupo de trabalho, visto que é uma excelente oportunidade de verificar como estão os membros da sua equipe (HIPÓLITO, 2020). Nesse sentido, o home office exige que os gestores criem um novo estilo de liderança, no qual eles devem dar atenção a questões ligadas ao desempenho que aumentem a confiança entre o gestor e seus subordinados e que visem minimizar os pontos negativos (FILHO, 2018).

É importante também que os líderes estejam atentos à motivação da sua equipe, eles precisam saber reconhecer os estresses e preocupações do seu grupo de trabalho, e saber também promover a empatia e utilizar ferramentas de motivação como: um momento de interação e lazer, uma confraternização on-line, por exemplo, na qual kits de festa podem ser enviados com antecedência para serem abertos e desfrutados ao mesmo tempo (LARSON, VROMAN e MAKARIUS 2020). Essa interação social remota pode ajudar a reduzir a sensação de isolamento e promover uma sensação de pertencimento.

Hipólito (2020), destaca que é imprescindível que o líder tenha uma visão de todo o processo e que ele precisa estar antecipado em relação aos problemas que podem surgir, além disso, deve saber detectar os riscos e verificar as ferramentas que podem ou não comprometer a produtividade e a motivação da sua equipe.

3 METODOLOGIA

Tendo como ponto de partida o objetivo dessa pesquisa - que é analisar como se deu o processo de adaptação e que desafios foram identificados pela gestão na implantação do trabalho remoto - empregou-se uma abordagem de pesquisa

qualitativa de caráter exploratório que foi considerado o mais apropriado para esse tipo de análise. Antes, é adequado contextualizar o tipo de pesquisa escolhido para um melhor entendimento a respeito.

3.1 MÉTODO

Em relação ao tipo de pesquisa, a escolhida para realização foi a qualitativa de tipo exploratória e o método escolhido foi o de estudo do caso. Uma pesquisa exploratória é aquela “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”, nesse caso, estudos realizados sobre o home office durante a pandemia da Covid-19 (VERGARA, 2009, p. 42). Já o estudo de caso, permite o estudo detalhado de um “local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2009, p. 43).

3.2 AMOSTRA

Os dados da pesquisa foram coletados em uma empresa de tecnologia, especificamente no setor de atendimento ao cliente, já que se tratava de uma empresa de suporte, logo, o atendimento ao cliente é setor de especial relevância para a organização. A empresa possui um amplo e estruturado alinhamento entre a liderança e a equipe, e os sujeitos selecionados para a pesquisa foi um grupo de 5 gestores que já atuam na gestão da empresa a pelo menos 2 anos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

A coleta de dados foi feita através de entrevista realizada via Google Meet e com um questionário com algumas perguntas para verificar como foi planejada a gestão dos colaboradores durante a pandemia da Covid-19. Buscou-se identificar como foi dado todo o aporte necessário, como foram feitas as reuniões, como a entrega dos resultados foi acordada, o controle de jornada da equipe, e por fim, como está sendo para eles liderar a equipe de forma remota.

A empresa autorizou a divulgação da pesquisa, que foi realizada no dia 05 de novembro de 2020, via Google meet, em dois momentos: a primeira entrevista foram com dois gestores (entrevistados 1 e 2), feita por volta de 13h e com duração de 25

minutos, a segunda iniciou às 17h com mais três gestores (Entrevistados 3, 4 e 5) com duração de 35 minutos, em que os principais elementos analisados nas respostas foram relacionados à liderança de forma remota, ao controle de jornada da equipe, e aos principais desafios de liderar uma equipe a distância.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados os resultados da coleta de dados que foram selecionados de acordo com os objetivos do trabalho, que era analisar como se deu o processo de adaptação e que desafios foram identificados na implantação do trabalho remoto na instituição objeto da pesquisa. As subseções seguintes representam cada uma das respostas apresentadas após a aplicação das entrevistas realizadas com gestores e a última apresenta a análise do material coletado.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A Tabela 1 apresenta a relação dos entrevistados, contendo o tempo que são gestores na empresa, o gênero e o setor de cada um. Todos atuam na área de suporte ao cliente.

Tabela 1 - Dados dos entrevistados

Entrevistado	Tempo de empresa (em anos)	Sexo	Setor
1	3	M	Coordenador de Vendas
2	3	F	Coordenadora de Implantação
3	3	F	Coordenadora de Relacionamento
4	2	F	Coordenadora Customer Sucess
5	2	M	Coordenador Comercial

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

4.2 PRIMEIROS PASSOS APÓS A INFORMAÇÃO DA OBRIGATORIEDADE DO ISOLAMENTO SOCIAL

Ao serem questionados sobre qual foi o primeiro passo ou iniciativa após a informação da obrigatoriedade do isolamento social, a maioria dos gestores afirmaram que priorizaram a saúde do funcionário e que a empresa ajudaria no que fosse preciso para melhorar o trabalho em casa, tal como pode ser observado nos relatos abaixo:

“Colocamos as equipes para ficarem em casa antes da determinação do governo (...) nossa primeira preocupação foi com a segurança da equipe, de todos né, familiares também. Aí fomos vendo as medidas de estruturação de ambiente, fazendo os levantamentos e verificando se cada um tinha condições de trabalho adequados.” (Entrevistado 4)

Além de se preocuparem com a segurança e o bem estar da equipe, foi articulado também para que todos ficassem em casa da melhor maneira possível, tentando sempre reduzir a ansiedade da equipe devido às incertezas causadas pela pandemia. Os gestores relatam que:

“Foi feito um levantamento com os colaboradores sobre a situação atual, se eram do grupo de risco, se conviviam com pessoas do grupo de risco. Teve levantamento também da estrutura para a realização do trabalho em Home Office, se possuíam uma estrutura para realização da atividade; e os que não possuíam a estrutura, a gente providenciou para que o colaborador conseguisse realizar a atividade em Home Office. Acredito que as providências necessárias foram bem estruturadas, porque a gente se antecipou”. (Entrevistado 2)

Durante a tomada de decisão para implementar o home office, foram feitas diversas reuniões para alinhar os principais elementos considerados sobre as novas práticas de trabalho. De acordo com os entrevistados:

“A gente precisava definir rápido como ia ser o controle de jornada, as reuniões diárias (principalmente pra melhorar a comunicação), reuniões individuais para entender como cada um estava encarando o isolamento, entendendo as principais dificuldades e seus principais medos.” (Entrevistado 2)

“Tinha que verificar se todos tinham acesso à Internet, se tinham computadores para acessarem a VPN, como ia ficar o ponto eletrônico, como a gente ia fazer as reuniões diárias, se tinha disponibilidade de todo o aparato

necessário para realizar o trabalho via home office. Com certeza foi o período de tomar as decisões mais desafiadoras, principalmente, porque o futuro era incerto” (Entrevistado 5)

4.3 PRIMEIROS DESAFIOS COM O INÍCIO DO HOME OFFICE

Para a continuidade da operação, foram criados protocolos para manter o isolamento e trabalhar remotamente.

“A comunicação inicialmente precisou ser bastante melhorada. Foram várias reuniões com o time até que tudo passasse a ser mais eficiente ao ponto que desejávamos, foi meio complicado, acho que porque pra maioria era tudo muito novo (...)” (Entrevistado 1)

“Um dos primeiros entraves que a gente encontrou foi a adequação de estrutura, muitos problemas com internet, PC das pessoas começaram a dar problemas, logo no primeiro dia eu só consegui me comunicar com algumas pessoas só telefonando, porque não tinha sinal de internet, foi difícil.” (Entrevistado 3)

Apenas o entrevistado 2 considerou que não houve muitas dificuldades em relação à implantação do home office:

“Achei bem tranquilo, o time se empenhou bastante, todos muito disciplinados para que tudo desse certo. E vem dando certo com a colaboração e dedicação de todos.” (Entrevistado 2).

4.4 ADAPTAÇÕES AOS PRIMEIROS DESAFIOS

Em relação à solução e à adaptação aos primeiros desafios, de acordo com o Entrevistado 2, o que fez diferença foi a comunicação imediata com toda a equipe:

“Não tivemos entraves, acho que por causa da nossa comunicação imediata, sempre, sempre nos comunicando, deixando todo mundo por dentro da situação. A reunião de alinhamento das atividades foi bem antecipada né, como falei. Eu procurei envolver todos (...) assim todo mundo já estava sabendo e já podia com alguma coisa.” (Entrevistado 2)

Para os outros entrevistados, a resolução das primeiras dificuldades foi tentar sempre se manterem disponíveis e tentando ajudar quem estivesse precisando:

“Tive que conversar bastante com a equipe pra saber como a gente poderia melhorar nos dois principais quesitos que são relacionados a manter a comunicação e à estrutura mesmo da casa de cada um.” (Entrevistado 3)

“A gente tentou demonstrar ao máximo pra eles que estávamos ali (...) a empresa se manteve muito próxima, e fomos disponibilizando equipamentos e até algumas cadeiras pra quem precisasse. O que fosse possível e se tivesse no nosso alcance a gente ajudava.” (Entrevistado 4)

4.5 O CONTROLE DE JORNADA

Em relação ao controle de jornada, todos afirmaram que o monitoramento foi feito mediante um aplicativo para que cada colaborador pudesse bater o ponto e fosse registrado automaticamente. Eles não demonstraram grandes preocupações com a eficácia ou não do sistema.

