

**Organizadores**

**Ricardo Cesar de Oliveira Borges**  
**Paulo Roberto da Silva Almeida Junior**  
**Ariane de Queiroz Sousa**

# **GESTÃO**

## **INTERDISCIPLINAR**

Educação, Operações e Saúde





# **GESTÃO**

## **INTERDISCIPLINAR**

Educação, Operações e Saúde



**Ricardo Cesar de Oliveira Borges**  
**Paulo Roberto da Silva Almeida Junior**  
**Ariane de Queiroz Sousa**  
(Organizadores)

# **GESTÃO**

**INTERDISCIPLINAR**  
Educação, Operações e Saúde



Rio de Janeiro  
2023

**Gestão interdisciplinar: educação, operações e saúde**

Copyright © 2023, Ricardo Cesar de Oliveira Borges, Paulo Roberto da Silva Almeida Junior e Ariane de Queiroz Sousa (organizadores)

Todos os direitos são reservados no Brasil



Impressão e acabamento: **Pod Editora**

Rua Imperatriz Leopoldina, 8/1110 – Pça Tiradentes

Centro – 20060-030 – Rio de Janeiro

Tel. 21 2236-0844 • atendimento@podeditora.com.br

www.podeditora.com.br

**Registro DOI** (Crossref): 10.61118/978-65-5947-229-1

Projeto gráfico: **Pod Editora**

Revisão: **Pod Editora**

Diagramação e Capa: **Pod Editora**

OS AUTORES responsabilizam-se inteiramente pela originalidade e integridade do conteúdo desta OBRA, bem como isentam a EDITORA de qualquer obrigação judicial decorrente de violação de direitos autorais ou direitos de imagem contidos na OBRA, que declaram sob as penas da Lei ser de sua única e exclusiva autoria.

Nenhuma parte desta publicação pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer meio ou forma, seja mecânico, fotocópia, gravação, etc. – nem apropriada ou estocada em banco de dados sem a expressa autorização dos autores.

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

G333

Gestão interdisciplinar : educação, operações e saúde / organização Ricardo Cesar de Oliveira Borges, Paulo Roberto da Silva Almeida Junior, Ariane de Queiroz Sousa. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Pod, 2023.

244 p. : il.

Inclui bibliografia e índice

ISBN 978-65-5947-229-1

I. Administração de empresas. 2. Abordagem interdisciplinar do conhecimento. I. Borges, Ricardo Cesar de Oliveira. II. Almeida Junior, Paulo Roberto da Silva. III. Sousa, Ariane de Queiroz.

23-84960

CDD: 658.4012

CDU: 005.51



## **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Arnaldo Fernandes Matos Coelho (Coimbra-Portugal)  
Prof. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro (UECE)  
Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto (UECE)  
Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)  
Prof. Dr. José Milton de Sousa Filho (UNIFOR)  
Prof. Dr. José Sarto Freire Castelo (UNIFOR)  
Prof. Dr. Márcio de Oliveira Mota (UNI7)  
Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara (UECE)  
Profa. Dra. Cibelli de Sá Pinheiro Nobre (UNIATENEU)  
Profa. Dra. Claudia Buhamra Abreu Romero (UFC)  
Profa. Dra. Daiane Mulling Neutzling (UNIFOR)  
Profa. Dra. Francisca Carla Santos Ferrer (UNINASSAU)  
Profa. Dra. Márcia de Negreiros Viana (IFCE)  
Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (UFC)  
Profa. Dra. Regina Cleide Figueiredo da Silva Teixeira (UNAMA)





## **Autores**

*Alana da Silva de Matos*  
*Andreza Maria Crispim da Silva Nunes*  
*Ana Leticia Pinto de Souza*  
*Antonio Jeovane da Silva Ferreira*  
*Ariane de Queiroz Sousa*  
*Carlos Henrique Araújo*  
*Francisca Guimarães do Nascimento*  
*Francisco Apoliano Albuquerque*  
*Glória Regina de Oliveira Martins*  
*Jean Carlos de Araújo Brilhante*  
*José Helder Maciel de Araújo*  
*José Machado Bezerra Sá*  
*Lidianne Castro Pinheiro*  
*Maiara Marques Freitas*  
*Maria Helena Borges Rocha*  
*Maria Ivanira Santos de Oliveira*  
*Maria Raquel Ferreira Pinheiro*  
*Najla Maria Giffoni Hissa*  
*Neila Cristino Malveira*  
*Paulo Roberto da Silva Almeida Junior*  
*Ricardo Cesar de Oliveira Borges*  
*Sara Garcia Alves*  
*Thiago Luís de Oliveira Albuquerque*  
*Vânia Freitas Lopes*  
*Waleska Bianca Cavalcante da Silva*



# Prefácio

O professor e poeta cubano José Julián Martí Pérez [1853; 1895] cunhou uma célebre frase popularmente difundida: ‘As três coisas que toda pessoa deve fazer durante a vida são: plantar uma árvore, ter um filho e escrever um livro’. Quem nos conhece de perto – os docentes Ricardo Cesar Borges, Paulo Roberto Junior e Ariane de Queiroz Sousa – acredita que lhes faltava o último elemento. Gestão Interdisciplinar nasce no gap entre a Academia e o Mercado, a Ciência e o Cotidiano, para suprir com qualidade o ambiente organizacional enquanto interno e externo.

A Obra foi amadurecida durante um ano, planejada com carinho, vista e revista por diversos pesquisadores e empreendedores que ora atestaram a beleza dos seus textos, ora a aplicação no labor organizacional, quer pela ciência em cada linha quer pela vanguarda em todas as letras. Gestão interdisciplinar permeia e perpassa a sua gênese com *papers* que atendem ao clássico e outros que se baseiam no hodierno.

A temática Educação, Operações e Saúde é uma luz para todos os capítulos. Como um farol, os trabalhos vão sendo apresentados em uma sequência de fácil entendimento e de singular lógica, uma habitual leitura e fluída de uma obra que não objetiva sanar todas as demandas dos negócios contemporâneos, todavia permite essa intenção. A transdisciplinaridade do livro convida todos os leitores, independentemente de sua formação e atuação no mercado, a uma leitura prazerosa, de fácil entendimento e rápida aplicação nas organizações.

Juntos, vinte e cinco autores, novos e outros nem tanto, das mais diversas formações, experiências e conhecimentos, de áreas pública ou particular, oportunizam quatorze capítulos de conhecimento e aprendizagem, quicá sabedoria. Com eles e por meio deles pode-se absorver técnicas e ferramentas gerenciais, metodologias e

métodos de pesquisa, práticas e cases do dia a dia, resgates históricos e sugestões para inovações, entre outros benefícios.

As vantagens já se iniciam no Capítulo 1 Liderança, Motivação e Emoção no Ambiente Organizacional. Escrito por Paulo Roberto Junior, Francisca Guimarães do Nascimento, Ricardo Cesar Borges e Neila Cristino Malveira, o trabalho, de natureza qualitativa, objetiva debater três temáticas após resgate pretérito e sua aplicação no cotidiano dos negócios atuais. Desbrava as escolas motivacionais e enfoca as lideranças clássicas e contemporâneas, apresentando ao final o perfil da liderança contemporânea.

Ainda no campo das Operações, o Capítulo 2, intitulado Avaliação do Transporte Rodoviário de Cargas: Um Estudo de Caso no Distrito Industrial I – Maracanaú – CE, de autoria dos docentes José Helder Maciel e Jean Carlos Brilhante, propõe identificar e avaliar esse importante elemento motriz da economia mundial: o sistema de transporte. Representando 60% a 70% dos custos logísticos, os modais de transporte devem ser efetivamente gerenciados e, por meio de uma pesquisa aplicada, os autores contemplam o objetivo do estudo e apresentam os pontos positivos e desafiadores do setor, mas não haverá spoiler aqui.

O Capítulo 3, Redução de Perdas Aparentes na Logística de Distribuição de Água: Estudo de Caso em Unidade de Negócio em Fortaleza-CE, coroa a área de Operações. Desenvolvido pelos pesquisadores Carlos Henrique de Araújo, José Machado Sá, Francisco Apoliano Albuquerque, Glória Regina Martins e Thiago Luiz Albuquerque, o artigo objetiva relacionar o quantitativo de termos de ocorrências de irregularidade ao índice de perdas na distribuição a partir do estudo na Unidade de Negócios Metropolitana Leste da Companhia de Água e Esgoto do Ceará.

A técnica e o ferramental gerenciais são privilegiados com o Capítulo 4 nomeado O Planejamento Financeiro e Fluxo de Caixa Eficiente para o Sucesso Empresarial das Micro e Pequenas Empresas, escrito por Alana da Silva de Matos e Paulo Roberto

Junior. No trabalho há uma relevante contribuição da função de planejamento para o empreendedor, notadamente os micros e pequenos negócios, bem como a importância do fluxo de caixa para o crescimento e o desenvolvimento organizacional.

O Capítulo 5 desbrava a temática Educação, com foco na educação corporativa a partir do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Lidianne Castro Pinheiro, orientado pelos docentes Ariane de Queiroz Sousa e Ricardo Cesar Borges. O trabalho Educação Corporativa como Ferramenta para Sanar as Demandas em Reclamação do Mercado Consumidor de Telefonia Móvel em Fortaleza -CE apresenta a gestão do conhecimento e a educação corporativa como remédios para sanar as dores de um dos mercados que mais cresce no século XXI no mundo: a telefonia móvel.

O trabalho de Antonio Jeovane da Silva Ferreira, intitulado A Educação para Relações Étnico-Raciais na Formação de Pedagogos(as): Relatos de uma Experiência Docente, abre a subtemática Educação na obra e inaugura um novo formato de texto. Nele é possível perceber o cunho histórico-social da Cultura Afro-Brasileira e os olhares e os registros realizados em atividades práticas nos Seminários de Intervenções Pedagógicas (SIP's) no curso de Pedagogia em uma Instituição de Ensino Superior (IES) na Região Metropolitana de Fortaleza (RMF), distante da Capital em 45 quilômetros.

Outro momento de novidade e introdução da subárea Saúde é apresentado no Capítulo 7 Alcoolismo: uma discussão sobre o consumo do álcool pelas mulheres. No trabalho as duas psicólogas Francisca Guimaraes do Nascimento e Najla Maria Giffoni apresentam uma investigação sobre o alcoolismo entre as mulheres e suas consequências, ressaltando suas causas e seus problemas, destacando as motivações para o alcoolismo feminino e concluindo a urgente necessidade de políticas e estratégias para que múltiplos profissionais possam abordar a mulher alcoolista.

O Capítulo 8, de Maria Helena Borges, é um presente para a

Obra. Nomeado O comportamento do Consumidor Homossexual Masculino das Classes A&B, a partir de uma investigação em uma Instituição de Ensino Superior em Fortaleza-CE, teve dificuldade para ser escrito e orientado enquanto Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Com o objetivo de identificar o tipo de consumo do público LGBTQIA+ masculino, com foco no vestuário e acessórios, a autora perfilou, após três orientadores e muitas tentativas e ‘nãos’, trinta unidades de pesquisa, sua renda média e frequência de compras de roupas, bem como dificuldades, barreiras, processo de compra e satisfação no atendimento no momento da compra pelo público pesquisado.

A Obra é dinâmica e flexível, permitindo múltiplos olhares em vários modelos, um brinde para leituras rápidas, curtas e outras mais detalhadas. Isso fica claro com a participação de dois trabalhos convidados no formato de resenha crítica e premiados na I Semana de Iniciação Científica de um Centro Universitário em Fortaleza. O Capítulo 9, intitulado A Educação e as Mãos Talentosas de Bem Carson como Superação de Vida, escrito e apresentado por Andreza Maria Nunes, Maria Raquel Pinheiro e Ricardo Cesar Borges, dignifica a Educação como oportunidade para uma vida melhor, mais justa e mais digna a quem deseja.

O segundo trabalho premiado, enquanto Capítulo 10, sob o título ‘Tempos Modernos’ nos Tempos Atuais: um Retrato do Trabalho na Ciência Administrativa que Ultrapassa o Século, escrito por Maria Raquel Pinheiro, Andreza Maria Nunes e Ricardo Cesar Borges, faz menção ao clássico genial de Charles Chaplin e seu inesquecível ‘Carlitos’. A resenha crítica resgata o momento social do início de século XX, perpassa pelas informações inerentes ao sistema produtivo e ambiente fabril daquele momento e alcança as temáticas mais contemporâneas como Internet das Coisas (IoT), Business Intelligence (BI), Cibersegurança, Robótica avançada, Big Data, Inteligência Artificial (IA), Rastreabilidade, Realidade Aumentada, Impressoras 3D, entre outras.

A iniciação científica, os eventos acadêmicos e a relação mútua e exitosa, incluindo olhares transdisciplinares, abrem a última sessão da Obra. Nesse momento, alunos e professores dos cursos de Bacharelado em Administração e Ciências Contábeis e Curso Superior de Tecnologia (CST) em Gestão de Recursos Humanos (GRH) de um Centro Universitário em Fortaleza participaram no ano de 2022 do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gestão de Negócios (GEPGNeg) e apresentaram quatro trabalhos na II Semana de Iniciação Científica daquela IES.

O Capítulo 11, sob o tema Atendimento ao Cliente pela Inteligência Artificial: Oportunidades e Desafios, escrito por Ana Letícia de Souza, Maiara Marques Freitas, Waleska Bianca da Silva, Sara Garcia Alves, Vânia Freitas Lopes, Maria Ivanira Oliveira e Ricardo Cesar Borges, apresenta uma pesquisa qualitativa que conclui que a IA ainda não é uma unanimidade no mercado, todavia oportuniza produtividade e gera vantagem competitiva.

Aspectos psicológicos foram destacados no Capítulo 12, nomeado Sentido do (e no) Trabalho na Percepção dos Funcionários. Nesse segundo resumo, escrito por Maiara Marques Freitas, Sara Garcia Alves, Ana Letícia de Souza, Waleska Bianca da Silva, Vânia Freitas Lopes, Maria Ivanira Oliveira e Ricardo Cesar Borges, a partir de Morin (2001), uma pesquisa foi realizada em um negócio em Fortaleza e atestou a urgente análise do clima organizacional e a necessidade de perfeita interação entre direção e funcionários para a sustentabilidade estratégica e organizacional.

O Capítulo 13, intitulado A percepção de um profissional de geomarketing e sua utilização nos negócios hodiernos, lança luz sob uma temática contemporânea pouco explorada pelos gestores: a geolocalização. Escrito por Sara Garcia Alves, Ana Letícia de Souza, Maiara Marques Freitas, Waleska Bianca da Silva, Vânia Freitas Lopes, Maria Ivanira Oliveira e Ricardo Cesar Borges, o trabalho realizou uma entrevista com um Administrador, Especialista em Marketing, entusiasta da classe gerencial e

empreendedor no setor de educação que utilizou esse ferramental para instalar seus negócios.

‘Por último e não mesmo importante’, o Capítulo 14 traz à tona a temática do momento: Inteligência Artificial (IA). Com o título Financeiro ou Comercial: ‘Eis a Questão’ – Utilização da Inteligência Artificial em uma Prestadora de Serviços do Governo Federal, escrito por Waleska Bianca da Silva, Ana Letícia de Souza, Maiara Marques Freitas, Sara Garcia Alves, Vânia Freitas Lopes, Maria Ivanira Oliveira e Ricardo Cesar Borges, apresenta-se a Val, plataforma virtual utilizada em dois setores em uma organização contudo com utilizações distintas e necessidades crescentes.

Gestão Interdisciplinar: Educação, Operações e Saúde é um presente para a academia no mesmo instante que é uma solução para o mercado; além de ser um registro oportuno de pesquisas e investigações de docentes experientes e titulados professores, é a certeza de um caminho seguro e técnico basilar para estudantes e futuros pesquisadores. Para os empreendedores, a Obra é um farol, um norte de aplicações e práticas que todos e todas, das mais distintas áreas e formações, dos mais diversos conhecimentos e saberes, precisam e merecem ter e ler.

Com isso, enfim, agradecemos a oportunidade de você, Leitor, ter acesso a essa Obra, encantados com todos os trabalhos apresentados e propostos, estimamos sucesso aos autores, desejando-lhes que esse seja apenas e tão somente o primeiro. Aos Leitores, um convite... o livro está em aberto! E é gênese de um conjunto de debates e proposições para uma sociedade melhor, fruto daquilo que mais desejamos e precisamos: vida em plenitude, cheio de graça e cheio da A Graça.

Os Organizadores.



# Sumário

Prefácio .....	9
<b>Capítulo 1</b>	Liderança, Motivação e Emoção no Ambiente Organizacional ..... 17
<b>Capítulo 2</b>	Avaliação do Transporte Rodoviário de Cargas. Um Estudo de Caso: Distrito Industrial I – Maracanaú-CE..... 35
<b>Capítulo 3</b>	Redução de Perdas Aparentes na Logística de Distribuição de Água: Estudo de Caso em Unidade de Negócio em Fortaleza-CE ..... 63
<b>Capítulo 4</b>	O Planejamento Financeiro e Fluxo de Caixa Eficiente para o Sucesso Empresarial das Micro e Pequenas Empresas. 95
<b>Capítulo 5</b>	Educação Corporativa como Ferramenta para Sanar as Demandas em Reclamação do Mercado Consumidor de Telefonia Móvel em Fortaleza-CE ..... 125
<b>Capítulo 6</b>	A Educação para as Relações Étnico-Raciais na Formação de Pedagogos (as): Relatos de uma Experiência Docente ..... 169
<b>Capítulo 7</b>	Alcoolismo: uma Discussão Sobre o Consumo do Álcool Pelas Mulheres ..... 185
<b>Capítulo 8</b>	O Comportamento do Consumidor Homossexual Masculino das Classes A & B, a Partir de uma Investigação em uma Instituição de Ensino Superior em Fortaleza-CE ..... 199
<b>Capítulo 9</b>	A Educação e as Mãos Talentosas de Ben Carson Como Superação de Vida ..... 221
<b>Capítulo 10</b>	“Tempos Modernos” Nos Tempos Atuais: um Retrato do Trabalho na Ciência Administrativa que Ultrapassa o Século ..... 225
<b>Capítulo 11</b>	Atendimento ao Cliente Pela Inteligência Artificial: Oportunidades e Desafios..... 229
<b>Capítulo 12</b>	Sentido do (e no) Trabalho na Percepção dos Funcionários ..... 231
<b>Capítulo 13</b>	A Percepção de um Profissional de Geomarketing e sua Utilização nos Negócios Hodiernos ..... 233
<b>Capítulo 14</b>	Financeiro ou Comercial: ‘Eis a Questão’ – Utilização da Inteligência Artificial em uma Prestadora de Serviços do Governo Federal..... 235
Apresentação dos Autores.....	237



# Capítulo 1 Liderança, Motivação e Emoção no Ambiente Organizacional

Paulo Roberto da Silva Almeida Junior  
Francisca Guimarães do Nascimento  
Ricardo Cesar de Oliveira Borges  
Neila Cristino Malveira

## 1.1 Introdução

Numa visão geral da situação empresarial, a liderança, a motivação e a emoção tratam de todas as faces de um processo. Diagnosticar uma situação qualquer dentro da organização requer coragem para confrontar pressupostos de membros da empresa para haver geração de informações válidas e úteis sobre pessoas e processos mediante informações para poder tomar posições de compromisso e responsabilidade para implantar e monitorar o que se sugere.

Os fatores de desafios encontrados no ambiente interno de uma empresa não são finitos; em cada época, há demandas a serem resolvidas nas mais diversas unidades organizacionais, ora na gestão financeira, ora na administração de marketing, quer pela célula operacional, quer pelo setor de recursos humanos, por exemplo. Um líder atento, motivado com uma equipe com o mesmo perfil e dentro de um clima emocional favorável, pode solucionar os desafios contemporâneos independente do seu grau de prioridade ainda que tais desafios estejam ligados a outros fatores distintos.

É de suma importância para o gestor esteja alinhado no que acontece na empresa. Dessa forma ele pode solucionar qualquer problema com maior rapidez, fazendo com que tal

situação não venha a acontecer com outros membros da organização e conseqüentemente prejudicar toda uma operação ou o próprio negócio.

Essa investigação da natureza qualitativa objetiva realizar uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva para debater sobre as temáticas liderança, motivação e emoções no ambiente das organizações sem a pretensão de esgotar o tema. Estruturalmente, o trabalho encontra-se subdividido em quatro seções após essa Introdução. A primeira seção abordará a Liderança Organizacional e seus aspectos no trabalho. A segunda seção, a Motivação e as Emoções nas Organizações com apelo substancial da psicologia. A próxima seção sumariamente apresenta a Natureza e a Tipologia da Investigação. A última seção abordará as Considerações Finais que antecedem as Referências da pesquisa.

## **1.2 Liderança Organizacional**

O papel do líder nas organizações, acima de tudo, é formar líderes. “O importante é o líder saber entusiasmar as pessoas, na definição de uma visão, comunicada não só com palavras, mas, principalmente, com ações e exemplos, a ser compartilhada entre todos” (PINHEIRO; BORGES, 2012, p. 81). Nesse processo há a hierarquia que deve ser respeitada e simultaneamente flexibilizada para ser desenvolvida. Um gestor, ao propiciar condições para que seus funcionários se motivem e ao mesmo tempo conheçam e reconheçam suas emoções, garante sucesso no empreendimento e na vida longa no negócio. Os processos fluem de maneira mais eficiente, o organograma torna-se orgânico e o mercado percebe essa atuação e oportuniza mais ganhos reais para a organização.

Para Hunter (2006, p.18), a liderança “condiz na habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Segundo Davis e Newstrom (2001, p. 150),

Liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.

Para ressaltar tal fato mencionado, vale lembrar ainda que existem diferentes estilos de liderança. E que esses estilos ilustram muito sobre o perfil do gestor, além de determinar ainda que indiretamente como o ambiente da empresa será a partir desse perfil.

Liderança Autocrática: O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. Neste modelo de liderança, o líder é quem dita às regras de situação e comportamento aos quais seus subordinados tendem a realizar suas tarefas em prol de atender as necessidades do seu grupo de trabalho. Liderança Liberal: O líder delega totalmente as decisões ao seu grupo e deixa-os totalmente à vontade e sem controle algum. Este modelo de liderança deixa bem claro que o líder não precisa estar presente a todo o momento. Pois seu próprio grupo de trabalho discorre sobre decisões a serem tomadas e dividem seus próprios afazeres a fim de buscar soluções que possam fazer com que o líder seja apenas um mero orientador. Liderança Democrática: O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Um modelo de liderança que foca a união entre o líder e seus subordinados. Prezando uma relação entre eles, de colaboração nos afazeres e alternativas de

realização em prol de resultados que favoreçam todos os envolvidos (ALMEIDA JUNIOR; COLARES; ANDRADE, 2023, p. 104-105).

Faz-se necessária a reciprocidade entre indivíduos e organizações. Dentre essa relação, há um maior grau de importância por parte das organizações, que devem procurar o pleno desenvolvimento dos seus gestores e colaboradores em prol de uma satisfação elevada dos mesmos e um clima emocional favorável à irrestrita realização das atividades e tarefas, gerando maior satisfação e prazo no trabalho e para o trabalho. Esse clima emocional é imperioso para o crescimento e o desenvolvimento organizacional uma vez que ele indica o nível de “satisfação (ou de insatisfação) experimentada pelos empregados no trabalho que reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas” (CODA, 1997, p. 120).

O trabalho em equipe é fundamental e ao sucesso organizacional. Como apregoa Pinheiro e Borges (2012, p. 82),

Uma equipe é muito mais que um grupo de pessoas trabalhando em conjunto. Por equipe, entende-se um conjunto de pessoas que demonstram habilidades complementares e que se comprometem com um mesmo propósito, com os mesmos objetivos e com a mesma abordagem para a qual demonstram uma responsabilidade coletiva. Um grupo, portanto, torna-se equipe quando há objetivos e metas comuns; quando todos os seus membros são interdependentes; quando o esforço coletivo resulta em sinergia, em que a soma dos esforços individuais é menor do que o resultado do grupo; e, finalmente, quando a colaboração de todos, por menor que seja, é importante para o alcance dos objetivos.

Não obstante, não é uma atividade fácil e simples liderar pessoas. O conflito diante das emoções individuais,

interesses particulares e demandas próprias, para não citar outros, é eminente nos negócios hodiernos notadamente após (por que não dizer durante) um grave momento pandêmico mundial. Ainda assim cabe ao líder com habilidade e competência a administração “dos conflitos no ambiente organizacional. Entender os conflitos, as causas e efeitos que são de suma importância nos trabalhos em equipe. O conflito existe quando duas ou mais respostas ou cursos de ação divergentes para um único evento são considerados” (PICKERING, 2002, p. 2).

Além disso pode-se inferir que não há quem se torne líder organizacional por acaso; visto a liderança sob a “influência da escola behaviorista no pensamento psicológico, aceitou-se a ideia de que os traços característicos do líder poderiam ser adquiridos por intermédios da aprendizagem e da experiência” (LOPES, 1980, p. 59). Davis e Newstrom (2001, p. 152) acrescentam que,

Mesmo com raras exceções, líderes em organizações são também liderados. Quase sempre se reportam a alguém mais. Mesmo o presidente se reporta ao conselho de administração. E por isto que necessitam de validação das autoridades mais altas, da mesma forma que necessitam do apoio por parte de seus seguidores. Pois esta é a chave que abre as portas para as oportunidades de liderança e mantém o líder em equilíbrio com o resto da organização.

De acordo com a escola comportamentalista, Robbins (2006) defende a identificação das relações entre o comportamento da liderança e o desempenho de grupo. Assim são mostrados dois tipos de comportamento, sendo a primeira liderança voltada às pessoas, quando a liderança se direciona para as relações humanas no trabalho, e a segunda a liderança

voltada à produção quando o direcionamento está nos resultados do trabalho. Maximiano (2000) corrobora com esse último perfil ao defender que os líderes que se direcionam para a produção focam-se no cumprimento de prazos e insistem na necessidade de cumprir metas e nos padrões de qualidade.

Deve-se valorar os estudos sobre liderança organizacional sendo cada vez mais visto que as empresas vinculam seus sucessos ou insucessos ao modo como estão sendo conduzidas (PINHEIRO; BORGES, 2012). Justifica-se ainda a necessidade de ampliar a discussão sobre a liderança organizacional baseando-se nos diversos perfis que o gestor ou CEO (*Chief Executive Officer*) pode adotar de forma clássica, como autocrática, democrática ou liberal, ou contemporânea, como transformacional, transacional, carismática, servil, entre outras tantas.

Motiva-se por fim essa investigação sobre liderança organizacional pelo impacto que ela possui não apenas no ambiente interno, mas sobretudo no externo da organização. O desenvolvimento de localidades perpassa pelo desenvolvimento das organizações. Um negócio atrai pessoas e demais negócios; essa relação sincrônica oportuniza desenvolvimento local, gera qualidade de vida, propicia emprego e renda, otimiza produtos e serviços, e agrega valor e ativos a diversos *stakeholders* sem mencionar demais benefícios. Por isso os estudos e os debates sobre liderança organizacional sem a falsa pretensão de esgotá-los está longe do seu fim.

### **1.3 Motivação e Emoção nas Organizações**

O estudo da motivação da pessoa no trabalho e para o trabalho não é uma temática atual e muito menos longe de



ser esgotada. Já se ouviu que ‘o trabalho dignifica o homem’<sup>1</sup> ou que ‘o trabalho enobrece o homem’<sup>2</sup> e desde o século XVI que se investiga manipulação da energia de um indivíduo em motivar o trabalho de outro como se os fins pudessem justificar os meios, o maquiavelismo<sup>3</sup> (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013).

O assunto é amplamente estudado sobre a motivação enquanto “vontade de fazer algo. É condicionada pela capacidade que essa ação tem de satisfazer alguma necessidade individual” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 26). Essa necessidade pode ser física, fisiológica, psicológica e até mental, algo que seja atraente em busca de determinado objetivo. Várias teorias e teóricos se debruçaram sobre a motivação, o que o Quadro 1 resume como proposta.

**Quadro 1 - Principais teorias motivacionais**

	Teórico Teoria Expoente	O que defende (relevância da motivação)	Principal problema (contestações/desafios)
Hierarquia das Necessidades	Abraham Maslow	Conjunto de necessidades básicas comuns a todas as pessoas. O indivíduo deve ser avaliado em termos do grau de satisfação dessas necessidades.	Conforme uma necessidade é substancialmente preenchida, a necessidade seguinte torna-se dominante; o indivíduo se move para cima.

<sup>1</sup> Benjamin Franklin [1706-1790], estudioso, religioso e embaixador norte-americano na França, considerado um dos líderes da Revolução Americana.

<sup>2</sup> Maximilian Karl Emil Weber [1864-1920], ou Max Weber, foi um jurista, intelectual e economista alemão considerado um dos fundadores da Sociologia.

<sup>3</sup> Homenagem a Nicolau Maquiavel [1469-1527], filósofo, historiador e poeta italiano, considerado como fundador do pensamento e da ciência política moderna.

	Teórico Teoria Exponente	O que defende (relevância da motivação)	Principal problema (contestações/desafios)
X-Y	Douglas McGregor	Os pressupostos e/ou premissas moldam os comportamentos dos subordinados a partir de uma coordenação; propôs ideias como participação na tomada de decisão.	Não há evidências empíricas e/ou qualquer conjunto de confirmações que evidenciem a proposição da teoria e acredita-se em uma situação particular do proponente.
Motivação- Higiene	Frederick Herzberg	Os fatores motivacionais ('satisfação' e 'não satisfação') são intrínsecos e os fatores higiênicos ('insatisfação' e 'não insatisfação') são extrínsecos; retirar a insatisfação não necessariamente torna o trabalho gratificante.	Teoria proposta a partir de estudo com 200 engenheiros e contadores em uma indústria de Pittsburgh-EUA e não amplamente aplicada em outras situações; ainda considerada mera evolução (decorrência) da Teoria X-Y.
Necessidades Adquiridas	David McClelland	A realização, o poder e a afiliação são necessidades da sociedade; destaca a importância dos processos psicológicos no desenvolvimento econômico.	Ele afirma que os profissionais possuem os três tipos de motivação independente de idade, gênero, raça ou cultura mitigando as diferenças entre os diversos perfis.
Atribuição Causal	Fritz Heider	Atribui-se causalidade ao comportamento das pessoas a partir de fatores externos (situacional) e internos (cognitivo).	O profissional descarta o fato ocorrido para identificar uma causa ou efeito daquele fato e não em resolver a questão/desafio.
Expectativa	Victor Vroom	A motivação do profissional depende do produto entre a Valência (relação recompensa-metas pessoais), Instrumentalidade (recompensa tangível ou não) e Expectativa (VIE)	Falta clareza nos objetivos propostos entre os indivíduos e de compromisso dos gestores dos funcionários em cumprir o acordado; causando grande frustração no indivíduo e na equipe.

	Teórico Teoria Expoente	O que defende (relevância da motivação)	Principal problema (contestações/desafios)
Skinner	Burrhus Skinner	Motivação pelo comportamento humano como fruto de seu condicionamento e não a sua manipulação.	A motivação ocorre por estímulos externos e influências do meio resumindo-se às contingências observacionais.

Fonte: Robbins; Decenzo; Wolter (2013); Barrera (2010).

No Quadro 1 apresenta-se uma evolução da teoria da motivação com os principais teóricos em destaque desde o início do século XX ao século XXI, ressaltando os seus pontos fortes (de destaque) aos pontos fracos (desafiadores ou questionados por outros teóricos e teorias). Não obstante a discussão e o debate que ele apresenta, um ponto ressalta aos olhos de um(a) bom(boa) investigador(a): a exclusividade de presença masculina e a completa ausência de uma teórica local (nacional) no mencionado quadro. Cumpre-se, portanto, destacar os trabalhos de Cecília Whitaker Bergamini, professora da USP, há mais de 40 anos.

A motivação encontra-se umbilicalmente relacionada aos estilos e comportamentos humanos. Bergamini (1978, p.28)<sup>4</sup> destaca que essa relação pode se iniciar desde os primeiros momentos de vida e conclui: “torna-se fundamental o conhecimento do estilo de comportamento de cada um, se quisermos realmente trabalhar ou dirigir pessoas motivadas”. Portanto, conhecer as pessoas, seus perfis e comportamentos propiciam melhores desempenhos e torna o ambiente empresarial mais cordial e profícuo. Não apenas facilita o trabalho, sobretudo

---

<sup>4</sup> Nesse momento percebe-se a aproximação da temática com a variável Liderança, tema para outro Trabalho de Conclusão de Curso.

deixa-o mais agradável e oportuniza o atingimento dos objetivos pessoais e organizacionais com maior facilidade.

A partir do questionário de Levantamento de Estilos Motivacionais (LEMO), aplicado numa amostra com 830 indivíduos reunidos e divididos em grupos com no máximo 20 pessoas com o objetivo de diagnosticar principais características motivacionais, Bergamini (1990) identifica quatro traços de personalidade. O primeiro, Participação, refere-se ao trabalho das pessoas dentro da organização. O segundo estilo, Manutenção, voltado à área financeira, aplica-se à lógica e à sistematização dos dados concretos minimizando erros e perdas.

A terceira característica motivacional encontrada por Bergamini (1990) foi a ação. Esse traço de comportamento afirma que há funcionários com grande energia e sinergia voltada para resultados, metas e prazos. Por último e não menos importante, há o traço da Conciliação. Característico da área comercial, esse perfil serve-se da habilidade social para evidenciar vantagens dos produtos aos clientes.

Bergamini (1990) ainda apresenta mais obras<sup>5</sup> e relaciona a temática da motivação com liderança, comunicação empresarial, clima e cultura organizacional, desenvolvimento pessoal e profissional e avaliação de desempenho. Sua contribuição é singular para os estudos motivacionais e percebe-se o elo do assunto com o sentido do trabalho para o funcionário e dele para o trabalho. Nesse contexto moderno, outras variáveis podem ser acrescentadas aos estudos

---

<sup>5</sup> BERGAMINI, C. W. *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.

BERALDO, D. G. R.; BERGAMINI, C. W. *Avaliação de Desempenho Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1976.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

motivacionais como desenvolvimento humano (para além do pessoal), gestão da mudança, saúde e segurança no local de trabalho, gestão de conflitos, negociação e políticas dentre outros.

Pode-se afirmar que estudar tão somente a motivação de forma isolada não propicia o entendimento real e atual do funcionário. Necessário se faz entender e compreender a motivação dele a partir de um sentido ou significado que o trabalho tem nele e sobre ele. Imperioso, portanto, evidenciar a motivação humana em relação ao seu trabalho e/ou carreira. Por isso o trabalho do gestor é identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas; Davis e Newsstrom (2001, p. 47) afirmam que “vários fatores fazem com que cada indivíduo tenha tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas”.

Nesse contexto pessoas frequentemente são motivadas pelo poder e essas almejam gerar um impacto em suas organizações, assumindo riscos e testando o equilíbrio do seu estado emocional em meio a um desafio. Observa-se a postura do gestor que, tendo sob seus ombros a responsabilidade dos resultados dos seus colaboradores, tem o papel de estimulá-los, não só no âmbito motivacional, mas compreendendo o dispositivo humano desse sentimento chamado emoção e suas facetas. Seguindo essa lógica, o conceito de emoção influencia os sentimentos de alguém ou alguma coisa (ROBBINS, 2002), acrescentando que “uma organização bem administrada seria aquela que conseguisse eliminar, com

sucesso, frustrações, medos, raivas, amor, ódio, ressentimentos e outros sentimentos similares” (ROBBINS, 2002, p. 99).

Corroborando com a ideia do complexo estado de sentimentos que todos enfrentam dentro de um ambiente organizacional; o afeto, entre elas, pode ser destacado como uma experiência da emoção em estado observável, sentida. Em contrapartida, o humor trata-se de uma experiência interior subjetiva e única de cada um, assim, gerando ansiedade em colaboradores e gestores cuja interpretação da motivação pelo seu emocional lhes colocasse diante de um desafio que a pessoa não se vê superar. “Afim, as emoções são partes integrantes da natureza humana e é um grande erro ignorar os elementos emocionais do comportamento organizacional ou avaliar o comportamento dos indivíduos como se fosse puramente racional” (ORTEGA; ARAÚJO, 2011, p. 135).

O componente emocional cognitivo seleciona o tipo de emoção a ser gerado pela situação, seja ela motivacional ou negativa. O indivíduo processa gerando uma intensidade que, quando bem trabalhada, amplia a intensidade dos resultados e sua busca. Imagine uma seguinte situação: Um dos seus gerentes acaba de lhe promover a coordenador, e uma outra em que você recebe a notícia de que o papel acabou na impressora; ser promovido gera euforia, felicidade e realização dentro de uma perspectiva aceitável, já a falta de papel em uma impressora não é para gerar emoção alguma. Quando o indivíduo possui um desvio desse componente, a aprovação surge com uma emoção de desânimo, dessabor e mesmice, já o recebimento da notícia de que o setor de suprimentos não possui resmas de papel naquela manhã viria acompanhada de um choro incondicional.

O componente fisiológico desencadeia, por meio da somatização, o resultado de um alerta. Esse pode gerar desconforto físico ou bem-estar pela liberação de neurotransmissores, como a endorfina, ou de hormônios nocivos como excesso de cortisol. Notícias boas aumentam a frequência cardíaca, liberam hormônios da alegria, trazem bem-estar, relaxamento muscular e até lágrimas de alegria, e fazem irradiar essas emoções aos colegas e familiares. Já uma notícia ruim, de surpresa, gera desconforto no íntimo do ser, causando problemas estomacais, náuseas, falta de ar, entre outras respostas.

O componente comportamental é o resultado dos dois anteriores em atos e comportamentos. O equilíbrio emocional entre esses três pode seguir a seguinte regra: Na vida, o profissional deve buscar o equilíbrio emocional, ter a emoção certa, na intensidade certa, no momento certo. “Quanto mais ele possuir autocontrole e autoconhecimento mais poderá utilizar suas emoções a favor de seu desenvolvimento pessoal e profissional” (ORTEGA; ARAÚJO, 2011, p. 136).

O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem-estar de si mesmo e de outrem, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e ou trabalha (GOLEMAN, 2007 *apud* FERREIRA, 2016, p.6).

A definição de emoção e seus componentes se apresentam como ferramentas a serem alinhadas com as ferramentas motivacionais dentro de uma organização em que administradores e gestores coloquem em prática técnicas de empatia, melhorando os relacionamentos interpessoais e os resultados

dentro de um grupo laboral, satisfazendo a necessidade do ser individual, do ser coletivo e da organização. Portanto o líder necessita,

saber definir o tipo de liderança a ser aplicada, saber avaliar o grau de motivação e de amadurecimento tanto do grupo como dos indivíduos, criando desta forma, um objetivo comum ao grupo, gerando assim desafios necessários ao crescimento pessoal e consequentemente o crescimento coletivo (FERREIRA, 2016, p. 5).