“A gente tá utilizando uma automação no app Telegram para ter o controle da jornada de trabalho. A partir desse lançamento que é feito pelo próprio colaborador, dá pra fazer a gestão dos horários e a gente envia o arquivo pro DP no final do mês. Ainda bem que os desenvolvedores fizeram esse bot do Telegram pro Google Doc, ficou até melhor, porque antes o relógio de ponto dava problema, e agora pra bater o ponto é só mandar uma mensagem e pronto (risos).” (Entrevistado 4)

4.6 RELAÇÃO DE TRABALHO BASEADA NO TEMPO

Foi perguntado também se controlar a jornada de trabalho durante o período de isolamento era mais complicado, e as respostas ficaram um pouco divididas, mas a maioria achou que não foi muito complicado, mas que era necessário ter uma relação de confiança para dar certo:

“O ponto que vejo como atenção, não é que seja complicado, mas é que exige muita confiança entre o colaborador e o gestor. Eu não vou exigir uma câmera que fique ligada o tempo inteiro pra eu ver se tá todo mundo trabalhando, (...) ficar em casa é difícil, mas vale muito mais se eles são bastante produtivos do que ficarem sem me entregar os resultados que eu preciso, e eles entregam (...)” (Entrevistado 2)

“Sim, pra mim é complicado, porque precisamos confiar no trabalho da equipe. O importante é que a atividade dele seja realizada com sucesso.”
(Entrevistado 3)

Em relação ao aumento de produtividade, as respostas foram unânimes: houve sim um aumento na produtividade durante o home office.

“Aumento, com certeza. As pessoas ficaram mais motivadas a trabalhar, menos resistentes a ter que ficar um pouco além do expediente e mais felizes por não perderem tanto tempo com deslocamento.” (Entrevistado 1)

“Percebo que houve um aumento de produtividade considerável do time, eles acolheram bem o home office. Um exemplo que podemos considerar como um ponto importante para a otimização de tempo: não tem a necessidade para o deslocamento até a empresa. Então, venho percebido uma maior dedicação e produtividade do time para fazer o home office acontecer da melhor forma.”
(Entrevistado 2)

“Um aumento significativo (...) além de estarem no ambiente de casa, fazem refeições melhores, estão próximos dos filhos. Melhorou a produtividade da equipe como também ficaram mais próximos da família, aumentando assim uma satisfação.” (Entrevistado 4)

4.7 LIDERAR A EQUIPE DE FORMA REMOTA

Foi perguntado também qual foi a principal mudança (ou mudanças), em relação à gestão deles, e para a maioria, a maior dificuldade foi em não ver a equipe olho no olho:

“Olha, pra mim a principal mudança foi não conseguir ver (literalmente) como cada um está. Indo trabalhar na empresa, só apenas em olhar para cada um da equipe, eu sabia detectar se estão passando por problemas, se precisam de ajuda, se querem conversar. Esse é meu maior desafio em realizar uma gestão a distância.” (Entrevistado 4)

“Pra mim é a falta de contato visual, com certeza (...) ter que se preocupar com a internet na casa deles, barulhos do ambiente se tá atrapalhando, saúde da pessoa e familiares, essas coisas.” (Entrevistado 5)

Foi perguntado também se liderar a equipe de forma remota é um desafio ainda maior do que liderar uma equipe que está presente no mesmo local, para eles:

“Não, acho que são apenas algumas adaptações e riscos que fogem ao nosso controle, devido à distância (como falta de internet, por exemplo), mas nada que gere mais dificuldades por isso.” (Entrevistado 1)

“Olha, eu discordo do (Entrevistado 1) acho que é uma dificuldade maior sim, porque com a distância física a gente tem que orientar sempre a disciplina, o comprometimento, a entrega, e dar exemplo né, ser exemplo pro time sempre!” (Entrevistado 2)

“Sim, é bem mais desafiador, não olhar olho no olho da pessoa, não ver a expressão dela (...) acho que é um desafio que eu tenho que vencer dia a dia” (Entrevistado 4)

Sobre uma melhora na comunicação, a maioria disse que o home office melhorou o trabalho e a comunicação entre a equipe:

“Melhorou muito, porque tem uma rotina maior de reuniões. Como a gente passou a ser mais interno, então melhorou a rotina de reuniões, alinhamentos, melhoria na comunicação.” (Entrevistado 4)

“Com certeza. As pessoas estão mais motivadas, e o fato de poderem esperar um pouco para responder alguma pergunta evita bastante as interrupções.” (Entrevistado 1)

“Melhorou sim, com o home office, tivemos que ter mais proximidade, para que tudo fosse bem alinhado, mais reuniões, com certeza a comunicação melhorou.” (Entrevistado 2)

Apenas o entrevistado 5 ainda não sabe dizer com precisão se melhorou:

“Em parte sim, melhorou, mas como é tudo meio novo, acho que essa experiência é pouca para ter conclusões definitivas. Existem muitas variáveis, sabe?” (Entrevistado 5)

Foi perguntado também se há uma maior satisfação em realizar o trabalho remoto:

“Com certeza. Não perder tempo ou se estressando com deslocamento, estar próximo da família constantemente e maior disponibilidade para se ausentar e resolver algum assunto pessoal, são pontos que fazem toda a diferença para a felicidade das pessoas.” (Entrevistado 1)

“Também acho que houve maior satisfação. No nosso caso, foi a questão de otimização de tempo; segurança; estreitamento de relacionamento; e principalmente,

confiança, acho que o que a gente mais teve que trabalhar pra dar certo foi a confiança” (Entrevistado 2)

4.8 ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO

Analisando os relatos coletados na pesquisa, observa-se, em primeiro lugar, que, tal como foi verificado por M. S. Brik & A. Brik (2013), não existe um método único para que o home office seja implantado, em contraste, é necessário fazer um planejamento que se inicia mediante um levantamento da necessidade que a empresa vai ter em relação à entrega de resultados do que já existe dentro do ambiente de trabalho, e de tudo que será necessário para realizar esse tipo de serviço.

Percebeu-se no discurso da maioria dos entrevistados que houve todo um levantamento por parte dos líderes para ver quais as necessidades da equipe e o que cada membro dela ia precisar para iniciar o home office. Analisando a fala dos gestores, percebe-se que diversos elementos foram considerados para implantar o home office, os principais foram: 1) controle de jornada; 2) as reuniões diárias; 3) as condições necessárias para trabalhar em casa.

Um fato que chama a atenção é que apenas um dos entrevistados não encontrou nenhum desafio ou dificuldade relacionado à implantação do home office. O que foi percebido no discurso dele é que desde o início, antes de implantar o trabalho remoto, ele já envolveu a equipe e os sinalizou sobre o que estava acontecendo, antecipando as informações para eles, e deu abertura também para a equipe dele poder dar alguma sugestão antes de iniciar o home office.

Já para os demais entrevistados, muitos desafios para a implantação do trabalho remoto foram relatados, principalmente relacionados à comunicação. Vale destacar que de acordo com Granato (2020), no trabalho presencial o líder consegue acompanhar de perto as atividades da equipe, e caso queiram falar com a equipe, a comunicação ocorre na hora e sem interrupções, já no trabalho remoto, existe uma maior dificuldade, por isso é necessário quebrar as barreiras para que a comunicação ocorra da melhor forma.

Pela análise das falas dos entrevistados, foi percebido também que não houve dificuldade em definir como ia ficar sendo feito o controle de jornada, pois o grupo de desenvolvedores já havia preparado uma maneira de como fazer. O

desafio maior encontrado foi relacionado à confiança no colaborador, se ele realmente está trabalhando ou não.

Porém, o que chama mais atenção nos discursos deles é a importância de que a equipe seja produtiva e que a atividade seja realizada com sucesso, independente de estarem ou não 8h por dia na frente do computador. Essa abordagem dos entrevistados corrobora com pesquisas desenvolvidas por Costa (2013), Barros e Silva (2010), autores que enfatizam que o aspecto principal para realizar o teletrabalho é a confiança entre gestores e seus subordinados.