#### **1.4 Natureza e Tipologia da Investigação**

A abordagem da pesquisa foi a natureza qualitativa com tipologia bibliográfica, descritiva e exploratória. A natureza qualitativa possui ampla aplicação nas ciências notadamente sociais, pois busca entender e compreender os fatos e os fenômenos sociais (LOZADA; NUNES, 2018).

A pesquisa bibliográfica é realizada em material secundário, já publicado. Essa modalidade tradicionalmente, além de incluir livros, revistas, jornais e anais de eventos científicos, por exemplo, deve incluir CDs e materiais disponibilizados pela internet como artigos, entre outros (GIL, 2018). Lozada e Nunes (2018) corroboram que esse tipo de pesquisa relaciona o problema de pesquisa com seus fundamentos e objetivam uma inovação por parte do cientista de uma nova gama conceitual.

Lozada e Nunes (2018, p. 139) defendem que o objetivo básico da pesquisa descritiva é “a descrição das características do assunto estudado. O pesquisador pode estabelecer relação entre as variáveis”. Todavia a pesquisa descritiva não apenas identifica as variáveis de um estudo, pretende determinar a



relação entre elas (GIL, 2018). Descrever uma realidade sem interferir nela é uma tarefa árdua para o pesquisador que opta por esse tipo de investigação; abstrair-se de seus valores e conceitos preconcebidos em prol de um estudo abnegado é uma conquista para poucos.

A pesquisa exploratória “costuma caracterizar-se pela imersão sistemática na literatura disponível acerca do problema” (GIL, 2018, p. 138) ou “estudar um assunto ainda pouco explorado para proporcionar uma visão geral do fato” (LOZADA; NUNES, 2018, p. 138) com o objetivo de aproximar-se da temática e ampliar a visão sobre o tema.

## **1.5 Considerações Finais**

Essa investigação objetivou debater sobre as temáticas liderança, motivação e emoções no ambiente das organizações a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa com tipologia bibliográfica, exploratória e descritiva. Durante sua elaboração, percebe-se que o líder possui um estratégico papel organizacional sobretudo com seus liderados e com os resultados do negócio. O líder precisa diuturnamente estar ciente de todos os processos e andamentos empresariais assim como fica evidente que esse líder usa de sua autoridade, nem sempre de poder, para oportunizar um ambiente emocionalmente saudável e profícuo.

Emoção é necessária dentro do ambiente da organização. Emoção que cria laços, que promove encontros, que otimiza relações, todavia emoções que desafiam pessoas, que inibem atividades e que dificultam etapas produtivas, entre outras, são cotidianamente percebidas na empresa e devem ser alvo de atenção do líder. Ainda que se assegure que não há uma pessoa que motive outra, uma vez que a motivação é intrínseca, o

gestor é o responsável por criar condições e ambiente para que os liderados se motivem, não apenas de forma financeira, ainda que seja importante esse tipo de retorno, mas deve-se investir em uma permanente capacitação, um fluxo bidirecional de comunicação, boas condições e ferramentas de trabalhos, adequadas estruturas e infraestruturas nas empresas, relacionamento frutífero com o próprio líder, entre outros.

Muitas escolas motivacionais foram estudadas e promovem um complexo entendimento da natureza humana, todavia não se excluem mutuamente. Cabe ao líder utilizar os precursores e suas teses para uma completa aplicação nos seus respectivos contextos organizacionais, adequando-as as suas realidades no negócio, flexibilizando-as no seu tempo e região, e adaptando-as aos seus funcionários e perfis de produto e serviço. A motivação é processual, portanto não estanque, e deve ser objeto de estudo e prática de um gestor que busca o irrestrito e absoluto desenvolvimento de sua organização em um mercado cada vez mais global e excludente.

A liderança, quer clássica quer contemporânea, deve ser contingencial. Diante de um diagnóstico, o perfil do líder deve ser versátil e maleável à situação proposta pelo mercado, ora fornecedor, ora consumidor, e dirimir os caminhos a serem seguidos pela empresa. Não há condição de enclausurar-se em um único perfil, pois a dinamicidade do ambiente organizacional impossibilita essa escolha. Deve-se perpassar por inúmeros perfis com o objetivo de aproveitar o que é de melhor de cada um deles e poder desenvolver melhor os resultados da organização. Nesse sentido todos e qualquer um pode atuar como líder uma vez que essa capacidade e/ou perfil pode ser aprendida e apreendida para ser amplamente utilizada.

## 1.6 Referências

ALMEIDA JUNIOR, P. R. da S.; COLARES, G. S.; ANDRADE, W. M. Gestão Participativa na Escola Pública. *In*: ALMEIDA JUNIOR, P. R. da S.; COLARES, G. S.; ANDRADE, W. M. (orgs). **Saberes, Práticas e Vivências Educacionais**. Curitiba: CRV, 2023. p. 99-108.

BARRERA, S. D. Teorias cognitivas da motivação e sua relação com o desempenho escolar. **Revista Poiesis Pedagógica**. Revista do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Goiás-Campus Catalão. v. 8, n. 2, ago/dez., pp.159-175. UFG: Catalão-GO, 2010.

BERGAMINI, C. W. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. v. 30, n. 4, dez/1990. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/XfKPpFjnMx9BqDG3gdxPGdg/?lang=pt>. Acesso em: 09/10/2021.

DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901990000400005>

BERGAMINI, C. W. Objetivos motivacionais e estilos de comportamento. **Revista de Administração**. Universidade de São Paulo. v. 13, n. 1, p. 11-32, jan./mar. USP: 1978.

CODA, R. Pesquisa de clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. *In*: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Trad. BERGAMINI, C. W. 1ed. São Paulo: Pioneira Thomson Leaning, 2001.

FERREIRA, F. da C. A importância da inteligência emocional no contexto organizacional. **Anais ... CNEG**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro: UFF, 2016

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 2 reimpr. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 12/10/ 2021.

HUNTER, J. C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LOPES, T. V. M. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LOZADA, G.; NUNES, K. da S. **Metodologia Científica**. Rev. Tec. Ane Lise Pereira da Cista Dalcul. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 12/10/2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ORTEGA, C. C.; ARAÚJO, L. F. Secretária Executiva: Estresse e Emoção no Trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.131-157, jan./jun. 2011.

PICKERING, P. **Como administrar conflitos profissionais**. São Paulo: Market Books, 2002.

PINHEIRO, D. R. C.; BORGES, R. C. O. A importância da liderança comunitária no processo de desenvolvimento local. **Revista GeoUECE** Programa de Pós-Graduação em Geografia. Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza/CE, v. 1, nº 1, p. 78-94, dez. 2012. Disponível em: <http://seer.uece.br/geouece>. Acesso em: 25/02/2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **Fundamentos de gestão de pessoas**. Trad. Luciano Antonio Gomide. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

## Capítulo 2

# Avaliação do Transporte Rodoviário de Cargas. Um Estudo de Caso: Distrito Industrial I – Maracanaú-CE

José Helder Maciel de Araújo  
Jean Carlos de Araújo Brillhante

### 2.1 Introdução

Nos últimos anos, o Governo Federal tem realizado elevados investimentos no Nordeste, sendo reconhecido pelas suas potencialidades econômicas como o crescente mercado consumidor e a implantação de grandes empresas na região. O crescimento econômico gera a necessidade de dar sustentabilidade aos negócios, e uma infraestrutura adequada representa um dos elementos importantes para viabilizar esse crescimento.

Em decorrência do crescimento da cadeia produtiva e varejo, a logística com suas atividades realizadas de forma eficaz permite todo o processo desde a obtenção da matéria-prima até a chegada ao cliente final, atendendo as exigências de seus clientes atuais e potenciais, agregando ao produto o serviço de vantagem competitiva. A vantagem competitiva é alcançada quando os processos logísticos conseguem minimizar os custos sem prejuízo ao cliente, pois os mesmos são significativos na formação do preço.

É importante ressaltar que se agrega valor ao produto, quando é repassado ao cliente a diminuição dos custos sem a precarização dos serviços logísticos, tendo como consequência

a melhoria do padrão econômico. Além da redução de custos, é inerente a logística resguardar a qualidade, a guarda com segurança e o transporte adequado dos produtos e assegurar a melhoria do intercâmbio de mercadorias em mercados internos ou externos.

O transporte logístico exerce papel fundamental no fluxo de bens e serviços, conduzindo-os das unidades de produção ao cliente final. O transporte é utilizado de acordo com a localização e a infraestrutura que liga os pontos de fabricação e consumo com os modais ferroviário, hidroviário, dutoviário, aéreo e rodoviário, este último é que será analisado no Distrito Industrial de Maracanaú-CE.

Considerando a importância já relatada do modal rodoviário no Brasil, buscou-se realizar estudo sobre o mesmo no estado do Ceará, tendo como objeto de estudo o Distrito Industrial do município de Maracanaú-CE. A análise do presente trabalho visa ampliar e esclarecer sobre as condições do transporte rodoviário de cargas do Distrito Industrial de Maracanaú/Ceará, tornando mais acessível ao leitor, em especial, o público que está inserido no serviço de cargas em Maracanaú-CE.

Para o mercado, há uma agregação de valor, pois é possível admitir a falta de informações inerentes ao setor e uma infraestrutura e gestão não adequadas à realidade empresarial. É sabido que a falta da estrutura citada é fator decisivo para viabilização de transporte de mercadorias no Distrito Industrial, além de elevar os custos, comprometendo a competitividade das organizações *in loco*.

Propõe-se, como objetivo geral deste estudo, identificar a situação atual do transporte rodoviário de cargas do Distrito

Industrial de Maracanaú-CE. Sem pretender abordar todas as questões inerentes ao transporte rodoviário de cargas, formularam-se três objetivos específicos para atender ao estudo: Realizar análise dos pontos fortes e fracos no transporte rodoviário de cargas do Distrito Industrial de Maracanaú-CE; Avaliar a qualidade dos serviços oferecidos as indústrias dentro do Distrito Industrial de Maracanaú-CE; Propor pontos de melhoria no Distrito Industrial de Maracanaú.

## **2.2 Referencial Teórico**

O desenvolvimento do sistema produtivo de uma região é dependente da capacidade da infraestrutura de atender com eficiência e eficácia e do fluxo de insumos e produtos acabados dentro dos padrões que a indústria e o comércio da região necessitam para reduzir os custos logísticos, proporcionando competitividade de sua economia.

Caixeta-Filho e Martins (2001, p. 15) atestam que:

os efeitos da infraestrutura sobre as condições gerais de eficiência da economia são bastantes evidentes. A disponibilidade de uma infraestrutura adequada potencializa ganhos de eficiência ao sistema produtivo, e não só às empresas individualmente. Isso porque ocorre aumento do produto final, incrementando a produtividade, ao mesmo tempo em que reduz o custo por unidade de insumo. Produtividade mais elevada, por sua vez, traduz-se em elevação da remuneração dos fatores, o que estimula o investimento e o emprego.

Vê-se que o ganho na produtividade em decorrência da potencialidade gerada por uma infra estruturada de qualidade incentiva os investimentos na região e contribui para melhoria na qualidade de vida. Com o crescimento econômico, o

transporte eleva sua importância no movimento dos produtos na cadeia de suprimentos. Conforme Chopra e Meindl (2006, p. 266),

o transporte significa o movimento do produto de um local a outro, partindo do início da cadeia de suprimento e chegando até o cliente. O transporte exerce um papel crucial em toda a cadeia de suprimento porque os produtos raramente são fabricados e consumidos no mesmo local. É também um componente significativo dos custos contraídos pela maioria das cadeias de suprimento.

Vários são os pontos que vão influenciar estrategicamente o uso adequado de transporte e a escolha do mesmo para a infraestrutura oferecida pela cadeia de suprimento. A cadeia de suprimentos são todos os processos envolvidos desde a aquisição de insumos até a entrega dos bens ao cliente final (CHOPRA; MEINDL, 2006).

Para Bowersox e Closs (2010, p. 279), “o principal objetivo do transporte é movimentar produtos de um local de origem até um determinado destino minimizando ao mesmo tempo os custos financeiros, temporais e ambientais”. Fica evidente que o transporte não se restringe ao movimento de bens e/ou produtos, mas interfere diretamente em outros âmbitos da organização e do ambiente externo, quando podemos identificar: a preocupação com a poluição, o dispêndio financeiro para manutenção de veículos e outros serviços inerentes, e a questão dos custos com carga que fica indisponível para comercialização.



## **2.2.1 Importância e Características dos Sistemas de Transportes**

O sistema de transporte influi diretamente na cadeia logística. É a atividade a qual tem responsabilidade de movimentar desde os insumos de fabricação até a entrega do produto ao consumidor final. Com isso o transporte eficiente aumenta a competitividade da organização e influi diretamente nos custos da cadeia de suprimentos em que está inserido.

Para Francischini e Gurgel (2009, p. 251), “o custo do transporte pode assumir de 3% a 8% da receita da empresa, mas a maior despesa ocorre quando o produto não chega ao cliente na hora certa e em boas condições”. Os autores ainda citam: “não podemos destruir, nos canais de distribuição, o que se fabrica nas linhas de montagem com muito cuidado”. Fica clara a preocupação com a área de transporte, segmento estratégico para sucesso da organização.

Ballou (2006, p. 149) ratifica: “o transporte normalmente representa o elemento mais importante em termos de custos logísticos para inúmeras empresas. A movimentação de cargas absorve de um a dois terço dos custos logísticos totais”. Portanto, vê-se a preponderância do poder que o transporte tem no custo-benefício do produto ou serviço. Entende-se que a ineficiência do transporte agrega custo ao produto e não valor ao produto.

Ainda Ballou (2006, p.150) afirma: “mais especificamente, um sistema de transporte eficiente e barato contribui para intensificar a competitividade no mercado, aumentar economias de escala na produção e reduzir os preços em geral”. As empresas no mercado moderno competitivo tem no transporte essencial fator estratégico para mobilidade dos

insumos e produtos acabados. Além de dar competitividade à organização no mercado em que está inserida, o transporte de qualidade é muito importante para o desenvolvimento de uma nação. Normalmente, em nações com precário sistema de transporte, suas produções ocorrem no mesmo lugar do consumo. Com isso não disponibilizam seu produto para outros mercados e nem possibilitam a importação, tornando-se um gargalo para seu desenvolvimento econômico (POZO, 2007).

Outro ponto estratégico observado por Barat (2007, p.39) é,

que os transportes interagem, primordialmente, com: o desenvolvimento da economia como um todo, na medida em que sua disponibilidade tem implicações tanto com as modificações dos estoques e combinações relativas dos fatores de produção quanto com as transformações na estrutura das demandas intermediária e final; a estruturação do espaço geoeconômico, ao condicionar os padrões de organização do território e a localização de atividades.

Caixeta-Filho e Martins *apud* Heyman Jr. (2001, p. 21), com uma abordagem mais crítica, acrescentam que “há serias dificuldades no desenvolvimento de um sistema ideal, principalmente pelo fato de os transportes serem concebidos para atingir objetivos econômicos e não econômicos”. Vêem-se como objetivos econômicos a exploração de recursos naturais, o aumento da produtividade agrícola, o crescimento do rendimento industrial e a melhoria no consumo *per capita*. Ao mesmo tempo tem que administrar a unidade política, reforçar a defesa do país e elevar os padrões sociais. É

percebido conflito dessas duas vertentes de objetivos, muitas vezes incompatíveis que torna complexo consolidar a eficácia de um sistema de transporte (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001).

Fundamentando-se nas teorias abordadas, o transporte tem papel determinante na funcionalidade do processo logístico das empresas e no desenvolvimento econômico da região. Para dar funcionalidade ao transporte, as decisões de transporte têm participação efetiva na estratégia das organizações. Para tomar as decisões de escolhas do modal apropriado às condições da região, o gestor tem cinco tipos de modais: ferroviário, rodoviário, aquaviário, dutoviário e aéreo.

O transporte ferroviário é o modal que não permite a flexibilidade de coleta e entrega ponto a ponto, mas tem como ponto forte o transporte de grandes volumes a baixo custo unitário (BERTAGLIA, 2003). Ainda Wanke (2010, p.4) fala que “o modal ferroviário apresenta custos fixos elevados em decorrência de substanciais investimentos em trilhos, terminais, locomotivas e vagões. Seus custos variáveis são pequenos”. Percebe-se que o modal ferroviário tem como vantagem competitiva o preço do frete pela capacidade de movimentar grandes quantidades de materiais por distância percorrida, tendo como ponto fraco a restrição de carga e descarga a terminais.

O rodoviário utiliza-se de veículos como carreta, caminhões e veículos de pequeno porte para movimentação de matéria-prima, produtos acabados e semiacabados. Bowersox e Closs (2010, p.285) afirmam que “o transporte rodoviário permite flexibilidade operacional com o serviço porta a porta e a velocidade de movimentação intermunicipal”.

Ainda Bowersox e Closs (2010, p.286) acrescentam que, “comparado ao sistema ferroviário, o rodoviário necessita de investimentos fixos relativamente pequenos em terminais e operam em rodovias com manutenção pública”. Fica evidente a funcionalidade entre o modal ferroviário e rodoviário, este último tem como ponto fraco a produtividade de grandes volumes em longas distancias.

O transporte hidroviário para Ballou (2011, p. 129),

tem sua abrangência limitada por diversas razões. As hidrovias domésticas estão confinadas ao sistema hidroviário interior, exigindo, portanto, que o usuário ou esteja localizado em suas margens ou utilize outro modal de transporte combinadamente.

No entanto, o modal hidroviário tem custos fixos razoáveis. Custos variáveis são relativamente pequenos em relação a sua grande capacidade de transportar volumes (WANKE, 2010). Segundo a Confederação Nacional de Transporte (CNT), estima-se que o custo por quilômetro em uma hidrovia seja duas vezes menor que o da ferrovia e cinco vezes mais baixo que o da rodovia. Entretanto, os investimentos para transformação de um rio em hidrovia são muito altos.

O transporte aeroviário destaca-se dentre os outros modais pela rapidez na entrega de cargas. Bertaglia (2003, p. 288) confirma: “a significativa vantagem do uso do transporte aéreo está na velocidade da entrega”. Porém os custos em relação aos outros modais são bastante altos. No entanto, esses custos podem ser compensados pela rapidez, reduzindo a necessidade de estocagem entre outros processos logísticos (BOWERSOX; CLOSS, 2010). Bertaglia (2003, p. 289) acrescenta que “o

transporte aéreo tem evoluído nos últimos anos mesmo com as altas taxas de transportes. Tem sido adotado ainda para remessas urgentes e cargas de baixa durabilidade”.

O transporte dutoviário realiza o transporte dos produtos por meio de tubulações. Bowersox e Closs (2010, p. 288) relatam que “as dutovias além do petróleo, o gás natural é outro importante transportado pelas dutovias”. Ainda Bowersox e Closs (2010, p. 288) falam que “os dutos também são utilizados para o transporte de produtos químicos manufaturados, de materiais secos e pulverizados a granel, como cimento e farinha em suspensão aquosa, além de esgoto e água”.

O transporte dutoviário destaca-se pelos baixos custos operacionais, dividido em 20% de energia, 5% de manutenção e custos administrativos do custo total anual. Porém há elevados custos de investimentos iniciais em estudos, tubos, tancagem e estações de bombeamento (DIAS, 1993). Entende-se, dentre as várias características dos modais abordados, que é de suma importância a análise dessas características para decisão do modal a ser utilizado ou do multimodal. Caixeta-Filho e Martins (2001, p. 240) falam que “o processo de escolha do modal para o transporte de carga envolve diversos aspectos como características de mercado, dos tomadores de decisão e das cargas, legislação, infraestrutura de transportes e tecnologias disponíveis”.

Identifica-se diversas variáveis para decisão do modal e intermodal, destacando-se custo da operação, tempo de trânsito, frequência, serviços logísticos, disponibilidade e qualidade das informações, confiabilidade, capacidade, acessibilidade e flexibilidade de integração intermodal, segurança (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001). Destaca-se, como critério de escolha de modal, a característica que atende

melhor as necessidades do produto ou insumo a ser transportado (DIAS, 1993).

Além das características a serem analisadas para escolha do modal, existem gargalos que prejudicam o desempenho do transporte de cargas no Brasil. Segundo estudo realizado pela Confederação Nacional do Transporte (CNT) e pelo Centro de Estudos em Logística (CEL), do Instituto de Pesquisa e Planejamento em Administração-Universidade Federal Rio de Janeiro (COPPEAD / UFRJ, 2006),

as principais causas que afetam a eficiência no transporte de cargas brasileiro estão divididos em quatro grandes grupos: o desbalanceamento da matriz de transportes; a legislação e fiscalização inadequadas; a deficiência de infraestrutura de apoio e a insegurança nas vias.

O COPPEAD de Administração da UFRJ e CNT (2006), no que diz respeito à legislação e à fiscalização, afirma que “a falta de disciplinamento no transporte rodoviário de cargas no Brasil permite o funcionamento de transportadoras sem condições econômicas de exercício de atividade, a circulações de caminhões sucateados e com sobrepeso e a existência de jornadas de trabalho desumanas”.

O transporte rodoviário de cargas ainda carece de coleta de dados para indicar desempenhos, TI e terminais que permitam a conexão com outros modais, constando-se a deficiência da infraestrutura (COPPEAD; CNT, 2006). A insegurança nas vias decorre do crescente roubo de cargas por grupos criminosos bem articulados e o incentivo da impunidade. E ainda a falta de uma malha viária melhor projetada e a precarização das existentes são causadores também da ineficiência do modal rodoviário (COPPEAD; CNT, 2006).

Figueiredo, Fleury e Wanke (2006, p. 240) sobre o modal rodoviário confirmam que:

o setor rodoviário de cargas no Brasil convive com problemas estruturais. Dentre eles a informalidade e fragmentação do setor, uma frota crescentemente envelhecida pela incapacidade de renovação, a insegurança que resulta em crescente roubo de cargas, a falta de regulamentação e o excesso de capacidade, que resulta em concorrência predatória e preços inferiores aos custos reais.

Na existência de um eficiente sistema de transporte, permite-se aumentar a competição no mercado, pois disponibiliza produtos com preços baixos e boa qualidade para um mercado que não poderia com os custos de movimentação. Com isso crescem as vendas pela entrada de produtos que não estavam disponíveis em determinadas regiões e a intensificação da economia de escala, pois o transporte barato possibilita a conquista de mercados em outras regiões alavancando a produção industrial. E ainda proporcionam instalação das indústrias em locais onde tenham vantagens econômicas e/ou geográfica, preços reduzidos, pois aumenta a concorrência, e o próprio custo do transporte diminui, portanto, tendo um melhor desempenho e a elevação do padrão de vida (BALLOU, 2011).

Bowersox e Closs (2010, p. 303),

acrescentam a economia de transporte é afetada por sete fatores. Embora não sejam componentes explícitos das tabelas de frete, cada um desses fatores é considerado em seu cálculo. Os fatores específicos são distância, volume, densidade, facilidade de acondicionamento, facilidade de manuseio, responsabilidade e mercado.

Identifica-se, portanto, a ampliação do universo de fatores que determinam o custo e a qualidade do transporte.

## **2.3 Metodologia**

Esta sessão apresenta a metodologia utilizada para a realização e o delineamento desta pesquisa e como foi feita a coleta e a análise dos dados. Marconi e Lakatos (2003, p. 83) esclarecem que “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”. Tais atividades são ações voltadas a responder a problematização da pesquisa com veracidade. Percebe-se que não se pode realizar uma investigação científica de qualquer sorte, sobretudo, há um procedimento rigoroso a ser seguido para atender aos objetivos planejados e resultados desejados.

Para Vergara (2009, p. 6), “qualquer pesquisa para ser desenvolvida, necessita de um projeto, e bem-feito, que a oriente”. Para tanto, realizou-se um projeto para organizar o pensamento e as ações com o objetivo de atender a pergunta de partida e o objetivo da presente investigação.

O presente trabalho adotou como natureza da pesquisa o modelo qualiquantitativo, motivado pela máxima interpretação dos dados primários coletados. Malhotra (2001, p. 155) considera que “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”. A natureza qualitativa possibilitou ao pesquisador “alcançar a compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes” (MALHOTRA, 2001, p. 156). Uma vez que as naturezas, qualitativa e quantitativa, não são mutuamente excludentes, o modelo qualitativo permite entender os dados não sob a ótica exclusiva dos números brutos, todavia, sob a perspectiva além dos que eles representam.



Essa pesquisa utilizou livros, artigos científicos, revistas e sites relacionados ao tema em questão para dar embasamento teórico à pesquisa, conforme afirma Vergara (2009). A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, material acessível ao público em geral.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de estudo de caso, aplicada com os gestores que tem, dentre outras atribuições nas empresas, administrar o transporte de cargas. Segundo Borges (2007, *apud* BABBIE, 2003), o estudo de caso é uma descrição e uma explicação abrangentes dos muitos componentes de uma determinada situação social. O pesquisador poderá utilizar-se dessa metodologia quando quiser descrever uma comunidade qualquer e determinar as possíveis inter-relações lógicas dos seus componentes. Ainda que o estudo de caso maximize o número de variáveis consideradas, essa metodologia busca, tipicamente, conhecimentos geralmente aplicáveis além dos casos estudados, mas por si só o estudo de caso não garante essa generalidade.

O universo amostral da pesquisa, enquanto “unidade básica que contém os elementos da população a ser submetida à amostragem” (MALHOTRA, 2001, p. 302), são os 30 gestores de 30 empresas escolhidas do total de 79 empresas Distrito Industrial I de Maracanaú-CE, conforme dados da Associação das Empresas do Distrito Industrial (AEDI). Esse fato limita a amostra, enquanto “um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo” (MALHOTRA, 2001, p. 301), uma vez que a pesquisa não foi absoluta.

Como instrumento de pesquisa, foi utilizado um questionário junto aos gestores das empresas. Segundo Vergara

(2009, p. 52), “o questionário caracterizase por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, ele pode ser aberto ou fechado”. Nesta pesquisa foi utilizado como instrumento de investigação previamente usado, testado e validado por Borges (2007), usando escala Likert.

Para Neves (1996), a escala Likert é bastante comum e de fácil utilização. A escala foi utilizada para coleta das informações primárias. Esse tipo de escala somatória é mais comum que as demais, pois, além de manifestar a concordância ou não com determinada assertiva, indica o grau da resposta.

O questionário é dividido em três seções, sendo a primeira denominada Caracterização do Respondente, a segunda chamada de Caracterização da Empresa e a terceira parte classificada como Caracterização do Objetivo de Investigação, e possui 11 (onze) perguntas, todas objetivas.

Os questionários foram distribuídos aos 30 (trinta) gestores a partir da primeira semana de fevereiro de 2016. Esses foram coletados, tabulados e analisados à medida que iam sendo respondidos no prazo máximo de cinco dias. Um contato inicial do pesquisador, *in loco*, foi realizado com os gestores, com o objetivo de explicar o instrumento de pesquisa e traçar a importância do estudo.

Os respondentes assinalavam em uma escala tipo Likert onde se a pessoa constrói níveis de aceitação e aprovação. As Escalas Likert ou escala somatórias servem para medir os níveis de concordância ou discordância dos indivíduos, dando ainda um grau para cada resposta de concordância ou discordância para cada afirmação (MATTAR, 2001). É apresentada uma série de proposições que direcionam os resultados para uma resposta positiva ou negativa; no caso do

questionário da presente investigação, discordo totalmente demonstra o grau mais elevado de divergência de desacordo com a assertiva realizada, portanto uma resposta negativa, e discordo parcialmente é um grau inferior da divergência.

No questionário em questão, adotou-se como opção central o *não tenho opinião formada ou não se aplica na empresa*. Em relação às respostas positivas, são o concordo parcialmente e o concordo totalmente quando se obtém respostas que estão de acordo, que aceitam parcial ou completamente a assertiva.

Os questionários foram submetidos a um tratamento estatístico simples, com a utilização do *software Microsoft Excel*<sup>®</sup>. As afirmações foram ordenadas para o somatório das mesmas para obter os resultados estatísticos referente ao grau de concordância-discordância. A escala é construída de cinco itens em que um correspondia a discordo totalmente, dois a discordo parcialmente, três a não tenho opinião formada ou não se aplica na empresa, quatro concordo parcialmente e cinco concordo totalmente. Após a tabulação dos dados, foram elaborados as tabelas e os gráficos para a exposição das análises dos resultados, observando sempre as percentagens obtidas na tabulação para cada item.

## **2.4 Apresentação e Discussão dos Resultados**

Apresenta-se a análise e a discussão dos resultados extraídos da pesquisa de campo realizada com os gestores das empresas pesquisadas, dando enfoque a três seções dos questionários tabulados, a caracterização do gestor, a caracterização da empresa e a caracterização do objetivo de investigação.

**Tabela 1 - Gênero do respondente**

Sexo	Frequência Absoluta (Unid)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
Feminino	04	13,33	13,33
Masculino	26	86,67	100

Fonte: Pesquisa dos autores.

Como mostra a Tabela 1, em relação à Caracterização do Respondente, o gestor das empresas apresentou-se enquanto gestor; 86,67% dos respondentes são homens, o que equivale a 26 respondentes, e 13,33% dos respondentes correspondem a 04 mulheres do total de 30 gestores. A pesquisa demonstra a atuação diminuta da mulher em cargos de supervisão e de gestão na área pesquisada do DI.

Outro resultado da presente investigação é referente à faixa etária e ao tempo de empresa. Os profissionais que gerenciam essas empresas são pessoas experientes, acima de 30 anos (76,7%) e com mais tempo de empresa, acima de cinco anos (56,7%). O resultado aponta para a sinalização de que as empresas preferem profissionais mais maduros no comando e possuem baixa rotatividade.

**Tabela 2 - Cargo ocupado pelo respondente**

Cargo ocupado	Frequência Absoluta (Unid)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
Proprietário, sócio gestor ou diretor geral	6	20	20
Gerente	9	30	50
Supervisor ou outros	15	50	100

Fonte: Pesquisa dos autores.

Referente à segunda seção do questionário, nomeado Caracterização da Empresa, percebe-se que as empresas que atuam no transporte rodoviário de cargas correspondem a 16,67% dos respondentes, tendo a indústria correspondendo a 83,33% dos questionados. Nesse momento, é importante ressaltar que a indústria no Distrito Industrial de Maracanaú divide-se em têxteis, metalurgia, mecânica, papel, papelão, material elétrico, químico, vestuário, calçados, distribuição e serviços de construção (Portal do Governo Municipal de Maracanaú, 2013).

Referente ao enquadramento das empresas, foi investigado sobre o faturamento anual e os números de funcionários necessários para o funcionamento das mesmas. Segundo Borges (2007, p. 23),

O enquadramento da empresa quanto ao porte pode variar sob vários aspectos. Muitos critérios, como o número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, seguro de força de trabalho e o volume de depósitos são utilizados para classificar e enquadrar as organizações.

Os resultados revelam que as empresas, na sua grande maioria, têm acima de 50 funcionários; existem ainda empresas que comportam de 10 a 49. No tocante ao faturamento anual, não foi possível extrair esses dados das empresas. A Caracterização do Objetivo de Investigação, como último setor, possui 11 (onze) perguntas que se encaixam nas fundamentações abordadas anteriormente. A seguir serão apresentados os resultados e a análise da situação do transporte rodoviário de cargas segundo a percepção dos gestores das empresas pesquisadas no Distrito Industrial I de Maracanaú-CE.

**Tabela 3 - Consistente no tempo previsto de entrega**

		Frequência absoluta (Und.)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
ESCALA	Discordo Totalmente	2	6,67	6,67
	Discordo Parcialmente	1	3,33	10,0
	Concordo Parcialmente	14	46,67	56,67
	Concordo Totalmente	13	43,33	100,0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa dos autores.

Os dados mostrados na Tabela 3 revelaram que 46,67% concordam parcialmente e 43,33% concordam totalmente que TRC cumpre os tempos previsto de entrega. Existem muitos fatores a serem considerados quando se avalia o TRC; diversas pesquisas mostram que o tempo médio para entrega e sua variabilidade são alguns dos mais importantes fatores para o funcionamento do transporte (BALLOU, 2011). Verifica-se ponto positivo no TRC do Distrito Industrial I no atendimento adequado ao tempo definido para entrega das mercadorias.

**Tabela 4 - Comunicação adequada entre rodoviários**

		Frequência absoluta (Und.)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
ESCALA	Discordo Totalmente	1	3,33	3,33
	Discordo Parcialmente	3	10,0	13,33
	Concordo Parcialmente	10	33,33	46,67
	Concordo Totalmente	16	53,33	100,0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa dos autores.

Outro resultado expressivo mostrado na Tabela 4, de acordo com a pesquisa, é que 33,33% dos respondentes concordam parcialmente que os profissionais comunicam-se com eficácia, e 53,33% concordam totalmente que os profissionais comunicam-se com facilidade, com clareza, que entendem e se fazem entender. Comunicação é a capacidade para interagir com pessoas, sabendo ouvir, compreendendo e transmitindo a mensagem (GRAMIGNA, 2007). Evidencia-se consideravelmente o uso adequado da comunicação, sabendo que seu uso eficiente é imprescindível nos processos.

**Tabela 5 - Dificuldade em encontrar informações econômicas sobre o TRC**

		Frequência absoluta (Und.)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
ESCALA	Discordo Totalmente	1	3,33	3,33
	Discordo Parcialmente	2	6,67	10,00
	Concordo Parcialmente	6	20,00	30,00
	Concordo Totalmente	21	70,00	100,0
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa dos autores.

Tabela 5 mostra que vinte e um dos trinta gestores concordam totalmente que existem dificuldades em coletar dados econômicos do Transporte Rodoviário de Cargas do DI de Maracanaú-CE, o que equivale a 70%, e seis gestores concordam parcialmente, o que representa 20%, elevando esse percentual para 90% dos respondentes que concordam com a dificuldade encontrar informações econômicas do sobre o TRC do DI.

O Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas e Logística no Estado do Ceará (SETCARCE) confirma que são inúmeras as dificuldades em extrair informações econômicas das empresas em geral. As informações atualmente são essenciais para eficácia no processo logístico, dentre várias razões, a disponibilidade do produto, a programação de entrega e o faturamento (BOWERSOX; CLOSS, 2010). Vê-



se, portanto, a importância das informações para análise das mesmas e para buscar melhorias e adequar o sistema utilizado, promovendo o desenvolvimento do transporte rodoviário de cargas.

**Tabela 6 - Deficiência no uso da tecnologia de informação**

		Frequência absoluta (Und.)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
ESCALA	Discordo Parcialmente	7	23,33	23,33
	Discordo Totalmente	14	46,67	70,00
	Concordo Parcialmente	9	30,00	100
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa dos autores.

Na Tabela 6, no resultado do questionamento, identificou-se que os gestores encontram dificuldades na utilização da tecnologia da informação, demonstrando que 30% concordam parcialmente com o problema, o que revela um ponto fraco no TRC do Distrito Industrial I. 46,67% concordam totalmente, indicando que 14 gestores dos 30 questionados sentem dificuldades para utilizar a tecnologia da informação. Aproximadamente  $\frac{1}{4}$  discordam parcialmente, o que mostra que uma pequena parcela usa com eficiência a tecnologia da informação.

Vê-se como outro fator preponderante que 93% dos gestores concordam que o TRC tem capacidade de atender

origem/destino, dos quais 23% concordam parcialmente, 70% totalmente, apenas 3% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente. Fleury *et al.* (2000, p.130) afirmam que “a disponibilidade é capacidade que cada modal tem de atender as entregas, sendo o melhor representado pelo rodoviário, que permite o serviço porta a porta”.

O alto índice de satisfação quanto à disponibilidade apontada pelos gestores do DI pode ser compreendido pelo motivo de diversas indústrias atenderem também ao mercado local e regional. Identificou-se na pesquisa que a flexibilidade do TRC do Distrito Industrial em trabalhar com diferentes volumes e variedades de produtos é em 90%, um resultado positivo, mas com ressalvas, pois 50% concordaram parcialmente e 40% concordaram totalmente. O estudo revela que três respondentes discordam, ainda que parcialmente. Ser um transporte flexível na movimentação de diferentes volumes e variedades de produtos facilita e contribui para existência de uma logística de transporte eficiente. Flexibilidade também está ligada à capacidade de fazer várias coisas ou aplicações diferentes com eficiência (CHIAVENATO 2007).

Vê-se, portanto, que a flexibilidade na variação de volumes e produtos contribui para eficiência no TRC do DI. Na Tabela 7, a pesquisa de campo apontou que 6,67% dos gestores concordam parcialmente de que a segurança seja de qualidade, 6,67% não opinaram, mas 36,67% e 50,0% dos gestores concordaram parcialmente e totalmente, respectivamente, que a segurança no transporte de cargas do Distrito Industrial é crítica.

**Tabela 7 - A segurança no TRC é de qualidade satisfatória**

		Frequência absoluta (Und.)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
ESCALA	Concordo Parcialmente	2	6,67	6,67
	Não tenho opinião formada ou não se aplica na empresa	2	6,67	13,33
	Discordo Parcialmente	11	36,67	50,00
	Discordo Totalmente	15	50,00	100,00
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Pesquisa dos autores.

A posição negativa da segurança no transporte dentro do Distrito Industrial relatada pelos gestores é confirmada em matéria do Jornal O Povo publicada em 30 de junho de 2013. A matéria revela que a Região Metropolitana de Fortaleza, na qual está localizado o DI, é a área com maior incidência de roubos de cargas, onerando em 5% no valor final do produto. Os 5% acrescentados são aplicados em seguros de cargas, sistemas de rastreamentos e vigilância.

Quanto ao questionamento do armazenamento e manuseio, os gestores evidenciam que as medidas adotadas garantem a integridade das cargas visto que 63% dos gestores pesquisados identificam essa potencialidade. A conclusão é reforçada por 30% dos pesquisados concordarem parcialmente contra somente 7% dos gestores que não identificam a essa capacidade nas empresas do Distrito Industrial I.

Questionados sobre atuação do poder público, evidencia-se a negligência.

As vias de acesso influenciam na qualidade e na segurança dos fluxos de carga e de pessoas, que podem restringir a integração com os demais modais e gerar custos operacionais elevados em razão de problemas mecânicos que ocorrem nos veículos, principalmente nos de carga (CNT, 2011). Na pesquisa de campo, foi verificado que 13,33% dos questionados discordam parcialmente que o DI-I de Maracanaú-Ce tem deficiência no acesso dos veículos, 10% não têm opinião formada, 10 gestores concordam parcialmente, o que equivale a 33,33%, e 43,33% concordam totalmente que existem problemas no acesso ao Distrito Industrial – I de Maracanaú-CE.

Quanto à fiscalização, observou-se um grau elevado de ineficiência na fiscalização, mostrando que, dos 30 gestores entrevistados, 40% afirmam não haver fiscalização adequada, tendo ainda como resultado do questionamento um índice de 46,7% discorda parcialmente, 6,7% dos respondentes concordam parcialmente, não realizando a fiscalização, e 3,3% concordam totalmente, sendo que 3% não têm opinião formada. Ressalta-se que foi relatado pelos respondentes que a deficiência na fiscalização se dá pelos gestores públicos, ao contrário das organizações privadas, que realizam controle desses itens antes do veículo sair para viagem planejada.

**Tabela 8 - O DI está preparado para o desenvolvimento do TRC em Maracanaú**

		Frequência absoluta (Und.)	Frequência Relativa (%)	Percentual Acumulado
ESCALA	Discordo Totalmente	16,00	53,33	53,33
	Discordo Parcialmente	11,00	36,67	90,03
	Concordo Parcialmente	1,00	3,33	93,36
	Concordo Totalmente	2,00	6,67	100,00
	<b>Total</b>	<b>30,00</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Pesquisa dos autores.

A infraestrutura de transporte é um componente essencial para o desenvolvimento de um país, uma vez que possibilita o fluxo de bens e pessoas, permitindo, entre outros, suprir a demanda por mercadorias (CNT, 2011). Partindo desse princípio, os gestores discordam totalmente em 53,33% e parcialmente em 36,67% que o DI-I não está preparando o crescimento. Não obstante aos problemas já identificados pelos entrevistados, 3,33% concordam parcialmente e 6,67% dos gestores concordam totalmente que o DI-I de Maracanaú-CE está preparado para o desenvolvimento.

## **2.5 Considerações Finais**

O presente trabalho com base em pesquisas bibliográficas mostrou que o transporte rodoviário de carga é de importância significativa para o país e os problemas que prejudicam esse modal.

Neste estudo de caso, foram observadas no Distrito Industrial I de Maracanaú-CE algumas das condições que permitem a realização adequada do serviço de transporte rodoviário de cargas.

A pesquisa junto aos gestores das empresas envolvidas no estudo apontou pontos positivos na qualidade dos serviços oferecidos, pontuando as dimensões de consistência no tempo previsto de entrega, disponibilidade no número de localidades que o serviço está atingindo e a capacidade que tem nas condições dadas para transportar diversos volumes e variedades de produtos. Portanto as gestões das empresas estão satisfeitas quanto às dimensões de serviços citadas.

Outro ponto forte que chamou atenção foi a análise positiva da comunicação entre os rodoviários, quando se confirma que não basta somente a eficiência nos processos operacionais, sendo a comunicação uma ferramenta indispensável. As avarias nas cargas trazem preocupações para o setor, sendo fator gerador no aumento dos custos, sendo que as ações por parte das empresas garantem o bom estado da mercadoria transportada.

Porém existem condições negativas, como o roubo de cargas. Diante deste cenário, as empresas passam a ter que pagar fretes mais e por um lado as transportadoras têm seus lucros reduzidos, uma vez que o aumento de roubos torna mais caro os seguros. Todos esses custos acabam por parte sendo absorvidas pela própria empresa. Seria necessário as organizações pressionarem as autoridades federal, estadual e municipal para realizações de ações mais eficazes para combater o roubo e principalmente a receptação dos produtos roubados.

Outro ponto identificado e que dificulta o transporte de cargas é o acesso. O tipo de via e a precariedade em zonas de estacionamento como superfície de rolamento, condições de

conservação, topografia e sinuosidade influenciam no desempenho e custos do transporte (CNT, 2011).

O excesso de peso e volume e a falta de fiscalização são pontos negativos apontados na pesquisa. A fiscalização e o controle do excesso de peso nos veículos de carga provocam a insegurança viária, como danos na pavimentação, tombamentos, entre outros acidentes. No que se refere ao uso da tecnologia de informação, observou-se nos resultados o baixo grau de inserção e utilização da tecnologia. Considerando a vantagem competitiva que a T.I promove nas organizações e que o Distrito Industrial é importante para o desenvolvimento econômico, faz-se necessário o desenvolvimento da TI pelas empresas e suporte do governo.

A ineficiência no uso da tecnologia de informação provoca outro ponto negativo apontado pelos gestores que foi a dificuldade de obter informações econômicas do transporte rodoviário de cargas do Distrito Industrial. Destaca-se negativamente na avaliação dos gestores da situação e estrutura do DI para o desenvolvimento do TRC. O dinamismo e a eficiência são ações imprescindíveis para o crescimento econômico e é notória a importância dos parques industriais para o crescimento de uma região, mas para isso é incondicional que a região esteja preparada para permitir essa evolução.

## **2.6 Referências**

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2011.

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

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BORGES, R.M.R. **Em Debate**: Cientificidade e Educação em Ciências. 2 ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o

processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio Janeiro: Elsevier, 2007.

CNT. Confederação Nacional do Transporte. **Plano CNT de Logística**. Brasília, DF, ANO 2011.

CNT; COPPEAD. Transporte de Cargas no Brasil: Ameaças e oportunidades para o desenvolvimento do país, diagnóstico e plano de ação.

Disponível em: [http://www.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Pesquisa%20CNT%20Copeadcopead\\_cargas.pdf](http://www.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Pesquisa%20CNT%20Copeadcopead_cargas.pdf). Acesso em: 07/06/2011.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1993.

FIGUEIREDO, K. F., FLEURY, P. F., WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCISCHINI, P. G., GURGEL, F. do A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage, 2009.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo: FEA-USP, v. 1, n. 3, 1996.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WANKE, P. F. **Estratégia logística em empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.



# Capítulo 3

## Redução de Perdas Aparentes na Logística de Distribuição de Água: Estudo de Caso em Unidade de Negócio em Fortaleza-CE

Carlos Henrique Araújo  
José Machado Bezerra Sá  
Francisco Apoliano Albuquerque  
Glória Regina de Oliveira Martins  
Thiago Luís de Oliveira Albuquerque

### 3.1 Introdução

A água é um recurso essencial à vida e um bem de todos, conforme a Constituição Federal de 1988, em seu CAPÍTULO VI – Do Meio Ambiente, artigo 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações (BRASIL, 2020). O Poder Público e a sociedade devem zelar por esse recurso natural e, para isso, é necessária a realização de ações concretas e direcionadas para manter esse insumo de tão grande valor disponível, em quantidade e em qualidade.

Além disso, a preocupação com esse material vai além das fronteiras, pois, para se obter resultado efetivo, são necessárias ações globais. A Organização das Nações Unidas (ONU) elaborou a Agenda 2030, que contempla o plano de ação de objetivos e metas mundiais, buscando o fortalecimento da paz universal, com mais liberdade.

Em seu preâmbulo, reconhece-se que a erradicação da pobreza, em todas as suas formas e dimensões, incluindo a pobreza extrema, é o maior desafio global e um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável (ONU, da Agenda 2030). Nesse documento, o 6º objetivo contempla a importância de assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e do saneamento para todos.

Dessa forma, uma das estratégias de gestão sustentável da água é o gerenciamento de sistemas de abastecimento, direcionado para ações de redução de perdas de água, além do uso mais racional desse recurso, que apresenta escassez em disponibilidade de forma potável. Há, também, a economia de produtos no tratamento para consumo humano e leva em conta também que a redução da captação de água gera menor impacto nos mananciais.

Envolvido nesse contexto, o Brasil estabeleceu alterações nas legislações que tratam desse assunto e, em 2020, houve a publicação da lei que trata do novo marco do saneamento, Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020, em que as concessionárias devem agir para a redução de perdas de água.

Nota-se correlação do presente trabalho com os seguintes artigos da Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020:

Art. 2º Os serviços públicos de saneamento básico serão prestados com base nos seguintes princípios fundamentais:

XIII - redução e controle das perdas de água, inclusive na distribuição de água tratada, estímulo à racionalização de seu consumo pelos usuários e fomento à eficiência energética, ao reúso de efluentes sanitários e ao aproveitamento de águas de chuva;

Art. 10-A. Os contratos relativos à prestação dos serviços públicos de saneamento básico deverão conter, expressamente, sob pena de nulidade, as cláusulas essenciais previstas no art. 23 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, além das seguintes disposições: I - metas de expansão dos serviços, de redução de perdas na distribuição de água tratada, de qualidade na prestação dos serviços, de eficiência e de uso racional da água, da energia e de outros recursos naturais, do reúso de efluentes sanitários e do aproveitamento de águas de chuva, em conformidade com os serviços a serem prestados; (BRASIL, 2020).

Conforme mencionado por Oliveira *et al.* (2021), a metodologia utilizada pelos prestadores e reguladores, como ação de combate às perdas de água, corresponde à proposta do modelo formulado pela *International Water Association (IWA)*. Trata-se de uma matriz em que são esquematizados os processos, pelos quais a água pode passar, desde o momento que entra no sistema até chegar ao consumidor final (o chamado Balanço Hídrico - BH). Tal balanço tem como parâmetro inicial o volume de água produzido que ingressa no sistema, o qual, no processo de distribuição, pode ser classificado como consumo autorizado ou como perda. O primeiro faz referência ao recurso hídrico fornecido aos clientes autorizados (medidos ou não), enquanto o último corresponde à diferença entre o volume de entrada e o consumo autorizado.

Ademais, esse volume perdido de água é dividido de duas formas: (1) perda aparente, quando a água consumida não é contabilizada (cobrada), devido a situações como ligações clandestinas (fraudes, irregularidades na ligação, gatos), falha de cadastro e sub medição (falta de calibragem nos hidrômetros); e (2) perda real, quando há

vazamentos em pontos das infraestruturas de distribuição (BRASIL, 2021).

Não só existe sistema de distribuição sem perdas de água, por isso, o planejamento e a gestão da operação devem ser orientados pela busca de sua maior redução possível. Quanto mais eficiente a logística, menores são as perdas de água (BRASIL, 2021a).

Dessa forma, o presente trabalho tem por objetivo relacionar o quantitativo de termos de ocorrências de irregularidade ao índice de perdas na distribuição, evidenciando sua influência sobre o indicado, através da apresentação de metodologia, com o uso de planilha de acompanhamento de serviços de combate à fraude. Essa ação foi realizada na Unidade de Negócios Metropolitana Leste (UNMTL), no período de doze meses, compreendido de setembro de 2021 a agosto de 2022, utilizando as premissas do acompanhamento do balanço hídrico estabelecido no sistema da Companhia de Água e Esgoto do Ceará (CAGECE). Nesse sentido, o estudo contribuirá para o planejamento e a implementação de uma logística de redução de perdas, com análise e direcionamento para programação dos serviços em regiões com maior probabilidade de irregularidade na ligação.

### **3.2 Referencial Teórico**

Nesta seção, são apresentadas as definições presentes no balanço hídrico, na fórmula do indicador de perdas de água e nas características de perdas reais e de perdas aparentes.

### 3.2.1 Balanço Hídrico

Conforme descrito no Guia Prático Balanço Hídrico (AESBE, 2021):

os balanços hídricos são ‘balanços de massa’ feitos com dados anuais, comerciais e operacionais, de uma mesma base física e temporal. Permitem a obtenção indireta dos volumes perdidos em vazamentos, chamados de perdas reais de água. O volume de perdas reais, isoladamente, é uma medida da ineficiência da infraestrutura do sistema, daí a necessidade de que os volumes correspondam a volumes reais e não àqueles porventura decorrentes de regras comerciais de negócio.

Nesse contexto, pode-se observar representativamente as subdivisões dos volumes presentes no Balanço Hídrico no Quadro 1 – Matriz do Balanço Hídrico.

**Quadro 1 – Matriz do Balanço Hídrico**

Volume de entrada no sistema	Consumo autorizado	Consumo autorizado <b>faturado</b>	Consumo medido faturado (incluindo água exportada) Consumo faturado não medido (estimado)	<b>Água faturada</b>
		Consumo autorizado <b>não faturado</b>	Consumo medido não faturado Consumo não medido e não faturado	
	Perdas de água	<b>Perdas aparentes</b>	Consumo não autorizado Imprecisão de medição	<b>Água não faturada</b>
		<b>Perdas reais (físicas)</b>	Vazamentos em adutoras e redes Vazamentos e extravasamentos em reservatórios Vazamentos em ramais até o ponto de medição do cliente	

Fonte: Lambert *et al.* 2000.

Conforme o modelo de BH, elaborado pela IWA, há duas divisões de perdas de água: perdas reais e perdas

aparentes. No Quadro 2, são explicitadas as características principais das perdas reais e aparentes, apresentadas no trabalho elaborado por GO Associados.

### Quadro 2 - Caracterização de perdas reais e aparentes

Itens	Características Principais	
	Perdas Reais	Perdas Aparentes
Tipo de ocorrência mais comum	Vazamento	Erro de medição
Custos associados ao volume de água perdido	Custo de produção	- Tarifa - Receita Operacional
Efeitos no Meio Ambiente	- Desperdício do Recurso Hídrico - Necessidades de ampliações de mananciais	-
Efeitos na Saúde Pública	Risco de contaminação	-
Empresarial	Perda do produto	Perda de receita
Consumidor	- Imagem negativa (ineficiência e desperdício)	-
Efeitos no Consumidor	- Repasse para tarifa - Desincentivo ao uso racional	- Repasse para tarifa - Incitamento a roubos e fraudes

Fonte: GO Associados.

### 3.2.2 Perdas Reais

Conforme apresentado por Carvalho *et al.* (2004), as perdas reais são vazamentos nas adutoras de água bruta, nas estações de tratamento de água (se aplicável), nas tubulações principais, nos reservatórios e nas conexões de serviços, até o ponto de medição do cliente. O volume perdido, através de todos os tipos de vazamentos, estouros e transbordamentos, depende de suas frequências individuais, coeficientes de vazão e duração. No Quadro 3, são apresentadas as origens e as magnitudes das perdas reais elaborada por GO Associados:

### Quadro 3 - Perdas Reais - Origens e Magnitudes

	Subsistemas	Origens	Magnitudes
Perdas Reais (Físicas)	Adução de Água Bruta	Vazamento nas tubulações Limpeza do poço de sucção*	Variável, em função do estado das tubulações e da eficiência operacional
	Tratamento	Vazamentos estruturais Lavagem de filtros* Descarga de lodo*	Significativa, em função do estado das tubulações e da eficiência operacional
	Reserva	Vazamentos estruturais Extravasamentos Limpeza*	Variável, em função do estado das tubulações e da eficiência operacional
	Adução de Água Tratada	Vazamentos nas tubulações Limpeza do poço de sucção* Descargas	Variável, em função do estado das tubulações e da eficiência operacional
	Distribuição	Vazamentos na rede Vazamentos em ramais Descargas	Significativa, em função do estado das tubulações e principalmente das pressões

\* Considera-se perdido apenas o volume excedente ao necessário para a operação.

Fonte: Ministério das Cidades (2003). Elaboração: GO Associados (2021).

### 3.2.3 Perdas Aparentes

Conforme SNIS (2021a), as perdas aparentes, também chamadas de perdas não físicas ou comerciais, estão relacionadas ao volume de água que foi efetivamente consumido pelo usuário, mas que, por algum motivo, não foi medido ou contabilizado, gerando a perda de faturamento ao prestador de serviços. Tais perdas decorrem, por exemplo, de erros de medição (hidrômetros inoperantes ou com sub medição, erros de leitura, fraudes e equívocos na calibração dos hidrômetros), ligações clandestinas, ligações irregulares diretas nos ramais das ligações, e falhas no cadastro comercial.

O Quadro 4 apresenta detalhamento das perdas aparentes. Conforme GO Associados (2021), as perdas aparentes têm impacto direto sobre a receita das empresas, tendo em vista que equivalem a volumes produzidos e consumidos, mas não faturados. Dessa forma, um elevado nível de perdas aparentes reduz a capacidade financeira dos prestadores e, conseqüentemente, os recursos disponíveis para ampliar a oferta, melhorar a qualidade dos serviços ou realizar as despesas requeridas na manutenção e na reposição da infraestrutura.

## Quadro 4 - Perdas Aparentes – Origens e Magnitudes

Perdas Aparentes (Comerciais)	Origens	Magnitude
	Ligações clandestinas/irregulares	Podem ser significativas, dependendo de:
	Ligações sem hidrômetros	
	Hidrômetros parados	
	Hidrômetros que subestimam o volume consumido	
	Ligações inativas reabertas	
	Erros de leitura	
Número de economias errado		

Fonte: Ministério das Cidades (2003). Elaboração: GO Associados (2021).

Com isso, é de suma importância o acompanhamento dos equipamentos utilizados para realizar as medições dos volumes de água no sistema de distribuição. O volume macro medido engloba o quantitativo medido de água que entra no sistema, e a micromedição é responsável pela medição do volume em pontos (imóveis) específicos de utilização.

### 3.2.3.1 Macro e Micromedição

De acordo com Aesbe (2015b), o Volume de Entrada é a grandeza de maior porte no balanço hídrico, e sua mensuração errônea será fatal para a confiabilidade dos indicadores de desempenho do sistema. Dessa forma, não será possível aplicar adequadamente ferramentas de análise de perdas, como é o caso do balanço hídrico, sem sistemas setorizados e sem a medição criteriosa dos volumes de entrada nos setores de abastecimento.

Conforme Diagnóstico Temático - Serviços de Água e Esgoto - Gestão Técnica de Água, do Ministério do Desenvolvimento Regional (BRASIL, 2021b), os sistemas de medição no abastecimento de água se constituem em instrumentos indispensáveis à operação eficaz dos sistemas públicos. Além disso, estão intrinsecamente ligados à gestão das perdas de água, à gestão ambiental, à eficiência energética e, consequentemente, à



saúde financeira dos prestadores de serviços. O conhecimento adequado das variáveis relacionadas à medição envolvidas na gestão e no controle dos volumes permite explorar as melhores formas de operação dos sistemas de abastecimento, em todas as suas etapas: captação, adução de água bruta, tratamento, adução de água tratada, reservação e distribuição.

De forma geral, os sistemas de medição englobam a macromedição – conjunto de medições realizadas no sistema público de abastecimento de água, desde a captação de água bruta até as extremidades de jusante da rede de distribuição – e a micromedição – medição do consumo realizada no ponto de abastecimento de um determinado usuário, independentemente de sua categoria ou faixa de consumo (compreende a medição permanente do volume de água consumido e que é registrado periodicamente por meio da indicação propiciada pelos hidrômetros).

Com o aumento das áreas de vulnerabilidade, as empresas de saneamento verificaram o aumento das perdas aparentes e a necessidade de ações para mitigá-las. Segundo descrito por Brasil (2021b), a companhia deve realizar, pelo menos, a medição do consumo coletivo, por meio de hidrômetros, na entrada dessas áreas de abastecimento irregular e, nos casos possíveis, buscar medidas alternativas de redução de perdas, tanto reais quanto aparentes, nesses sistemas. No tocante às perdas reais, o controle de pressões na rede é essencial e, na questão das perdas aparentes, é importante buscar o comprometimento com o uso racional em negociações com as lideranças comunitárias.

Nessas áreas, são encontradas irregularidades na ligação, e as agências reguladoras são responsáveis pela emissão de normativo legal que apresenta expressamente as possíveis irregularidades, para que a empresa de saneamento possa realizar essa fiscalização.

### **3.2.3.2 Irregularidade na Ligação (Fraudes)**

Conforme Carvalho *et al.* (2004), o roubo de água é um tipo de fraude bastante comum em ligações residenciais e industriais, que consiste em adulterar a ligação realizada pela concessionária através de meios que impeçam, total ou parcialmente, a micromedição do logradouro.

A legislação elaborada pela Agência Reguladora do Estado do Ceará (ARCE) na Resolução nº 130, de 25 de março de 2010, contempla a tipificação de irregularidades na ligação, a multa referente à infração verificada e as características necessárias ao formulário do termo de ocorrência (TO) que a concessionária utiliza como base para fiscalização de combate à fraude.

## **3.3 Método de Pesquisa**

Os métodos de pesquisa orientam a coleta de dados, as abordagens e as técnicas que o pesquisador precisa seguir. Normalmente, somente se busca esse tipo de orientação quando, de fato, se está realizando uma pesquisa mais aprofundada.

### **3.3.1 Caracterização da Área**

Esse estudo foi realizado a partir dos dados coletados na Unidade de Negócio Metropolitana Leste (UNMTL), que corresponde à área leste do município de Fortaleza e parte do município de Eusébio (Figura 05). A UNMTL é dividida por cinco setores hidráulicos, com redes de distribuição de água (RDA) confinadas: Água Fria, Aldeota, Benfica, Cocorote e Mucuripe.

Conforme disponível em setembro de 2022, em sistema interno (Novo Sistema Empresarial de Informações -

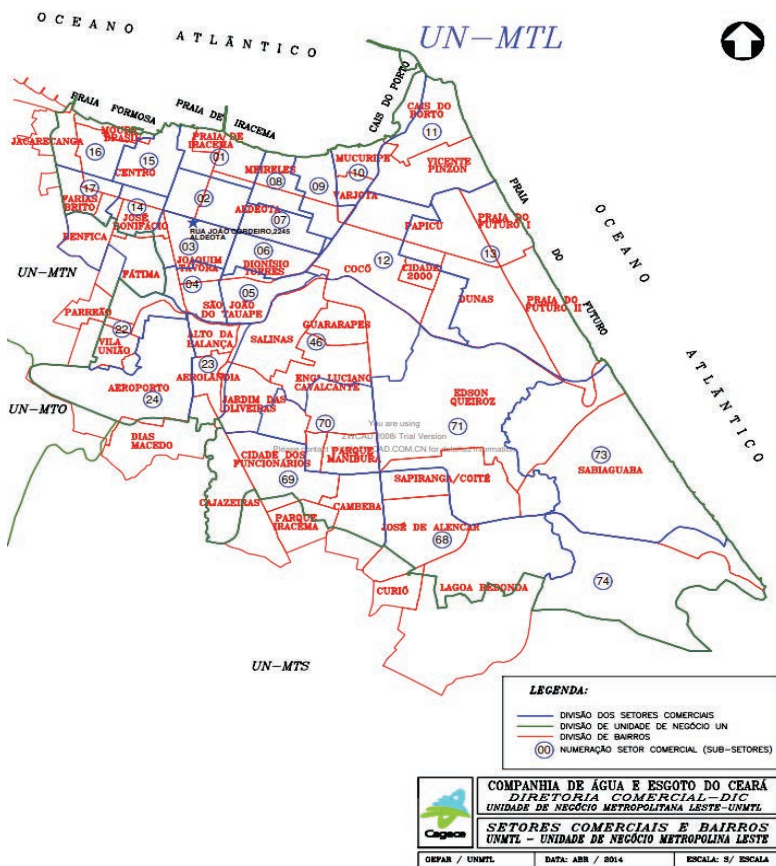
SEI Novo), na UNMTL, há o total de 1.372.136,54m de extensão de RDA, 140.464 ligações ativas (hidrometradas e não hidrometradas), 22.601 ligações factíveis, 4.961 ligações potenciais, 15.238 ligações cortadas, 24.593 ligações suprimidas. Para o gerenciamento comercial (faturamento, leitura e cadastro), a Companhia delimita regiões menores que não são necessariamente interligados a questões técnicas/hidráulicas, denominadas de setores comerciais. Dessa forma, conforme apresentado anteriormente na figura 1, ao lado, os setores hidráulicos são compostos pelos seguintes setores comerciais:

- Água Fria: 46, 68, 69, 70, 71, 73 e 74;
- Aldeota: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10;
- Benfica: 14, 15, 16 e 17;
- Cocorote: 22, 23 e 24;
- Mucuripe: 11, 12 e 13.

O presente estudo trata-se de uma descrição de uma logística para redução de perdas aparentes, com foco em planilha de acompanhamento dos serviços executados pelas equipes de combate à fraude, além do acompanhamento do indicador corporativo “Índice de Perdas na Distribuição” (IPD) da UNMTL - geral da Unidade - e dos setores hidráulicos pertencentes a ela.

Os dados extraídos referem-se ao período de doze meses (setembro de 2021 a agosto de 2022), coletados mensalmente, nos sistemas internos da CAGECE, de Gestão de Resultados (SGR) e Novo Sistema Empresarial de Informações (SEI Novo).

**Figura 1 - Localização UNMTL com nomes dos bairros.**



Fonte: CAGECE/2022.

Nos casos em que os dados do BH sofreram alterações, em meses (competências) posteriores, por causa de refaturamento de competências anteriores (ação realizada pela área comercial, que altera valores e volumes de contas de clientes, que impacta normalmente de forma negativa nos volumes de perdas), foi necessária a atualização do acompanhamento. Nesses casos, foram considerados os dados mais recentes.

Os dados coletados foram o IPD geral, da UNMTL, que foi disponibilizado internamente, em sistema da Companhia, no SGR; o IPD dos setores hidráulicos, calculados em planilha *LibreOffice Calc* de acompanhamento, através do Cubo Balanço Hídrico, disponibilizado internamente no SEI Novo; e os dados de ações para Perdas Aparentes, no combate à fraude, que foram mensurados em planilha *Libre-Office Calc* de acompanhamento, através de dados dos serviços de fiscalização de irregularidade na ligação, disponíveis em sistema interno da Companhia, sistema Prax.

### **3.3.2 Índice de Perdas na Distribuição**

A metodologia utilizada no presente trabalho foi o acompanhamento do indicador corporativo “Índice de Perdas na Distribuição” (IPD) da UNMTL - geral da Unidade - e dos setores hidráulicos pertencentes a ela. O IPD geral da UNMTL é disponibilizado internamente, em sistema da Companhia, no sistema de Gestão de Resultados (SGR). Já os IPDs dos setores hidráulicos foram calculados em planilha de acompanhamento através do Balanço Hídrico disponibilizado internamente no Novo Sistema Empresarial de Informações (SEI Novo).

Os dados foram coletados mensalmente nos sistemas SGR e SEI Novo e, nos casos de refaturamento de competências anteriores, foram considerados os dados mais recentes.

### **3.3.3 Ações para Perdas Aparentes – Combate à Fraude**

Com o objetivo de aprimorar e viabilizar a melhor utilização dos recursos, no combate perdas de água, foi implementado um sistema de acompanhamento diário das equipes de

combate à fraude, objetivando a mensuração de sua produtividade e a verificação da melhor estratégia de fiscalização, utilizando os relatórios fornecidos pela Companhia, que são a base para as programações e para os planejamentos de fiscalizações dos setores hidráulicos e comerciais.

Ao final de cada mês, há o preenchimento de outras duas planilhas: uma contempla o resumo com quantitativo total de cada equipe; a segunda concentra o quantitativo de serviços programados e executados, focando no critério de abertura do serviço de fiscalização (interno, gerado pelo sistema), nos TOs gerados e no comparativo dos setores comerciais.

Trata-se de uma planilha implantada internamente em 2020, em *LibreOffice Calc*, compartilhada pela Unidade de Negócio Metropolitana Oeste (UNMTO), que sofreu algumas alterações para se adequar à realidade e à necessidade de análise da UNMTL. Entre as alterações, está a automatização dos resultados.

A partir do preenchimento com as informações dos serviços realizados pelos colaboradores de campo, é possível obter dados separados por setores, equipes, tipos de relatórios, termo de ocorrências gerado, entre outras. Com esse acompanhamento, foi possível avaliar a qualidade dos relatórios fornecidos para a abertura dos serviços de combate à fraude, além do acompanhamento das próprias equipes e da otimização da fiscalização.

### **3.3.3.1 Planilha de Alimentação Diária**

Os analistas preenchem as planilhas diariamente, com as informações dos serviços programados e executados, ou o motivo da não execução do serviço. As planilhas são por equipe/colaborador, contendo uma aba para cada dia do

mês. Contém também as informações de data, programação, nome do colaborador, nº (ordem dos serviços), setor (setor, quadra, lote), tipo de relatório, tipo de serviço e resultado da fiscalização (não executado, suprimida, cortada, fechado, desocupada, sem irregularidade), ficando em destaque as irregularidades: religação clandestina, ligação clandestina, derivação, hidrômetro retirado da ligação, hidrômetro violado, hidrômetro desaparecido, hidrômetro invertido, intervenções nas instalações, violação de selo, *by pass*), cortado, chave/agravado, executada supressão, imóvel não localizado, outras e observação. A última aba é preenchida automaticamente na planilha contendo o resumo mensal.

Entre os resultados possíveis, há a tipificação de irregularidade encontrada na ligação. Essa atividade é extremamente importante para se compreender o funcionamento do combate à fraude e adequar, de forma apropriada, para melhor fiscalização, em cada setor, acarretando, possivelmente, em aumento no volume recuperado fraude do Balanço Hídrico e reduzindo as perdas aparentes de água.

### **3.3.3.2 Planilha Mensal por Setor**

Essa planilha mensal recolhe o resumo das informações fornecidas nas planilhas diárias da execução dos serviços 188 - verificação de irregularidade na ligação - e 351 - fiscalização plano de segurança hídrica - e correlaciona esse quantitativo aos setores comerciais, com o objetivo de concentrar a informação e fornecer a visão geral da unidade no período de um mês, permitindo, ainda, a análise mais detalhada do processo.

## Tabela 1 - Planilha de produtividade

CONTROLE DE PRODUTIVIDADE – MÊS/ANO																												
GERADO – SISTEMA (188)																												
Serviço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	22	23	24	46	66	69	70	71	73	74	Total
Suprimida																												
Cortado																												
Fechado																												
Desocupado																												
Sem Irregularidade																												
Religação Clandestina																												
Ligação Clandestina																												
Derivação																												
Hid. Retirado da Ligação																												
Hid. Viado																												
Hid. Desaparecido																												
Hid. Invertido																												
Intervenção na Instalação																												
Violação de Selo																												
By Pass																												
Corte Agravado																												
Executado Supressão																												
Total Executado por Setor																												

EXTERNO (Loja / APP / Telefone) – (188)																												
Serviço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	22	23	24	46	66	69	70	71	73	74	Total
Suprimida																												
Cortado																												
Fechado																												
Desocupado																												
Sem Irregularidade																												
Religação Clandestina																												
Ligação Clandestina																												
Derivação																												
Hid. Retirado da Ligação																												
Hid. Viado																												
Hid. Desaparecido																												
Hid. Invertido																												
Intervenção na Instalação																												
Violação de Selo																												
By Pass																												
Corte Agravado																												
Executado Supressão																												
Total Executado por Setor																												

INTERNO (188)																												
Serviço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	22	23	24	46	66	69	70	71	73	74	Total
Suprimida																												
Cortado																												
Fechado																												
Desocupado																												
Sem Irregularidade																												
Religação Clandestina																												
Ligação Clandestina																												
Derivação																												
Hid. Retirado da Ligação																												
Hid. Viado																												
Hid. Desaparecido																												
Hid. Invertido																												
Intervenção na Instalação																												
Violação de Selo																												
By Pass																												
Corte Agravado																												
Executado Supressão																												
Total Executado por Setor																												

INTERNO (351)																												
Serviço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	22	23	24	46	66	69	70	71	73	74	Total
Suprimida																												
Cortado																												
Fechado																												
Desocupado																												
Sem Irregularidade																												
Religação Clandestina																												
Ligação Clandestina																												
Derivação																												
Hid. Retirado da Ligação																												
Hid. Viado																												
Hid. Desaparecido																												
Hid. Invertido																												
Intervenção na Instalação																												
Violação de Selo																												
By Pass																												
Corte Agravado																												
Executado Supressão																												
Total Executado por Setor																												

Fonte: Autoria própria/2022.

Para melhor observar a qualidade dos relatórios fornecidos e o direcionamento das equipes de campo, para execução do serviço 188 - verificação de irregularidade na ligação, as informações foram divididas, basicamente, em três categorias: “Gerado”, “Externo” e “Interno”.



- Gerado: categoria concentra os serviços apontados em relatório interno, disponível no PRAX, a partir da observação do colaborador que executa a leitura dos hidrômetros em campo e coloca uma observação “ocorrência de leitura”, e os serviços gerados automaticamente, a partir de premissas estabelecidas pela área comercial (como ligações cortadas há mais de 90 dias).
- Externo: categoria concentra os serviços gerados por entes externos à CAGECE, como, por exemplo, serviços gerados através de aplicativo, telefone (0800) ou site, basicamente, denúncias.
- Interno: categoria com os serviços gerados internamente, após a execução de outro serviço, pela visualização de possível irregularidade na ligação, como em retirada de vazamento ou de religação. São gerados também pela rotina de fiscalização em ligações cortadas, grandes consumidores, áreas de risco, áreas em obras etc.

Na mesma aba da planilha de acompanhamento mensal, são produzidas automaticamente a tabela e o gráfico, com o comparativo da quantidade dos termos de ocorrência gerados, divididos pela quantidade de serviços executados, representados, respectivamente, na Tabela 2 e no Gráfico 1, que possibilitam verificar o percentual da efetividade para cada tipo de categoria por setor comercial.

**Tabela 2 - Efetividade dos serviços executados e quantitativo de termos de ocorrência**

TOTAL TÓP/ SETOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	22	23	24	46	68	69	70	71	73	74	Total	
GERADO - 813 TÓP/ (184)																													
Efetividade																													
Externo (188)																													
Efetividade																													
Interno (184)																													
Efetividade																													
Interno (181)																													
Efetividade																													
Quantidade Notificada																													

Fonte: Autoria própria/2022.

## Gráfico 1 - Termo de ocorrência por setor comercial



Fonte: Autoria própria/2022.

Em seguida, são produzidas automaticamente outros gráficos com o comparativo que possibilitam verificar o percentual de serviços executados e programados, com a quantidade de serviços executados, dividido pela quantidade de serviços programados por setor comercial, representados respectivamente nos Gráficos 2 e 3.

## Gráfico 2 - Percentual de efetividade dos serviços executados e quantitativo de serviços programados

Situação do Serviço	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	22	23	24	46	60	69	70	71	73	74	Total
Programado																												
Executado																												
Percentual Executado																												

Fonte: Autoria própria/2022.

## Gráfico 3 - Comparativo dos serviços programados e executados



Fonte: Autoria própria/2022.

### 3.4 Análise dos Resultados

As ações para a redução de perdas são realizadas a partir do diagnóstico da área com a verificação das características da região, como recursos operacionais, área de abastecimento irregular, zonas de baixa pressão.

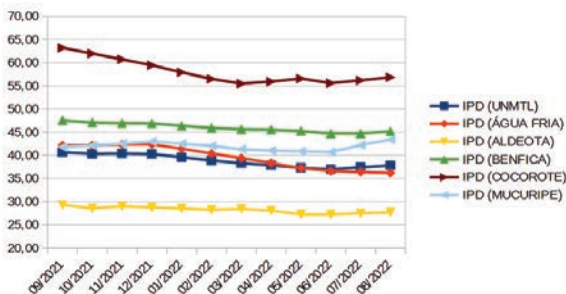
O indicador corporativo IPD é reflexo de ações realizadas nos 5 setores hidráulicos da UNMTL, que resulta no resultado do IPD, da Unidade. Adiante, a Tabela 4 apresenta o acompanhamento do IPD, da UNMTL, e dos seus setores hidráulicos, das últimas 12 competências, de 09/2021 a 08/2022. Em seguida, é representada graficamente a comparação desses indicadores na Tabela 3.

**Tabela 3 - Comparativo do IPD UNMTL e setores hidráulicos**

COMPETÊNCIA	IPD (UNMTL)	IPD (ÁGUA FRIA)	IPD (ALDEOTA)	IPD (BENFICA)	IPD (COCOROTE)	IPD (MUCURIBE)
09/2021	40,67	42,16	29,29	47,57	63,21	41,76
10/2021	40,32	42,17	28,57	47,08	61,98	42,13
11/2021	40,4	42,34	29,0	46,95	60,72	42,53
12/2021	40,27	42,35	28,77	46,89	59,47	43,00
01/2022	39,58	41,43	28,52	46,38	57,94	42,48
02/2022	38,89	40,39	28,24	45,92	56,49	42,04
03/2022	38,32	39,41	28,44	45,61	55,48	41,29
04/2022	37,88	38,36	28,09	45,54	55,92	41,02
05/2022	37,32	37,24	27,25	45,25	56,56	40,87
06/2022	36,99	36,63	27,26	44,70	55,60	40,70
07/2022	37,43	36,42	27,5	44,71	56,18	42,19
08/2022	37,83	36,22	27,69	45,18	56,85	43,40

Fonte: Autoria própria/2022.

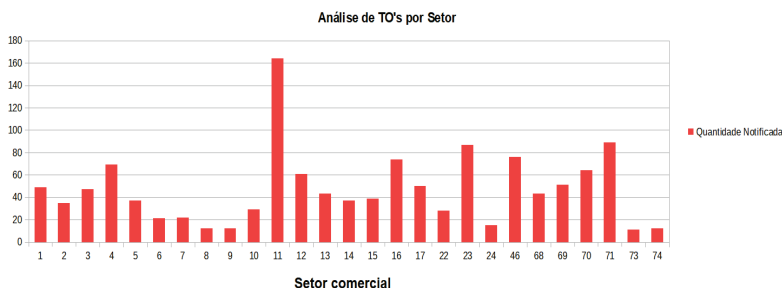
**Gráfico 4 - Gráfico com comparativo dos IPDs da UNMTL e setores hidráulicos**



Fonte: Autoria própria/2022.

No tocante ao uso da planilha de acompanhamento mensal dos serviços de combate à fraude, foi realizado compilado do somatório das informações no período estudado. A partir desse somatório, foi gerado o gráfico, com o total dos termos de ocorrência, dividido por setor comercial, conforme apresentado no Gráfico 5. Na Tabela 4, há o quantitativo do total de termos de ocorrência por setor comercial.

**Gráfico 5 - Gráfico com o total de termos de ocorrência por setor comercial**



Fonte: Autoria própria/2022.

**Tabela 4 - Total de termos de ocorrência por setor comercial**

TOTAL TO's / SETOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	22	23	24	46	68	69	70	71	73	74	Total
Quantidade Notificada	49	35	47	69	37	21	22	12	12	29	164	61	43	37	39	74	50	28	87	15	76	43	51	64	89	11	12	1277

Fonte: Autoria própria/2022.