Ainda, de acordo com os entrevistados, houve uma unanimidade em que as pessoas da equipe, além de terem ficado mais produtivas, se dispuseram a dedicar horas adicionais para o que fosse preciso. É possível perceber que mesmo existindo um controle de jornada, o que importa é que o resultado seja entregue e que a equipe se mantenha produtiva.

O aumento de produtividade é apontado como um dos benefícios da flexibilidade que o teletrabalho proporciona, na qual o colaborador fica mais motivado e o índice de absenteísmo diminui. Para Barros e Silva (2010), a flexibilidade de trabalho motiva o colaborador a dedicar horas a mais para concluir aquilo que foi solicitado.

O discurso dos entrevistados diz respeito também ao desafio de gerir de forma remota. Granato (2020), elucida que a gestão via Home Office é desafiadora, pois é necessário reaprender a liderar nesse contexto, mantendo motivação, engajamento e acompanhamento do trabalho.

De acordo com a pesquisa, apenas um entrevistado não sentiu nenhuma dificuldade em liderar nesse regime de trabalho, de acordo com ele, a única dificuldade era relacionada a assuntos do ambiente externo (na qual ele não podia controlar, como a queda de internet), mas que para a gestão em si, não havia nenhuma dificuldade. O que chama a atenção na fala dele é que ele se coloca como a pessoa que tem que dar exemplo para o resto do time, para que todos tenham disciplina e sejam comprometidos com o trabalho. Costa (2013), afirma que para que o teletrabalhador seja eficiente e se dedique, ele precisa ser disciplinado e proativo, isso mostra que quando o líder envolve a equipe, se mostra sempre à disposição e está por dentro dos processos, o time se empenha. Um detalhe importante quanto a isso é que o entrevistado que disse que precisa ser exemplo, foi o mesmo

entrevistado que disse que não encontrou nenhum desafio ao implantar o home office, pois envolveu todos da equipe durante a tomada de decisão.

Outros aspectos que parecem refletir em uma melhora na produtividade é que, de acordo com os entrevistados, o fato da equipe deles não perderem tempo com deslocamento ou estresse no trânsito, fazem eles se engajarem mais para fazer o home office dar certo, pois é uma preocupação menor e eles ainda têm mais tempo para ficar com a família.

Para eles, a comunicação melhorou bastante, eles utilizam videoconferências para realizarem as reuniões. Larson, Vroman e Makarius (2020), afirmam que é importante manter esse contato visual, pois diminui a sensação de isolamento das pessoas. Vale destacar que Melo Filho (2018), afirma que uma boa ação do líder é a de realizar dinâmicas online para melhorar a relação com a equipe, entretanto, em nenhum momento da entrevista foi informado isso pelos gestores, eles apenas mencionaram que a comunicação melhorou, mas pelo fato de as reuniões serem diárias, e não por realizar nenhuma dinâmica ou qualquer item parecido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou os desafios para implementação do home office durante a pandemia da covid-19. Gerir pessoas de uma maneira remota poderá se tornar uma realidade cada vez mais comum nos anos que seguem o isolamento atual, pois mudanças sociais tão significativas tendem a também modificar as práticas da vida social. Os resultados desta pesquisa buscam contribuir no sentido de oferecer subsídios para que outras empresas possam conhecer possíveis desafios e práticas ao adaptar suas rotinas para o teletrabalho.

Os resultados não pretendem oferecer uma fórmula final para toda e qualquer organização, mas mostrar uma possível perspectiva para este tipo de situação.

A experiência da liderança desta empresa de tecnologia pode servir de inspiração para outras organizações que pretendem implementar o home office e encontrem desafios similares. Dessa forma eles poderão criar condições que minimizem as dificuldades ou facilitem a adaptação desses profissionais a essa nova modalidade de trabalho.

Os resultados deste estudo sugerem que a adaptação ao home office requer adequações, mas também que os desafios e barreiras podem ser quebrados com

uma ação rápida e uma boa comunicação. A realidade de cada empresa é única e cada uma requer uma avaliação personalizada, mas é importante que a liderança tenha confiança no time e saiba que tal confiança pode inclusive gerar melhores resultados. Futuros estudos podem contribuir com essa discussão, a fim de perceber se, por exemplo, o engajamento foi melhorado com esses tipos de dinâmicas online, e como está sendo a produtividade dos liderados e como o trabalho tem sido afetado no ponto de vista do trabalhador.

REFERÊNCIAS

BARROS, Alexandre Moço; SILVA José Roberto Gomes. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office**: estudo de caso na Shell Brasil. Editora Cad. EBAPE.BR vol.8 no.1 Rio de Janeiro. 2010

BRASIL. Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

BRUK, Marina Sell, BRUK, André. **Trabalho portátil**: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas. Curitiba: Editora AB-; 1ª edição, 2013 E-book. Disponível em: <https://www.gohome.com.br/livro-trabalho-portatil/> > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP; Manole 2014.

FILHO, Jailson Correia de Melo. **Desafios da gestão de pessoas na área de home Office**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 11 Vol. 08, 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desafios-da-gestao#HOME-OFFICE> > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

GRANATO, Luísa. Estamos criando o novo normal do trabalho, diz CEO da Accenture no Brasil. **Exame**, 2020. [online] Disponível em: <https://exame.com/carreira/estamos-criando-o-novo-normal-do-trabalho-diz-ceo-da-accenture-no-brasil/#:~:text=O%20CEO%20da%20Accenture%20no%20Brasil%20acredita%20que%20estamos%20construindo%20o%20novo%20normal&text=%E2%80%9CEst%C3%A1%20longe%20de%20ser%20uma.office%20por%20causa%20do%20coronav%C3%ADrus>. > Acesso em: 15 de outubro de 2020.

GRANATO, Luísa (2020). Localiza abre 200 vagas de tecnologia com home office e início imediato. **Exame**, 2020. [online] Disponível em: <https://exame.com/carreira/localiza-abre-200-vagas-de-tecnologia-com-home-office->

OS DESAFIOS DA EFICIÊNCIA NA LICITAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE MARANGUAPE-CE

Michelle Alves de Oliveira¹
Kamila Lima do Nascimento

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar quais as dificuldades de se montar a fase inicial dos processos licitatórios na modalidade pregão nas diversas instituições e secretarias do município de Maranguape. Através de um estudo de caso, os dados foram coletados através de 2 (dois) questionários que foram aplicados nos diversos órgãos ligados à prefeitura e no setor de licitação. Dentre os desafios identificados, está a falta de treinamento/capacitação dos servidores que são responsáveis pela elaboração dos documentos iniciais que compõem os processos licitatórios e a falta de padronização deles. Por outro lado, esses desafios podem ser superados com a colaboração dos servidores destacando-se o comprometimento de todos os envolvidos, bem como o treinamento/capacitação e a padronização das documentações necessárias para a solicitação de abertura e prosseguimento do processo, no intuito de torná-las mais eficazes para administração pública.

Palavras-chave: Licitação; Pregão; Treinamento; Padronização; Leis.

ABSTRACT

This article aims to analyze the difficulties of setting up the initial phase of procurements in the various institutions and secretariats of the municipality of Maranguape. Using a case study, data were collected from two questionnaires that were applied in the various agencies linked to the city hall and in the sector responsible for organizing the procurements. Among the identified challenges is the lack of training/qualification of the public servants who are responsible for the preparation of the initial documents that make up the bidding processes and its lack of standardization. On the other hand, these challenges can be overcome with the collaboration of public servants, highlighting the commitment of all those involved, as well as the training/qualification and standardization of the necessary documentation to open and continue with the process, in order to make them more effective for the public administration.

Key-words: Bidding; Auctions; Staff training. Standardization; Laws.

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho são os desafios da eficiência na licitação pública. A necessidade de promover compras de bens e serviços públicos, foi regulamentada

¹ Graduanda do curso de Administração por Centro Universitário Unifametro Maracanaú.
michelle.oliveira@aluno.unifametro.edu.br

no art. 37, da Constituição Federal, que em seu marco inicial institui os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e a lei a Lei Nº 8.666/93 de 21.06.93, alterada pela Lei n.º 8.883/94 de 08.06.94, institui as normas para licitações e contratos da Administração Pública, visando garantir que seja contratada a melhor proposta, o menor preço, a melhor técnica ou a combinação de ambos (BRASIL, 1993).

A licitação é um procedimento administrativo por meio do qual a administração pública escolhe a proposta mais vantajosa para um contrato de benefício. O processo de licitação cobre todos os métodos do procedimento e, portanto, constitui uma ferramenta que os órgãos públicos podem utilizar para analisar e avaliar o confronto de propostas com o objetivo de tomar decisões e julgamentos que sejam mais benéficos para a administração pública, no estrito cumprimento dos princípios aplicáveis à licitação.