### 3.4.1 Análise por Setor Hidráulico da Unmtl

**Setor Hidráulico Cocorote (22, 23 e 24):** Setor com maior indicador de perdas, na última competência 08/2022, apresentou IPD de 45,18% e é composto pelo terceiro setor comercial (23) com maior quantitativo de TOs 87 unidades.

No período do estudo, houve redução de 6,35% no IPD, no setor Cocorote, que representa o volume de

713.204,5 m<sup>3</sup>. Já em relação à comparação das competências 07/2022 e 08/2022, ocorreu aumento de 0,67% do indicador, que representa o volume de 75.190,5 m<sup>3</sup>.

No comparativo entre as competências 09/2021 e 08/2022, o setor obteve aumento de 82.515 m<sup>3</sup> no volume distribuído e redução de 2.962 m<sup>3</sup> no volume consumido. Já no comparativo anual, no acumulado dos últimos 12 meses, em relação ao ano anterior, houve redução de 14,07% no volume distribuído e de 3,75% no volume consumido. Esse comportamento é característica relevante para o setor hidráulico por ser o maior em percentual de perdas de água, pois, como comentado anteriormente, as perdas de água têm o cálculo baseado basicamente entre o volume de entrada na distribuição e o volume consumido na área.

Através da planilha de acompanhamento de termos de ocorrência, é possível verificar fator que corrobora para o elevado IPD no tocante às perdas aparentes, pois o setor possui o total de 130 TOs, tendo o setor comercial de maior peso o setor 23 com 87 TOs. A área de abrangência desse setor é o que apresenta maior vulnerabilidade social.

**Setor Hidráulico Benfica** (14, 15, 16 e 17): Setor com segundo maior indicador de perdas, tendo apresentado na última competência 08/2022 IPD de 45,18% e é composto pelo quarto setor comercial (16), com maior quantitativo de TOs 74 unidades.

No período do estudo, houve redução de 2,39% no IPD, no setor Benfica, que representa o volume de 193.932,72 m<sup>3</sup>. Já em relação à comparação das competências 07/2022 e 08/2022, ocorreu aumento de 0,47%, do indicador, que representa o volume de 31.158,88 m<sup>3</sup>.

No comparativo entre as competências 09/2021 e 08/2022, o setor obteve aumento de 17.496 m<sup>3</sup> no volume distribuído e redução de 6.265 m<sup>3</sup> no volume consumido. Já no comparativo anual, no acumulado dos últimos 12 meses, em relação ao ano anterior, houve redução de 4,36% no volume distribuído e de 0,11% no volume consumido. Esse comportamento é característica relevante para o setor hidráulico por ser o maior em percentual de perdas de água, pois, como comentado anteriormente, as perdas de água têm o cálculo realizado basicamente entre o volume de entrada e o volume consumido na área.

Através da planilha de acompanhamento, é possível ser demonstrado fator que corrobora para o elevado IPD no tocante às perdas aparentes. O setor possui o total de 200 TOs, sendo o setor comercial de maior peso, 16, com 74 TOs. O setor Benfica abrange área central da cidade de Fortaleza, que foi atingida pelos impactos da pandemia, acarretando o fechamento de imóveis comerciais, aumento da informalidade e maior quantitativo de pessoas em situação de rua.

Ao observar o gráfico de comparativo entre os indicadores de perdas de água, na distribuição entre o setor hidráulico e a UNMTL, é percebido semelhança no comportamento.

**Setor Hidráulico Mucuripe** (11,12 e 13): Setor com terceiro maior indicador de perdas, na última competência 08/2022, apresentou IPD, de 43,40% e é composto pelo setor comercial (11), com maior quantitativo de TOs 164 unidades.

No período do estudo, houve aumento de 1,21%, no IPD, no setor Mucuripe, que representa o volume de 208.791,61 m<sup>3</sup>. Já em relação à comparação das competências 07/2022 e 08/2022, ocorreu aumento de 1,63%, do indicador, que representa o volume de 654.779,29m<sup>3</sup>.

No comparativo entre as competências 09/2021 e 08/2022, o setor obteve aumento de 160.332 m<sup>3</sup> no volume distribuído e redução de 19.048 m<sup>3</sup> no volume consumido. Já no comparativo anual, no acumulado dos últimos 12 meses, em relação ao ano anterior, houve aumento de 8,82% no volume distribuído e redução de 1,62% no volume consumido.

Através da planilha de acompanhamento, é possível ser demonstrado o fator que corrobora para o elevado IPD no tocante às perdas aparentes. O setor comercial 11 é o com maior percentual de TO, da UNMTL, com o total de 164 irregularidades encontradas. O setor hidráulico Mucuripe apresenta o total de 254 TOs, e essa situação de irregularidades vai de encontro com a realidade de vulnerabilidade social encontrada no setor, com a presença de comunidades de abastecimento irregular.

**Setor Hidráulico Água Fria** (46, 68, 69, 70, 71, 73 e 74): Setor com o segundo menor indicador de perdas, na última competência 08/2022, apresentou IPD de 36,22% e é composto pelo segundo setor comercial (71) com maior quantitativo de TOs 89 unidades.

No período do estudo, houve redução de 5,94%, do IPD no setor hidráulico Água Fria, que representa redução do volume total de 964.993,25 m<sup>3</sup>. Tomando por base a relação entre as duas últimas competências, ocorreu uma redução de 0,20% no indicador, que representa o volume de 1.970,71m<sup>3</sup>. Houve um pequeno aumento de 0,73% entre os meses de setembro a dezembro de 2021.

No comparativo entre as competências 09/2021 e 08/2022, o setor obteve aumento de 140.216 m<sup>3</sup> no volume distribuído e redução de 25.979 m<sup>3</sup> no volume consumido.

Já no comparativo anual, no acumulado dos últimos 12 meses, em relação ao ano anterior, houve aumento de 0,33% no volume distribuído e redução de 2,04% no volume consumido. Esse comportamento é característica relevante para o setor hidráulico por ser o maior em percentual de perdas de água, pois, como comentado anteriormente, as perdas de água têm o cálculo baseado basicamente entre o volume de entrada e o volume consumido na área.

Através da planilha de acompanhamento, é possível ser demonstrado o fator que corrobora para o elevado IPD no tocante às perdas aparentes. O setor possui o total de 346 TOs, sendo o setor comercial de maior peso, 71, com 89 TOs. O setor Água Fria apresenta o maior quantitativo de TOs da UNMTL, abrangendo área em expansão demográfica na cidade de Fortaleza e parte do município de Eusébio. Há comunidades de abastecimento irregular e de vulnerabilidade social, pela realocação de comunidades retiradas de áreas de risco e com forte presença de comandos paralelos que inviabilizam alguns trabalhos de prevenção e ações de combate às perdas.

Ao observar o gráfico comparativo, entre os indicadores de perdas de água, na distribuição, entre o setor hidráulico e a UNMTL, é percebida semelhança no comportamento até a competência de março de 2022. Após essa competência, há um aumento do índice da unidade que ultrapassa o índice de perdas do setor.

**Setor Hidráulico Aldeota** (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10): Setor com o menor indicador de perdas, na última competência 08/2022, apresentou IPD de 27,69% e é composto pelo sexto setor comercial (4) com maior quantitativo de TOs 69 unidades.

No período do estudo, houve redução de 1,61% do IPD



no setor hidráulico Aldeota, que representa um volume total de 329.347,54m<sup>3</sup>. Tomando por base a relação entre as duas últimas competências, houve redução de 0,28% no indicador, que representa o volume de 47.092,71m<sup>3</sup>. Observa-se aumento desde a competência maio de 2022.

No comparativo entre as competências 09/2021 e 08/2022, o setor obteve aumento de 139.020 m<sup>3</sup> no volume distribuído e o aumento de 15.383m<sup>3</sup> no volume consumido. Já no comparativo acumulado dos últimos 12 meses, em relação ao ano anterior, houve redução de 1,37% no volume distribuído e aumento de 0,78% no volume consumido. Esse comportamento é característica relevante para o setor hidráulico por ser o com menor percentual de perdas de água, pois, como comentado anteriormente, as perdas de água têm o cálculo levantado basicamente entre o volume de entrada e o volume consumido na área.

Através da planilha de acompanhamento, é possível ser demonstrado o fator que corrobora para o elevado IPD no tocante às perdas aparentes. O setor possui o total de 333 TOs, sendo o setor comercial de maior peso o setor 4, com 69 TOs. Logo após, tem-se os setores 1 e 3, com 19 e 47 TOs, respectivamente. O setor Aldeota abrange a área nobre da cidade de Fortaleza, com menor incidência de comunidades de abastecimento irregular e de vulnerabilidade social, mas apresenta regiões que foram atingidas pelos impactos da pandemia, acarretando o fechamento de imóveis comerciais, aumento da informalidade e maior quantitativo de pessoas em situação de rua.

Ao observar o gráfico de comparativo entre os indicadores de perdas de água na distribuição, entre o setor hidráulico e a UNMTL, é percebido semelhança no comportamento.

### 3.4.2 Planilha de Acompanhamento

A planilha de acompanhamento mensal dos serviços de combate à fraude foi utilizada para análise da efetividade dos serviços executados, divididos por categoria e por setor comercial. O cálculo foi realizado com o somatório dos termos de ocorrências divididos pelo total de serviços executados naquele setor e categoria, conforme apresentado na Tabela 5, na próxima página.

Foi verificado que o maior percentual de efetividade nos serviços de fiscalização deu-se na categoria “Interno”, com o total de 18%, para o serviço, 188 – verificação de irregularidade na ligação e é o único que possui o serviço 351. Associa-se o elevado valor por se tratar de serviço gerado após observações em campo (leiturista), que são disponibilizadas em relatórios no sistema *Prax*, para as ligações de água com ocorrência de leitura, ou gerados após a execução de outro serviço pela CAGECE, que se verifica *in loco* possível irregularidade.

**Tabela 5 - Tabela com a efetividade dos serviços executados por categoria e por setor comercial**

TOTAL TO x1 SETOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	22	23	24	46	68	69	70	71	73	74	Total
GERADO - SISTEMA (188)	12	15	12	35	14	4	6	4	5	17	66	38	9	19	7	20	12	2	15	4	22	20	30	36	30	1	5	460
Efetividade EXTERNO (188)	5%	6%	5%	10%	8%	5%	7%	8%	7%	10%	12%	10%	5%	8%	9%	11%	7%	2%	6%	7%	19%	7%	9%	8%	24%	33%	38%	9%
Efetividade INTERNO (188)	4	1	2	3	2	1	2	1	0	1	15	6	2	1	4	4	2	3	0	0	1	6	4	4	1	1	1	81
Efetividade EXTERNO (188)	8%	4%	4%	6%	3%	5%	13%	5%	0%	5%	11%	7%	5%	4%	16%	3%	12%	6%	5%	0%	10%	2%	11%	8%	7%	6%	20%	8%
Efetividade INTERNO (188)	20	11	16	13	10	8	9	3	4	8	83	17	6	10	19	8	16	8	35	2	28	21	18	23	19	7	4	403
Efetividade EXTERNO (351)	16%	19%	16%	10%	17%	22%	14%	8%	8%	15%	25%	18%	10%	15%	23%	13%	27%	3%	22%	13%	19%	28%	20%	20%	15%	18%	13%	18%
Efetividade INTERNO (351)	13	8	15	18	11	8	6	4	3	3	20	0	26	7	9	41	18	18	34	9	20	1	0	1	26	2	2	333
Efetividade Quantitativa Notificada	49	35	47	69	37	21	22	12	12	28	164	81	43	37	39	74	50	28	87	15	76	43	51	64	89	11	12	1277

Fonte: Autoria própria/2022.

A segunda categoria em destaque foi a “Gerado - Sistema”, com 9% de efetividade. Essa categoria é resultante de abertura automática de serviços no sistema *Prax*, obedecendo critérios comerciais, como a abertura casada do serviço

de abertura/encerramento de contrato ao de fiscalização. Esse ato aumenta a confiança de um novo cliente da empresa não ser culpado por irregularidade do responsável legal anterior. Contudo, também aumentou o quantitativo de serviços gerados (“Gerados-Sistema”) e a necessidade de priorização desses para agilizar a disponibilidade de água aos esses clientes, causando constantes alterações nas programações das equipes de campo.

A terceira categoria, “Externo”, resultou em 8% de efetividade. Esse serviço é gerado fora do ambiente corporativo, depende de denúncia ou solicitação realizada, através de aplicativo, ligação telefônica ou site. O cliente pode solicitar esse serviço por erro, por conflito com vizinhos, entre outros.

Ao analisar a realidade de perdas e efetividade da fiscalização, foi verificada dificuldade na priorização dos serviços com maior efetividade, pois os serviços de fiscalização impedem algumas solicitações de clientes, como religação de água e alteração de contrato. Dessa forma, é corriqueira a necessidade de alteração das programações das equipes em campo para priorização desses serviços, aumentando o tempo de deslocamento entre os locais de fiscalização e dificultando toda a organização.

Outra dificuldade encontrada foi a falta de mão de obra especializada. Por se tratar de assunto específico, os colaboradores chegam na empresa sem esse conhecimento relacionado à irregularidade na ligação. Para minimizar essa falha, são realizados repasses e treinamentos para o nivelamento e a troca de conhecimento em campo.

Esses treinamentos foram realizados com apresentações compostas por exemplos de irregularidades com imagens das fiscalizações realizadas pelos próprios colaboradores, o

embasamento legal, exemplos de laudos, a forma adequada de preenchimento do termo de ocorrência. É um rico momento de interação entre os responsáveis pelas análises internas (analistas) e os colaboradores de campo, quando cada um apresenta suas dificuldades e as contribuições de melhorias. A comunicação clara facilita todo o trabalho, minimizando erros e laudos inconclusivos.

Outro instrumento utilizado na UNMTL, para a padronização e equalização dos procedimentos adotados na fiscalização de combate à fraude, são os documentos: Procedimento Operacional Padrão e Instrução de Trabalho. Esses documentos possuem detalhadamente o passo a passo para a execução do serviço, contendo o fluxo interno, que os analistas executam no sistema, e a execução em campo pelas equipes, pois a unidade possui certificação ISO 9001, que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), em que os processos e procedimentos necessitam ser documentados e auditados.

### **3.5 Conclusão**

Verifica-se que, para real redução de perdas de água, é necessária uma logística integrando diversas áreas, bem como acompanhamentos dos processos e melhorias constantes.

O indicador de perdas de água é complexo e a sua redução é o reflexo do somatório de ações mal implementadas. Sendo assim, é de fundamental importância a divulgação de boas práticas, o reforço do trabalho contínuo e o envolvimento de todos, demonstrando a divisão de responsabilidades.

O presente trabalho apresentou uma nova maneira de aperfeiçoar o foco de uma logística que perdas aparentes, com a melhoria de técnicas de acompanhamento e verificação da categoria de abertura de serviço, com maior eficácia, para que

haja o encaminhamento direcionado da fiscalização de combate à fraude.

Sendo assim, como resultado do estudo, foi apresentado o melhor retorno da logística implementada, inclusive com a fiscalização dos serviços gerados internamente, cuja logística poderá inclusive servir de modelo para utilização e teste em outras empresas de saneamento. Foram apresentadas também algumas dificuldades encontradas no cotidiano da CAGECE, sendo possível servir de inspiração para melhorias futuras.

### **3.6 Referências**

Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento (Aesbe). **Volume 1 - Série Balanço Hídrico: GUIA PARA** determinação de volume de entrada nos sistemas de Abastecimento. 1ª edição – 2015. Brasília, 2015. Disponível em: <https://aesbe.org.br/novo/guias-praticos-externa/>. Acesso em: 18/03/2020.

Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento (Aesbe). Volume 02 – Série Balanço Hídrico: GUIA Para Determinação de consumo autorizados não faturados. 1ª edição – 2015. Brasília, 2015(a). Disponível em: <https://aesbe.org.br/novo/guias-praticos-externa/>. Acesso em: 18/03/2020.

Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento (Aesbe). Volume 3 – Série Balanço Hídrico: guia prático de Procedimento para estimativa de submedição no Parque de Hidrômetro. 1ª edição – 2015. Brasília, 2015(b). Disponível em: <https://aesbe.org.br/novo/guias-praticos-externa/>. Acesso em: 18/03/2020.

Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento (Aesbe). Volume 4 – Série Balanço Hídrico: guia prático Para estimação de consumos não autorizados e volumes não apropriados por falhas de cadastro. 1ª edição – 2015. Brasília, 2015(c). Disponível em: <https://aesbe.org.br/novo/guias-praticos-externa/>. Acesso em: 18/03/2020.

Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento

(Aesbe). Volume 5 – Série Balanço Hídrico: guia prático Para qualificação de balanços hídricos e indicadores de desempenho operacional. 1ª edição – 2015. Brasília, 2015(d). Disponível em: <https://aesbe.org.br/novo/guias-praticos-externa/>. Acesso em: 18/03/2020.

Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento (Aesbe). Volume 6 – Série Balanço Hídrico: guia prático Para método direito de quantificação de perdas reais em sistemas de abastecimento. 1ª edição – 2015. Brasília, 2015(e). Disponível em: <https://aesbe.org.br/novo/guias-praticos-externa/>. Acesso em: 18/03/2020.

Associação Brasileira das Empresas Estaduais de Saneamento (Aesbe). **Cartilha ENTENDA O NOVO MARCO REGULATÓRIO: Fluxo de Análises Necessárias ao Direcionamento de Estratégias Empresariais.** Disponível em: <https://aesbe.org.br/novo/manuais-e-cartilhas>. Acesso em: 13/09/2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 05/08/2022.

BRASIL. **Lei nº 14.026** de 15 de julho de 2020. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/114026.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/114026.htm) Acesso em: 04/10/2022.

BRASIL. Ministério do desenvolvimento regional. **Diagnóstico Temático Serviços de Água e Esgoto: Visão Geral** ano de referência 2020. Brasília, dezembro de 2021(a). Disponível em: <http://www.snis.gov.br/diagnosticos>. Acesso em: 05/10/2022.

BRASIL. Ministério do desenvolvimento regional. **Diagnóstico Temático - Serviços de Água e Esgoto - Gestão Técnica de Água** ano de referência 2020. Brasília, dezembro de 2021(b). Disponível em: <http://www.snis.gov.br/diagnosticos>. Acesso em: 05/10/2022.

CARVALHO, F. S. DE; PEPLAU, G. R.; CARVALHO, G. S. DE; PEDROSA, V. DE A. **Estudos Sobre Perdas No Sistema De Abastecimento De Água Da Cidade De Maceió.** São Luiz, 2004. VII Simpósio de Recursos Hídricos do Nordeste. Disponível em:

<https://ctec.ufal.br/professor/vap/perdassistemadeabastecimento.pdf>. Acesso em: 22/06/2022.

CEARÁ. Agência Reguladora do Estado do Ceará (ARCE). **RESOLUÇÃO N° 130**. Ceará, Março de 2010. Disponível em: <https://www.arce.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/53/2018/05/resolucao-130.10.pdf>. Acesso em: 12/09/2022.

KUSTERKO, S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; CHAVES, L. C. GESTÃO DE PERDAS EM SISTEMAS DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA: UMA ABORDAGEM CONSTRUTIVISTA. **REVISTA ENG SANIT AMBIENT**. VOLUME23 N.3. MAIO/JUNHO DE 2018. PÁGINAS 615 A 626. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://WWW.SCIOLO.BR/J/ESA/A/RN6RHXLMBP6NYLNGR3YMJLX](https://www.scielo.br/j/esa/a/RN6RHXLMBP6NYLNGR3YMJLX). Acesso em: 15/05/2022.

LAMBERT, A. *Losses from Water Supply Systems: Standard Terminology and Recommended Performance Measures*. **The Blue Pages - IWA**, v. 10, n. 3, p. 273-284, 2000. Disponível em: [ttps://waterfund.go.ke/watersource/Downloads/001.%20Losses%20from%20water%20supply%20systems.pdf](https://waterfund.go.ke/watersource/Downloads/001.%20Losses%20from%20water%20supply%20systems.pdf). Acesso em: 10/10/2021.

OLIVEIRA, G.; SCAZUFCA, P.; SAYON, P. L.; OLIVEIRA, R. P. **Perdas de Água 2021 (SNIS 2019)**: Desafios Para Disponibilidade Hídrica E Avanço Da Eficiência Do Saneamento Básico. São Paulo, Junho de 2021. Disponível em: [https://dssbr.ensp.fiocruz.br/wp-content/uploads/2022/06/Estudo\\_de\\_Perdas\\_2021.pdf](https://dssbr.ensp.fiocruz.br/wp-content/uploads/2022/06/Estudo_de_Perdas_2021.pdf). Acesso em: 10/10/2022.





## Capítulo 4

# O Planejamento Financeiro e Fluxo de Caixa Eficiente para o Sucesso Empresarial das Micro e Pequenas Empresas

Alana da Silva de Matos  
Paulo Roberto da Silva Almeida Junior

### 4.1 Introdução

À proporção que um pequeno negócio cresce, consequentemente aumenta a obscuridade de sua administração. O proprietário, com um tempo, começa a sentir a necessidade de dividir afazeres do negócio, a fim de promover um modelo de gestão adequado a sua realidade. Nesse universo de obrigações, empreender requer uma especial atenção: a gestão financeira. Pode-se chamar de gestão financeira todos os desmembramentos administrativos atrelados ao planejamento, à execução e ao controle das atividades financeiras de um empreendimento, e assim chegar ao objetivo de acordo com o planejamento da atividade empresarial.

Em relação à saúde financeira em nosso país, de acordo com a análise de dados da Serasa Experian, que é exclusiva para empresas, relata-se que a inadimplência empresarial atingiu cerca de 6,1 milhões de empresas no país em abril de 2022 e que 5,5 milhões de empresas inadimplentes são de micro e pequeno porte, ainda conclui que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) representam a maior parcela de empresas negativadas no país em abril de 2022, contudo trata-se do número (5.518.707) mais alto de inadimplência de

empresas desde abril de 2020 (SERASA EXPERIAN, 2022). A figura 1 mostra o histórico de empresas inadimplentes durante 1 ano, comparativo do mês de abril de 2021 até o mês de abril de 2022.

### **Figura 1 - Comparativo da inadimplência das empresas, mês de abril de 2021 até o mês de abril de 2022**

#### **Histórico de empresas inadimplentes**

Número vem crescendo desde novembro do ano passado.



Fonte: Serasa Experian (2022).

Para que uma empresa tenha a vida financeira saudável de forma adequada, tem-se a necessidade de se dispor de mecanismos auxiliares, o fluxo de caixa é fundamental como ferramenta para essa operacionalização, a fim de facilitar o gerenciamento de recursos e evitar prejuízos futuros.

Nesse contexto, assim, visto que muitas empresas têm dificuldades em se estabilizar no mercado e estão endividadas, conforme a figura 1, abraçou-se a seguinte pergunta problema:

De que forma o planejamento financeiro e controle de fluxo de caixa poderá ser eficiente e atender as necessidades na gestão das micro e pequenas empresas?

E definiu como objetivo principal: reconhecer os impactos da ausência do planejamento financeiro e fluxo de caixa, sendo esses essenciais para manter as organizações saudáveis financeiramente. Logo, o estudo tem como propósito:

- Mostrar a importância da administração financeira para o sucesso das micro e pequenas empresas;
- Sugerir e detalhar ferramenta específica para o melhor desenvolvimento de suas atividades operacionais, além do fluxo de caixa para administrar as finanças, auxiliando na tomada de decisões que impactarão o futuro da empresa.

Com foco na prolongação da atuação das micro e pequenas empresas no mercado, o presente estudo se justifica em propor formas de controle e avaliação em função do planejamento financeiro, atrelado às ferramentas. Desta forma, é importante destacar que interpretar a importância de atingir o objetivo é fundamental, já que o resultado desse estudo irá auxiliar empresários e ou gestores a compreenderem a importância do planejamento financeiro, atrelado à ferramenta fluxo de caixa e pró-labore, em especial as que estão iniciando no mercado de trabalho, de modo a torná-las saudáveis financeiramente, competitivas e se manter de portas abertas.

Logo, diante dos desafios enfrentados no dia a dia pelas empresas quando se fala de gerenciamento de seus negócios sempre com o foco no crescimento e longevidade de suas atividades, o estudo se enumera em conteúdos teóricos categorizados em planejamentos, empreendedorismo (micro e pequenas empresas), e detalhamento com o manuseio sobre as ferramentas específicas como um importante instrumento gerencial para administrar as finanças. Realizou-se um estudo de caso em 10 micro e pequenas empresas, detalhando por fim a entrevista de avaliação de conhecimento e questionário, realizados com os proprietários dos empreendimentos, a fim de destacar a importância e a eficácia do fluxo de caixa.

## 4.2 Planejamento

No âmbito das micro e pequenas empresas, o planejamento é de suma importância para o processo de integração construtivo entre a empresa e o ambiente. Todavia, diversas vezes o planejamento neste nicho de empresas é deficiente, fato justificado pela complexidade, abrangência e qualificação exigidas dos empreendedores (SOUZA; QUALARINI, 2017).

Os termos planejamento e controle tornaram-se palavras-chave para o sucesso na gestão dos negócios no ambiente corporativo. De forma usual, o planejamento remete à capacidade de organização e antecipação contra os efeitos adversos de uma série de eventos. Nesse sentido, o planejamento funciona como uma ferramenta preventiva contra consequências indesejadas.

A respeito do planejamento, Braga (2019, p. 228) afirma:

[...] planejar significa definir antecipadamente os objetivos das ações preestabelecidas, a forma pela qual as ações serão desenvolvidas, os meios físicos tecnológicos, humanos, os recursos financeiros necessários, os prazos de execução das etapas do plano, e os responsáveis pela execução das etapas do plano estratégico.

Segundo Oliveira (2019), o planejamento corporativo possui duas peculiaridades básicas fundamentais para o sucesso nos negócios, que são: determinação dos objetivos da empresa e determinação dos meios para alcançar tais objetivos. É importante ressaltar que os aspectos supracitados não podem ser encarados como algo subjetivo, faz-se necessário a utilização de técnicas e métodos para alcançá-los.

Braga (2019) define três tipos de planejamento, que são: planejamento estratégico, planejamento tático e

planejamento operacional. As decisões atreladas ao planejamento estratégico remetem à alta administração, afetando a empresa por um longo período, tendo em vista que os seus objetivos são alcançados a longo prazo. O planejamento estratégico serve para preparar a empresa para situações futuras, levando em consideração as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

Já o planejamento tático relaciona-se de forma direta com as áreas funcionais da empresa, tais como recursos humanos, administração, controladoria, dentre outros. Para Oliveira (2019), o planejamento tático tem o intuito de aperfeiçoar a performance dos resultados de áreas específicas da empresa. Todas as decisões tomadas no planejamento tático referem-se ao nível intermediário, visando alcançar os objetivos determinados no planejamento estratégico.

Por último, não menos importante, o planejamento é uma função do processo operacional; o planejamento operacional é a etapa na qual serão tomadas as decisões de como serão realizadas as atividades, considerando um objetivo operacional estabelecido, que servirá de “bússola” para todas as etapas do processo, tendo a direção de implicações futuras por conta das decisões presentes (SEBRAE, 2020). De acordo com Catelli (2017, p. 140), “o planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de plano de ação a ser implementado”.

No planejamento operacional, será concebido o objetivo operacional, o qual irá estabelecer um parâmetro para decisões que irão englobar os meios e os recursos necessários para concepção dos serviços, alternativas para o plano de ação,

simulação e escolhas da melhor alternativa, estruturação e divulgação do plano.

No âmbito corporativo, outra ferramenta atrelada ao planejamento que contribui para obtenção de resultados é o controle, ou seja, o planejamento e o controle estão inter-relacionados. Em relação a essa inter-relação, Braga (2019, p. 230) salienta:

O planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas. O controle, por sua vez permite obter informações com rapidez, comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer um meio para a realização de um processo de feedback no qual o sistema pode ser transformado para que se atinja uma mais perfeita atuação.

#### **4.2.1 Planejamento Financeiro**

O planejamento financeiro trata-se de uma análise criteriosa dos controles financeiros da empresa, tendo como objetivo o cumprimento dos planos. Caso necessário, o planejamento financeiro pode mudar de roupagem para adaptar-se a mudanças imprevistas. Durante as etapas de concepção do planejamento financeiro, há uma combinação de orçamentos, fazendo com que os fluxos de caixa da empresa sejam consolidados no orçamento de caixa (SOUZA; QUALARINI, 2017).

O plano financeiro da empresa deve pôr em contraste a carta de investimentos financeiros existentes na mesma, bem como as opções de investimentos disponíveis. Caso a empresa tenha necessidade de expandir seus negócios, faz-se necessário o conhecimento consistente do plano financeiro, a incapacidade de perceber a ligação, por exemplo, entre o crescimento das vendas e as necessidades de produção poderá levar a um desastre financeiro (DRUCKER, 2013).

Nesse sentido, o planejamento financeiro é de extrema importância para a saúde organizacional, proporcionando aos gestores uma visão panorâmica da situação econômica da empresa. Um plano financeiro bem elaborado permite ao gestor identificar oportunidades e possíveis mudanças que possam contribuir para melhora dos resultados almejados pela empresa.

Segundo Ross (2019, p. 589),

Os elementos básicos de política no planejamento e controle financeiro incluem as oportunidades de investimento que a empresa decide aproveitar, o grau de endividamento que a empresa decide adotar e o montante de dinheiro que a empresa julga ser necessário e apropriado distribuir aos acionistas. Estas são políticas financeiras que a empresa precisa escolher, visando a seu crescimento e sua rentabilidade.

Assim, pode-se inferir que o planejamento financeiro é uma ferramenta formal que orienta a gestão da empresa no acompanhamento das diretrizes de mudanças, bem como na revisão do alcance das metas pré-estabelecidas. De acordo com Braga (2019), o planejamento financeiro é o fruto da coordenação de todos os planos financeiros da empresa. Nesse sentido, o planejamento financeiro é desmembrado em duas etapas, que são a curto e longo prazo.

O planejamento financeiro de longo prazo refere-se a um plano com futuro distante, acompanhado da provisão de seus reflexos econômicos. Assim, o planejamento de longo prazo não trabalha com tomadas de decisão futuras, todavia lida com o futuro das tomadas de decisão presentes. Em relação a isto, Gitman (2014, p. 93) salienta que “Os planos financeiros de longo prazo (estratégico) estipulam as

medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos”.

Já o planejamento financeiro de curto prazo refere-se ao fluxo de caixa, entradas e saídas de dinheiro provenientes das ações financeiras da empresa, destinando-se ao controle e à maximização dos rendimentos da empresa. Para Gitman (2014, p. 93), “Os planejamentos de curto prazo (operacionais) determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos”.

Os planos financeiros de curto prazo são criados por meio de orçamentos, que para serem operacionalizados deverão assumir um valor quantitativo como também estar associado a um determinado prazo. As comparações reais de dados financeiros observados em relação aos dados projetados geram o orçamento, o qual demonstrará de onde virão os recursos necessários para a execução das atividades (DRUCKER, 2013).

Para Ross (2019), o planejamento financeiro auxilia na reflexão sobre o futuro da organização, forçando o gestor a fazer previsões. Para o autor supracitado, o planejamento financeiro envolve algumas atividades, tais como: (1) construir um modelo da empresa, (2) descrever diferentes cenários de evolução futura, desde o pior até o melhor, (3) usar os modelos para elaborar demonstrações financeiras projetadas, (4) simular o modelo sob diversos cenários e (5) examinar as implicações financeiras de planos estratégicos.

Quando o planejamento financeiro se torna ausente por muito tempo dentro de um empreendimento, o mesmo fica susceptível ao fracasso, uma vez que tal planejamento tem como intuito o conhecimento das repercussões de implantação de ações futuras sobre a situação financeira da



organização. Desta forma, fica palpável para os gestores o conhecimento de como se comportarão os recursos financeiros da empresa (DRUCKER, 2013).

#### **4.2.2 Empreendedorismo**

Segundo Hisrich (2019), pode-se interpretar o empreendedorismo como uma característica própria de quem é empreendedor, isto é, de quem empreende, quem inicia um negócio ou projeto. Ainda segundo o autor, o empreendedorismo é definido a partir da análise comportamental do ser humano e dos meios que podem conduzi-lo ao sucesso.

O domínio de ferramentas gerenciais é primordial e decorrente do processo de aprendizado daquele que seja capaz de definir e criar contextos, ou seja, daquele que possua plenas condições para empreender diante da necessidade de criar, desenvolver e realizar sua visão. O ser empreendedor não está associado propriamente a abrir um negócio, mas se tornar competitivo diante o mercado (MOTTA, 2017).

Drucker (2013) define empreendedor como um funcionário que promove inovações ao processo, com uma nova organização, requerendo o desenvolvimento de valores adicionais. As pessoas capacitadas a criar e inovar diante às oportunidades podem melhorar processos e empresas. Segundo Motta (2017), quem definiu de forma mais precisa a figura do empreendedor e sua importância para o mercado capitalista foi o economista austríaco Joseph Schumpeter em seu livro *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, em 1942.

A função do empreendedor é revolucionar o processo produtivo para o desenvolvimento de um projeto, produção de um novo bem ou inovação de qualquer que seja o processo. Entretanto, Degen (2016) defende que ainda não existe um consenso entre os estudiosos a respeito da

definição do conceito de empreendedor. Para o autor, a dificuldade para o estabelecimento de tal conceituação é associada às concepções errôneas instauradas pela mídia que distorcem alguns conceitos. Independentemente das diferentes visões sobre o que seja um empreendedor, os autores concordam num ponto: o empreendedor é alguém capaz de criar, de inovar, de reorganizar os meios de produção. É uma pessoa capaz de assumir riscos e disposta a determinar o seu futuro.

Hisrich (2019) afirma que, apesar das pesquisas associadas à função do empreendedor apresentar divergências com respeito às definições, percebe-se que o fator que diferencia o empreendedor das demais pessoas é a maneira como esse último capta a necessidade por mudanças e estabelece meios para fixar tais oportunidades.

O empreendedor pode ser caracterizado como um ser social, produto do meio (época e lugar) onde vive. Dolabela (2019) defende que o ser empreendedor cientificamente não pode ser associado à herança genética. Portanto, as pessoas possuem a oportunidade de se tornarem empreendedoras, entretanto, para isso, precisam ser inseridas em um sistema de aprendizagem especial.

Para Degen (2016), ninguém nasce empreendedor. Todos são função do capital social, ou seja, dos valores que são adquiridos ao longo da vida. Para esse autor, o empreendedor é fruto do ambiente. O espírito empreendedor é uma característica ímpar de um indivíduo ou uma empresa. Ou seja, não está vinculado a um traço de personalidade, é definido pelo comportamento daquele ser. O autor em questão ainda afirma que o empreendedor deve ser um profissional capacitado a assumir a liderança de negócios ou processos e riscos, ter iniciativa e criatividade suficiente para propor algo novo e até mesmo revolucionário em sua organização.

É importante observar que alguns indivíduos, diante da necessidade de uma dada realização, aceitam esse desafio e empenham-se da melhor forma possível para realizar suas atividades. Assim, pode-se inferir que pessoas, quando movidas pela necessidade de realização, aperfeiçoam-se continuamente de forma a aperfeiçoar seus desempenhos e realizações, e dedicam-se a resolver situações que desafiam sua capacidade, sentindo-se recompensados intimamente quando obtêm sucesso (DRUCKER, 2013).

Segundo Dolabela (2019), as características que definem o comportamento empreendedor são: polivalência, prazer em realizar pequenas tarefas, visão e ação, dedicação, necessidade de agir, prioridades, metas, superação de erros e administração de riscos. Pode-se então definir o empreendedor como sendo uma pessoa persistente, que trabalha arduamente, é decidido, otimista e autoconfiante.

### **4.2.3 Micro e Pequenas Empresas**

De acordo com o Hisrich (2019), as micro e pequenas empresas podem ser industriais, comerciais ou prestadoras de serviços, distinguindo-se quanto ao número de colaboradores que as mesmas empregam. As empresas industriais que empregam até dezenove empregados são classificadas como microempresas, enquanto as empresas que empregam de vinte até noventa e nove empregados são classificadas como empresas de pequeno porte. No tocante às empresas comerciais ou prestadoras de serviços, as microempresas contém no máximo nove empregados, e as empresas de pequeno porte contém entre dez e quarenta e nove empregados.

Ainda segundo o Hisrich (2019), um grande número de empresas no Brasil entram em falência nos primeiros dois anos de abertura, cerca de 75%. As razões para isto, conforme os relatos dos empresários presentes na pesquisa, são

que no país existe uma carga tributária altamente desfavorável ao empreendedor e que não há apoio por parte do governo. Apesar desses relatos terem fundamentos, o documento aponta como principal motivo para falência prematura de empresários a questão da não realização do planejamento estratégico antes de iniciarem um negócio, o que acaba tornando as empresas susceptíveis à falência.

Segundo Souza (2019), as micro e pequenas empresas podem se diferenciar pelo faturamento. A figura a seguir, demonstra a classificação das micro e pequenas empresas, seguindo os preceitos do BNDES e do SEBRAE.

**Figura 2 - Classificação das empresas conforme o planejamento pelo SEBRAE e BNDES**

	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
SEBRAE	Receita Bruta Anual de até R\$ 240.000	Receita Bruta Anual superior a R\$ 240.000 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000
BNDES	Receita Operacional Bruta anual de até R\$ 1.200.000	Receita Operacional Bruta anual superior a R\$ 1.200.000 e inferior a R\$ 10.500.000

Fonte: Boechat, 2018 (ADAPTADO).

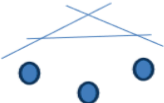

Ainda com relação ao tamanho das empresas, Souza (2019) salienta que as empresas de pequeno porte podem se distinguir pela estrutura administrativa que apresentam, sendo compostas geralmente por poucas pessoas, em razão da baixa complexidade para manter as suas funções, quando comparada com as empresas de grande porte.

Drucker (2013, p. 38) afirma que “uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita”. Para o autor, a distinção entre micro e pequena empresa é um

pouco complexa; por este motivo, é convencional analisá-las conforme as suas estruturas administrativas. A figura 3, representa a distinção entre as micro e pequenas empresas, de acordo com suas estruturas administrativas.

As micro e pequenas empresas são de fundamental importância para a economia brasileira, pois produzem uma gama de produtos e serviços que atendem as necessidades da população, empregos e riquezas, como afirmam Calabria e Zanchin (2018, p. 7).

**Figura 3 - Estrutura das empresas conforme os aspectos administrativos**

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
<b>MICRO - EMPRESAS</b>		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade, etc.).
<b>PEQUENAS EMPRESAS</b>		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o "chefe" e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.

Fonte: Boechat, 2018 (ADAPTADO).