Tais procedimentos nem sempre são de fácil aplicação e podem muitas vezes complicar o processo de aquisição de bens ou serviços para os órgãos públicos. O presente artigo teve como objetivo analisar quais as dificuldades de se montar a fase inicial dos processos licitatórios na modalidade pregão nas diversas instituições e secretarias do município de Maranguape, no intuito de torná-las mais eficazes para administração pública.

Justifica-se o estudo de caso no referido município, pois se observou a grande devolução da fase inicial dos processos licitatórios na modalidade pregão, e dando tratamento científico para as dificuldades encontradas pelos servidores públicos na execução de tais procedimentos, será possível propor melhorias em benefício da administração pública de Maranguape, que poderá economizar tempo, recursos financeiros, e também para os cidadãos que são os maiores beneficiados com agilidade dos processos. Ainda, os resultados analisados poderão ser utilizados por outros municípios com perfil semelhante ao referido município contribuindo significativamente para este campo de estudo.

Em termos metodológicos, optou-se pelo método do estudo de caso que foi realizado nos órgãos da administração pública no município de Maranguape/CE. Tal municipalidade foi escolhida por ter executado um rápido processo de adaptação com poucas dificuldades para os colaboradores e outras partes envolvidas na execução do processo, suscitando o interesse em transformar essa experiência em objeto de estudo através da seguinte pergunta: quais as dificuldades encontradas

pelos servidores das secretarias do município de Maranguape para montar a fase inicial dos processos licitatórios na modalidade pregão?

Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados com as pessoas responsáveis pela elaboração inicial dos processos licitatórios, bem como os responsáveis por receber e dar continuidade na execução dos mesmos.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução, em que se apresentam os elementos integrantes que são: a contextualização, a problemática, os objetivos e a justificativa. Na segunda parte, será apresentado o referencial teórico envolvendo os conceitos da licitação, suas leis e modalidades de trabalho, e dados sobre a Comissão de Licitação da Prefeitura Municipal de Maranguape/CE. A terceira seção irá apresentar toda a metodologia de pesquisa, contendo a classificação, o método científico e o objeto de estudo. A quarta seção irá expor os resultados e discussões da pesquisa. Por fim, apresenta-se as considerações finais do estudo.

2 TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

Nesta seção serão abordados os princípios legais relacionados às licitações públicas, as especificidades referentes à modalidade de pregão e o funcionamento do processo licitatório no município de Maranguape. A prefeitura presta serviços para os cidadãos. Para administrar melhor a cidade, os seus gestores necessitam fazer compras públicas para poder manter funcionando os órgãos ligados à administração e para isso visam fazer este processo de forma mais eficaz com o intuito de economizar tempo e verbas.

2.1 A LICITAÇÃO PÚBLICA

A licitação foi introduzida no direito público brasileiro há mais de cento e quarenta anos. Porém somente a partir de 1988 a licitação recebeu *status* de princípio constitucional, de observância obrigatória pela Administração Pública direta e indireta de todos os poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios (AMORIM, 2021 *apud* CARVALHO FILHO, 2011). O art. 37, da Constituição Federal, institui os princípios a serem seguidos pela Administração Pública que são os

princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

A lei Nº 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências determina que a licitação ocorra de forma transparente e eficiente, ressaltando a igualdade de condições para os serviços, obras, compras, concessões, permissões e locações da Administração Pública. Os princípios que norteiam a licitação são elencados no artigo 3º da lei supracitada:

Art. 3º- A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. Redação dada pela Lei nº 12.349, de 2010. (BRASIL, 1988)

Como se observa pelo texto acima, o objetivo da lei em discussão é garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, que é a igualdade perante a lei, pois seleciona a proposta mais vantajosa para a Administração, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados e possibilitar o comparecimento ao certame ao maior número possível de concorrentes.

A licitação é um procedimento administrativo disciplinado por lei e por um ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos de seleção de proposta da contratação mais vantajosa, com observância do princípio de Isonomia, conduzido por um órgão dotado de competência específica. (CARVALHO, 2021, p. 9 apud JUSTEN FILHO, 2011).

2.2 A MODALIDADE DE PREGÃO

Uma licitação pode ser conduzida por diferentes modalidades, cada uma com critérios específicos. De acordo com a Lei Nº 8.666/93, em seu artigo 22º são modalidades da licitação: Concorrência, Tomada de Preço, Carta Convite, Leilão e Concurso (BRASIL, 1993). Já a modalidade Pregões foi inserida posteriormente pela Lei 10.520/02 e posteriormente com o seu Decreto Nº 10.024/2019 que regulamenta os Pregões Eletrônicos.

As modalidades concorrência, tomada de preço e convite são escolhidas em razão do valor do contrato a ser celebrado. Por sua vez, as outras modalidades

como: concurso, leilão e o pregão são modalidades selecionadas em virtude da natureza do objeto do contrato e não o valor propriamente dito (CARVALHO, 2021, p.22).

O Pregão, objeto deste estudo, é a modalidade de licitação mais utilizada atualmente, visando a obtenção de bens e serviços considerados comuns, independentemente do valor da licitação. Foi criado principalmente devido à necessidade de uma contratação pública mais rápida, o que está de acordo com o princípio constitucional da eficiência. Segundo Carvalho (2021, p. 32), “o pregão, ao mesmo tempo, garante maior agilidade nas contratações públicas e contribui para redução de gastos”.

2.3 O PROCEDIMENTO LICITATÓRIO

O procedimento licitatório da modalidade pregão presencial e eletrônico, em síntese, funciona da seguinte maneira: 1) verifica-se nas secretarias a necessidade da compra dos bens ou serviço; 2) as secretarias que declaram necessitar de participação e começam a fazer a especificação do objeto, bem como a especificação dos itens para posterior coleta de preço, que servirão de parâmetro para o certame, seja ela em conjunto com outras secretarias ou individual; 3) após esta coleta de preço, vem a elaboração do termo de referência/projeto básico. É importante destacar que, se estas etapas não forem bem elaboradas, podem causar impacto na eficácia do processo, sendo elas passíveis de futuras impugnações de edital ou até mesmo, tornar o processo fracassado em parte ou em sua totalidade.

As fases subsequentes dizem respeito à execução do processo que é feito no setor de licitação. Depois da elaboração das partes iniciais do processo que será encaminhado ao setor de licitação com a autorização do referido secretário da pasta ou em conjunto com outros secretários, a documentação é analisada pelo referido setor para averiguar se contém erros nas peças iniciais. No caso de haver algum erro o processo é encaminhado novamente à secretaria de origem. Não havendo erro, o certame prossegue com a autuação e elaboração da minuta do edital e posteriormente o edital onde contém todas as normas a serem seguidas, que são publicadas em jornais de grande circulação, diário oficial do estado e união, dependendo do tipo de recurso que será pago o objeto.

Na modalidade pregão presencial, no dia do certame serão avaliadas as documentações de credenciamento. Após esta fase será aberto os envelopes de proposta de preço dos credenciados e analisados pela comissão, então começa a fase de lances, onde será declarado o licitante arrematante que oferecer o menor preço, seja ele na forma global, por lote ou por item. Somente após declarar o licitante arrematante, são abertos os envelopes de habilitação que foram entregues no credenciamento e analisados, só então o pregoeiro declara o licitante vencedor. Após esta fase, se não houver intenção de recurso é feita a adjudicação pelo pregoeiro, homologação pelo secretário da(s) pasta(s), ata de registro de preço no caso de ser pregão com registro e por fim o contrato com o vencedor(es) do pregão.

Importante destacar que, atualmente, tem sido crescente a utilização do formato eletrônico de pregão. A característica distintiva do pregão eletrônico é a utilização de recursos de informática no processo licitatório, entre o órgão público no caso o pregoeiro e equipe de apoio que são responsáveis pela licitação e o licitante que são as empresas interessadas. Dentre as vantagens desse instrumento destacam-se a agilidade nos procedimentos, maior leque de pessoas interessadas, maior transparência e a publicidade das ações administrativas. Neste formato, o cadastro da licitação é feito todo via sistema eletrônico e as propostas também são anexadas eletronicamente. Conforme Carvalho (2021, p. 34 *apud* JUSTEN FILHO, 2009) “não existe comparecimento físico do interessado à repartição que promove a licitação, nem há encaminhamento de documentos, tudo se passa virtualmente”.

Nesta modalidade eletrônica, todo credenciamento, documentação e propostas serão feitas pelo sistema, então começa a fase de lances, onde será declarado o licitante arrematante que oferecer o menor preço, seja ele na forma global, por lote ou por item e só depois de declarar o licitante arrematante é que será analisada a habilitação, vale salientar que na fase de lances o pregoeiro, não visualiza as empresas que estão participando do certame, só após o término dos lances que ele conhece quem arrematou e tem acesso a documentação. Após esta fase, se não houver intenção de recurso o procedimento final é feito da mesma forma do pregão presencial.