[...] o papel de tais empresas como “colchão” amortecedor do desemprego. A sua importante participação no desenvolvimento do país. Daí a criação de variados incentivos a partir de 1980, quando a economia nacional sofreu uma diminuição de crescimento econômico e maior desemprego como sua consequência. Surgiram, por isso mesmo, o Estatuto da

Microempresa (Lei 7.256/84), sua inclusão na Carta Magna (art. 179), o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE) de 1972, transformado em 1990 em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

#### **4.2.4 Pró-Labore**

O pró-labore é um termo de origem latina que tem como significado “pelo trabalho”. Tal significado foi adotado pela enciclopédia Larousse Cultural, que considera pró-labore como sendo o salário para os sócios ou gestores. A forma de contabilização do pró-labore pode ser definida como débito de despesas administrativas, bem como custos de serviços prestados e créditos do pró-labore a pagar no passivo, não tendo limites para o mesmo (MOTTA, 2017).

Levando em consideração a informação de que não há limites para o pró-labore, Munaretto (2013, p. 32) menciona:

[...] não existem limites para dedução dos rendimentos pagos a título de pró-labore, sendo que estes devem configurar como custo ou despesa operacional, fazendo parte das deduções para empresas tributadas pelo lucro real no que tange a base de cálculo do imposto de renda e da contribuição social.

No que se refere à tributação, a medida provisória n° 83 estabelece que é obrigatório para as organizações que pagam pró-labore a retenção na folha de pagamento e a efetuação do recolhimento na fonte de 11% do INSS, valor esse referente ao que era anteriormente recolhido pelo sócio ou acionista da empresa.

Na intenção de demonstrar como é a forma de evidenciação do pró-labore, Munaretto (2013) apresenta o case de uma empresa fictícia. O capital da referida empresa é 1 milhão de reais, no qual cada ação da empresa equivale a 1 real, distribuída entre 3 sócios, conforme abaixo:

**Figura 4 - Distribuição entres os sócios**

Sócio	Percentual de Participação	Valor mensal de pró-labore
Sócio A	30%	3.000,00
Sócio B	40%	4.000,00
Sócio C	30%	é apenas sócio cotista

Fonte: Munaretto (2013).

Através da figura anterior, pode-se verificar que os sócios A e B recebem pró-labore conforme seus percentuais de participação. Já o sócio C, apesar de ter o mesmo percentual de participação do sócio A, não recebe pró-labore, uma vez que não interage com “labor” na empresa.

Na figura 5 fica evidenciado todos os encargos que recaem sobre o pró-labore. Mesmo que os valores sejam pagos de forma mensal, para fins de melhor entendimento, os valores representados são anuais.

**Figura 5 - Cálculo de encargos incidentes sobre o pró-labore**

Descrição (valores anuais)	Sócio A	Sócio B	Sócio C	Totais
Pró-labore (retirada mensal X 12 meses)	36.000,00	48.000,00	0,00	84.000,00
(-) Dependentes	0,00	1.272,00	0,00	1.272,00
(-) Previdência social - parte empregado	2.467,53	2.467,53	0,00	4.935,06
(-) Base de cálculo para IR	33.532,47	44.260,47	0,00	77.792,94
(x) Alíquota aplicável	27,50%	27,50%	0,00	
(-) Parcela a deduzir - tabela do IR	5.076,96	5.076,96	0,00	10.153,92
(=) Valor a recolher de IRRF anualmente	4.144,47	7.094,67	0,00	11.239,14
Previdência patronal (20%)	7.200,00	9.600,00	0,00	16.800,00
Total de encargos da empresa	7.200,00	9.600,00	0,00	16.800,00
Total de encargos do sócio	6.612,00	9.562,20	0,00	16.174,20

Fonte: Munaretto (2013).

Pode-se verificar que o sócio B possui dependente no total de um. No que tange ao valor da previdência social, foi calculado com base na taxa de 11% sobre o valor máximo permitido pela previdência, tendo em vista que o pró-labore dos sócios supera tal limite. A base de cálculo para o IR do

pró-labore se refere ao pró-labore em si, deduzidas as despesas com dependentes e previdência social. A última e a penúltima linha da figura 5 evidenciam os totais de dispêndio para empresa e empresário em relação ao recebimento do pró-labore.

Tendo como base as informações supracitadas, entende-se que o planejamento financeiro é um processo de organização, vale ressaltar que o objetivo final de um planejamento financeiro consistente é melhorar a qualidade de vida pessoal e empresária, contudo é rotineiro misturar a Pessoa Física com a Pessoa Jurídica nos pequenos negócios.

Separar os montantes do empreendimento dos gastos da vida pessoal é uma excelente forma de não fazer parte desses grupos de endividados, para se ter uma saúde financeira em um pequeno empreendimento, é de suma importância haver uma separação entre o dinheiro para a realização das atividades da empresa e o dinheiro particular, o empreendedor deve ter sua remuneração em forma de “pró-labore”. Para isso, faz-se necessária a elaboração de um planejamento financeiro, de modo a tornar mais fácil o controle financeiro da empresa e gastos pessoais (SEBRAE, 2020).

#### **4.2.5 Fluxo de Caixa**

A administração do fluxo de caixa é uma das principais atividades dos micro e pequenos empreendimentos. Nesse contexto, o papel do gestor é essencial pela busca do sucesso neste processo. Gitman (2014) pondera que o fluxo de caixa é uma das principais preocupações para o gestor financeiro. Tais preocupações são atreladas aos assuntos financeiros inerentes ao dia a dia da empresa, bem como as tomadas de decisões estratégicas.



Ross (2019) considera que o fluxo de caixa possui três subdivisões, que são: fluxo operacional, fluxo de investimento e fluxo de financiamento. O fluxo operacional se refere às entradas e saídas provenientes das vendas da empresa. O fluxo de investimento está relacionado com a aquisição e a venda de patrimônios imobilizados e participações em outras empresas. Já o fluxo de financiamento remete à obtenção de recursos de terceiros e capital próprio.

O fluxo de caixa serve como uma ferramenta para planejar, controlar e coordenar os recursos financeiros da organização durante um período determinado. O fluxo de caixa torna possível à gestão da empresa o acompanhamento das entradas (recebimento) e saídas (pagamentos) de recursos financeiros, de modo a favorecer o entendimento apurado da saúde financeira empresarial (DRUCKER, 2013).

Segundo Degen (2016), as decisões provenientes das informações fornecidas pelo fluxo de caixa permitem com que a empresa se torne mais competitiva no mercado. Isso acaba por favorecer a prospecção de novos investimentos, bem como obtenção de recursos financeiros num recorte temporal presente e futuro.

De acordo com Ross (2019), a elaboração do fluxo de caixa permite a obtenção de recursos financeiros para concepção de plano geral de operações, bem como realização de transações econômicas/financeiras. Além disso, é possível analisar a melhor opção para a aplicação de recursos financeiros da empresa, proporcionando planejamento e controle no que tange aos ingressos e desembolsos de caixa, através de informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como dados. Na figura 6, há

informações importantes e uma exemplificação da utilização da planilha em Excel<sup>6</sup>.

A ferramenta do fluxo de caixa consiste em uma exibição de receitas e despesas em determinado período de acordo com o planejamento da periodicidade, podendo ser usado a ferramenta de fluxo de caixa operacional, esse tipo de ferramenta serve para o empresário medir o desempenho do negócio e quando preciso tomar decisões.

### **Figura 6 - Construção de fluxo de caixa com uso da ferramenta**

 Fizemos uma simulação da utilização da ferramenta para auxiliar o seu aprendizado  
[Clique Aqui para ver o exemplo](#)

---

Fonte: SEBRAE (2020).

Contudo, considera-se que, para o prolongamento das atividades empresariais, os empresários e ou gestores devem organizar as operações financeiras, devendo-se adotar o uso da planilha no programa Excel e registrar, conforme a Figura 6, para auxiliar na organização financeira do negócio.

Por fim, ressalta-se que a planilha em Excel pode ser baixada gratuitamente pelo SEBRAE (O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), de forma gratuita e *online* na entidade. O Sebrae oferece diversos aprimoramento para os negócios, dentre eles podemos citar: especialistas, planilhas, palestras, oficinas, consultorias entre outros. A entidade é sem fins lucrativos, basta apenas acessar o site e se cadastrar, e receber o apoio para o desenvolvimento do pequeno negócio, e, ou de forma mais básica, os donos de micro e pequenas empresas e o microempreendedor podem

---

<sup>6</sup> Cf. Para acessar deverá ir no link nas referências bibliográficas.

fazer todas as movimentações em uma folha de papel simples, valendo ressaltar que terá que constar no método escolhido os recebimentos dos clientes menos as despesas.

### **4.3 Metodologia (Materiais e Métodos)**

#### **4.3.1 Tipo de Estudo**

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa e quantitativa, com uma pesquisa participante, ou seja, a pesquisadora colaborou para a concepção das informações no ambiente de pesquisa, uma vez que participou da elaboração do questionário de avaliação da utilização do fluxo de caixa nos pequenos e micro empreendimento.

Segundo Manzini (2019), a pesquisa participante ocorre quando há interação dos pesquisadores e dos membros envolvidos na pesquisa. De acordo com Neves (2016), o estudo de natureza qualitativa busca desmistificar os aspectos relacionados a um determinado assunto através da investigação e da descrição detalhada de seus elementos, enquanto o estudo de natureza quantitativa busca traduzir por meio de números as decisões a serem tomadas no estudo, baseando-se em métodos estatísticos.

Para Manzini (2019), o estudo de caso é um procedimento que envolve a tratativa de uma quantidade reduzida de objetivos, permitindo que os mesmos sejam analisados e detalhados de forma complexa, de modo a permitir seu entendimento.

### **4.3.2 Local da Pesquisa**

O estudo foi realizado com empreendedores localizados na cidade de Horizonte-CE e Pacajus-CE, e a ocorrência da pesquisa ocorreu entre os dias 01 e 14 de junho de 2022, com dez micro e pequenas empresas. A concessão da pesquisa foi autorizada mediante a prévia solicitação dos proprietários dos empreendimentos, tendo esses empresários como o público-alvo da pesquisadora pelo fácil acesso na avenida principal das cidades, sendo identificados ao ir consumir alimentos, por essa razão, a partir desta perspectiva, realizava a pesquisa.

### **4.3.3 Coleta de Informações**

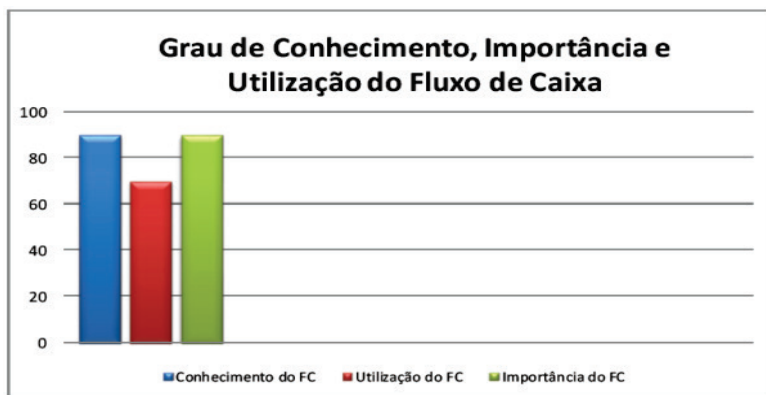
As informações do presente estudo foram coletadas mediante a entrevista de avaliação de conhecimento e um questionário, realizados com os proprietários dos empreendimentos. O objetivo do questionário foi o de avaliar o conhecimento dos proprietários quanto ao fluxo de caixa, bem como se os mesmos o utilizavam em suas empresas. Vale ressaltar que algumas perguntas do questionário foram de múltipla escolha, ou seja, permitiu ao entrevistado escolher mais de uma resposta.

## **4.4 Resultados e Discussão**

O presente trabalho tem como foco o ramo de negócios varejista, localizado entre as cidades de Horizonte-CE e Pacajus-CE, todavia o fluxo de caixa é trivial para empresas de qualquer ramo, independentemente do tamanho.

No gráfico 1, foram correlacionados três questionamentos com os indivíduos envolvidos na pesquisa, que foram: nível de conhecimento sobre o fluxo de caixa; grau de utilização do fluxo de caixa; entendimento da importância do fluxo de caixa.

**Gráfico 1 - Grau de conhecimento, importância e utilização do fluxo de caixa**



Fonte: Pesquisa dos Autores (2022).

Pode-se observar que o grau de conhecimento sobre o fluxo de caixa, bem como a importância do mesmo, está bem difundido entre a amostra analisada, na qual 90% deram respostas coerentes. No estudo de Marques (2019) sobre aplicação do fluxo de caixa numa microempresa, no resultado já houve uma distinção, no qual cerca de 52% dos entrevistados não conheciam bem o fluxo de caixa, alegando falta de conhecimento técnico e falta de auxílio de um profissional contábil qualificado.

Já no que se refere à utilização do fluxo de caixa, cerca de 70% dos entrevistados afirmaram aplicá-lo em seus negócios. Resultado similar foi encontrado num estudo sobre o uso dessa ferramenta na tomada de decisão nas micro e pequenas empresas realizado por Freitas (2016), em que 66% dos entrevistados afirmaram que utilizavam o fluxo de caixa como ferramenta contábil para controle e tomada de decisão.

No gráfico 2, foi feito o questionamento se os entrevistados utilizavam alguma outra ferramenta para gestão financeira do empreendimento.

## Gráfico 2 - Demonstração contábil



Fonte: Pesquisa dos Autores (2022).

Aproximadamente 80% responderam que “sim”, utilizam outra ferramenta de gestão financeira, além do fluxo de caixa. Na pergunta seguinte, foi realizado o questionamento de quais seriam as outras ferramentas de gestão financeira utilizadas nos empreendimentos.

## Gráfico 3 - Outros instrumentos utilizados

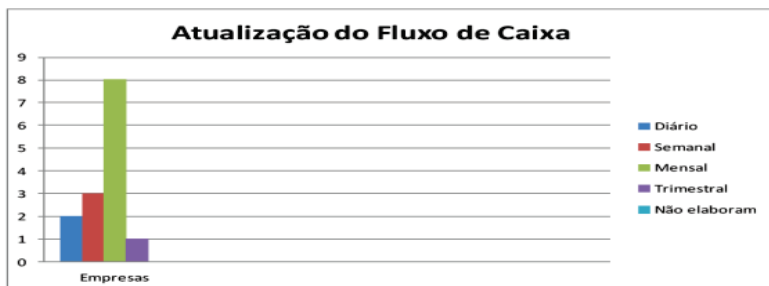


Fonte: Pesquisa dos Autores (2022).

Verificou-se que boa parte dos membros envolvidos na pesquisa (50%) consideraram a utilização do Balanço Patrimonial e DRE como forma de gestão contábil para tomada de decisão. Quanto às demais ferramentas da contabilidade, 40% utilizam o orçamento, 20% utilizam DLPA e Controle de Contas a Pagar, e 10% utilizam Controle de Estoques.

Em seguida, os entrevistados que utilizavam fluxo de caixa nas suas empresas foram questionados quanto ao período de atualização, conforme o gráfico abaixo:

**Gráfico 4 - Atualização do fluxo de caixa**

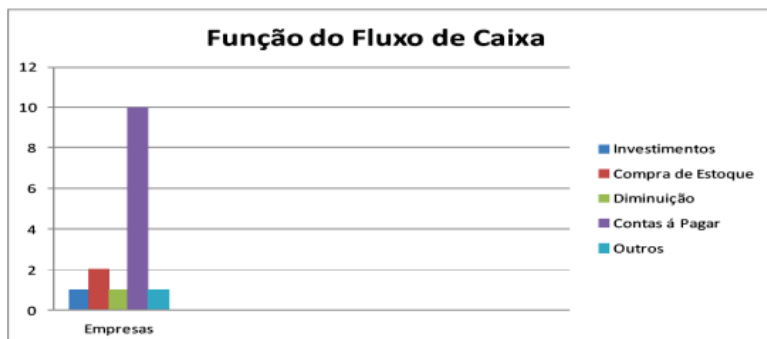


Fonte: Pesquisa dos Autores (2022).

Boa parte dos entrevistados (80%) responderam que atualizavam o fluxo de caixa mensalmente, 30% responderam que atualizavam o fluxo de caixa semanalmente, 20% diariamente e 10% de três em três meses. Segundo Marques (2019), a maioria dos entrevistados (66%) também atualizavam o fluxo de caixa mensalmente. Tal resultado leva a crer que o período mensal reflete melhor a realidade da empresa, apresentando dados mais confiáveis para tomada de decisão.

Buscando entender a percepção sobre a função do fluxo de caixa perante os entrevistados, pôde-se chegar ao gráfico a seguir.

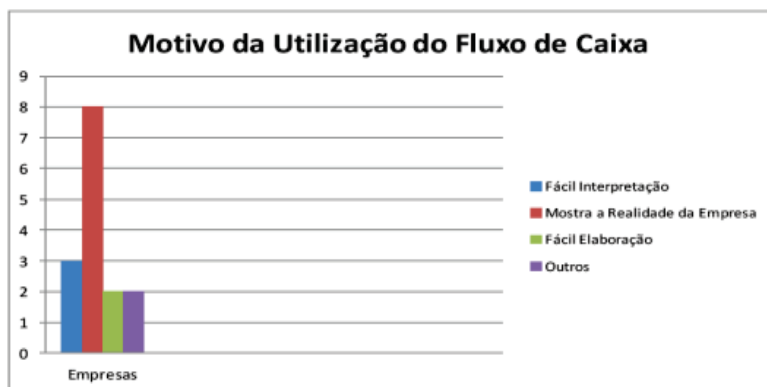
### Gráfico 5 - Função do fluxo de caixa



Fonte: Pesquisa dos Autores (2022).

Dentre as funções que foram obtidas como resposta, a que mais se destacou foi contas a pagar (80%). O percentual de 80%, foi encontrada quando os participantes da pesquisa foram questionados em relação ao motivo da utilização do fluxo de caixa, os quais responderam em grande maioria ser por “mostrar a realidade financeira da empresa”, conforme o gráfico abaixo.

### Gráfico 6 - Motivo da utilização do fluxo de caixa



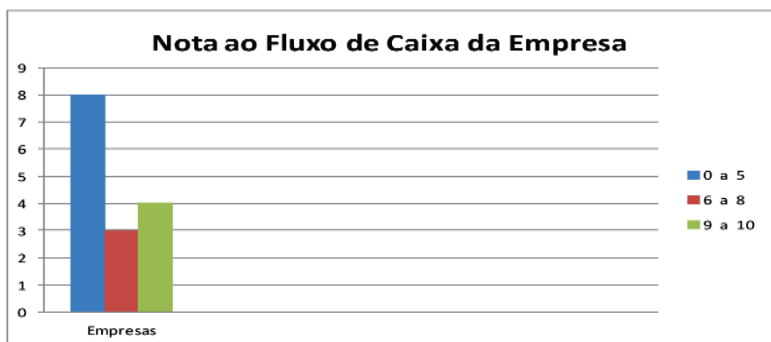
Fonte: Pesquisa dos Autores (2022).



Seguindo a mesma linha de raciocínio, Bertoldo (2019), em seu estudo de caso na cidade de Araguari sobre a importância do planejamento do fluxo de caixa em empresas de pequeno porte, verificou um perfil de comportamento parecido dos gestores entrevistados, buscando sempre acompanhar a situação financeira e verificação da lucratividade da empresa.

Por último, os entrevistados foram questionados em relação à nota que dariam ao fluxo de caixa, contabilizando de 0 a 10, buscando assim entender a real importância atribuída a essa ferramenta.

**Gráfico 7 - Nota ao fluxo de caixa da empresa**



Fonte: Pesquisa dos Autores (2022).

A maior parte dos entrevistados (50%) responderam com a nota de 0 – 5, 39% responderam de 9 – 10 e 11% responderam entre 6 e 8. Verifica-se assim, que a ferramenta fluxo de caixa tem maior possibilidade de difusão entre os entrevistados, tendo em vista que é uma ferramenta extraordinária, mas que ainda não é percebida com seu real valor para os micro e pequenos empreendedores.

## 4.5 Conclusão

Através da realização do presente trabalho, verifica-se que o fluxo de caixa é uma ferramenta da contabilidade de suma importância para auxílio na tomada de decisões financeiras. Embora seja desconhecido por alguns empresários e administradores, o fluxo de caixa é prático, permitindo a demonstração de operações do dia a dia, bem como uma boa projeção para melhor aplicação dos recursos em oportunidades de negócios, a ferramenta deve ser usada como mecanismo auxiliar no gerenciamento e nas tomadas decisórias administrativas.

Neste sentido, pode-se inferir que o fluxo de caixa pode ser aplicado em qualquer empresa, independente do seu porte. Ao utilizá-lo, a empresa aumenta a sua capacidade de organização dos dados referentes a pagamentos e recebimentos de caixa, promovendo maior segurança e equilíbrio financeiro. No tocante aos resultados encontrados no presente estudo, notou-se que, apesar de bem difundido, nem todos os entrevistados utilizam o fluxo de caixa. Como justificativa, os entrevistados alegaram falta de conhecimento técnico ou assessoria de um profissional de contabilidade qualificado.

Um aspecto a considerar é que as dificuldades encontradas para não utilização do fluxo de caixa podem ser muitas vezes provenientes da falta de conhecimento e interesse do indivíduo em aprender a utilizar a ferramenta. Considerando que o mesmo desconhece os benefícios da utilização do fluxo de caixa para controle financeiro e tomada de decisão, seu empreendimento está mais suscetível aos desencontros entre receitas e despesas.

Por fim, vale salientar que o objeto de estudo principal no trabalho, o fluxo de caixa, segundo os pressupostos

teóricos e dados práticos, pode e deve ser utilizado por qualquer empresário ou gestor, uma vez que é de simples e fácil aplicação: logo fica como sugestão no item 2.6 fluxo de caixa, figura 6 (informações importantes sobre o manuseio da planilha em Excel, para auxiliar na construção do fluxo de caixa e a ferramenta já pronta para uso). É trivial que a utilização do fluxo de caixa não é a garantia de eliminação das dificuldades financeiras numa empresa, todavia a pré-visualização das entradas e saídas permite a antecipação de decisões e alocação de recursos, resumindo transparência nos resultados financeiros.

Assim, este artigo buscou contribuir para estrutura gerencial de micro e pequenas empresas, trazendo como ferramentas o pró-labore e fluxo de caixa, relacionado ao controle financeiro da empresa, pela razão de não duplicar o quadro de inadimplência empresarial.

#### **4.6 Referências**

BERTOLDO, B. A Importância da Implantação do Planejamento do Fluxo de Caixa nas Empresas de Micro e Pequeno Porte na Cidade de Araguari. Artigo (Graduação de Ciências Contábeis). Uberlândia, 2019.

BRAGA, R. Fundamentos e técnicas de administração financeira. 1. ed. 17. reimp. São Paulo: Atlas, 2019.

CATELLI, A. Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica. GECON. 2. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2017.

DEGEN, R. O Empreendedor em 50 perguntas e respostas. São Paulo, v.1, ano 2, Nº 22, ago, 2016.

DOLABELA, F. O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. Conferência proferida no evento "A Universidade Formando Empreendedores". 03. ed. São Paulo: Pioneira, 2019.

DRUCKER, P. Práticas de Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 2013.

FREITAS, B. Fluxo de Caixa: Um estudo sobre o uso dessa

ferramenta na tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. Monografia (Graduação de Ciências Contábeis). Caicó, 2016.

GITMAN, L. Princípios de Administração Financeira. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

HISRICH, R. Entrepreneur/Intrapreneur. *American Psychologist*. v. 45, n. 2, 2019.

MANZINI, E. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. *In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Org.). Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: Eduel, 2019.

MARQUES, D. A Importância da (DFC) Demonstração de Fluxo de Caixa para Microempresa. Artigo (Graduação de Ciências Contábeis). Taboão de Serra, 2019.

MOTTA, F. Cultura e organizações no Brasil. EAESP/FGV. *In: Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2017.

MUNARETTO, L. Uma análise comparativa dos tributos e contribuições incidentes sobre o pró-labore. *Revista do Conselho Nacional de Contabilidade do Rio Grande do Sul*, 4 ed. São Paulo, Atlas, 2013.

NEVES, J. Pesquisas Qualitativas - Características, usos e possibilidades. São Paulo: Caderno de Pesquisas em administração, 2016.

OLIVEIRA, D. Planejamento Estratégico. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PINHEIRO, C. Planejamento financeiro de fluxo de caixa como ferramenta de gestão para microempresas. 2021. Disponível em: [https://nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade de/gestao-para-microempresa](https://nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/gestao-para-microempresa), Acesso em: 20/06/2022.

ROSS, S. Administração Financeira. 2. ed. 9. reimp. São Paulo: Atlas, 2019.

SEBRAE. Serviço de apoio às micro e pequenas empresas. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/parasuaempresa/soumesmoempendedor.asp> Acesso em: 14/05/2022.

SEBRAE. Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao>, Acesso em: 15/05/2022.

SEBRAE. Ajude sua empresa a crescer com um planejamento

financeiro estruturado. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/ajude-sua-empresa>. Acesso em: 15/05/2022.

SEBRAE. Planilha de Fluxo de Caixa – Sebrae. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Plan%20Financeiras%20-%20Fluxo%20de%20Caixa.xls>. Acesso em: 19/07/2022.

SERASA. Mapa da inadimplência e renegociação de dívidas no Brasil. 2021. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/assets/cms/2021/Mapa-da-Inadimplencia.pdf>. Acesso em: 15/05/2022.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios. 2017. Centro Universitário Senac, São Paulo. Disponível em: [http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/planejamento\\_estrategico\\_nas\\_mpes.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/planejamento_estrategico_nas_mpes.pdf). Acesso em: 15/05/2022.

SOUZA, A. Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2015.



## Capítulo 5

# Educação Corporativa como Ferramenta para Sanar as Demandas em Reclamação do Mercado Consumidor de Telefonia Móvel em Fortaleza-CE

Lidiane Castro Pinheiro  
Ariane de Queiroz Sousa  
Ricardo Cesar de Oliveira Borges

### 5.1 Introdução

O homem sempre buscou aprimorar o saber, através das suas próprias experiências e da cultura passada de geração a geração, para que assim ficasse registrada sua forma de pensar e decidir. Portanto conhecer é a primeira etapa de um processo evolutivo que não possui retrocesso. Ademais, esse conhecimento deve ser manifestado por quem o tem e percebido por quem o recebe, uma vez que não basta ao conhecedor apenas deter o conhecimento, mas, sobretudo, propiciá-lo a quem não tem.

O mercado global e a sociedade atual apresentam-se também como fortes influenciadores para a constituição do conhecimento. A competição existente traz consigo mudanças repentinas na ciência e nas informações, como exemplos a veloz transmissão da comunicação, os consumidores cada mais exigentes em busca de uma qualidade e diferenciação, o público infante-juvenil ávido por novas tecnologias, os produtos cada vez mais personalizados, as cadeias de suprimento mais enxutas e o avanço na gestão por gênero.

Nesse ambiente globalizado, as organizações necessitam sustentar o conhecimento como valor intangível e uma ferramenta estratégica dentro da empresa, porém, não somente a questão de tê-lo é relevante, é necessário saber gerenciá-lo e canalizá-lo para o seu devido objetivo, para que seja propagado internamente entre todos os funcionários e, mais além do ambiente organizacional, notadamente na percepção do cliente.

Esse cliente fornece as informações necessárias para a manutenção, a sobrevivência, o desenvolvimento e/ou fechamento da empresa. Por informações pode-se entender como ativos importantes e necessários que exigem capacidade de retê-los e gerenciá-los para se tornarem benefícios organizacionais. Essas informações propiciam a transformação dos dados em conhecimento e inovação, motivo pelo qual é tão importante o seu gerenciamento.

Gonçalves (1997, p. 10) atesta que:

a modernidade tem sido comumente evocada para destacar a relevância de as organizações se prepararem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo globalizado dos negócios. Isso se dá por meio da adoção de estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão que favoreçam a formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente.

A aplicação da Educação Corporativa é uma metodologia do setor de Recursos Humanos (RH), quando esse sai de uma posição tradicional responsável por serviços burocráticos e passa a integrar estrategicamente a gestão de pessoas como um setor de gerenciamento de competências. Por elas, pode-se entender como a soma de conhecimentos, habilidade e atitudes, sendo que esse conjunto de características



combinadas pode trazer grande vantagem competitiva para as empresas (BOOG, 2002).

A Educação Corporativa possui como objetivo maior o ajuste do negócio da empresa ao desenvolvimento humano por meio de investimentos em conhecimento, informação e Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Esses englobam diversos tipos de capacitação técnica e profissional, como exemplo: palestras, treinamentos, *workshops*, seminários, cursos, que trazem como resultado o *empowerment*<sup>7</sup> dos colaboradores e a mudança organizacional.

Apoiando a cultura de Educação Corporativa, o gestor imprime aos seus funcionários o interesse em desenvolver carreiras, competências, talentos individuais e técnicos. Isso possui o objetivo de captar e desenvolver o conhecimento de forma mais eficaz para atingir resultados satisfatórios na empresa. Santos *et al.* (2001) reforçam que:

para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento.

Uma visão voltada para os talentos dos funcionários e investimentos nas competências considera o recurso humano como um capital intelectual valorativo para a organização. Portanto é fundamental para uma boa gestão da Educação Corporativa a visão holística e sistêmica do negócio e buscar

---

<sup>7</sup> Empoderamento (tradução livre), palavra do idioma inglês que significa dar poder ou autonomia para decidir.

desenvolvimento organizacional e pessoal. Nesse sentido a capacidade de gerir o conhecimento na organização, por meio da inovação e da aprendizagem continuada, é quesito integrante da estratégia da corporação que almeja o sucesso utilizando-se da Educação Corporativa (EC).

Por meio da EC, torna-se possível o surgimento de novas tecnologias, informações precisas, uma equipe de colaboradores motivada e unificada, um clima organizacional mais aceitável e flexível; as execuções das tarefas tornam-se mais objetivas, a comunicação sem tantos *gaps*<sup>8</sup>, as relações interpessoais firmes e integradas e clientes mais satisfeitos e fiéis.

Não obstante, percebe-se que nem todas as empresas estão atentas às muitas contribuições da aplicação da Educação Corporativa. Reclamações do mercado consumidor, notadamente da telefonia móvel, emergem diariamente nos órgãos de defesa do consumidor. Com base nesse fato, surge a questão que norteia este trabalho: “como as empresas de telefonia móvel, por meio da aplicação Educação Corporativa, estão voltadas a sanar as demandas em reclamação do mercado consumidor?”

Diante do questionamento supracitado, a presente investigação possui como objetivo geral perceber as contribuições da Educação Corporativa como ferramenta para sanar as demandas em reclamação do mercado consumidor de telefonia móvel em Fortaleza. Metodologicamente esta pesquisa pode ser classificada como primária e secundária. Quanto à forma de abordagem do problema, classifica-se como quantitativa com características qualitativas, com

---

<sup>8</sup> Falha (tradução livre), palavra do idioma inglês que significa “buraco” ou “brecha”.

finalidade descritiva, explicativa, exploratória, na modalidade de levantamento bibliográfico, com amostragem não-probabilística, a fim de discorrer sobre a importância da Educação Corporativa, os fatores que estão nela associados e que desencadeiam a mudança organizacional na esfera do atendimento ao cliente.

## **5.2 Gestão do Conhecimento**

### **5.2.1 Sociedade do Conhecimento**

Os séculos XIX e XX foram marcados por inúmeras transformações na sociedade. Como um dos maiores influenciadores deste período, pode ser citado a Revolução Industrial, que trouxe a maquinofatura, a produção em grande escala, a remuneração do trabalho, a especialização das tarefas e a mecanização dos sistemas de produção, alterando intensamente o curso da História mundial.

Por ocasião da Revolução Industrial, a administração dos sistemas fabris começou a ser estudada por estar vinculada à forma de produção, à organização do trabalho, à ideologia do capitalismo e sua adoção pelas organizações, que estão associadas ao desenvolvimento econômico e industrial.

Nesse período, segundo Drucker (2001), a força braçal, a técnica, a habilidade com ferramentas e máquinas eram mais expressivas; atualmente essa relação mudou completamente. Os engenheiros Frederic W. Taylor e Henry Fayol, por meio de seus estudos e pressupostos, surgiram nessa época para defender a Administração “como meio de minimizar o empirismo e idealizá-la como ciência de gestão empresarial, criando assim duas correntes, a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração” (CHIAVENATO, 2004a, p.

28), focando a execução das tarefas e a estrutura organizacional, respectivamente.

Após a Teoria da Administração Científica e a Teoria Clássica, surgiram outras doutrinas, como: a Teoria da Burocracia, defendida pelo socialista alemão Max Weber; a Teoria da Contingência, em que a Administração é defendida como relativa e situacional; a Teoria das Relações Humanas, que foi iniciada com a Experiência de Hawthorne na cidade de Chicago (EUA) coordenada pelo Elton Mayo, onde estudou a relação entre a produtividade, ambiente e comportamento humano; a Teoria dos Sistemas, preconizada pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy, que tratou as organizações como sistemas abertos em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente.

Porém o estudo em questão objetiva as contribuições iniciadas com a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental, que trouxeram valores e significativas perspectivas quanto à importância do ser humano dentro das organizações. Nesse prisma de valores humanos, soma-se a importância do conhecimento, que, por sua vez, não é uma discussão recente. A novidade é a relevância que a sociedade atual dá por informações e pelo conhecimento.

Toda essa expressiva busca por informações e conhecimento teve início com a globalização, que, por sua vez, tornou os mercados mais competitivos, estreitou relações comerciais, culturais e sociais, e trouxe consigo também o progresso da informática, a evolução das tecnologias e a valorização do capital humano, batizando a sociedade atual de Sociedade do Conhecimento. Sabbag (2007, p. 22) destaca algumas características da Sociedade do Conhecimento:

- a) Gerar conhecimento e aplicá-lo;
- b) Ruptura com a tradição e foco na inovação;
- c) A mente é o fator de maior relevância;
- d) Experiência e competências;
- e) Trabalho intelectual.

A Sociedade do Conhecimento representa a combinação de todo tipo de ciência, o avanço das tecnologias, a valorização do intelecto humano e a constante concepção de informações em conhecimento. Está permeada pela gestão de pessoas e pela valorização do conhecimento, reconhecendo-o como um ativo importante e fonte de riqueza. Crawford (1994, p. 88) relaciona valores que são destaque na Sociedade do Conhecimento:

- a) Igualdade;
- b) Criatividade;
- c) Diversidade;
- d) Descentralização;
- e) Eficácia;
- f) Generalização, interdisciplina, holismo;
- g) Qualidade de vida;
- h) Conservação de recursos materiais;
- i) Ênfase na qualidade do resultado;
- j) Auto-expressão e auto-realização.

A Sociedade do Conhecimento valoriza a competência, a sabedoria, a inovação, a capacidade de compreensão, a criatividade e a interação como passos integrantes no processo de criação do saber e considera a inovação e o indivíduo como instituições prevalentes.

## 5.2.2 Gestão do Capital Intelectual

As organizações são consideradas organismos vivos que dinamizam o espaço na sociedade. Tanto influenciam quanto são influenciadas por tudo à sua volta, são conduzidas por leis, normas e rotinas, regidas por culturas, e compostas por pessoas, bens tangíveis e intangíveis, possuem deveres, direitos e obrigações.

Os bens tangíveis e intangíveis fazem parte do patrimônio construído ao longo da sua existência. São compostos pela parte física, como instalações, máquinas, móveis, veículos, entre outros, enquanto que os intangíveis são formados pela parte imaterial, como marca, direitos autorais, reputação da empresa, patentes, *software*, aplicações financeiras, capital intelectual, informações e conhecimento.

Wenerfelt (1984, p. 181 *apud* SABBAG, 2007) discorre que os bens da organização são como qualquer coisa pensada como força ou fraqueza da organização. Formalmente, a um dado momento, os recursos são definidos como ativos (bens tangíveis e intangíveis) vinculados semipermanentemente à organização, como exemplos: marcas, conhecimento tecnológico interno, pessoal capacitado, contatos comerciais, maquinário, procedimentos eficientes, capital entre outros.

Para Davenport e Pruzak (2003, p. 52), o capital intelectual também pode ser considerado como “a mistura fluida de experiências estruturadas, valores, informação contextualizada e intuição que fornece uma moldura para avaliar e incorporar novas experiências e informação”. Nessa mesma análise, Chiavenato (2000, p. 364) alega que:

a economia do conhecimento envolve uma porcentagem cada vez menor da força de trabalho. Significa a presença maior do trabalho mental e cerebral, onde

predomina a criatividade e a inovação em busca de soluções novas, produtos novos, processos novos, para agregar valor à organização e oferecer soluções criativas às necessidades dos clientes. Significa que pessoas deixam de ser fornecedoras de mão-de-obra para serem fornecedoras de conhecimentos capazes de agregar valor ao negócio, à organização e ao cliente.

Paiva (2008, p. 16) define capital intelectual como:

um ativo intangível pertencente ao próprio indivíduo, isto é, seus conhecimentos, experiências, habilidades, competências, *expertise*, e outros bens intelectuais de cada empregado, constituindo, portanto, todo um cabedal das mais diversas capacidades, manifestas com potenciais das diferentes pessoas que integram uma organização.

### **5.2.3 Aprendizagem Organizacional**

O aprendizado organizacional faz parte de um ciclo sistematizado de conhecimentos e informações articuladas que trazem como objetivo codificar, gerar, apropriar e disseminar o conhecimento a fim de resultar em excelência e qualidade na gestão organizacional. Como defende Malanovick (2008), o aprendizado organizacional é

um processo de apropriação de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Deste modo pode-se dizer que o aprendizado organizacional faz parte de um sistema cognitivo e de competências que passa por contínuas renovações e que recebe influências

internas e externas de forma individual e grupal. Complementando, Dibella e Nevis (1998, *apud* CARVALHO *et al.*, 2008, p.13) dizem que a “aprendizagem organizacional é a capacidade ou os processos internos da organização, que, a partir de sua experiência, mantêm ou melhoram a sua performance”. As organizações em constante aprendizado foram explicadas por Senge (1994, p. 11) como “lugares onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar resultados realmente desejados; onde aspirações coletivas são liberadas e onde as pessoas continuamente aprendem como aprender juntas”.

A aprendizagem organizacional tem recebido bastante evidência devido ao crescente avanço tecnológico e exigência do mercado quanto à inovação e à competitividade, por isso pode ser visto como um processo complexo e com variáveis externas e internas. Fuerth e Ribeiro (2008) reforçam que um grande diferencial competitivo das empresas para destacar-se no mercado é justamente a sua capacidade de aprendizagem e de criação de novos conhecimentos. Os programas de treinamentos precisam estar fundamentados numa pedagogia que fomente em seus profissionais a condição de aprender a aprender.

Porém vale ressaltar que a aprendizagem organizacional perpassa por ações que vão além de programas estruturados, como treinamentos e cursos (REIS; SILVA; ÉBOLI, 2010), detalhes esses que serão destacados na seção seguinte sobre Educação Corporativa (EC).



## 5.3 Educação Corporativa

### 5.3.1 Educação Corporativa como Estratégia de Mudança

A palavra estratégia vem do latim *strategos*, que significa “general no comando das tropas”, inicialmente remete a questões militares e, pelo que se sabe, sua aplicabilidade vem de 500 anos a.C. Todo e qualquer empreendimento, independente do seu porte, ramo de atuação, participação no mercado, quantidade de clientes e funcionários, concorrentes, necessita possuir estratégias de crescimento, seja a curto, médio ou longo prazo. Drucker (1999, p. 42) ressalta que:

toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista.

Frente aos desafios do mercado globalizado, para sobreviver e crescer, as organizações inicialmente necessitam definir onde almejam chegar; para tanto, estratégias devem ser traçadas e a participação de todos é fundamental. Conforme Alday (2000), estratégia pode ser entendida como aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização dentro de um processo contínuo e interativo que visa mantê-la como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

Hax e Majluf (1988, p. 6 *apud* NICOLAU, 2001) defendem também que estratégia pode ser entendida como “o

conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos”. Nas definições citadas, pode-se destacar a importância de um bom planejamento, a tomada de decisões coerentes e a adequação dos recursos da organização frente às constantes mudanças globais.

No foco gerencial, necessita-se realizar um planejamento estratégico, que, conforme Stoner (1985), é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e vindouro. Um planejamento estratégico de sucesso requer que todos os envolvidos na organização corroborem para um único desígnio, interagindo entre si, cientes da realidade da empresa e onde almeja chegar, com visão no desenvolvimento dos negócios.

Estratégia engloba avaliações de diagnóstico, fixação de metas, meios de vencer os desafios, elaboração de projetos, técnicas de *benchmarking*, e revisão de planos que se ajustem à realidade interna e externa da organização; algo muito importante é a busca por melhores fontes de recursos, como tecnologias, matérias-primas, recursos financeiros, insumos e participação otimizada de pessoas.

Focando o recurso humano que adota desde as décadas de 70 e 80 como um fator estratégico na gestão de pessoas, a Educação Corporativa assume o papel inovador de desenvolver talentos e cultivar o conhecimento, ajustando estrategicamente o negócio da organização ao capital humano.

Para Goulart (2004), o grande desafio dos novos modelos de gestão de pessoas consiste, portanto, em conseguir um

ajuste ideal entre incremento da produtividade no novo cenário econômico e a qualificação, habilidades e adequação do trabalhador. A resposta a esse desafio requer uma base educativa, uma vez que é preciso haver mudança de comportamento (aprendizagens) que possibilitem adequação dos objetivos pessoais aos objetivos organizacionais.

A palavra educação vem do latim *educere* que significa extrair de dentro de si, significado esse tão amplo que necessitaria de centenas de páginas e muitas outras áreas da ciências tais como a antropologia, a filosofia e a sociologia para explicá-la, porém o propósito deste estudo foi deter-se ao âmbito organizacional.

A Educação Corporativa, segundo Éboli (2006), é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. Vargas (2002) defende que a Educação Corporativa é um conceito emergente surgido como fruto das mudanças geradas na arquitetura física e estratégica das organizações, provocadas pela Revolução Tecnológica iniciada em meados do século passado.

O primeiro gestor de Educação Corporativa identificado pela literatura foi Steve Kerr, da *General Electric* (GE), na metade da década de 1990. Destaque-se também que a GE tornou-se referência mundial no desenvolvimento de talentos e formação de líderes, e sua universidade corporativa, a Crotonville, fundada em 1956 pelo então presidente Ralph Cordiner, é a primeira de que se tem registro no mundo (BARTLETT; MCLEAN, 2006).

No Brasil, a primeira experiência em Educação Corporativa data de 1992 na Academia Accor. Na década de 1990, em torno de dez empresas constituíram suas Universidades Corporativas (UC's), entre elas Brahma, McDonald's, Visa, Alcatel, Siemens e BankBoston. A partir de 2000, o crescimento dos casos de UC's no Brasil foi mais expressivo (ÉBOLI, 2006). Quando a Educação Corporativa faz parte da estratégia organizacional, a capacitação da dimensão humana está intrinsecamente ligada à cultura e à rotina da empresa, possibilitando meios de crescimento e de enfrentar as constantes mudanças do mercado.

### **5.3.2 Educação Corporativa e a Nova Abordagem de Aprendizado: *E-Learning***

Nessa perspectiva de ser considerada uma ferramenta estratégica, a aplicação da Educação Corporativa pode ser complementada por um recente recurso de aprendizado: o aprendizado via internet, também conhecido como *e-learning* ou educação à distância (EAD), com metodologia, conteúdos e objetivos adaptados à necessidade das empresas. Essa modalidade, segundo Deitel *et al.* (2004, p. 269), se dá a partir do:

uso da *internet* e de tecnologias relacionadas ao desenvolvimento, distribuição e aprimoramento dos recursos de aprendizado – apresenta um enorme potencial como um meio para a educação. Proporciona um meio eficiente para universitários, graduados e pós-graduados, estudantes internacionais e profissionais de se diplomarem em diversas disciplinas. Oferece habilidades ou qualificações para estudantes e profissionais progredirem em suas carreiras, permitindo que pessoas aprendam novas tecnologias.

Bayma (2004, p. 205) defende que:

o uso intensivo desse novo meio de aprendizagem e a entrada no cenário de educação de empresas, frente às universidades tradicionais, deverão criar as condições propícias para que possamos, no futuro, explorar todas as potencialidades desse ambiente. A internet certamente ampliará o acesso da humanidade ao seu maior patrimônio: o conhecimento.

O *e-learning* depende fortemente da tecnologia dos ambientes virtuais, da banda larga e multimídias, como vídeo conferência, bate-papo, biblioteca para *download*, áudio e vídeo, armazenamento de dados para que possibilite o devido suporte aos estudantes. Vale ressaltar também que se trata de uma alternativa valiosa de menor custo se comparado aos tipos de treinamentos tradicionais que exigem espaço físico, instrutores, viagens, refeições, despesas com hotéis, material impresso, por exemplo.

Como iniciativas de ambientes virtuais de aprendizagens, podem ser citadas: a Teleduc, que tem como objetivo a realização de cursos à distância desenvolvido no Núcleo de Informática Aplicada à Educação (Nied) do Instituto de Computação da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp); o Solar, desenvolvido pela Universidade Federal do Ceará (UFC); e o Moodle, que se refere a um *software* livre de apoio à aprendizagem utilizado pela Universidade de Brasília (UnB). Percebe-se, então, que as iniciativas de se utilizar a *web* para realização ou aperfeiçoamento da aprendizagem demonstram ser mais uma ferramenta de capacitação e apoio objetivando a continuidade do aprendizado e aperfeiçoamento do conhecimento tanto para estudantes, colaboradores e organizações.

### **5.3.3 Princípios e Práticas de Sucesso da Educação Corporativa**

Conforme defende Éboli (2004), existem princípios e práticas que devem estar alinhados à missão, à visão, aos objetivos, às estratégias e aos diretrizes da organização, considerando-se importante o envolvimento de todos os colaboradores e gestores para a atuação da Educação Corporativa.

Pela autora são definidos sete princípios: a competitividade, a perpetuidade, a conectividade, a disponibilidade, a cidadania, a parceria e a sustentabilidade.

O princípio da competitividade diz respeito ao alinhamento das competências ao negócio da empresa e ao envolvimento da alta administração com o sistema de educação. O princípio da perpetuidade trata da inserção dos programas educacionais na cultura organizacional e da responsabilidade dos líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.

A questão da conectividade refere-se à educação inclusiva para vincular a EC à Gestão do Conhecimento, contemplando o público interno e externo para o compartilhamento das informações e conhecimentos organizacionais. O princípio da disponibilidade retrata a adoção das múltiplas formas de tecnologias para benefício e disseminação do aprendizado corporativo. O princípio da cidadania incide na prática de ações sociais, através da sinergia dos programas educacionais e o público externo, portanto a inclusão da participação da comunidade em projetos educacionais.

A questão da parceria responsabiliza os participantes internos e externos no quesito da continuidade, propagação do aprendizado e apoio de entidades de ensino. O último princípio trata da sustentabilidade, que objetiva criar mecanismos que favoreçam a autossustentabilidade financeira do

sistema. Para a eficácia dos princípios e práticas descritos acima, é fundamental destacar que a eficácia dos programas da EC está ligada à efetiva participação da alta administração e dos líderes, fator esse debatido no subtópico abaixo.

## **5.4 Estratégia Metodológica**

Essa seção apresenta a metodologia empregada para a realização e o delineamento desta pesquisa e como foi realizada a coleta e a análise dos dados.

### **5.4.1 Natureza e Tipologia da Pesquisa**

Do ponto de vista da natureza, esta pesquisa pode ser classificada como primária e secundária. Quanto à forma de abordagem do problema, classifica-se como quantitativa com características qualitativas, com finalidade descritiva, explicativa e exploratória, na modalidade de levantamento bibliográfico, com amostragem não-probabilística, a fim de discorrer sobre a importância da Educação Corporativa e os fatores que estão nela associados e que desencadeiam a mudança organizacional, na esfera do atendimento ao cliente.

Malhotra (2001, p. 155) considera que “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”. A pesquisa qualitativa, ainda segundo Malhotra (2006, p. 155), é “uma metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona a percepção e compreensão do contexto do problema”.

A pesquisa descritiva tem o propósito de expor sobre determinada população ou fenômeno, e a de caráter explicativa, defende Vergara (2007, p. 47), “tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de

alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”. Por sua vez, a pesquisa bibliográfica é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2009, p. 43).

Para Furasté (2006), a investigação bibliográfica “baseia-se fundamentalmente no manuseio de obras literárias, quer impressas, quer capturadas via *internet*”, desse modo a pesquisa baseou-se em levantamento de dados em materiais colhidos de vários autores, que foram transformados em informações para fundamentar o estudo e para harmonizar as argumentações de forma coerente.

A amostragem não-probabilística, conforme Mattar (1996, p. 132), é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Através da reunião de todos os elementos de pesquisa, ocorrerá, por fim, a construção do conhecimento e a fundamentação das informações para reafirmar o objeto de estudo; no caso dessa pesquisa, foi sobre como a aplicação da Educação Corporativa poderá apresentar-se estrategicamente como fator de mudança organizacional no quesito de atendimento ao cliente.

#### **5.4.2 Universo Amostral e População-Alvo**

Segundo Malhotra (2001, p. 322), o universo amostral da pesquisa é a “unidade básica que contém os elementos da população que será submetida à amostragem”, enquanto a população-alvo é “a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas as inferências” (MALHOTRA, 2001, p. 321).



Devido à quantidade de empresas existentes no *ranking* de reclamações nas fontes pesquisadas e a diversidade de suas possíveis causas, o universo amostral da pesquisa está focado nas empresas fornecedoras de telefonia móvel, com registros de 2010 a 2012, no quesito reclamações em atendimento ao cliente. O primeiro momento da estruturação dos dados foi dedicado à busca pela quantidade de usuários de telefonia móvel no Brasil, para reforçar a relevância do tema estudado.

Dentre os inúmeros motivos que classificam essas empresas no *ranking* de reclamação, a presente pesquisa reservou-se, posteriormente, ao estudo das empresas que tratam de telefonia móvel, especificamente no quesito atendimento ao cliente. Por último buscou-se os índices de reclamações no quesito atendimento ao cliente, considerando os dados da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) durante os anos de 2010 a 2012.

O arcabouço metodológico foi formulado a partir de fontes primárias e secundárias, encontradas nos sites da Anatel, Reclame.aqui, Revista Exame e Veja.com, e solicitação de dados junto ao Procon-Fortaleza, para que assim pudesse ser viável demonstrar e observar como a Educação Corporativa pode sanar as demandas das reclamações sob a perspectiva de atendimento ao cliente.

### **5.4.3 Tratamento dos Dados Coletados**

Após a coleta dos dados, seguida dos embasamentos e explicações, foram realizados alguns contatos telefônicos e elaborada uma mensagem via correio eletrônico para as empresas estudadas no mês de novembro, contendo a identificação dos pesquisadores, uma breve explicação sobre o estudo e uma solicitação de resposta referente à busca do segundo objetivo específico do presente trabalho.

Dos contatos telefônicos efetuados e dos 20 *e-mails*

enviados para os possíveis destinatários responsáveis pelo assunto em questão, não foram obtidas respostas significativas. Mesmo diante desse empecilho, buscou-se em fontes literárias as respostas ao questionamento do segundo objetivo fixado, assim decidiu-se pela elaboração de sugestões quanto às contribuições da aplicação da Educação Corporativa no processo de gestão de pessoas envolvidas no atendimento ao cliente a fim de minimizar as demandas em reclamações.

Considerando os dados expostos e a relevância do tema estudado, torna-se urgente a identificação de onde ocorrem as fragilidades do processo no atendimento ao cliente, possibilitando assim uma redução significativa diante do universo de outros problemas que envolvem a telefonia móvel, sendo esse um item dentro deste serviço que acaba comprometendo negativamente o todo, logo, representando grande perda para os fornecedores e usuários.

Quanto ao universo dos outros problemas que estão envolvidos na telefonia móvel, foi avaliada desnecessária a classificação dos mesmos, por se distanciar do foco do problema em questão e dos objetivos fixados. Diante dos índices de reclamações expostos na pesquisa, as empresas fornecedoras de telefonia móvel parecem constituir um relacionamento estritamente comercial, desconsiderando as necessidades e as expectativas dos clientes. Deste modo, explica Queiroz (2005, p. 26) que:

Se um produto ou serviço for muito bom tecnicamente, muito bem produzido ou ofertado, porém o tratamento do funcionário perante o cliente for inadequado ou insuficiente, a qualidade esperada pelo mesmo não será satisfatória. Portanto, as empresas devem definir a qualidade dos seus produtos e serviços da mesma forma que fazem os seus clientes, isto é, as empresas devem se colocar no lugar dos clientes.

Por ser considerado um processo intrinsecamente ligado às técnicas, habilidades e aos conhecimentos da pessoa que realiza o atendimento e que está diretamente responsabilizada à expectativa do cliente, logo não é algo tão fácil de ser gerenciado; prova disso é a existência dos elevados índices em reclamações expostos no decorrer da pesquisa. O acompanhamento dos desvios que causam as reclamações, a identificação dos fatores geradores destes índices e a investigação das suas principais causas não constituem uma tarefa fácil. Demanda trabalho e dedicação conjunta de todos os gestores, para que seja elaborado um plano de ação eficaz e assim possibilite a solução das principais falhas no processo do atendimento.

Desvios, falhas e entraves que impedem a prática de um atendimento com excelência podem ser oriundos de diversos fatores. Entre eles, pode-se citar a postura inadequada do funcionário durante o atendimento (com informações divergentes durante o atendimento, falta de padronização no atendimento e falta de criatividade na resolução de problemas). Outro fator é a baixa atenção ou desinteresse com o cliente, bem como a capacitação insuficiente (funcionários indiferentes à função que exercem, desmotivação, falta de empatia, política de contenção de custos diante da necessidade de capacitação, e promessas acima da capacidade de cumpri-las).

Como podem ser percebidas, essas falhas tanto podem ser atribuídas a questões de técnicas humanas quanto à ausência de uma efetiva gerência. Complementando, Klein (2012, s/p.) expõe que:

A cultura empresarial, os princípios e ética no trato com o cliente e suas questões precisam ser diligentemente disseminados por cada um dos profissionais. A forma com que cada situação a ser tratada precisa ser pensada, desenhada e transmitida aos agentes

para que o atendimento possa ser homogêneo, eficaz e padrão. Afinal, cada um que atende ao cliente é responsável por transmitir a imagem e as intenções da empresa.

Diante das possíveis causas supracitadas que corroboram com os índices de reclamações expostas e respondendo ao objetivo da presente pesquisa, fazem necessárias sugestões que possam minimizar tais índices através da contribuição da EC dentro do processo de atendimento ao cliente.

Apoiando as propostas acima, Fuerth e Martins (2008, p. 15) reforçam quanto às contribuições da aplicação da EC ao atendimento ao cliente, assim expondo:

o propósito da Educação Corporativa é desenvolver competências, formas de pensamento, atitudes, hábitos, bem como uma ampla visão do negócio, dotando as pessoas de ferramentas mentais que aperfeiçoem seu trabalho. Há algum tempo as empresas começaram a perceber que seu maior diferencial competitivo encontra-se no nível de capacitação, conhecimento e comprometimento de toda a sua equipe, incluindo clientes e fornecedores.

Heller (2001, p. 57) reforça as sugestões acima ao formular cinco estratégias básicas para agregar valor no trato com clientes, abaixo dispostas:

A empresa deve oferecer ótima qualidade, de acordo com a percepção do cliente;

Os serviços prestados também devem ser superiores e enfatizar o 'intangível'. A questão aqui é 'coisas pequenas significam muito';

A empresa deve dar atenção extraordinária aos clientes;

É preciso ser internacionalista em razão da 'verdadeira globalização da economia', que coloca as oportunidades ao alcance das pequenas e das grandes empresas;

Ser único e vital. O modo como uma empresa (ou setor)

se posiciona na mente do cliente é o ponto determinante do sucesso a longo prazo.

Desta forma, buscar qualidade, perceber valores intangíveis, dar devida atenção aos clientes, manter posturas e atitudes que diferenciem das demais empresas e tratar cada cliente como excepcional são quesitos que podem fidelizar e manter clientes. Contudo, equiparado ao que foi discutido, as empresas fornecedoras de telefonia móvel devem manter equipes de colaboradores treinados, gerentes e supervisores capacitados, elaborar e executar planos de ação de prevenção e solução imediata de problemas quanto ao atendimento aos clientes.

## **5.5 Discussão dos Resultados**

Segundo uma pesquisa realizada pela Revista Exame, em julho de 2010, com base no documento "O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil-Séries Temporais", elaborado pela Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil), em parceria com a consultoria Teleco, o Brasil ultrapassou a marca de 240 milhões de clientes conectados a serviços de telecomunicações.

Neste total estão incluídas a telefonia fixa, celular, banda larga e TV por assinatura. Com maior destaque em números absolutos, surge a telefonia móvel, que alcançou 179,1 milhões de clientes. O levantamento demonstra ainda que a densidade dos serviços chegou a 93%, o que significa dizer que 93 em cada grupo de 100 pessoas utilizam a telefonia móvel no Brasil (EXAME, 2010).

As tabelas abaixo se referem ao *ranking* nacional das dez empresas com maior número de reclamações durante o ano de 2012 e também as que foram registradas nos últimos 30 dias, como referência o mês de outubro.

**Tabela 1 - Ranking nacional das 10 empresas com maior número de reclamações em 2012**

Classificação	Fornecedor	Quantidade de reclamações
1º	TIM	32.898
2º	Groupon	29.751
3º	Claro	28.093
4º	Net TV e Banda Larga	25.105
5º	Sky	23.779
6º	Oi	21.064
7º	Americanas.com	19.180
8º	Telefônica	17.819
9º	Vivo Celular	15.931
10o	Wal-Mart loja virtual	14.266

Fonte: <http://www.reclameaqui.com.br/ranking> (2012).

**Tabela 2 - Ranking nacional das 10 empresas mais reclamadas nos últimos 30 dias (outubro de 2012)**

Classificação	Fornecedor	Quantidade de reclamações
1º	TIM	2.994
2º	Net TV e Banda Larga	2.899
3º	Claro	2.359
4º	Vivo Celular	2.149
5º	Oi	2.094
6º	Groupon	1.878
7º	Sky	1.828
8º	Ricardo Eletro	1.670
9º	Americanas.com	1.442
10º	Samsung electronics	1.253

Fonte: <http://www.reclameaqui.com.br/ranking> (2012).

Pode ser percebido que, dentre as dez empresas mais reclamadas em 2012 e as mais reclamadas dos últimos trinta dias, até o mês de outubro de 2012, mês de captação dos dados, encontram-se os fornecedores de telefonia móvel, separados na Tabela 3, totalizando quase cem mil reclamações a nível nacional.

**Tabela 3 - Quantidade de reclamações em telefonia móvel em 2012**

Classificação	Fornecedor	Quantidade de reclamações
1º	TIM	32.898
2º	Claro	28.093
3º	Oi	21.064
4º	Vivo Celular	15.931
	Total	97.986

Fonte: <http://www.reclameaqui.com.br/ranking> (2012).

Para os últimos 30 dias do mês referente a outubro de 2012, também em nível nacional, encontram-se os mesmos fornecedores de telefonia móvel, representados na tabela abaixo.

**Tabela 4 - Quantidade de reclamações em telefonia móvel nos últimos 30 dias**

Classificação	Fornecedor	Quantidade de reclamações
1º	TIM	2.994
2º	Claro	2.359
3º	Vivo	2.149
4º	Oi	2.094
	Total	9.596

Fonte: <http://www.reclameaqui.com.br/ranking> nacional (2012).

Com base nas informações acima, separando os fornecedores de telefonia móvel, percebe-se um total de 9.596 reclamações. Em porcentagens, verificou-se a TIM com 32%, a Claro com 25%, a Vivo com 22% e por último a Oi com 21% do total, conforme a Tabela 4. Esses indicadores na esfera nacional revelam uma quantidade significativa de reclamações diante da tecnologia em comunicação, concorrência existente entre as operadoras e os elevados investimentos em telefonia. Embora seja considerado um serviço essencial, a telefonia no Brasil ainda apresenta falhas em diversos setores, principalmente quando se refere a atendimento ao cliente.

Complementando os dados colhidos acima, Wiltgen (2011) atesta que sites de comércio eletrônico destacam-se entre as empresas com maior número de reclamação ao lado das companhias de telefonia móvel e de *internet*, notadamente fazendo referência ao registro de reclamações do portal virtual, quanto a atendimento, compra, venda, produtos e prestação de serviços. Pela referida pesquisa publicada na revista e pelo foco do trabalho em questão, pode-se verificar a presença dos fornecedores em telefonia móvel, quando foram registrados altos índices de insatisfação do consumidor diante do fornecimento em telefonia móvel, durante os anos de 2009 e 2010.

A TIM lidera o ranking com 34.452 reclamações, total registrado desde novembro de 2003, data em que foi cadastrada no site.



### Quadro 1 - Avaliação sobre a TIM

Status	2009	2010	Geral
Reclamações atendidas	100%	98,60%	96,40%
Reclamações solucionadas	62%	68,30%	63,60%
Voltaria a fazer negócio	34,80%	75,60%	50,90%
Tempo médio de resposta	8 dias	7 dias	28 dias

Fonte: <http://www.reclameaqui.com.br> (2012).

A maioria das reclamações é referente a cobranças indevidas e desrespeito ao consumidor, sendo avaliada como “ruim” no ranking geral, e apenas metade dos que se queixaram voltariam a fazer negócios com a empresa. Com 28.436 reclamações e 95,9% delas atendidas desde janeiro de 2006, a Claro é a segunda empresa mais reclamada. Os principais motivos das queixas têm sido cobrança indevida, desrespeito ao consumidor e problemas na conexão banda larga. A operadora também foi avaliada como “ruim”, com apenas 42,5% dos reclamantes declarando que voltariam a fechar negócios.

### Quadro 2 - Avaliação sobre a CLARO

Status	2009	2010	Geral
Reclamações atendidas	100%	100%	95,70%
Reclamações solucionadas	59,90%	66,80%	63%
Voltaria a fazer negócio	26%	72%	42,60%
Tempo médio de resposta	10 dias	13 dias	17 dias

Fonte: <http://www.reclameaqui.com.br> (2012).

A Claro declara que tem conseguido melhoras significativas nos índices oficiais da Anatel e do PROCON, nos quais baseia seus resultados. Mas, ainda assim, a empresa se coloca à disposição para atender a todos os casos por seus canais disponíveis, o que inclui também as mídias sociais de relacionamento.

Quanto à Vivo, essa foi avaliada “não recomendada” pelos consumidores que utilizam o portal “Reclame Aqui”. Desde setembro de 2004, data do cadastro no site, a Vivo já recebeu 15.624 queixas, a maioria relativa a desrespeito ao cliente, cobranças indevidas ou a clientes que se sentiam lesados, mas apenas 8,6% delas foram atendidas. Nos últimos dois anos, a Vivo simplesmente não respondeu a nenhuma reclamação.

### **Quadro 3 - Avaliação sobre a VIVO**

Status	2009	2010	Geral
Reclamações atendidas	0%	0%	8,60%
Reclamações solucionadas	-	-	57%
Voltaria a fazer negócio	-	-	28,10%
Tempo médio de resposta	-	-	11 dia

Fonte: <http://www.reclameaqui.com.br> (2012).

A OI recebeu 15.340 reclamações desde março de 2002. Os consumidores que utilizam o site consideraram a OI como “não recomendável”, devido à ausência de respostas através do portal. A defesa da OI foi que orienta os clientes a enviarem suas reclamações, críticas e sugestões por meio dos canais oficiais de comunicação da empresa, como lojas, centrais de atendimento telefônico 24 horas e site.

#### Quadro 4 - Avaliação sobre a OI

Status	2009	2010	Geral
Atendidas	0%	0%	0,50%
Solucionadas	-	-	16,70%
Voltaria a fazer negócio	-	-	33,30%
Tempo médio de resposta	-	-	32 dias

Fonte: <http://www.reclameaqui.com.br> (2012).

Para complementar a pesquisa, buscou-se também dados e informações no PROCON, por ser considerado um órgão de proteção e defesa do consumidor que atua na esfera municipal de todo país, assegurando a efetivação do código de Defesa do Consumidor. É de sua responsabilidade a implementação das políticas públicas destinadas a esse fim, como o planejamento, a coordenação, a execução e a avaliação da política de defesa do consumidor.

Nos Procons de todo país, foram registradas 861.218 demandas de atendimento no Sistema Nacional de Informações de Defesa do Consumidor (SINDEC) no período entre 1º de janeiro a 30 de junho de 2012. As demandas se referem a todos os tipos de atendimentos realizados pelos Procons, como o “Atendimento Preliminar” e a “Simples Consulta”, até os processos administrativos instaurados, que, na nomenclatura do Sindec, são chamados de Reclamação.

**Tabela 5 - Principais assuntos demandados nacionalmente nos Procons**

Ordem	Assunto	Total	Percentual
1º	Telefonia móvel	78.604	9,13%
2º	Cartão de crédito	74.889	8,70%
3º	Banco comercial	73.819	8,57%
4º	Telefonia fixa	53.790	6,25%
5º	Financeira	41.519	4,82%
6º	Aparelho celular	38.966	4,52%
7º	TV por assinatura	29.913	3,91%
8º	Energia elétrica	27.213	3,47%
9º	Microcomputador / Produtos de Informática	25.021	3,27%
10º	Internet (Serviços)	16.703	3,16%

Fonte: Sindec (2012).

Desse total a telefonia móvel é responsável por mais de 78 mil atendimentos nos Procons em todo o país (REIS, 2012), conforme demonstrado na Tabela 5.

Após as noções da amplitude do serviço de telefonia móvel e as reclamações existentes, foi verificado o *market share* de cada fornecedor no estado do Ceará, expressos na Tabela 6, segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel).

Tratando-se das demandas dos consumidores em Fortaleza, têm-se também números bastantes expressivos em relação à população existente, usuários de telefonia móvel e índices de reclamações, que serão discutidos nos próximos parágrafos.

**Tabela 6 - Market share das operadoras atuantes no Ceará**

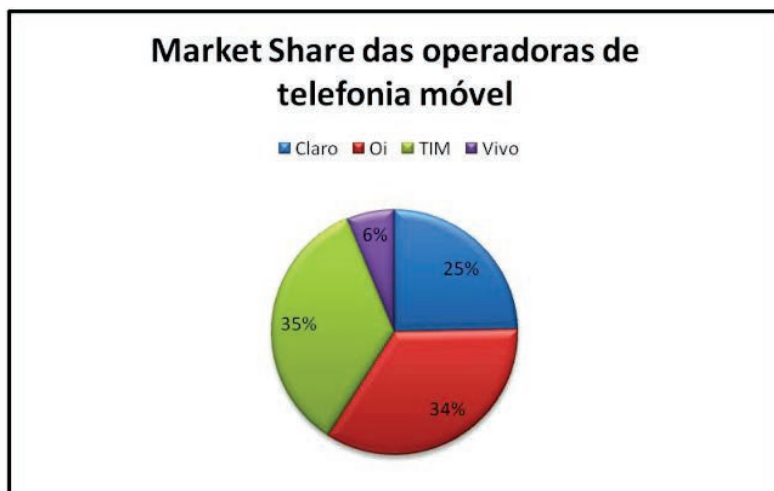
Estado / Mês /Ano	Claro		Oi	
	Total	% Mercado	Total	% Mercado
Ceará	16.581.841	26,43	17.618.480	28,08
jun/12	2.378.058	23,83	3.457.443	34,64
jul/12	2.394.108	23,86	3.481.751	34,70
ago/12	2.442.123	24,09	3.490.217	34,44
set/12	2.484.511	24,67	3.465.199	34,41
	TIM		Vivo	
Ceará	18.105.118	28,86	10.435.298	16,63
jun/12	3.489.787	34,97	655.241	6,57
jul/12	3.491.132	34,80	665.981	6,64
ago/12	3.545.209	34,98	657.935	6,49
set/12	3.488.200	34,64	631.402	6,27

Fonte: Anatel (2012), adaptado.

A cidade de Fortaleza e Região Metropolitana concentram 43% da população do Ceará, segundo estimativas divulgadas em agosto de 2012 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), totalizando 2.500.194 pessoas, o que faz dela a quinta capital mais populosa do país.

Na Figura a seguir, pode ser percebida, em porcentagens, a atuação de cada operadora, apontando como líder de mercado no Ceará a empresa TIM e a com menos participação a Vivo.

**Figura 1 - Market share das operadoras atuantes no Ceará em porcentagens**



Fonte: Anatel (2012).

Os dados seguintes foram coletados na Secretaria Municipal de Defesa do Consumidor (SMDC) em Fortaleza, no mês de outubro de 2012, através de um ofício expedido pela coordenação do curso, solicitando informações para captação de dados. Conforme dados coletados no PROCON de Fortaleza, foram captadas as seguintes informações expressas nas tabelas abaixo, sobre o *ranking* das empresas com maior número de reclamações em fornecimento de telefonia móvel, entre os anos de 2010 a 2012.

**Tabela 7 - Ranking de reclamação por fornecedor em 2010**

1º	Oi móvel	553
2º	TIM Nordeste	142
3º	Claro S/A	138
4º	Vivo S/A	82
	<b>Total</b>	<b>915</b>

Fonte: Procon-Ce (2010).

**Tabela 8 - Ranking de reclamação por fornecedor em 2011**

1º	Oi móvel	476
2º	TIM Nordeste	256
3º	Claro S/A	165
4º	Vivo S/A	70
	<b>Total</b>	<b>967</b>

Fonte: Procon-Ce (2011).

**Tabela 9 - Ranking de reclamação por fornecedor em 2012**

1º	Oi móvel	521
2º	TIM Nordeste	177
3º	Claro S/A	157
4º	Vivo S/A	44
	<b>Total</b>	<b>899</b>

Fonte: Procon-Ce (2012).

**Tabela 10 - Quantidade de reclamações por motivo atendimento em 2010, 2011 e 2012**

Meses	2010	2011	2012
Janeiro	7.704	5.661	6.684
Fevereiro	6.405	5.088	4.999
Março	8.386	5.060	5.650
Abril	8.156	4.163	4.679
Maio	9.092	5.535	5.048
Junho	7.014	5.771	3.890
Julho	7.733	6.194	4.345
Agosto	6.981	6.600	5.758
Setembro	7.698	5.801	5.308
Outubro	6.659	7.694	-*
Novembro	6.165	8.691	-*
Dezembro	5.725	7.466	-*
<b>Total</b>	<b>87.718</b>	<b>73.724</b>	<b>46.361</b>

\*meses não disponibilizados.

Fonte: Anatel- Indicadores de Atendimento (2012).

Segundo o banco de dados da ANATEL, as reclamações pelo motivo de atendimento em 2010 totalizaram 87.718 registros, em 2011, somam-se 73.724 e 46.361 em 2012, podendo até ser bem maior por constar somente até o mês de setembro, conforme a Tabela 10.

Os dados coletados e trabalhados para embasamento da pesquisa refletem quão expressivos são os índices de reclamações em telefonia móvel, demonstrando assim fragilidade de um serviço considerado essencial para os consumidores, submetendo os usuários a prejuízos e desconfortos.

Assim, constatou-se que, embora haja consideráveis investimentos em aprimoramentos tecnológicos, existem



fragilidades quanto ao processo relacionado a gestão de pessoas envolvidas no atendimento aos clientes, representando uma contradição e distanciamento em detrimento aos investimentos em tecnologia.

## **5.6 Considerações Finais**

Em uma era de constantes mudanças em tecnologias e mercados, o ambiente corporativo necessita abandonar o conservadorismo e o status quo e atentar-se para as atuais exigências para sua sobrevivência diante da concorrência e disputa por clientes. Deste modo as organizações devem estar embasadas em implementos tecnológicos atualizados, recursos financeiros e humanos otimizados.

As empresas fornecedoras de telefonia móvel devem urgentemente direcionar atenção e investimentos a fim de sanar as demandas de reclamações e também para obterem melhor qualidade no serviço de atendimento ao cliente.

A metodologia desenvolvida e os resultados encontrados partiram do pressuposto da necessidade de um alicerce, ou seja, um conjunto mínimo de elementos para que o atendimento seja adequado, quando se sugerem programas de treinamentos para apoio à competência profissional, excelência, capacitação e aprimoramento de talentos, quesitos esses defendidos pela aplicação da Educação Corporativa.

O acompanhamento dos desvios, a identificação dos fatores geradores dos índices negativos que geraram as reclamações, a investigação das suas principais causas, o mapeamento das competências, a elaboração e execução de um plano de ação eficaz de capacitação possibilitam uma gestão mais eficiente.

Os índices expostos não devem ser considerados como simples indicativos de um problema existente no atendimento

ao cliente, e sim devem ser direcionados às soluções emergenciais, para que não sejam apenas uma coleta de dados, sem processá-los ou distribuí-los para os gestores responsáveis.

Todas as informações sobre tecnologia utilizada pelas empresas, como o sistema operacional, os produtos e os serviços ofertados, e as técnicas devem ser transmitidas antecipadamente aos operadores frente ao atendimento aos clientes, para que tenham conhecimento e domínio em suas atividades. As simulações e os estágios são experimentos que podem verificar a atuação e medir a qualidade de atendimentos reais, assim a capacitação proporciona segurança para ambos os lados, ou seja, clientes e atendentes.

Diante da realidade constatada e dados captados na pesquisa, percebe-se a necessidade de mudança na aprendizagem organizacional e nos paradigmas em relação ao papel do setor de RH e a relevância do capital humano. O setor de RH, em conjunto à aplicação da Educação Corporativa e os programas de T&D, deve ser considerado como um ponto de apoio à gestão dos negócios, pois constituem poderosos meios de otimizar as competências, impulsionar a criação e disseminação de conhecimento, e justificar que os investimentos e os treinamentos em pessoas são atitudes que resultarão em progresso tanto para os colaboradores quanto para os fornecedores avaliados nesta pesquisa.

Os gestores e os supervisores devem visualizar que as pessoas são recursos que precisam ser moldados, motivados e recompensados para que possam pensar criativamente, desenvolver habilidades interpessoais, habilidades de resolução de problemas, analisar e questionar situações, estimular o espírito crítico e colaborativo, opinar e sugerir benfeitorias.

Diante do exposto, o objetivo principal que estimulou a elaboração da presente pesquisa foi perceber como a aplicação da EC e a valorização do capital humano são empregados no processo de atendimento aos usuários de telefonia móvel frente aos altos índices em reclamações verificadas nessa atividade.

Observou-se, por meio da pesquisa realizada, que as empresas podem optar por atitudes não só reativas em relação às reclamações dos clientes, mas também ações pró-ativas que possam antecipar o surgimento de problemas relacionados à capacitação e aos treinamentos de seus colaboradores, evitando ou minimizando assim os consideráveis prejuízos para si e para os clientes.

Pode ser relatada como limitação a dificuldade na busca de respostas pelos motivos específicos que originaram as reclamações; outro fator foi a ausência de informações nos contatos telefônicos e via correio eletrônico, supondo-se pelo fato da amplitude do problema e por revelar uma fragilidade das empresas estudadas, não sendo possível, então, observar se existe a aplicação da EC como ferramenta estratégica de mudança no gerenciamento de pessoas ou outras metodologias específicas, com a finalidade de sanar as demandas de reclamações, não viabilizando na prática a resposta do objetivo que fundamentou e impulsionou a pesquisa.

Muitas discussões podem originar mais estudos científicos posteriores; sugerem-se aos futuros pesquisadores duas investigações distintas de mesmo teor: As contribuições da Gestão de Pessoas na visão da Educação Corporativa; Como a Educação Corporativa pode aprimorar os relacionamentos entre gestores, colaboradores e clientes.

Assim acredita-se que, pela contribuição da Educação Corporativa na cultura e rotina das empresas fornecedoras

de telefonia móvel, existem possibilidades de minimizar os indicadores de reclamações dos usuários deste serviço e beneficiar significativamente o trabalho das pessoas envolvidas neste processo, por serem consideradas a linha de frente representando a empresa no mercado.

Conclui-se, então, a urgente necessidade de mudança nos padrões de atendimento aos usuários de telefonia móvel, evitando relacionamentos estritamente comerciais e que a central de atendimento seja uma central de negócios, com pessoas habilitadas, treinadas e capacitadas, dispostas a agir com eficiência e eficácia, antecipando-se aos problemas, tratando cada cliente com qualidade e postura adequada, reagindo às atuais condições no trato com os mesmos e que a utilização do capital humano seja suficientemente potencializado e adequado frente às perdas gerados por mau atendimento.

## 5.7 Referências

ABBAD, G. da S.; ANDRADE, J. E. B.; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**. Curitiba, v.3, n.2, p.9, maio/ago de 2000.

BARBOSA, N. Gestão de Pessoas. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/gestao-pessoas>. Acesso em: 04/11/2011.