2.4 O PROCESSO DE LICITAÇÃO NO MUNICÍPIO DE MARANGUAPE/CE

No município de Maranguape, a Comissão Central de Licitações e Pregões é o órgão responsável por licitar produtos e/ou serviços que necessitam a Administração Municipal, respeitando para tanto as leis que regem o âmbito das licitações. De acordo com o inciso XVI do art. 6º e art. 51, ambos da Lei nº 8.666/93, a comissão de licitação é responsável por receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes, sendo que dentre esses documentos estão os de habilitação e propostas (BIANCOLINI, 2019).

Em Maranguape, o setor de Licitação funciona através de uma portaria assinada pelo prefeito, que designa os membros da Comissão de Licitação e do Pregão, portaria N° 006/2021 SAFIN de 04 de janeiro de 2021 e Decreto Municipal nº 6.448/2016, de 29 de março de 2016, que regulamenta o sistema de registro de preços, no âmbito municipal de Maranguape/CE, e dá outras providências. Esta comissão estipula também a ordem e a forma como as licitações irão ocorrer no município seguindo sempre o disposto na legislação nacional. Para a modalidade de pregão o município estabelece a execução de diversas etapas e documentos conforme pode ser percebido no check-list abaixo:

Tabela 1 – Check List Pregão

ORDEM PEÇAS	
1	Capa
2	Termo de Autuação + Portaria da Comissão
3	Autorização Secretário + Decreto Secretário
4	Projeto Básico + Anexo Termo de Referência
5	Coleta de Preços + Mapa de Preços
6	Minuta do Edital
7	Despacho da Comissão p/ Assessoria Jurídica
8	Parecer Jurídico Inicial
9	Edital
10	Aviso de Licitação
11	Folha enviada a objetiva
12	Publicações

Tabela 1 continua

Tabela 1 – Check List Pregão (conclusão)

ORDEM PEÇAS	
13	Certidão de Afixação e Publicação do Aviso da Licitação
14	Colocar no portal (fase inicial)
15	Lista de Presença (imprimir no início da sessão)
16	Ata da Sessão
17	Mapa de Lances + Demonstrativo
18	Termo de Juntada Credenciamento + Documentos
19	Termo de Juntada Proposta de Preços + Documentos
20	Termo de Juntada Habilitação + Documentos
21	Termo de Juntada da Proposta Adequada (se houver)
22	Termo de Adjudicação
23	Despacho Comissão p/ Assessoria Jurídica
24	Parecer Jurídico Final
25	Despacho da Comissão p/ Secretário (sugerindo homologar)
26	Termo de Homologação + Certidão de Publicação
27	Colocar no portal (fase final) - submeter a autorização da chefia
28	Termo convocação assinatura da Ata (fornecedor) (se houver)
29	Ata Registro Preços + Extrato + Certidão Publicação (se houver)
30	Termo Convocação Assinatura Contrato (fornecedor)
31	Termo de Contrato
32	Extrato do Contrato + Certidão Publicação
33	Revisão Final

Fonte: Comissão de Licitação da Prefeitura de Maranguape

Como foi mencionado acima, a comissão recebe, examina e julga todos os documentos e procedimentos relativos às licitações, no entanto, as etapas iniciais de elaboração são executadas pelas próprias secretarias demandantes que são responsáveis pela coleta de preços e a confecção do projeto básico/termo de referência que será analisado pela comissão.

As leis que o município de Maranguape utiliza para fazer suas licitações de acordo com cada modalidade são mencionadas de acordo com os editais: a Lei Nº 8.666/93 estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos da Administração Pública (BRASIL, 1993), que posteriormente foi alterada pela Lei n.º 8.883/94

de 08.06.94. Os Pregões são regidos pela Lei Nº 10.520/2002 e os Pregões Eletrônicos são regidos pelo Decreto Nº 10.024/2019. A Lei nº 123/2006, alterada e consolidada, em seu artigo 1º estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 2006).

Para facilitar o processo licitatório e integrar as diversas áreas da gestão municipal, o município de Maranguape adota a intersetorialidade, ou seja, a compra conjunta entre as várias secretarias do município. Ela tem intuito de uniformizar e melhorar o fluxo dos processos. Segundo Bellini (2010) *apud* Pereira (2004) “a intersetorialidade articula saberes e experiências no cerne do processo de gerenciamento dos poderes públicos em resposta aos assuntos de interesse dos cidadãos”.

A ação entre setores é um processo de estudar e identificar os problemas para que possa conduzir a resolução dos mesmos de forma mais integrada. Desse modo, esta ação significa que cada departamento da administração pública tenha abertura para participar do diálogo, para que em conjunto sejam estabelecidas as devidas melhorias.

No setor de licitação faz-se necessário uma boa integração dos conhecimentos gerados, pois ele se liga a diversas secretarias para a realização de processos licitatórios comuns a todos. Entretanto, a formulação do projeto básico/termo de referência e da coleta de preços, que são as fases iniciais do processo de licitação, ainda são produzidas de forma isolada, sem padronização, o que muitas vezes, dificulta o fluxo dos processos prejudicando muitas vezes o seu melhor andamento.

2.5 O TERMO DE REFERÊNCIA/PROJETO BÁSICO E COLETA DE PREÇO

O termo de referência e a coleta de preços são os atos iniciais para elaboração dos processos de licitatórios, realizados pelas secretarias que demandam a compra de bens e serviços. O termo de referência ou projeto básico é uma ferramenta obrigatória para cada contratação, seja qual for a modalidade de licitação, cuidadosamente formulado por pesquisas técnicas feitas previamente, devem ser coletados os elementos necessários e suficientes, com precisão de

acordo com a característica de cada objeto, bem como as condições de licitação e contratação.

A pesquisa de preço, ou pesquisa de mercado, é uma das principais, senão a principal, peça do processo licitatório, pois é com ela que se afere, ou que se pretende aferir, o valor de mercado de determinado produto ou serviço a ser licitado. É nesse momento do processo que se obtém a estimativa de custo da licitação, que no futuro, se bem-feita, o sucesso da licitação, economia ao setor público, etc., se mal feita, o fracasso da licitação, o uso indevido de recursos públicos e o pior dos problemas: o dano ao erário (JÚNIOR, 2020).

Dentre as várias funções que a pesquisa de mercado tem no processo licitatório, “a principal é garantir que o Poder Público identifique o valor real do bem ou do produto para uma pretensa contratação, de forma que o preço a se pagar seja justo e esteja compatível com a realidade de mercado” (JUNIOR, 2020 *apud* BRASIL, 2017, p. 5).

Grande importância deve ser dada a estas etapas iniciais de elaboração do termo de referência/projeto básico e coleta de preço, pois a má execução pode resultar em atrasos e cancelamentos e, por consequência, o desperdício de tempo e recursos da administração pública. Portanto é necessário especificar muito claramente os produtos, serviços e obras, para que sejam colocados nos termos de referência ou projeto básicos a fim que também as coletas de preços e os processos licitatórios não venham a ter problemas, tornando assim a compra com mais qualidade para administração pública.

3 METODOLOGIA

Partindo do propósito desta pesquisa que é analisar quais as dificuldades de se montar a fase inicial dos processos licitatórios na modalidade pregão nas diversas instituições e secretarias do município de Maranguape, empregou-se uma abordagem de pesquisa qualitativa-quantitativa de caráter exploratório que foi mais apropriado para este tipo de análise e o método do estudo de caso.

3.1 MÉTODO

O estudo adota uma abordagem qualitativo-quantitativo de caráter exploratório, através de estudo de caso. A pesquisa exploratória, segundo Vergara (2009. p. 42), “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e

sistematizado”. O estudo de caso nos permite um estudo mais detalhado de um “local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2009, p.43). Os dados do estudo foram coletados através de questionários aplicados nos diversos órgãos da administração pública.

3.2 AMOSTRA

Os dados da pesquisa foram coletados nas diversas secretarias e no setor de licitação do município de Maranguape-CE.

Há 170 anos, quando, pela Lei provincial nº. 553, de 17 de novembro de 1851, a povoação de Maranguape se tornou Vila e o Distrito atingiu a categoria de Município. Maranguape, que no Tupi-guarani significa “Guerreiro Sabedor da Guerra” ou, como queria o historiador João Brígido, “Vale da Batalha”, é o berço original de Capistrano de Abreu, o maior historiador brasileiro. O município de Maranguape fica a 26,6 km de distância de Fortaleza e possui 16 distritos, faz parte da região metropolitana, faz divisa com os municípios de Maracanaú, Pacatuba e Palmácia, com Área Territorial de 583,505 km², População estimada de 130.346 pessoas.