BARTLETT, C.A.; MCLEAN, A.N.; **GE's talent machine: the making of a CEO**. Boston, Harvard Business School Publishing, New York, 2006.

BAYMA, F. **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BOOG, G. M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CARVALHO, H. G. de; EYNG, I. S.; LEUCH, V.; REIS, D. R. dos. Aprendizagem organizacional na indústria: a percepção dos gestores de RH. **XIII SIMPEP**. Bauru-SP, 6 a 8 de Novembro de 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Construção de talentos: coaching & mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 3. ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Série Recursos Humanos.

CICCARELLI, A. V. Nova fase. Empresas investidas alcançam maturidade e Sebrae continua apoiando o segmento. Capital Empreendedor. **Pequenos Negócios e Finanças**. Revista do SEBRAE. Liberdade de Expressão. n. 1, nov/dez, 2007.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUZAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 14ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce para administradores**. Tradução Maurício Stocco, Mônica Rosemberg, José Carlos Barbosa dos Santos; revisão técnica

Danielle Gomes S. T. Fonseca, Pedro de Campos Azevedo. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem:** uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker.** O homem, a administração, a sociedade. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, P. **Prática de administração de empresas.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.

ÉBOLI, M. P. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

ÉBOLI, M. P. Entrevista: Foco nas metas empresariais. **Revista: Ensino Superior,** Segmento, São Paulo, 2006.

ÉBOLI, M. As Universidades Corporativas. **Anais...** Curso aberto PROGEP FIA / FEA-USP. São Paulo: 1999.

EXAME. **240 milhões usam serviços de telecomunicações no Brasil.** Números somam telefonia fixa, celular, banda larga e TV por assinatura. Economia. Julho, 2010. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/240-milhoes-usam-servicos-de-telecomunicacoes-no-brasil>. Acesso em: 12/11/2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FUERTH, L. R.; MARTINS, A. A Educação Corporativa e o processo de requalificação profissional das empresas brasileiras. **Revista Cadernos de Administração.** Faculdade Salesiana Maria Auxiliadora. Bela Vista-Macaé (RJ). N. 2, jul, dez, 2008.

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico:** Elaboração e Formatação, 14. ed. Porto Alegre: Campus, 2006.

GNYAWALI, D.R.; STEWART, A.C. **A contingency perspective on organizational learning: integrating environmental context, organizational learning process, and types of learning.** *Organization Studies*. Thousand Oaks: SAGE Publications, v.34, n.1, p.63-89, 2003.

GONÇALVES, J. L. E. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 37, n. 3. p. 9-10, jul. /set. 1997.

GOULART, I. B. (org). **Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 205-187.

HERRERA, V. **Capital Intelectual**. Maio/2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos>. Acesso em 03/11/2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas populacionais para os municípios brasileiros em 01.07.2012**. Disponível em: [www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2012](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2012). Acesso em: 12/11/2012.

INÁCIO, S. R. L. **A Educação Corporativa e a formação profissional**. Março, 2007. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos>. Acesso em: 30/10/2011.

KLEIN, D. A; PRUSAK, L. **Characterizing Intellectual Capital. Work paper do programa multicliente da Ernest & Young Center for Business Innovation. Boston**, 1994.

KLEIN, Ê. Script de Atendimento. **Revista Cliente S/A**, Ed. n. 116, Ano 11, junho/2012. Disponível em: <http://revista.clientesa.com.br/secao/imprimir.asp?artigos/46783/script-de-atendimento>. Acesso em: 12/11/2012.

KOCHANSKI, J. **Mais e melhores competências**. HSM Management. 1998, p. 28.

M'PHERSON, P; PIKE, S. **Accounting, empirical measurement and intellectual capital**. *Journal of Intellectual Capital*, v.2, n.3, p.246-260, 2001 *In*: REZENDE, J. F. de C.; AVILA, M.; MAIA, R. S. Geração e gestão do valor por meio de métricas baseadas nas perspectivas do capital intelectual. **Revista Administração**. São Paulo, v.47, n.1, p.51-67, jan./fev./mar 2012.

MALANOVICK, A. V. **Aprendizagem Organizacional**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://recantodasletras.uol.com.br/ensaios>. Acesso em: 25.10.2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing**. São Paulo. Ed. Atlas. 1996.

MONTEIRO JR., J. G. **Criatividade e inovação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. **Educação Corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MUSSAK, E. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003.

NÓBREGA, C. A quinta onda é o seu futuro. **Você S/A**, São Paulo, n. 14, ago. 1999.

PAIVA, R. **Aspectos estruturantes no processo de Educação Corporativa**: a visão do RH de uma empresa siderúrgica. Ponta Grossa: [s.n.], 2008.

HELLER, R. **Entenda e ponha em prática as idéias de Tom Peters**: O profeta da revolução gerencial. Empresários de êxito. São Paulo: AF Comunicações, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Strategic Intent**. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/June 1989.

QUEIROZ, M. B. L. de. **Qualidade e excelência no atendimento ao cliente**: Um estudo de caso na empresa Vivo – Loja Djalma Batista em Manaus. Monografia de Graduação. Curso de Administração com Habilitação em Gestão da Inovação do Instituto do ensino Superior (FUCAPI-CESF) da Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica. Manaus, 2005.

REIS, B. **Telefonia celular, cartão de crédito e banco comercial lideram ranking de queixas**. Portal do Consumidor Blog. Disponível em: <https://portaldodoconsumidor.wordpress.com/2012/09/20/telefonia-celular-cartao-de-credito-e-banco-comercial-lideram-ranking-de-queixas/>. Acesso em: 12/11/2012.

REIS, G. G.; SILVA, L. M. T. da; ÉBOLI, M. P. A prática reflexiva e suas contribuições para a Educação Corporativa. **REGE-USP** [online]. 2010, vol.17, n.4, pp. 403-419. ISSN 1809-2276. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br>. Acesso em: 13.09.2010.



RICKARDS, T. **Criatividade e a administração da mudança**. Oxford: Blackwell, 1999.

SABBAG, P. Y. **Espiraís do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, A. R. *et al.* **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 6. ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TACLA, C.; FIGUEIREDO, P. N. Processos de aprendizagem e acumulação de competências tecnológicas: evidências de uma empresa de bens de capital no Brasil. **Revista Administração Contemporânea**, v.7, n.3, p.101, 2003.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento, aprendizado e E-learning**. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p. 126-136, abr./jun. 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERSIANI, Â. F.; FISCHER, A. L. A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais. **Revista Economia e Gestão**, v. 8, n. 18, p.13, set/dez. 2008.

WILTGEN, J. As 10 campeãs de queixa no Reclame Aqui. Defesa do consumidor. Negócios. Gestão. **Exame.com**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/as-10-campeas-de-queixas-no-reclame-aqui?p=2>. Acesso em: 12/11/2012.



## Capítulo 6

# A Educação para as Relações Étnico-Raciais na Formação de Pedagogos (as): Relatos de uma Experiência Docente

Antonio Jeovane da Silva Ferreira

### 6.1 Introdução

No alvorecer de 2023, professores(as), pesquisadores(as) e o Movimento Negro voltaram especial atenção para refletir o marco dos vinte anos de promulgação da Lei nº 10.639 de 9 de janeiro de 2003<sup>9</sup>. Essa lei, que tornou obrigatório o ensino de “História e Cultura Afro-Brasileira”, mais tarde alterada pela Lei nº 11.645/2008 que incluiu a “História e Cultura Indígena”, em todas as instituições de ensino, públicas ou privadas, representa um marco histórico sem precedente na promoção da igualdade racial no contexto educacional brasileiro.

O Movimento Negro, enquanto ator político e educador (GOMES, 2017), tem reivindicações históricas, especialmente no campo da educação. Ao longo das últimas décadas, essa temática tem assumido um espaço central nos debates, especialmente no sentido de fomentar estratégias para o rompimento de paradigmas educacionais que perpetuam a invisibilidade e a exclusão explícita no ambiente escolar da

---

<sup>9</sup> Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/l10.639.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.639.htm). Acesso em: 24 mar. 2023.

forma como os povos africanos e seus descendentes participaram da formação da sociedade brasileira.

Destarte, Cidinha da Silva (2001) destaca que, desde a década de 1980, o Movimento Negro tem colocado em pauta nessas discussões dois aspectos centrais: o livro didático, que tem reiterado imagens distorcidas e estereotipadas da população negra, assim como o currículo escolar, que manteve as margens os conteúdos sobre a cultura afro-brasileira e africana. Logo, um dos desafios já destacados desde a década de 80 centrava-se na ausência de formação de professores(as). Evidentemente, o cenário apresentado tem sofrido graduais transformações, mas muitas das problemáticas já apontadas continuam reverberando na atualidade.

Neste sentido, no presente artigo, objetiva-se trazer à baila um relato de experiência docente com foco na formação inicial de pedagogos(as) no campo da Educação para as Relações Étnico-Raciais (doravante, EREER) ao ministrar a componente curricular de “História e Cultura Afro-Brasileira”, ofertada pelo curso de Licenciatura em Pedagogia da Faculdade Metropolitana de Horizonte (FMH) no segundo semestre de 2022.

Com base em uma práxis antirracista, buscamos fomentar o rompimento de estereótipos, proporcionando, a partir das discussões levantadas, novas posturas em relação à história e cultura afro-brasileira e africana. A partir da imersão teórica e das atividades práticas adotadas, como a montagem de uma exposição de cartazes intitulada “Olhares sobre a Cultura Afro-Brasileira e Africana”, e da realização de Seminários de Intervenções Pedagógicas (SIP’s) com foco em diferentes aspectos relacionados à Cultura Afro-Brasileira, Africana e Quilombola, foi possível constatar profundas

mudanças nas percepções dos discentes quanto à temática, o que certamente trará impactos significativos na atuação profissional enquanto futuros pedagogos(as).

## **6.2 A Educação para as Relações Étnico-Raciais na Formação de Pedagogos(as)**

Vinte anos após a promulgação da Lei 10.639/2003, é inegável que houve avanços significativos na promoção da diversidade étnico-racial nas instituições educacionais brasileiras. No entanto, persistem inúmeros desafios a serem enfrentados para que essa normativa seja efetivamente aplicada em todo o país. Logo, para contornar esse cenário, faz-se necessário um conjunto de ações articuladas e planejadas por diferentes atores sociais e governamentais para que se construa um espaço de produção de conhecimento e formação cidadã que reconheça a participação dos diferentes grupos formadores da sociedade brasileira.

De acordo com Nilma Lino Gomes (2013), a promulgação da Lei 10.639/03 foi seguida da aprovação da Resolução 1 do Conselho Nacional de Educação em 17 de março de 2004. Essa resolução estabeleceu as “Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana”<sup>10</sup>. Para a autora, esse documento subsidia as instituições escolares no sentido de terem um documento legal “que discute e aprofunda o teor da Lei 10.639/03, capaz até de orientar a prática pedagógica” (GOMES, 2013, p. 68).

Esse documento, fundamentado pelo Parecer CNE/CP nº 3/2004 da relatora e conselheira Petronilha Beatriz

---

<sup>10</sup> Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/003.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2023.

Gonçalves e Silva, compreende a educação das relações étnico-raciais como necessária para construir “aprendizagens entre brancos e negros, trocas de conhecimentos, quebra de desconfianças, projeto conjunto para construção de uma sociedade justa, igual, equânime” (BRASIL, 2004, p. 14). Dentre o conjunto de determinações apresentados no Parecer em questão, estão as atribuições dos sistemas de ensino, particularmente da Educação Superior, cuja responsabilidade está na:

Introdução, nos cursos de formação de professores e de outros profissionais da educação: de análises das relações sociais e raciais no Brasil; de conceitos e de suas bases teóricas, tais como racismo, discriminações, intolerância, preconceito, estereótipo, raça, etnia, cultura, classe social, diversidade, diferença, multiculturalismo; de práticas pedagógicas, de materiais e de textos didáticos, na perspectiva da reeducação das relações étnico-raciais e do ensino e aprendizagem da História e cultura dos Afro-brasileiros e dos Africanos.

Inclusão de discussão da questão racial como parte integrante da matriz curricular, tanto dos cursos de licenciatura para Educação Infantil, os anos iniciais e finais da Educação Fundamental, Educação Média, Educação de Jovens e Adultos, como de processos de formação continuada de professores, inclusive de docentes no Ensino Superior.

Inclusão, respeitada a autonomia dos estabelecimentos do Ensino Superior, nos conteúdos de disciplinas e em atividades curriculares dos cursos que ministra, de Educação das Relações Étnico-Raciais, de conhecimentos de matriz africana e/ou que dizem respeito à população negra [...]. (BRASIL, 2004, p. 23-24, *grifo nosso*).

Nota-se que as determinações referidas apontam para a necessidade de uma revisão profunda dos currículos e das

práticas pedagógicas, especialmente no que diz respeito à formação inicial de professores(as). Em meio a esse cenário, estão pedagogos(as) cuja formação deve estar intrinsecamente relacionada às determinações legais concernentes a uma Educação para as Relações Étnico-Raciais (ERER).

Cícera Nunes, Jusciney Santana e Nanci Franco (2021) discutem em seu artigo a importância da formação de pedagogos(as) no contexto das questões étnico-raciais, destacando a necessidade de repensar as bases de pensamento dessa formação em face dos desafios postos pelas determinações legais que fundamentam a política educacional no país. Defendem as autoras que a ERER deve permear todo o currículo, permitindo ao(à) professor(a) em processo formativo os conhecimentos necessários para a compreensão da História e Cultura Africana e Afro-Brasileira.

Os cursos de Pedagogia, enquanto espaço de formação desses (as) profissionais, devem abordar a temática da educação das relações étnico-raciais como elemento estruturante das suas propostas pedagógicas, curriculares e das ações que realizam, como parte do compromisso com a superação do racismo e estarem abertos a novas possibilidades de diálogos com os movimentos negros e com os territórios que preservam o legado afrodiáspórico (NUNES; SANTANA; FRANCO, 2021, p. 04).

As autoras destacam ainda que os cursos de Pedagogia possuem um papel fundamental na promoção da ERER, já que a formação de professores(as) com esse enfoque “direcionará o profissional para atuar nas práticas de docência, em especial na educação infantil e nos anos iniciais [...], onde terá a oportunidade de desenvolver um trabalho voltado para

a educação das relações étnico-raciais na infância” (NUNES; SANTANA; FRANCO, 2021, p. 04).

Com base no currículo do curso de Pedagogia da Faculdade Metropolitana de Horizonte (doravante, FMH), a componente curricular de “História e Cultura Afro-Brasileira” se apresenta como um espaço em potencial para o pleito formativo no campo da Educação para as Relações Étnico-Raciais, como será explorado no tópico a seguir.

### **6.3 Erer e o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira como Práxis Antirracista: Relatos de uma Experiência Docente**

A trajetória acadêmica e política que particularmente a pesquisadora vem construindo ao longo dos últimos anos, em particular no aprofundamento de estudos no campo das relações raciais, com foco nas comunidades quilombolas, impacta diretamente na forma posicionada como atua enquanto docente negro. Essa experiência permite desenvolver uma abordagem profundamente crítica e reflexiva em sala de aula. Considera que essa combinação de fatores foi fundamental para que ministrasse a componente curricular obrigatória de “História e Cultura Afro-Brasileira”, no segundo semestre de 2022, para os discentes do curso de Pedagogia da FMH.

A atuação docente em relação ao movimento de uma práxis antirracista tem como ponto de partida a construção do plano de ensino. Esse espaço pode, por vezes, refletir uma hegemonia eurocêntrica ao reforçar o que Angela Figueiredo e Ramón Grosfoguel definem como a “política de esquecimento” (FIGUEIREDO; GROSFUGUEL, 2007, p. 36). Segundo os autores, essa política consiste na manutenção de



um “mecanismo pelo qual apagamos da memória das novas gerações a contribuição acadêmica de autores negros” (FIGUEIREDO; GROSGOUEL, 2007, p. 36).

Consciente ou inconscientemente, raramente os autores negros estão nas bibliografias dos cursos ministrados nas universidades. Conseqüentemente, poucas vezes temos tido a oportunidade de conhecer a contribuição desses autores, refletindo, inclusive, não apenas sobre o conteúdo de seus trabalhos, mas sobre o contexto político-intelectual em que foram produzidos (FIGUEIREDO; GROSGOUEL, 2007, p. 36).

Para enfrentar não só essa política, como as visões equivocadas como a história dos povos africanos é construída, eurocentricamente, privilegiamos a realização de um movimento contra-hegemônico que valorizasse abordagens teóricas produzidas por intelectuais negros (brasileiros e/ou africanos), tais como Chimamanda Ngozi Adichie, Amadou Hampaté Bâ, Mahommah Gardo Baquaquá, Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva, Nilma Lino Gomes, Kabengele Munanga e outros(as) intelectuais.

Nessa primeira etapa, o objetivo principal foi reconhecer a importância dessas abordagens e inseri-las como parte integrante e obrigatória do plano de ensino. Assim, o foco inicial foi dado à compreensão da História da África e à desconstrução de estereótipos e estigmas associados ao continente africano. Para isso, foram selecionados aspectos fundamentais que auxiliaram na compreensão cultural, social e política que marcaram a trajetória do continente, em particular de sua diáspora.

Durante a primeira aula de apresentação da componente curricular, a ênfase foi em coletar as impressões dos discentes sobre o continente africano por meio de uma pergunta simples:

“O que sabemos sobre a África?”. As respostas escritas no quadro branco revelaram a perpetuação de uma visão estereotipada da África, que se baseava em estigmas quase sempre negativos. Para exemplificar isso, foi solicitado que abrissem o Google Imagens no próprio telefone e pesquisassem a palavra “África”. Os resultados foram previsíveis, com imagens de seca, fome, animais selvagens, desnutrição e muitas outras.

Aproveitamos a oportunidade para expandir a discussão com base nas ideias da escritora nigeriana Chimamanda Ngozi Adichie, com sua palestra no TED Talk<sup>11</sup>, em 2009, intitulada “O perigo de uma única história”. Nesse ponto, conseguimos compreender que os fragmentos da história da África que foram partilhados em sala faziam parte da “história única” e que ela “cria estereótipos, e o problema com os estereótipos não é que sejam mentira, mas que são incompletos. Eles fazem com que uma história se torne a única história” (ADICHIE, 2009, p. 14). A partir da obra de Adichie (2009), é possível inferir que a “história única” suprime a diversidade de perspectivas e experiências que são fundamentais para compreensão precisa de uma realidade, como no caso do continente africano.

Durante o semestre, os alunos se aprofundaram na história e cultura africana, realizando a leitura e reflexão do artigo “A tradição viva” de Amadou Hampaté Bâ, que ofereceu uma visão ampla da tradição oral africana. Com isso, foi apresentada aos discentes a coleção “História Geral da África”, que oferece uma profunda imersão na trajetória histórica do continente africano. Com o intuito de estreitar as

---

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=D9Ihs241zeg>. Acesso em: 22 mar. 2023.

relações estabelecidas entre África-Brasil, o documentário “Atlântico Negro: na rota dos Orixás” e a biografia de Mahommah Gardo Baquaqua<sup>12</sup> permitiram com que os discentes discutissem a história da escravidão e como estamos em sintonia histórica com o continente africano.

Para uma compreensão mais ampla do contexto que levou à promulgação das leis 10.639/03 e 11.645/08, bem como aprofundar a discussão acerca do tema, consideramos a leitura do artigo “Movimento Negro e Educação” de autoria de Luiz Alberto Oliveira Gonçalves e Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva, que destaca como a educação é uma ferramenta fundamental no combate ao racismo e a promoção da igualdade racial. Em contrapartida, a reflexão sobre o artigo de Nilma Lino Gomes, intitulado “As práticas pedagógicas com as relações étnico-raciais nas escolas públicas: desafios e perspectivas”, permitiu aos discentes uma reflexão mais crítica sobre as práticas pedagógicas nas escolas e os desafios para efetivação da temática no cotidiano escolar.

Após a primeira etapa da componente diante dos momentos de leituras e reflexões mais teóricas, mantivemos o foco em uma densa análise documental, utilizando como base as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e as leis 10.639/03 e 11.645/08. A partir desse estudo, buscou-se identificar os caminhos apontados pelos documentos legais para que se efetive a temática da História e Cultura Afro-Brasileira na sala de aula, por

---

<sup>12</sup> Mahommah Gardo Baquaqua foi um africano escravizado que se libertou da escravidão e publicou uma autobiografia sua em 1854 relatando o cenário da escravidão em África e na diáspora.

meio de elaboração de propostas de atividades contextualizadas e significativas para os discentes.

Compreendendo a importância da temática, realizamos práticas pedagógicas em duas perspectivas: a (des)construção das visões estereotipadas trazidas pelos discentes e, por seguinte, as estratégias de implementação prática da Lei 10.639/03 em sala de aula, com foco na Educação Infantil e nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Essa experiência culminou na produção da Exposição “Olhares sobre a cultura africana e afro-brasileira” e na realização dos Seminários de Intervenções Pedagógicas (SIP’s).

### **6.3.1 Exposição “Olhares sobre a cultura africana e afro-brasileira”**

A partir das percepções dos discentes em relação ao continente africano, foi proposta uma atividade para exercitar a desconstrução de estereótipos e a estimulação de novos olhares sobre a temática. Pensando nisso, a turma realizou a exposição "*Olhares sobre a Cultura Africana e Afro-Brasileira*" que reuniu uma série de cartazes elaborados pelas equipes discentes a partir de recortes de revistas, livros, jornais, imagens da internet e outros materiais. O objetivo da atividade foi promover o debate e a reflexão sobre a História e Cultura Africana e Afro-Brasileira.

**Figura 1 - Exposição “Olhares sobre a cultura africana e afro-brasileira”**



**Fonte:** Arquivo pessoal (2022).

Cada cartaz apresentou um recorte específico da temática, como a presença africana na cultura brasileira, musicalidade afro-brasileira, a luta contra o racismo e a valorização da história e cultura negra. Os materiais utilizados nos cartazes foram cuidadosamente selecionados para ilustrar de forma valorativa e impactante cada um desses aspectos e que, ao final, ficaram em exposição para toda a faculdade. A partir da observação dos cartazes, foi possível compreender a importância da cultura africana e afro-brasileira para a construção da identidade brasileira e para a valorização da diversidade étnica e cultural do país. A exposição também serviu de estímulo para a elaboração de atividades pedagógicas com foco na temática da História e Cultura Africana e Afro-Brasileira de forma interdisciplinar e crítica.

### **6.3.2 Seminários de Intervenções Pedagógicas (SIP's): a Lei 10.639/03 na prática**

Com foco na materialização dos fundamentos normativos voltados à temática da História e Cultura Africana e Afro-Brasileira na sala de aula, os discentes realizaram “Seminários de Intervenções Pedagógicas (SIP's)”. O objetivo principal dos seminários foi o de discutir estratégias pedagógicas para alcançar os princípios da EREER na prática docente. Para isso, a turma foi dividida em seis grupos e cada um ficou responsável por um tema gerador, quais sejam: a) Brincadeiras e Jogos Africanos e Afro-Brasileiros; b) Contos e Lendas Africanas, Quilombolas e Afro-Brasileiras; c) Oficinas Artísticas Afro-Brasileiras; d) Expressões culturais Africanas e Afro-Brasileiras; e) Palavras e Literaturas Afro-Brasileiras; e f) Musicalidade Afro-Brasileira.

Segundo Nunes, Santana e Franco (2021, p.12),

No campo da Pedagogia, a literatura infantil, a poesia, a música, as artes de uma forma geral, a relação com a produção dos movimentos negros e das comunidades tradicionais podem ser caminhos possíveis de (re) conexão com a África e com o legado afrodiaspórico.

Desse modo, as intervenções pedagógicas propostas pelos seminários foram bastante diversificadas e incluíram desde atividades lúdicas até a criação de materiais interdisciplinares envolvendo as diversas áreas do conhecimento. Os discentes foram incentivados a criar propostas que pudessem ser aplicados em diferentes contextos escolares, levando em consideração as especificidades de cada realidade.

**Figura 2 - Apresentação de equipes do SIP sobre brincadeiras africanas e afro-brasileiras**



Fonte: Arquivo pessoal (2022).

Ao final dos seminários, foi possível perceber o impacto positivo das intervenções pedagógicas propostas pelos discentes. Além de contribuir para o cumprimento da Lei nº 10.639/2003 e dos fundamentos necessários para a EREER, as práticas desenvolvidas também promoveram o respeito à diversidade cultural e étnica, a valorização da história e da cultura afro-brasileira e a formação de docentes mais críticos e conscientes do seu papel na construção de uma sociedade mais justa e equânime.

#### **6.4 Considerações Finais**

Podemos concluir que a experiência docente em relação à formação inicial de pedagogos(as) no campo da Educação para as Relações Étnico-Raciais foi extremamente positiva. Ao adotarmos uma práxis antirracista, conseguimos fomentar o rompimento de muitos estereótipos e proporcionar

novas posturas e olhares em relação à história e cultura afro-brasileira e africana.

Por meio da imersão teórica e da realização de atividades práticas, como a exposição de cartazes e os Seminários de Intervenções Pedagógicas, os discentes puderam vivenciar de forma mais concreta as discussões teóricas apresentadas em sala de aula. Essa abordagem possibilitou uma compreensão mais profunda e crítica da temática, o que certamente impactará positivamente na atuação profissional dos(as) futuros pedagogos(as).

Vale ressaltar que, além do impacto na atuação profissional, a formação inicial em Educação para as Relações Étnico-Raciais também é importante para a formação cidadã dos discentes. Ao conhecerem mais sobre a história e cultura afro-brasileira e africana, eles podem ampliar sua compreensão sobre a diversidade cultural presente no país. Logo, reforçamos a potencialidade da componente curricular de “História e Cultura Afro-Brasileira”, na formação inicial de pedagogos(as) e de outras áreas da educação.

É fundamental que as instituições de ensino superior cumpram com o que estabelece a legislação brasileira no tocante a essa temática. Visando isso, e compreendendo ainda que, do ponto de vista do currículo do curso de Pedagogia, havia uma ausência dos aspectos ligados à “História e Cultura Indígena”, a coordenação do curso propôs a reformulação da componente curricular junto ao Projeto Pedagógico do Curso (PPC) para a inclusão da temática indígena. Desta forma, atentando para as Leis 10.639/03 e 11.645/08, a componente curricular foi modificada e passará a ser ofertada nos próximos semestres enquanto “História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena”.



## 6.5 Referências

ADICHIE, C. N. **O perigo de uma história única**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

BRASIL. Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da rede de ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira”, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2003.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira**. MEC/SECAD 2004.

FIGUEIREDO, A.; GROSGOUEL, R. Por que não Guerreiro Ramos? Novos desafios a serem enfrentados pelas universidades públicas brasileiras. . **Ciência e Cultura**, Campinas, v. 59, n. 2, 2007.

GOMES, N. L. **A questão racial na escola: desafios colocados pela implementação da Lei 10.639/03**. In: MOREIRA, Antônio Flávio; CANDAU, Vera Maria (Orgs.). **Multiculturalismo Diferenças Culturais e Práticas Pedagógicas**. Petrópolis: Vozes, 2013.

GOMES, N. L. **O Movimento Negro Educador**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

NUNES, C.; SANTANA, J. C.; FRANCO, N. H. R. Epistemologias negras e educação: relações étnico-raciais na formação do(a) pedagogo(a). **Roteiro**, Joaçaba, v. 46, e 26314, jan. 2021. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S217760592021000104006&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S217760592021000104006&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 15/03/2023.

SILVA, M. A. (Cidinha). Formação de educadores/as para o combate ao racismo: mais uma tarefa essencial. In: CAVALLEIRO, E. (org.). **Racismo e anti-racismo na educação: repensando nossa escola**. São Paulo: Selo Negro, 2001. p. 65-82.



# Capítulo 7 Alcoolismo: uma Discussão Sobre o Consumo do Álcool Pelas Mulheres

Francisca Guimarães do Nascimento  
Najla Maria Giffoni Hissa

## 7.1 Introdução

O uso abusivo de álcool entre as mulheres é, naturalmente, um tema controverso no meio social e acadêmico brasileiro. A sociedade, como um todo, adota atitudes paradoxais frente ao tema. Por um lado, condena o abuso do álcool pelas mulheres, mas é tipicamente permissiva ao estímulo do consumo por meio da propaganda feita, em sua grande maioria, para mulheres.

Os comerciais de bebidas alcoólicas demonstram, na mídia, que a frequência das propagandas era, em média, maior do que a de outros produtos, como medicamentos ou cigarros. Atualmente, existe um movimento na direção do responsável de álcool, como indica, por exemplo, o *website* da Companhia Brasileira de Bebidas Ambev, com campanhas na mídia associando o consumo de álcool com moderação ou com prevenção de acidentes, ou mesmo de iniciativas do Conselho Nacional de Auto-Regulamento Publicitária (CONAR), quanto à regulamentação de propaganda voltada para mulheres.

Neste trabalho de pesquisa, iremos estudar o alcoolismo entre as mulheres e suas consequências, pois o álcool provoca diversas doenças, como problemas cardíacos, hipertensão, desnutrição e doenças hepáticas, e as psicológicas, que

envolvem as diversas teorias como as psicodinâmicas, cognitiva e comportamental que postulam que certas personalidades são particularmente vulneráveis.

As mulheres, aparentemente, são as mais vulneráveis, atingindo concentrações sanguíneas de álcool mais altas com as mesmas doses, quando comparadas aos homens. Diante das reflexões abordadas, temos como problemática: Quais razões levam a mulher ao alcoolismo? Os prejuízos causados pelo álcool no organismo feminino são distintos dos causados nos homens? Existem outros fatores que contribuem para o crescente consumo do álcool pelas mulheres?

Quanto aos objetivos, temos o geral, que pretende analisar o alcoolismo feminino diante de suas causas e consequências sociais, e os específicos, que buscam, ao longo da história, conhecer o uso do álcool nas diversas culturas; averiguar os problemas familiares causados na mulher alcoolista; e, enfim, lançar luzes sobre o tratamento dispensado à mulher alcoolista. O caminho percorrido neste trabalho caracterizou-se pela pesquisa bibliográfica reunida, constituída de manuais, pareceres, boletins informativos, entre outros, organizado um acervo da literatura pertinente ao objeto em estudo.

## **7.2 O Álcool ao Longo da História e o Conceito Atual do Alcoolismo**

A palavra álcool deriva do árabe "alkuhl" que significa essência. Toda a história da humanidade está permeada pelo consumo de álcool. Registros arqueológicos revelam que os primeiros indícios sobre o consumo de álcool pelo ser humano datam de, aproximadamente, 6000 a.C., sendo, portanto, um costume extremamente antigo e que tem persistido por milhares de anos (MOMM, 2010).

Acredita-se que a bebida alcoólica teve origem na Pré-História, mais precisamente durante o período Neolítico, quando houve a aparição da agricultura e a invenção da cerâmica. A partir de um processo de fermentação natural, o ser humano passou a consumir e a atribuir diferentes significados ao uso do álcool. Celtas, gregos, romanos, egípcios e babilônios registraram, de alguma forma, a produção e o consumo de bebidas alcoólicas (LAZO, 1989).

No raiar das civilizações, as bebidas alcoólicas tinham várias funções. Por exemplo, entre os sumérios (2000 a.C.), eram usadas com fins medicinais (diurético, revigorante). Na Assíria, as festas religiosas em homenagem ao deus da agricultura Osíris eram feitas por dias seguidos e regadas com bebidas alcoólicas.

Para Gigliot e Bessa (2004), o álcool é uma substância que acompanha a humanidade desde seus primórdios, ocupando sempre um lugar privilegiado em todas as culturas presentes, inclusive em todos os momentos de confraternização, e tinha ainda significado metafórico: “É a comunhão da vida com fogo”, “O álcool é alimento que produz calor no centro do peito” (BACHELAR, 2002).

Em 1841, foi fundada a primeira instituição para inebriados, a *Washington Home*, em Boston. Nesta época, durante a Renascença, passa a haver a fiscalização dos cabarés e tabernas, com a estipulação de horários de funcionamento. Os cabarés e as tabernas eram considerados locais onde as pessoas podiam se manifestar livremente e o uso de álcool participa dos debates políticos que mais tarde vão desencadear a Revolução Francesa. Ainda no início e na metade do século XIX, alguns estudiosos passam a tecer considerações sobre as

diferenças entre as bebidas destiladas e as bebidas fermentadas, em especial o vinho.

Consta que, em 1953, a Organização Mundial de Saúde (OMS), através do seu *Expert Committee on Alcohol*, já havia decidido que o álcool deveria ser incluído numa categoria própria, intermediária entre as drogas provocadoras de dependência. De forma direta, o tema específico do alcoolismo foi incorporado pela OMS à Classificação Internacional das Doenças em 1967 (CID-8) a partir da 8ª Conferência Mundial de Saúde. No entanto, essa questão não pode ser vista apenas como um fato cronológico. A questão do impacto sobre a saúde provocado pelo abuso do álcool já vinha sendo objeto de discussão pela OMS desde o início dos anos 50, compondo um processo longo de maturação (que até hoje ainda é objeto de contendas médico-científicas).

O CID-8 apresenta, portanto, a adição ao álcool como um estado de dependência física e emocional, com períodos de consumo pesado e incontrolável nos quais a pessoa experimentava compulsão para beber e sintomas de abstinência quando cessavam outros tipos de drogas (GIGLIOTTI; BESSA, 2004).

### **7.2.1 Conceito de Alcoolismo**

O alcoolismo se caracteriza-se como um problema relacionado ao consumo excessivo e prolongado do álcool; é entendido como o hábito de ingestão excessiva e regular de bebidas alcoólicas com todas as consequências. Na doença do alcoolismo, existe a dependência, a abstinência, o abuso - uso excessivo, porém não continuado, intoxicação por álcool - embriaguez. Assim o alcoolismo é um termo genérico que

indica algum problema, mas, sob o ponto de vista médico, para maior precisão, é necessário apontar quais distúrbios estão presentes, pois geralmente há mais de um, tais como: mental, comportamental e social (CARDOSO, 1996).

O paciente alcoolista é movido por um desejo incontrollável de consumir bebidas alcoólicas numa quantidade que afeta, de maneira relevante, não somente a própria saúde, mas também o econômico, o social e a família. O consumo de substâncias psicoativas é um importante problema de saúde pública em todo o mundo, sendo o álcool a mais utilizada pela população (DRUMMOND, 1998). Segundo informações de Edwards (2005), o beber excessivo causa doenças mentais. Isso comumente indica que o problema com a bebida é sério e de duração relativamente longa, e que algum grau de neuro adaptação já está presente.

Segundo Hobbs *et al.* (1996), o álcool é rapidamente absorvido na circulação a partir do estômago, intestino delgado e cólon, e o tempo para atingir a concentração máxima no sangue varia de 30 a 90 minutos. Edwards (2005, p. 41) ressalta que:

Maiores concentrações de álcool, ou seja, até 40% por volume, e a presença de dióxido de bicarbonato em bebidas espumantes aumentam a absorção. A presença de alimentos no estômago lentifica a absorção, retardando o esvaziamento gástrico. Queda da temperatura do corpo e exercícios físicos também reduzem a absorção, assim como a presença de açúcar no álcool.

Michel (2000) define ainda que o álcool seja uma droga que deve ser manuseada cuidadosamente, ressaltando que o alcoolismo é uma doença que pode matar traiçoeiramente de

copo em copo, ou seja, o abuso do álcool, isto é, tomar demais com frequência, pode colocar-lhe no caminho do alcoolismo. Segundo o DSM-IV-TR (2003), a dependência de álcool frequentemente apresenta um padrão familiar, e estima-se que 40-60% da variação de risco sejam explicados por influências genéticas. O risco para a dependência de álcool é três a quatro vezes maior em parentes próximos de pessoas com dependência de álcool.

### **7.2.2 O Alcoolismo: suas Causas e Problemas**

Dando sequência à pesquisa acerca da definição de alcoolismo, será examinado o debate sobre definição de alcoolismo, que como estigma começou a ser mudado, a partir da década de oitenta, quando o público em geral e os profissionais de saúde começaram a conceituar o problema. Nesse sentido a palavra vício passa a ter conotações de julgamento moral e o quadro passou a se denominar de “dependência”, como informa Silva (2000).

Para Edwards (2005), só podemos compreender as causas do beber excessivo e dos problemas relacionados à bebida a partir do que entendemos sobre o que é beber normal. Tais questionamentos serão feitos nesta seção, para, juntamente com os diversos teóricos, discutir essa importante problemática inicial sobre alcoolismo, suas causas e seus problemas. Edwards (2005) compreende que o beber excessivo ocorre porque não existem limites claros do que seja beber normal e o que seja beber excessivo. Assim sendo, os problemas que, normalmente, ocorrem com quem bebe normal também afligem quem bebe de forma excessiva.

Conforme Edwards (2005, p.30), “Embora quem bebe exageradamente corra o maior risco de várias complicações



ou problemas relacionados à bebida, o gráfico acima de Edwards, revela que dependendo do ponto arbitrário onde traçamos a linha divisória, ocorre na população muito menos bebedores excessivos ou pesados do que bebedores normais”.

Uma discussão como essa chama a atenção para o que se denominou paradoxo da prevenção, ou seja, quais medidas preventivas que visam reduzir causas e problemas relacionados ao álcool deverão ser dirigidas à população total, tendo em vista diminuir problemas sociais mais imediatos relacionados com o beber e o dirigir. Vaillant (1999, p.56) esclarece que “nas sociedades ocidentais, um dos mais óbvios, mas menos úteis meios de combater o alcoolismo tem sido proibir a bebida. Com exceção dos países muçumanos e hinduístas, onde as interdições sociais contra o uso do álcool foram bem sucedidas, a proibição, raramente, tem constituído uma solução efetiva”.

No que diz respeito às motivações pessoais, uma das hipóteses que levam as pessoas a beberem é a que o álcool alivia a ansiedade e é usado, muitas vezes, para lidar com o estresse. Portanto, para Edwards (2005), não existem dados consistentes que comprovem esse alívio, pois, também, há evidências de que o álcool pode exacerbar mais a ansiedade que aliviá-la.

Gitlow e Peyser (1991) compreendem que o alcoolismo pode ser visto, sob os aspectos da enfermidade clínica, como sendo de origem psicológica bastante diversa, e, uma vez inserido na estrutura da personalidade, ele domina o quadro clínico. Eventualmente, torna-se o determinante principal para classificar o alcoolismo como doença.