Foram selecionados para a pesquisa os responsáveis de cada secretaria que trabalham com a montagem do processo em sua fase inicial e os membros da comissão que trabalham com a execução do processo. Justifica-se a escolha da amostragem por serem servidores que trabalham diretamente com a elaboração inicial do processo, bem como os servidores que executam os mesmos.

3.3 PROCEDIMENTO

A pesquisa teve início com o levantamento e leitura de material referente ao processo de licitação, que foram analisados e utilizados para compor o texto do trabalho. Em seguida realizou-se a elaboração dos questionários para a coleta de dados, na ocasião foram selecionados 2 (dois) grupos para serem analisados, através do *Google Forms*, após a aplicação foi feito o levantamento dos dados para análise e discussão.

A aplicação dos questionários se deu no período de 16 a 23 de abril do decorrente ano. O primeiro questionário foi aplicado com os responsáveis pela fase inicial do processo que são as secretarias ligadas à prefeitura no caso foram 11 (onze), a segunda fase foi a aplicação do questionário com os membros e gestores de processos que são responsáveis pela execução do processo no caso foram 10 (dez), em que os principais elementos analisados foram relacionados com a elaboração da fase inicial, seus problemas e dificuldades.

A partir dos dados coletados procedeu-se com a organização e análise dos resultados conforme apresentado na seção seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados os resultados da coleta, organização e análise de dados. As subseções seguintes representam cada uma das perguntas e respostas apresentadas após a aplicação dos questionários.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A Tabela 2 apresenta a relação dos entrevistados, contendo o tempo que cada um trabalha com a licitação, o gênero e o órgão pertencente.

Tabela 2 - Dados do Grupo 1 – Instituições e Secretarias da Administração Municipal

Entrevistado	Tempo que trabalha com Licitações (em anos)	Sexo	Secretaria
1	1	F	Instituto de Previdência do Município de Maranguape
2	28	M	Gabinete do Prefeito
3	3 (meses)	M	Secretaria do Ambiente e Controle Urbano
4	3 (meses)	F	Secretaria de Educação
5	8	M	Secretaria de Saúde
6	2	M	Fundação Viva Maranguape de Turismo, Esporte e Cultura
7	5	F	Secretaria do Trabalho e desenvolvimento Social

8	1	F	Secretaria de Administração e Finanças
9	4	M	Hospital Municipal Dr. Argeu Gurgel Braga Herbster
10	20	F	Secretaria de Agricultura, Pesca e Recursos Hídricos
11	13	F	Secretaria de Infraestrutura

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A Tabela 3 apresenta a relação dos entrevistados (do grupo 2), contendo o tempo que cada um trabalha com a licitação, o gênero e o setor. Todos atuam na execução dos processos licitatórios.

Tabela 3 - Dados do Grupo 2 – Servidores do Setor de Licitação

Entrevistado	Tempo que trabalha com Licitações (em anos)	Sexo	Cargo/Licitação
1	3	M	Gestor de processos
2	20	M	Gestor de processos
3	8	M	Membro da Comissão
4	3	M	Gestor de processos
5	2	M	Gestor de processos
6	20	F	Gestor de processos
7	3	F	Gestor de processos
8	16	F	Gestor de processos
9	9	M	Gestor de processos
10	9	M	Presidente e Pregoeiro

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO 1

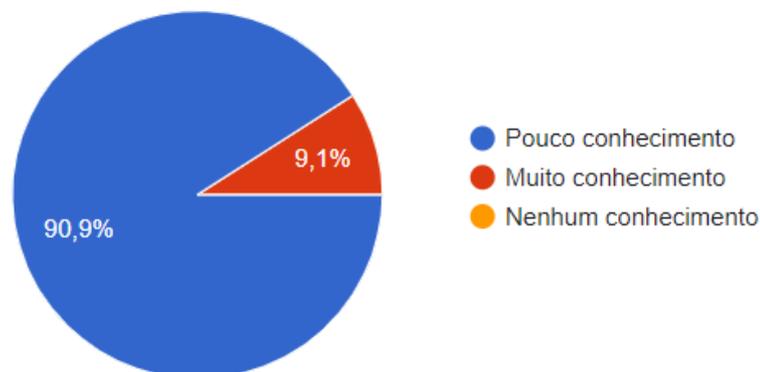
Trata-se do questionário aplicado com os servidores ligados aos órgãos da prefeitura, onde os mesmos são responsáveis pela elaboração dos documentos da fase inicial dos processos. No município existem 11 (onze) órgãos atualmente que são: Secretaria Municipal de Educação, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social, Secretaria de Administração e Finanças, Secretaria Infraestrutura, Secretaria de Agricultura, Pesca e Recursos Hídricos, Secretaria do Ambiente e Controle Urbano, Hospital Municipal Dr. Argeu

Gurgel Braga Herbster, Fundação Viva Maranguape de Turismo, Esporte e Cultura, Instituto de Previdência do Município de Maranguape e o Gabinete do Prefeito.

4.2.1 Procedimentos de abertura de processo licitatório

Ao serem questionados sobre procedimentos necessários para solicitar a abertura de processo licitatório, modalidade pregão, apesar da maioria dos respondentes terem alguns anos de experiência, constatou-se que nem todos tinham domínio de conhecimento, visto que 90,9% das respostas foram pouco conhecimento, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Procedimento de abertura de processos licitatório

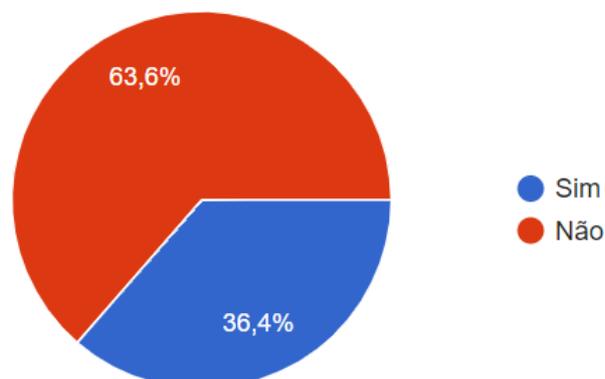


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.2.2 Treinamentos

Ao serem indagados sobre algum tipo de treinamento prévio para proceder abertura de processo licitatório, modalidade pregão, mais da metade dos respondentes afirmaram que não tiveram nenhum tipo de treinamento.

Gráfico 2 - Treinamento

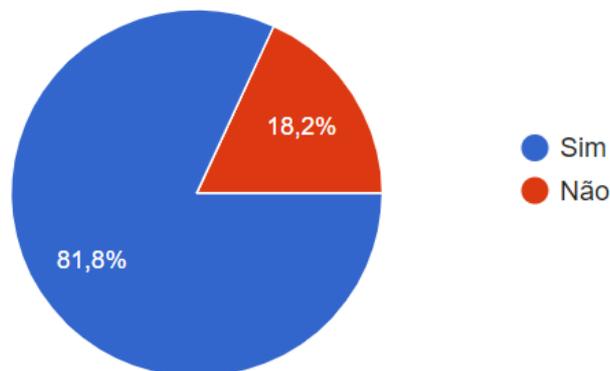


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.2.3 Correções dos processos licitatórios

Dando continuidade quanto à abertura de processo licitatório, modalidade pregão, no tocante às correções dos documentos, a maioria dos respondentes, ou seja, 81,8% deles afirmaram que seus processos já foram corrigidos. Ressalta-se que nas questões anteriores ficou relatado o pouco conhecimento e que menos da metade dos respondentes possuíam treinamento para a função.

Gráfico 3 - Correções dos processos licitatórios

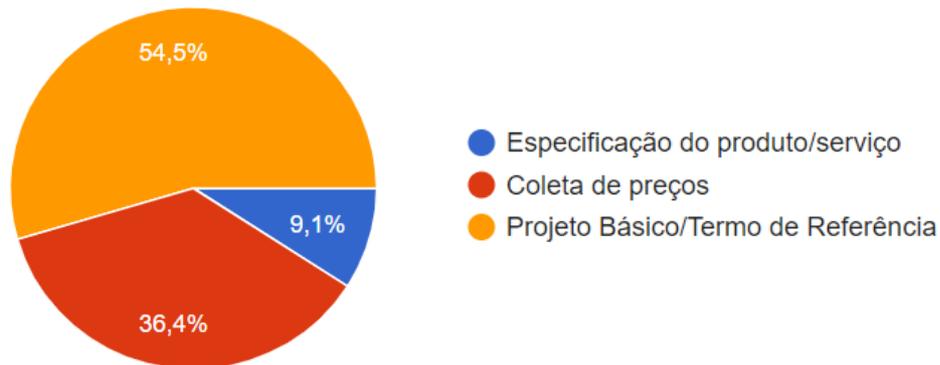


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.2.4 Dificuldade na elaboração dos documentos

Em relação às dificuldades na elaboração dos documentos que compõem a fase inicial dos processos, de acordo com 54,5% dos respondentes a maior dificuldade seria a elaboração do Projeto básico/termo de referência. O segundo maior percentual, 36,4% foi dado para a dificuldade na coleta de preço e apenas 9,1% destacaram a especificação do produto/serviço. Vale ressaltar que estes documentos são de suma importância para compor os processos, pois neles estão a maioria das informações que servirão de parâmetro para elaboração do edital e que quando não elaborados corretamente podem tornar o processo passível de erro e sua execução pouco eficaz.

Gráfico 4 - Dificuldade na elaboração dos documentos



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

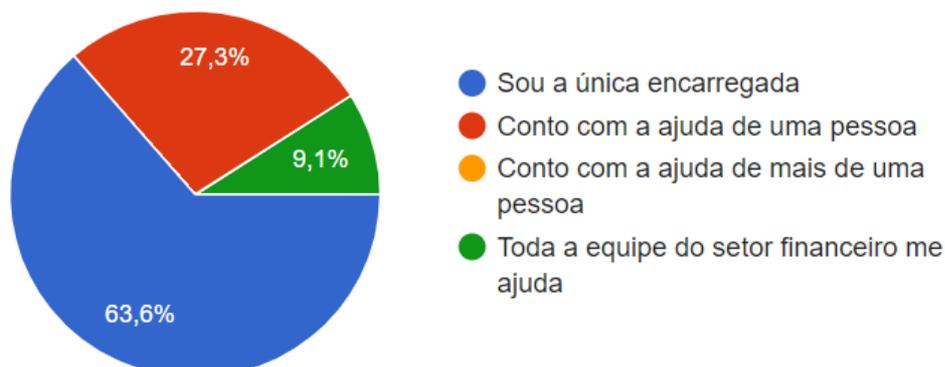
4.2.5 Correções dos documentos

Foi perguntado também quais dos documentos da questão anterior são mais corrigidos, em resposta, 72,73% dos respondentes relataram que era o Projeto básico/termos de referência o que vai de encontro à questão anterior, pois é o documento que se tem mais dificuldade de elaborar, verificasse a necessidade de treinamento e padronização dos devidos documentos para que se evite erros, assim tornando o processo mais eficaz.

4.2.6 Quantidade de pessoas

Em relação a quantidade de pessoas que trabalham com os processos nas secretarias, foi perguntado aos respondentes se eles trabalhavam só ou tinham algum tipo de ajuda. Como resultado, 63,6% responderam que não tinha nenhum tipo de ajuda, 27,3% tinha a ajuda de pelo menos uma pessoa e 9,1% tem a ajuda de toda equipe do setor.

Gráfico 5 - Quantidades de pessoas



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.2.7 Padronização dos processos

Dando continuidade à pesquisa foi perguntado aos respondentes se a padronização dos processos facilitaria e evitaria erros. As respostas foram unânimes, todos os respondentes afirmaram positivamente. Analisando por este ângulo com a padronização dos processos, teriam modelos aos quais se adquiriam a cada modalidade de abertura de processo licitatório, evitando assim ao máximo os erros, ressaltando ainda que a capacitação de toda equipe somada a padronização seria o ideal para a eficácia dos processos.

4.2.8 Sugestões ou críticas

Foi sugerido que cada respondente deixasse suas dúvidas, sugestões ou críticas para a melhoria do fluxo dos processos. Ficou bem exposto nos relatos, que a padronização e a capacitação são de fundamental importância, bem como o diálogo entre as secretarias e o setor de licitação. A aproximação e o vínculo poderiam promover a troca de conhecimento e experiência para melhor elaboração dos processos. Destacando ainda uma resposta do respondente, onde é sugerido a criação de um setor de compras para fazer as cotações de preço com o intuito de unificar as informações: “As pesquisas precisam ser feitas por um único setor para que as informações de preços, em itens iguais, possam ser unificadas”. (Respondente 11). Em anexo III a tabela 5 com as respostas das sugestões e críticas do questionário 1.

4.3 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO 2 (SETOR DE LICITAÇÃO)

Trata-se do questionário aplicado com os servidores que trabalham no setor de licitação da prefeitura, onde os mesmos são responsáveis pelo recebimento, verificação, acompanhamento dos documentos que compõem a fase inicial dos processos, bem como a elaboração de editais e a finalização dos processos licitatórios. O setor de licitação é dividido em núcleos que contém o que chamamos de gestores de processo que ficam responsáveis por um bloco de secretarias.

4.3.1 Recebimento de abertura de processo licitatório

Ao serem questionados sobre os recebimentos de abertura de processo licitatório oriundos dos órgãos ligados à prefeitura, todos os entrevistados já receberam algum, trata-se neste caso do que chamamos de gestores de processo, que são separados por núcleos e que cada núcleo tem suas secretarias responsáveis. Quando o processo de abertura chega ao setor de licitação ele corre por um fluxo, que começa com presidente/pregoeiro que faz o recebimento e posterior separação, só depois a distribuição aos núcleos responsáveis onde existem os gestores que irão analisar todo o processo verificando possíveis erros antes do lançamento do edital para o certame.

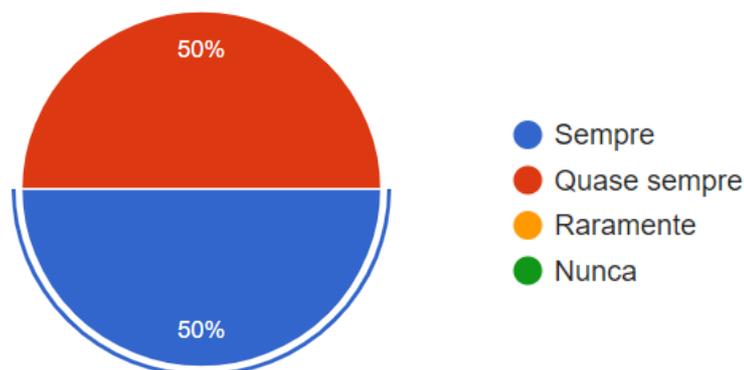
4.3.2 Recebimentos de processos com erros

Ao serem indagados sobre o recebimento de processos licitatórios vindo com erros dos órgãos ligados à prefeitura, todos os entrevistados afirmaram que já receberam processos que não atendiam aos critérios. Tal resultado é condizente com o relato dos respondentes do questionário 1 (um) no item 4.2.3, quando se perguntou se seus processos já foram corrigidos.

4.3.3 Frequência de processos licitatórios com erros

Dando continuidade quanto ao recebimento de abertura de processo licitatório vindo com erros, foi perguntado aos respondentes com que frequência esses processos vinham com erros, 50% afirmaram que sempre e outros 50% quase sempre, analisando e fazendo uma ligação com o questionário 1 (um) onde a maioria relataram a dificuldade de elaborar os documentos da fase inicial dos processos no item 4.2.4, nos mostra as possíveis causas dos erros, ou seja, a dificuldades e o pouco conhecimento do assunto.

Gráfico 6 – Frequência de processos com erros

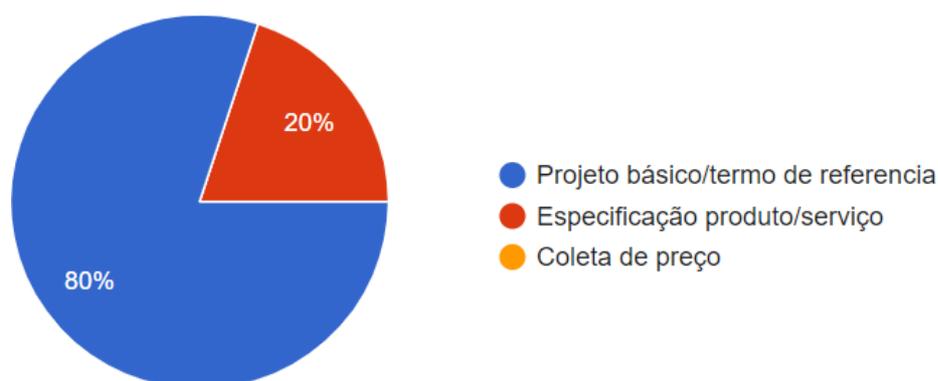


Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.3.4 Documentos mais corrigidos

Em relação aos documentos que compõem a fase inicial dos processos que são mais corrigidos, de acordo com os respondentes 80% responderam que são os projetos básicos/termos de referência, 20% especificação do produto/serviço. Analisado esse indicador em relação ao questionário 1 (um), precisamente ao item 4.2.4 e 4.2.5 onde os respondentes dos órgãos ligados a prefeitura também ressaltaram as dificuldades de elaboração dos mesmos e os documentos que são corrigidos com frequência pelo setor de licitação.

Gráfico 7 – Documentos mais corrigidos



Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

4.3.5 Consequência dos erros e atrasos dos processos

Foi perguntado ainda em relação aos documentos que compõem a fase inicial dos processos se os possíveis erros dos mesmos por algum motivo causam atrasos ou prejudicam o andamento do processo, a resposta foi unânime, todos disseram que sim. Sobre este item vale ressaltar que esses possíveis erros nos levam a inúmeras situações, tais como: impugnação de edital; fracasso parcial ou

total do certame; revogação/anulação do processo e também o certame pode ser deserto (ninguém aparece no dia), entre outros problemas, daí a importância de se elaborar os documentos corretamente.

4.3.6 Padronização dos processos

Dando continuidade à pesquisa foi perguntado aos entrevistados se a padronização dos processos facilitaria e evitaria erros. A resposta foi unânime 100% disseram que sim. Fazendo um link com o questionário 1 no item 4.2.7 onde os respondentes também concordam unanimemente que a padronização facilitaria e evitaria possíveis erros no certame, essa possível padronização poderia sair do setor de licitação, isso como sugestão, já que os servidores responsáveis pela execução dos processos têm mais conhecimento sobre as consequências de um documento mal elaborado pode causar ao certame.

4.3.7 Capacitação dos servidores

No tocante a capacitação dos servidores ligados aos órgãos da prefeitura foi perguntado aos respondentes se essa capacitação facilitaria e evitaria erros. Todos os respondentes afirmaram que sim o que vai de encontro com as respostas dos respondentes do questionário 1 no item 4.2.8 que relataram a importância de uma capacitação.

4.3.8. Sugestões ou críticas

Foi sugerido que cada entrevistado deixasse suas dúvidas, sugestões ou críticas para a melhoria do fluxo dos processos. Ficou bem exposto nos relatos, que o treinamento (capacitação) é um dos requisitos importantes para evitar possíveis erros na elaboração dos documentos, ficou bem claro que não pode ser descartada a padronização dessa documentação, mas também o compromisso do servidor responsável pela confecção dos mesmos. No tocante a comunicação entre todos os envolvidos nos processos é essencial, já que o objetivo é comum a todos servir a população, que serão beneficiados com as compras/serviços contratados pela administração pública. Em anexo IV a tabela 6 com as respostas das sugestões e críticas do questionário 2.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou quais as dificuldades de se montar a fase inicial dos processos licitatórios na modalidade pregão nas diversas instituições e secretarias do município de Maranguape, no intuito de torná-las mais eficazes para administração pública. Os resultados desta pesquisa buscam contribuir no sentido de oferecer possíveis soluções não só para o município em questão, mas para todos aqueles que se identificarem com o tema abordado.

Verificou-se que a capacitação juntamente com a padronização dos processos seria de suma importância para a melhoria da elaboração dos referidos documentos, tendo em vista a constatação de que grande parte dos processos são corrigidos e a maioria dos responsáveis por desenvolver a parte inicial nas secretarias não se sente totalmente capacitados para esta atividade resultando em um grande número de processos que já foram corrigidos. Vale destacar que, quando treinamos e agregamos conhecimento em grupo, podemos melhorar esse fluxo de informações, que poderão gerar possíveis processos com o mínimo de erros, gerando assim mais eficiência e economicidade futura para gestão pública.

Também verificou-se que a padronização dos processos foi apontada como uma possibilidade que ajudaria a diminuição dos erros. Tal padronização poderia ser elaborada pelo próprio setor de licitação, já que a maioria dos responsáveis tem domínio sobre o assunto, e, adicionalmente, sugere-se que seja elaborado em conjunto uma cartilha destes documentos. Fica também como sugestão que a capacitação também seja feita pelos mesmos servidores, já que se tem conhecimento das dificuldades dos órgãos ligados à prefeitura, pois existe um contato direto, podendo assim a administração pública economizar recursos.

Espera-se que os resultados analisados poderão ser utilizados por outros municípios com perfil semelhante ao referido município contribuindo significativamente para este campo de estudo visando garantir que seja contratada a melhor proposta, o menor preço, a melhor técnica ou a combinação de ambos.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Michele. **A importância da licitação na administração pública: preceitos fundamentais**. Ano 2019. Disponível em:

<<https://jus.com.br/artigos/74882/a-importancia-da-licitacao-na-administracao-publica-preceitos-fundamentais>>. Acesso em: 11 Fev. 2021.

BELLINI, M. I. B. et al. **Políticas públicas e intersetorialidade em debate.**

Disponível em:

<https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/8133/2/evento_003%20-%20Maria%20Isabel%20Barros%20Bellini.pdf>. Acesso em: 23 Fev. 2021.

BERNARDINO, Adyla Albuquerque. **Conceituação, finalidade e princípios da lei 8.666/93.** Disponível em:

<<https://www.diretonet.com.br/artigos/exibir/7547/Conceituacao-finalidades-e-principios-da-Licitacao-Lei-8666-93>>. Acesso em: 15 set. 2020.

BIANCOLINI, Adriano. **Comissão de licitação: responsabilidade e juízo crítico.**

Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/28918/comissao-de-licitacao-responsabilidade-e-juizo-critico-aqui-nao-ha-espaco-para-maria-vai-com-as-outras>>.

Acesso em: 11 Fev. 2021.

BRASIL. **Decreto Nº 10.024, de 20 de setembro de 2019.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10024.htm>.

Acesso em: 11 Fev. 2021.

BRASIL. **Decreto Nº 3.555, de 8 de agosto de 2000.** Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm 28/02/2021>. Acesso em: 28 Fev. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 29 Mar.

BRASIL. **Lei Nº 10.520/2002, de 17 de julho de 2002.** Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm>. Acesso em: 11 Fev. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 8.666/93, de 21 de junho de 1993.** Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 11 Fev. 2021.

BRASIL. **Lei Nº 8.883, de 8 de junho de 1994.** Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8883.htm>. Acesso em: 29 Mar.

BRASIL. Tribunal de Contas Estadual de Minas Gerais. **Cartilha como elaborar termo de referência ou projeto básico.** Disponível em:

<<https://www.tce.mg.gov.br/img/2017/Cartilha-Como-Elaborar-Termo-de-Referencia-ou-Projeto-Basico2.pdf>>. Acesso em: 28 Fev. 2021.

CARVALHO, Matheus. **Manual do direito administrativo.** 8ª edição. Salvador: JusPODIVM, 2021, 224 p.

CIDADE BRASIL. **Município de Maranguape.** Disponível em: <<https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-maranguape.html>>. Acesso em: 31 Mar. 2021.

FILHO, Maçal Justen. **Pregão: (comentário à legislação do pregão comum e eletrônico)**. 4. ed. rev. e atual., de acordo com a Lei Federal nº 10.520/2002 e os Decretos Federais nº 3.555/00 e 5.450/05. São Paulo: Dialética, 2005.

FREITAS, M. et al. **O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos**. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122013000500009&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 28 Fev. 2021.

GANDOLFI, Paula, **Entendendo a lei 8.666/93**. Disponível em: <<https://www.rcc.com.br/blog/entendendo-a-lei-8-666/>>. Acesso em: 11 Fev. 2021.

IBGE. **Cidades e Estados: Maranguape**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/maranguape.html>>. Acesso em: 31 Mar. 2021.

JÚNIOR, Renildo Aguis Borges. **A pesquisa de preços e seu papel fundamental nas licitações públicas**. Ano 2020. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/79447/a-pesquisa-de-precos-e-seu-papel-fundamental-nas-licitacoes-publicas>>. Acesso em: 26 Mar. 2021.

MARANGUAPE. Câmara Municipal de Maranguape. **Lei Orgânica do Município de Maranguape-CE**. Promulgada em 23 de Agosto de 2006.

MARANGUAPE. Prefeitura Municipal de Maranguape. **Portaria N° 006/2021 SAFIN** de 04 de janeiro de 2021. Comissão de Licitação e do Pregão de Maranguape/CE.

MENDES, Marília Colares; MENDES, Mariana Fernandes. **A produção dos espaços metropolitanos: condicionantes naturais e formação sócio-espacial do município de maranguape – ceará**. Disponível em: <http://www.geomorfologia.ufv.br/simposio/simposio/trabalhos/trabalhos_completos/eixo2/013.pdf>. Acesso em: 31 Mar. 2021.

PENA, Felipe L. **Planejamento das licitações: um estudo de caso em uma empresa pública**. Disponível em: < <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/32320/1/TCC%20FELIPE%20LOPES%20PENA%20-%20GP.pdf>>. Acesso em: 11 Fev. 2021.

RIGOLIN, Ivan Barbosa; BOTTINO, Marco Tullio. **Manual prático das licitações: (lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993)**. 8. ed. Imprensa: São Paulo, Saraiva, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. Atlas: SP, 2009.