Observa Michel (2000) que, hoje, 60% das mulheres adultas bebem, sendo que a maioria das que bebem o faz sem

nenhuma dificuldade aparente, observando ainda que mulheres com problemas de alcoolismo, muitas vezes, são trabalhadoras, donas de casa, advogadas, enfermeiras, executivas, secretárias e aposentadas.

Embora ainda existam muitas discussões acerca do quadro clínico, referente à doença do alcoolismo, o atendimento para a recuperação da dependência do álcool e o diagnóstico do tratamento ocorrem, de certa forma, com o envolvimento da família, a qual contribuirá para a melhoria do alcoolista diante desse estado em que o álcool se dissemina. Assim, como foi visto que o álcool é uma substância de grande poder destrutivo, torna-se necessário investigar, através da sua história, dos seus conceitos, suas conseqüências e seus aspectos gerais.

### **7.3 Alcoolismo Feminino**

Em épocas remotas, as mulheres mostravam-se menos suscetíveis a esse mal, considerado um “mal masculino”, como sustenta Bauer (1982). As mulheres com problemas de bebida fazem parte de um grupo heterogêneo, sendo sua ingestão influenciada por diversos fatores demográficos, sociais, econômicos. Entre eles: idade, *status* conjugal, *status* empregatício e etnicidade. Tais fatores agregam-se a outras circunstâncias de risco, inclusive a predisposição genética.

Alguns fatores de risco para os problemas de bebida na mulher contribuem de uma forma ou de outra para que ela se predisponha a utilizar a bebida como um meio para aliviar seus estresses, seja por complicações sociais ao longo da vida ou por abuso sexual na infância ou ainda por eventos marcantes da vida, que se deram de forma negativa na infância ou na adolescência.

Wilsnack *et al.* (1984) consideram dois caminhos distintos que tornam o desenvolvimento do alcoolismo nas mulheres, de alguma forma, diferente daquele que ocorre nos homens. Por um lado, as mulheres são metabolicamente menos tolerantes ao álcool do que o sexo oposto. Segundo, provavelmente, por existir maior número de tabus sociais contra o beber excessivo feminino, as mulheres que experimentam o álcool têm mais fatores de risco e vivenciam um desenvolvimento mais rápido e clandestino do alcoolismo.

Desta forma, as mulheres podem beber menor volume de álcool e correr mais riscos. Outra justificativa é que a razão para a menor tolerância das mulheres ao álcool não está totalmente esclarecida. Um dos motivos para que elas apresentem essa maior sensibilidade pode dever-se ao fato de que esboçam uma maior tendência do que os homens a ingerirem tranquilizantes e sedativos.

### **7.3.1 Fatores que levam a mulher ao alcoolismo**

Muitas mulheres entre 20 e 40 anos alteram seus padrões de beber devido à infertilidade, depressão pós-parto, ruptura no casamento ou em outra relação significativa, privações e doenças físicas: são todos fatores passíveis de influenciar o comportamento de beber nesta fase. Problema diverso é o que ocorre com mulheres entre 40 e 60 anos quando o comportamento de beber é influenciado por outros fatores de estresse: fim de casamento ou outro relacionamento, perda do emprego, saída dos filhos de casa, privações e perda de atratividade. Encontram-se mais comumente problemas com bebida entre mulheres que sejam viúvas, vivam sozinhas e estejam deprimidas (EDWARDS, 2005).

A depressão é comum entre pessoas com problemas relacionados ao álcool, podendo ser o fator decisivo na busca de tratamento. Contudo, a natureza de sua relação com o álcool ainda é pouco compreendida. O que, na superfície, parece ser uma associação simples é, na verdade, complexa. Parte do problema é a falta de clareza na terminologia, pois a palavra depressão tem diversos significados, devendo-se fazer uma distinção entre a experiência de estar deprimido e a doença depressiva. A experiência normal de estar deprimida, a tristeza e a infelicidade são reações normais a situações de adversidade. Há grande variação no tipo de temperamento e resposta ao estresse psicológico.

Algumas pessoas apresentam um humor deprimido persistente, mas flutuante, não grave o bastante para merecer o diagnóstico de doença depressiva. Isto, em geral, começa no início da vida adulta e dura muitos anos, por vezes a maior parte da vida adulta do indivíduo, causando-lhe considerável sofrimento. “Os sintomas depressivos costumam ser evidentes em outras síndromes psiquiátricas, como a esquizofrenia, a doença obsessiva ou a demência” (EDWARDS, 2005, p. 155).

Julgar se a mulher está simplesmente com um mal-estar ou se tem uma doença depressiva pode ser extremamente difícil, já que o ato de beber é associado a esses quadros incertos. Há ainda a assustadora possibilidade de suicídio em caso de um erro de diagnóstico. As doenças depressivas normalmente são super diagnosticadas em pessoas com problemas com álcool, quando, então, se prescrevem drogas desnecessárias ou a administração de terapia.

A mulher com problema de alcoolismo geralmente bebe sozinha em casa, o que reduz a probabilidade de seu problema/dependência ser descoberto e aumenta o risco de

isolamento social. Elas relatam mais problemas conjugais e de solidão do que os homens. Edwards (2005), dentre esses fatores de risco, chama a atenção para a idade, ao verificar que mulheres mais jovens apresentam maiores índices do hábito de beber excessivamente do que mulheres mais velhas. Relata ainda que o divórcio aumenta a probabilidade de as mulheres aumentarem seu consumo de álcool. Quanto a sua atividade de trabalho, existe pouca relação, em mulheres, de associar-se a problemas com álcool, considerando sua jornada trabalhista de tempo integral.

Outro fator importante de influência são mulheres que têm parceiros com hábitos de beber excessivo. Abusos sexuais na infância e violência nos relacionamentos estão fortemente relacionados com o desenvolvimento de uso problemático ou dependência de álcool na fase adulta. De acordo com estudos populacionais brasileiros, o alcoolismo está negativamente associado com situação socioeconômica, educação, ocupação e renda. Nas últimas décadas, o consumo de álcool vem aumentando no mundo todo, sendo que a maior parte deste aumento vem acontecendo em países em desenvolvimento.

#### **7.4 Considerações Finais**

Quaisquer que sejam as diferenças que homens e mulheres apresentem quanto às origens e manifestações de seus problemas com bebida alcoólica, quaisquer que sejam as sensibilidades especiais necessárias para analisar a posição da mulher quanto ao problema com o álcool, muito existe em comum entre homens e mulheres que bebem. Hoje as mulheres não só conseguiram igualdade junto aos homens, como também estão se igualando no que se refere ao consumo de drogas. Como é de se imaginar, o alcoolismo não podia escapar dessa nova realidade.

O uso de bebida alcoólica na população feminina acarreta problemas físicos, mentais e sociais. O diagnóstico de alcoolismo nessa população é difícil por existirem vários aspectos que dificultam a obtenção de dados precisos, como, por exemplo, depressão, problemas psiquiátricos, memória debilitada, causando, assim, equívocos na análise de dados das pesquisas que tratam do assunto.

Ao examinarmos os conceitos sobre o alcoolismo feminino relativos às complicações físicas, observamos que, embora as mulheres comecem a beber excessivamente mais tarde que os homens, a forma como metaboliza o álcool parece colocá-las em maior risco de desenvolverem complicações físicas mais precocemente que eles, incluindo, nessas complicações, doença hepática, cardiomiopatia e lesão cerebral, havendo também evidências de associação entre consumo de álcool e câncer de mama.

Considerando, ainda, os problemas mentais relacionados ao consumo do álcool, a depressão é mais comum em mulheres que bebem. A ingestão de álcool é um costume que vem, há milhares de anos, acompanhando os seres humanos. Antigamente, o álcool era apenas incorporado ao vinho e à cerveja, pois dependiam do processo de fermentação.

Nos tempos de hoje, com os avanços tecnológicos, com a destilação, por exemplo, o álcool pode ser encontrado em diversas bebidas. Dessa forma, aumentou-se a facilidade do contato com essa substância, que pode causar séria dependência, por se tratar de uma droga, tornando-se agravante para o convívio social, pessoal e profissional.

O álcool é uma droga especial, porque é legalizada e de grande abrangência. O mundo lida com o álcool de uma forma confusa. Há grandes interesses comerciais envolvidos e, sem dados científicos, cada um tende a fazer as análises de

acordo com seus interesses. Apesar de sua ampla aceitação social, o consumo excessivo de bebidas alcoólicas passa a se tornar um problema de saúde pública. Apesar dos incidentes diretamente causados pelo uso da bebida, como acidentes de trânsito e violência, o álcool é ingerido de forma abusiva; as campanhas contra a ingestão de álcool geralmente focam as adolescentes e as jovens, porém o álcool utilizado pelas mulheres está se tornando cada vez mais comum.

O alcoolismo não se apresenta como quadro clínico de instalação rápida e característica; ao contrário, por se tratar de doença crônica e gradual, num contínuo de gravidade ascendente, a dependência tem um início insidioso, cujas fronteiras não são facilmente demarcadas. Então, como identificar a falta de controle na ingestão de álcool por uma mulher? Enfim, compreende-se que o ato de beber e os problemas a ele associados são determinados por múltiplos fatores que interagem tanto no indivíduo quanto no seu meio ambiente. A complexidade de cada caso e a escassez da literatura sobre a pesquisa indicam que não se devem esperar respostas simples, como explica Edwards (2005).

Sugerimos, portanto, que, além das políticas já existentes para o acompanhamento da mulher em todos os níveis de atenção à saúde, se criem estratégias específicas para que os profissionais possam abordar a mulher alcoolista

## **7.5 Referências**

BAUER, J. O alcoolismo e as mulheres. Contexto e psicologia. São Paulo: Cultrix, 1982.

CARDOSO, L. M. Alcoolismo questão de bom senso. 2. ed. São Paulo: Paulus, 1996.

CONAR - Código Brasileiro de Autoregulamentação. Normalização da propaganda de bebidas alcoólicas. Disponível em: <http://www.conar.org.br>. Acesso em: 09/02/2011.

- DRUMMOND, M. C. Drogas: a busca de respostas. São Paulo: Edições Loyola, 1998.
- EDWARDS, G. O tratamento do alcoolismo: um guia para profissionais da saúde. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- GITLOW, S.; PEYSER, E. Alcoolismo: um guia prático de tratamento. Trad. Beatriz Costa Pinto Zanari. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.
- HOBBS, W. R. *et al.* Hipnóticos e sedativos. 9. ed. Mc Graw Hill Interamericana Editores, 1995. cap. 17, p. 361-396.
- LAZO, D. M. Alcoolismo: o que você precisa saber. 3. ed. São Paulo. Paulinas, 1989.
- MICHEL, O. R. Alcoolismo e drogas de abuso: problemas ocupacionais e sociais: a realidade do trabalhador brasileiro. Rio de Janeiro: Revinter, 2000.
- MOMM, N. O álcool. Disponível em: <http://sobriedade.tripod.com/drogas/id12.html>. Acesso em: 03/02/2011.
- SILVA, R. I. Alcoolismo e abuso de substâncias psicoativas. Tratamento, Prevenção, Educação. São Paulo: Vetor editora psico-pedagógica Ltda., 2000.
- VAILLANT, G. E. A história natural do alcoolismo revisitada. Trad. Bartira S.C. da Cunha e José Alaor L. dos Santos. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- WILSNACK *et al.* Mulheres e abuso da substância. *Psychology of Addictive Behaviors*, nº 4, 1990. p. 46 - 49.



## Capítulo 8

# O Comportamento do Consumidor Homossexual Masculino das Classes A & B, a Partir de uma Investigação em uma Instituição de Ensino Superior em Fortaleza-CE

Maria Helena Borges Rocha

### 8.1 Introdução

Atualmente, a orientação sexual das pessoas tem sido um tema bastante discutido e avaliado por muitos pesquisadores tendo em vista que a população declaradamente LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais e mais), no Brasil significa 7% dos brasileiros, segundo a pesquisa Ibope realizada em março de 2013. Essa pesquisa também afirma que empresas consultoras de marketing têm olhado para esse público a fim de se atingir lucros e crescimento mercadológico, ou seja, o mercado, hoje, percebe melhor o comportamento desse público e os segmenta no mercado, apontando características de consumo, como qualquer outro tipo de consumidor.

Morais (2012) ressalta, em seu artigo, que os consumidores LGBTQIA+ estão mais preocupados com sua estética e aparência, a fim de que se imponham, positivamente, perante a sociedade. A autora propõe que haja um maior

investimento pelo potencial apresentado pelo público LGBTQIA+ no segmento de moda.

Solomon (2008) aponta que a ferramenta mais adequada para se entender o público LGBTQIA+ é o estudo do comportamento do consumidor, que possibilita um melhor entendimento das percepções, expectativas, necessidades e desejos do cliente. Esse estudo compreende segmentar o mercado de forma que facilite as organizações compreender e alcançar o público-alvo desejado.

A definição do tema deste trabalho surgiu da necessidade de conhecer as características do consumidor LGBTQIA+ no que se refere aos fatores de decisão de compra, já que o consumidor LGBTQIA+ gasta mais que o heterossexual de acordo com a pesquisa InSearch realizada em 2013.

A problematização deste trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: Quais são os fatores que influenciam a decisão de compra do público LGBTQIA+ masculino, das classes A e B, numa instituição de ensino superior em Fortaleza-CE?

Este trabalho tem como objetivo geral identificar o tipo de consumo do público LGBTQIA+ masculino, com foco no vestuário e acessórios. A partir do objetivo geral, estabeleceram-se quatro objetivos específicos, a saber: (1) Identificar a existência de dificuldades no momento da compra de vestuário; (2) Identificar o processo de decisão de compra do consumidor LGBTQIA+ masculino de uma instituição de ensino superior de Fortaleza-CE; (3) Identificar qual a expectativa que este público tem para a estrutura física da loja; e (4) Analisar a percepção que este público tem do atendimento das lojas de vestuário em Fortaleza-CE.

## **8.2 Referencial Teórico**

Neste ponto da pesquisa, estão descritas as teorias relacionadas ao tema deste trabalho descrito acima, possibilitando um maior entendimento por parte do leitor a esse respeito. As teorias apresentadas aqui serão embasadas em livros, artigos e reportagens catalogadas nas referências expostas ao final deste trabalho.

### **8.2.1 Consumo**

De acordo com Solomon (2008), um dos grandes princípios do conceito de comportamento do consumidor é de que as pessoas compram produtos pelo que eles significam e não por suas funções. Isto não sugere que a função primordial de um produto não seja relevante, mas que os papéis que eles sugerem para nós é que nos impulsiona à compra. O real significado do produto pode ser relacionado às tarefas que ele desempenha, mas, na grande maioria, o significado do produto vai além disso, pois fatores que o destacam em relação aos outros, de semelhante estrutura, podem ser fatores determinantes na hora do consumo.

Segundo Hawkins (2007), o consumo provém de desejo e necessidades esperadas pelo consumidor. A partir de sensações e motivações provocadas pelo produto e o ambiente em que ele está, o consumo será efetivado, antecedido de estratégias de marketing para atrair cada tipo de consumidor.

### **8.2.2 Comportamento do Consumidor**

Conforme Solomom (2008), consumidor não é somente alguém que identifica uma necessidade ou desejo, faz a compra e logo descarta o produto após o uso. O usuário e o

comprador podem não ser a mesma pessoa, mas tomam a decisão de compra de maneira definida e precisa, baseada no perfil de pessoas que conhecem bem. Consumidores podem ser grupos ou organizações.

De acordo com Yanaze (2011), o comportamento dos indivíduos é apontado, basicamente, por sua programação genética natural e condicionado pelas circunstâncias ambientais do seu convívio. Com isso, pode-se avaliar que o consumidor é analisado em duas categorias: comportamento individual ou em grupo.

Segundo Solomon (2008), o comportamento do consumidor resume-se em estudos de processos envolvidos quando pessoas ou grupo de pessoas, escolhem, compram, usam ou rejeitam produtos, serviços ou experiências para satisfazer necessidades ou desejos. Desse modo, o comportamento do consumidor se torna um processo em que há interação entre consumidores e produtores desde o momento da escolha do produto até o consumo do mesmo.

Para Yanaze (2011), inicialmente o comportamento de qualquer indivíduo é instintivo, pois condiz com a própria imposição da natureza, quando os animais irracionais lutam por sua sobrevivência na busca por alimentos. No entanto, esses instintos podem ser bloqueados ou modificados pelos modismos, referenciais da mídia, ou mesmo referenciais adotados por cada um.

Camargo (2013) aponta que o comportamento do consumidor é a definição que advém do conjunto de ações e reações internas e externas que levam o indivíduo a obter algum produto e porque ele teve a percepção para fazer tal compra.

Hawkis (2007) ainda afirma que o comportamento do consumidor objetiva desenvolver estratégias de marketing

para influenciar um comportamento desejável para a sociedade, incluindo mercado e consumidor.

Kotler (2012) afirma que o comportamento de compra do consumidor tem influências sociais, culturais e pessoais

Conforme Hawkis (2007), o comportamento do consumidor relaciona-se ao estudo de indivíduos e as ferramentas que eles utilizam para selecionar, obter, usar um dado produto, serviço ou experiência visando satisfazer suas necessidades, desejos e expectativas, e o impacto referente a esse processo na sociedade.

O comportamento do consumidor tem várias influências, internas e externas, que o levam a comprar. Hawkins (2007) lembra que esse modelo é apenas um ponto de partida para análises e estudos para auxiliar o entendimento do comportamento do consumidor e suas relações com o mercado e a sociedade, já que estão totalmente interligados.

Os fatores de influências do comportamento do consumidor, segundo Hawkins (2007), são brevemente definidos da seguinte forma:

- a) Influências externas – relacionam-se às influências do meio externo do indivíduo, tais como cultura, fatores demográficos, status social, família e atividades de marketing. De todos esses fatores externos, o autor afirma que o mais influente para o consumidor seria a cultura, porque ela dita regras de convivência, vestuários e comportamentos de cada região.
- b) Influências internas – iniciam-se com a percepção do consumidor e as respostas aos estímulos que eles transmitem durante o processo de compra, que geralmente partem de três princípios básicos: motivação (razão do comportamento), personalidade (características pessoais)

do indivíduo) e emoção (desejo excessivo e sentimentos relativos a dado produto ou serviço).

- c) Auto-imagem – soma de sentimentos e pensamentos que o indivíduo tem de si próprio.
- d) Estilo de vida – modo que cada indivíduo vive, o que consome, usa e pensa a respeito de si próprio.
- e) Processo de decisão do consumidor – parte do desejo e necessidade do indivíduo de obter um produto. A partir disso, o processo pode ativar vários níveis, desde o seu gosto próprio até à visão que a sociedade terá dele quando ele consumir, usar ou obter este produto.

### **8.2.3 Processo Decisório de Compra**

De acordo com Las Casas (2009), é de suma importância entender que o processo de compra do consumidor é composto por várias etapas até o fim da decisão, o que estimula às organizações a trabalharem bem cada uma dessas etapas até que se concretize a compra.

A análise desses fatores, apontada por Kotler (2012), será relacionada ao mercado consumidor, a seguir:

#### a) Fatores Pessoais

Kotler (2012) analisa que o comportamento do consumidor é influenciado também por fatores pessoais como: personalidade, ocupação, idade, valores e estilo de vida.

De acordo com Bretzker (2010 *apud* Porter, 1989, p. 49), a tecnologia influenciou, diretamente, um dos grandes impactos do marketing: novos produtos, serviços, mídias, respostas claras e rápidas do consumidor diante do produto, integração com a cadeia de suprimentos e diversos desenvolvimentos exigidos pelos grandes executivos de marketing,

como agilidade nos processos decisórios e construção de cenários que simulem as reações das inovações lançadas no mercado.

b) Fatores culturais

Antes de citar os fatores culturais que influenciam o mercado, é necessário que se defina cultura. Limeira *et al.* (2010) definem cultura como “um centro complexo de valores e crenças criado pela sociedade, passado de geração a geração no ambiente familiar reforçado pela escola e igreja”. Desta forma, entende-se que desde cedo o indivíduo sofre influências da cultura social em que vive; muitos costumes de consumo fazem parte da tradição de uma sociedade, como comida, vestimenta, crenças e festas populares etc.

c) Fatores sociais

Os fatores sociais são os mais importantes que atuam no processo decisório dos clientes, visto que moldam a pessoa a ponto de direcionar o seu comportamento de compra. O comportamento humano, em suma, é baseado na interação social entre as pessoas que ele escolhe para seu convívio confortável. Na infância, a família influencia diretamente o comportamento dos filhos, direcionando preferências e hábitos dos mesmos (BRETZKER, 2010).

Neste fator, Bretzker (2010) adotou grupos que podem ser classificados, de acordo com o tipo de influência que exercem, em:

- Grupos associados: aos quais as pessoas pertencem;
- Grupos modelos: aos quais as pessoas gostariam de pertencer; e
- Grupos desassociados: cujos valores as pessoas rejeitam.

No Brasil, as categorias econômicas são medidas pelo Critério de Classificação Econômica do Brasil (CCEB), que tem como papel medir o potencial de compras dos consumidores para melhor segmentar o mercado. A ideia deste órgão é atribuir pontuações à quantidade de definidos itens que o indivíduo possui, assim esclarecidos no quadro a seguir:

**Quadro1 - Classificação econômica dos consumidores brasileiros**

ITENS	NÃO TEM	TEM 1	TEM 2	TEM 3	TEM 4 OU MAIS
TV	0	2	3	4	5
RADIO	0	1	2	3	4
BANHEIRO	0	2	3	4	4
CARRO	0	2	4	5	5
DOMÉSTICA	0	2	4	4	4
ASPIRADOR	0	1	1	1	1
MAQ.LAVAR	0	1	1	1	1
DVD	0	2	2	2	2
GELADEIRA	0	2	2	2	2
FREEZER	0	1	1	1	1

GRAU DE INSTRUÇÃO DO CHEFE DA FAMÍLIA	PONTUAÇÃO
ANALFABETO/PRIMARIO COMPLETO	0
PRIMARIO COMPLETO/GINASIAL INCOMPLETO	1
GINASIO COMPLETO/COLEGIAL INCOMPLETO	2
COLEGIAL COMPLETO/SUPERIOR INCOMPLETO	3
SUPERIOR COMPLETO	5

Fonte: ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisas (2009)  
(<http://www.abep.org.br>)

De acordo com a soma da pontuação alcançada no quadro 1, pode-se delimitar as classes econômicas, segundo a



Associação Brasileira de Anunciantes (ABA – <http://www.aba.com.br>) e Associação de Pesquisa de Mercado (Anep – <http://www.anep.org.br>), representado pelo quadro 2.

**Quadro 2 - Classes econômicas segundo Critério Brasil, 2012**

CLASSE	PONTOS
A	25-34
B	17-24
C	11-16
D	6-10
E	0-0

Fonte: ABA – Associação Brasileira de Anunciantes.  
(<http://www.aba.com.br>)

Este critério representou grande contribuição para a composição da segmentação de mercado, porque possibilita avaliações constantes e comparações entre pesquisas para melhores aprofundamentos e estudos das classes econômicas, a fim de que se adote métodos e estratégias de marketing que atinjam quaisquer grupos sociais e econômicos de acordo com suas características e percepções de produtos ou serviços. (LIMEIRA *et al.*, 2010).

#### **8.2.4 Características do Consumidor LGBTQIA+**

As características do público LGBTQIA+ masculino, de classe A e B, são bem peculiares. Segundo Franco Reinaldo (2009), presidente da Associação de Turismo GLS, o consumo do público GLBT é resultado de uma série de fatores, tendo como principal a ausência de filhos, o que os faz

converter o capital que seria direcionado para educação e brinquedos em cultura, lazer e turismo. Além disso, Reinaldo ainda ressalta que esse tipo de consumidor valoriza não só a qualidade do produto mas também a postura da empresa no mercado como um todo.

Mesmo tendo uma exposição tímida, empresas como IBM, Banco do Brasil e até mesmo Caixa Econômica patrocinam campanhas direcionadas a esse público, como as Paradas Gay, desenvolvendo produtos e serviços personalizados.

Dentre as características desse público, pode-se sintetizar dentre as principais, segundo uma pesquisa da InSearch em junho de 2013, publicada no site Feminismo, escrito por Bárbara Nascimento:

- São fiéis à marca;
- Gastam 30% a mais que os heterossexuais de mesma condição financeira;
- Dão importância à cultura e ao lazer;
- Valorizam a educação;
- 18 milhões de brasileiros são homossexuais assumidos, ou seja, cerca de 10% da população do Brasil;
- 36% são da classe A, 47% classe B, e 14% classe C;
- Faturam diariamente R\$ 3,5 milhões no mercado hoteleiro.

A pesquisa ainda aponta que os homossexuais possuem uma média salarial de R\$ 3.247,00, e maior parte do que consomem se refere a imóveis, viagens e carros, e desta forma, movimentam R\$ 150 bilhões de reais no país.

## **8.3 Pesquisa**

### **8.3.1 Ambiente da Pesquisa**

O ambiente da pesquisa foi realizada com alunos de uma instituição de ensino superior, na cidade de Fortaleza-CE, assumidamente homossexuais masculinos das classes A e B na cidade de Fortaleza-CE.

### **8.3.2 Universo e Amostra da Pesquisa**

Segundo Yasuda e Oliveira (2012), universo é um conjunto de fatores que obtém características comum a todos. Já a amostra é uma parcela desse universo filtrada para uma pesquisa definida para o universo.

Ainda conforme Yasuda e Oliveira (2012), é possível dividir a amostra em dois grandes grupos: probabilísticos e não probabilísticos, quando a primeira define cada elemento da população com uma probabilidade conhecida e diferente de zero, de ser selecionada para fazer parte da amostra. A amostra probabilística pode ser classificada em quatro grupos:

- a) Amostragem probabilística simples: que é a mais comum, quando todos os elementos têm possibilidades iguais de ser selecionados na amostra.
- b) Amostragem sistemática: quando é usado um critério para seleção da amostra. Esse tipo de amostra é mais utilizada para fazer listagens que servirão de base para definir grupos.
- c) Amostragem estratificada: quando grupos ou segmentos possuem características idênticas, no que se relaciona a comportamento, atitude e demografia.
- d) Amostragem por conglomerados: quando a seleção da amostra considera grupos em vez de elementos, como bairro, distrito, setores, cidade etc.

Nesta pesquisa foi utilizada a amostragem não probabilística estratificada, quando se verificou um grupo de 30 alunos em uma instituição de ensino superior da cidade de Fortaleza-CE, assumidamente homossexuais, que possuem características e valores semelhantes, pertencentes as classes sociais A e B, que adotam valores e expectativas diante do processo de decisão de compra em lojas de vestuário da cidade citada.

#### **8.4 Análise de Resultados**

Neste tópico apresenta-se a análise dos resultados do comportamento do consumidor LGBTQIA+ de um grupo de 30 estudantes de uma instituição de ensino superior, que são assumidamente homossexuais, com idade entre 20 e 46 anos, das classes A e B.

Inicialmente foi abordada a dificuldade de comprar peças de vestuário na cidade de Fortaleza-CE, posteriormente, os fatores de decisão de compra, a avaliação do atendimento nas lojas e, por fim, a expectativa que esse público tem para a estrutura física da loja.

As competências avaliadas da dificuldade encontrada no momento da compra foram os aspectos de atendimento, a estrutura física da loja e a variedade de roupas.

As competências dos fatores de decisão de compra são medidas em termos qualitativos, abordando também se há marcas que identificam o público LGBTQIA+.

A abordagem da avaliação do atendimento nas lojas de vestuário é qualitativa e também identifica se o público LGBTQIA+ está satisfeito ou não com o atendimento.

Por fim, as competências relacionadas à expectativa que o público LGBTQIA+ tem em termos de estrutura física das lojas foram abordadas de forma subjetiva, utilizando padrões como design, arquitetura, espaço, climatização, dentre outros.

### 8.4.1 Caracterização da amostra

A caracterização da amostra desta pesquisa possui variáveis que se dividem em idade, renda e frequência que compram roupas.

a) Idade dos entrevistados

IDADE	RESPONDENTES
18-25	19
26-35	8
36-45	3
RECUSA	0
TOTAL	30

b) Renda dos entrevistados

RENDA MENSAL	RESPONDENTES
ATÉ 2.000,00 reais	15
entre 3.000 e 4.000 reais	7
Acima de 4.500,00 reais	8
RECUSA	0
TOTAL	30

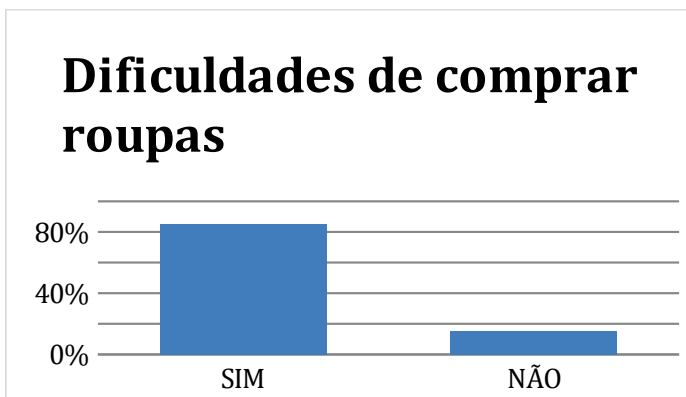
c) Frequência que compram roupas

FREQUÊNCIA	RESPONDENTES
Diariamente	1
Semanalmente	15
Mensalmente	14
Anualmente	0
TOTAL	30

## 8.4.2 Barreiras encontradas no Momento da Compra

A primeira abordagem desta pesquisa retrata se há dificuldade ao comprar roupas nas lojas de vestuário em Fortaleza, pelo fato de não ter variedade de peças, desatualização em termos de moda nacional e não possuírem inovações de estilo ao longo do ano, conforme o gráfico 1 está representado.

**Gráfico 1 - Dificuldade de compra**

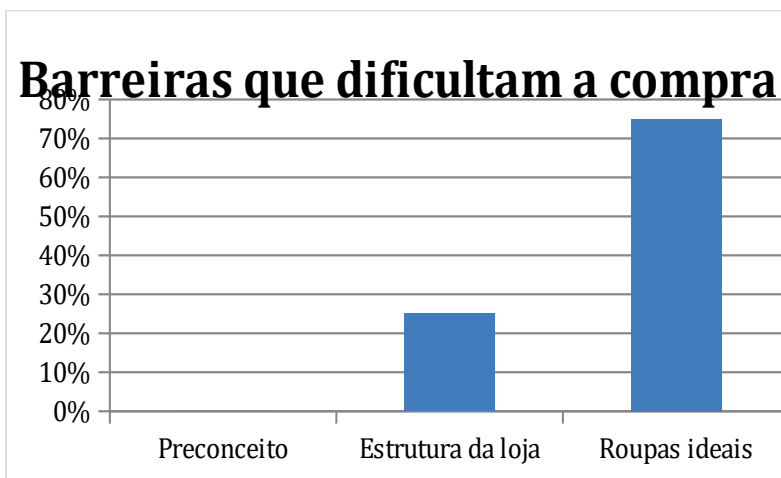


Fonte: Pesquisa de Campo.

O gráfico 1 aborda que 85%, ou seja, 24 das 30 pessoas entrevistadas, avaliam que é difícil comprar roupas adequadas para o público LGBTQIA+ em Fortaleza e acrescentaram que a dificuldade inicial é que as lojas não dispõem de variedades de peças e que não acompanham a moda atual publicada nacionalmente.

O segundo questionamento feito foi baseado em quais as dificuldades encontradas no momento da compra, conforme o gráfico 2 representa

**Gráfico 2 - Quais as dificuldades encontradas nas lojas de vestuário**



Fonte: Pesquisa de Campo.

O gráfico 2 aponta que o preconceito não é barreira de dificuldade no momento da compra, nenhum dos respondentes teve queixa de preconceito no atendimento, e ainda ressaltaram que grande parte dos vendedores de lojas de vestuário são homossexuais e até auxiliam na compra com dicas e informações sobre a peça.

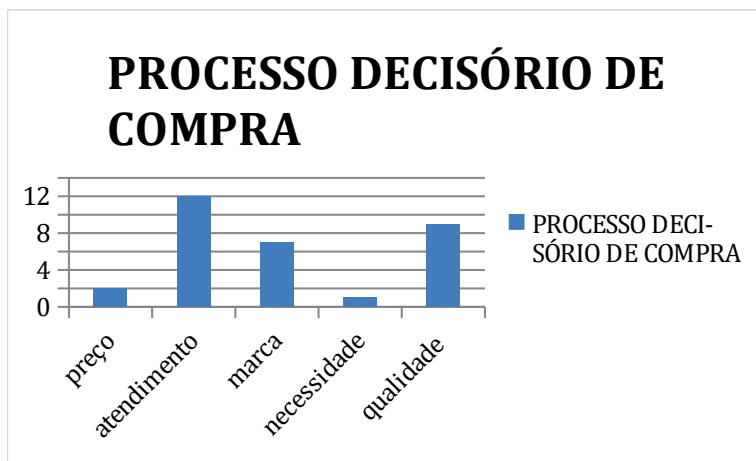
Já, por outro lado, a questão de variedade e roupas ideais é a queixa principal, em que 75% não estão satisfeitos com os modelos oferecidos pelas lojas de vestuário, dado esse que é confirmado pela pesquisa citada no artigo de Moraes (2012), que considera a variedade de peças bastante limitada nas lojas e a falta de informação atual dos atendentes destes locais.

### **8.4.3 Fatores de Decisão de Compra**

Neste bloco de perguntas, foram abordados quais os fatores de decisão de compra, seguindo um padrão crescente de

importância, ou seja, cada respondente teve que eleger, dentre os fatores: preço, atendimento, marca, necessidade e qualidade, qual seria o mais e o menos importante, conforme mostra o gráfico 3.

**Gráfico 3 - Processo decisório de compra**



Fonte: Pesquisa de Campo.

O gráfico 3 mostra que a maioria se importa mais com o atendimento e isso define se compra ou não em determinada loja. Já 9 dos trinta respondentes avaliam que a qualidade da peça é o fator decisório mais importante no momento da compra.

- Atendimento;
- Qualidade das roupas;
- Marca;
- Preços; e
- Necessidade.

Durante as entrevistas, um dos respondentes citou a seguinte frase: “Ser LGBTQIA+ é caro”, e essa afirmação reflete na

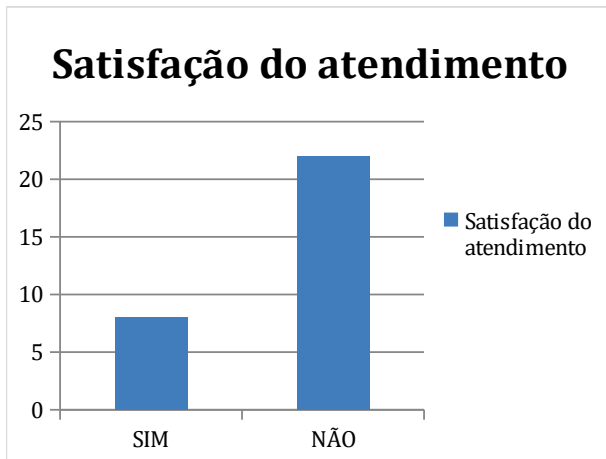


importância que dão ao conforto e à qualidade dos produtos que consomem, como aponta o gráfico 3 referenciado por Solomon (2008), que revela que esse público gasta 30% a mais que heterossexuais de mesma renda e preza pelo conforto e qualidade dos produtos e serviços que consomem.

#### 8.4.4 Atendimento

Neste módulo de questões, foram avaliados os critérios que levam em consideração a satisfação do cliente com relação ao atendimento e o que foi posto como sugestão para que o atendimento melhorasse, na opinião dos respondentes, conforme o gráfico 4.

**Gráfico 4 - Satisfação do cliente no atendimento**



Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 4 mostra que a grande maioria dos respondentes não está satisfeita com atendimento das lojas de vestuário em Fortaleza, e ainda ressaltaram que a principal queixa é a qualificação dos vendedores, por não estarem atualizados do que se refere à moda atual e também por não possuírem ferramentas que

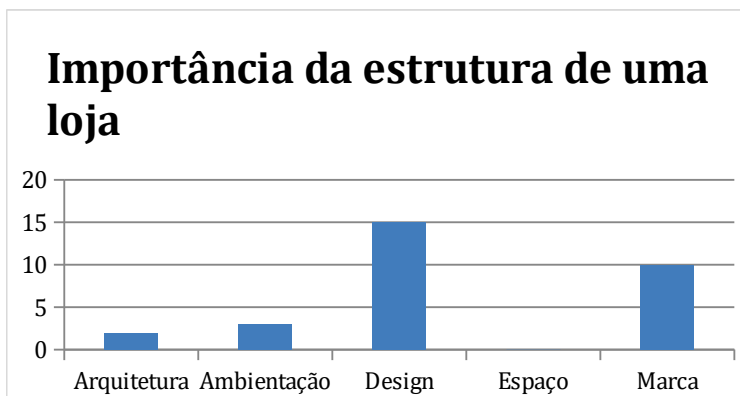
auxiliem no atendimento, tais como treinamentos constantes sobre a moda atual, mídias em redes sociais a fim de que se conheça melhor o consumidor LGBTQIA+, interação do que se exhibe em canais específicos da TV fechada, dentre outras ferramentas que permitam conhecer melhor as características deste público.

A satisfação do consumidor, segundo Hankins (2007), está pautada no tipo de influência que o indivíduo recebe desde o desejo ou necessidade por um produto até o momento da compra, influências estas percebidas através de seu estilo de vida, auto imagem e percepções a respeito da marca, loja ou produto. Um estudo ou pesquisa a respeito desses fatores pode auxiliar num atendimento mais personalizado que pode satisfazer melhor o consumidor LGBTQIA+.

#### **8.4.5 Percepção da estrutura física de uma loja**

A abordagem a seguir apresenta índices da importância que o público LGBTQIA+ leva em consideração no que diz respeito à estrutura física de uma loja de vestuário, como mostra o gráfico 5.

**Gráfico 5 - Importância da estrutura de uma loja**



Fonte: Pesquisa de Campo.

No gráfico 5, é possível notar que a maioria dos respondentes atentam mais para o design e marca de uma loja de vestuário, e segundo eles isso se dá pela sensibilidade e pelo gosto pela arte dos pequenos detalhes. De acordo com o que responderam, durante as entrevistas, foi afirmado que a marca já diz muito sobre uma loja, o *design* e ambientação de uma loja são fatores de muita importância para que eles se sintam bem recebidos e confortáveis durante o atendimento, já que seus principais gastos são direcionados ao lazer e à cultura, conforme a pesquisa InSearch (2013), citada neste trabalho.

## **8.5 Conclusão**

Foi concluído que o público LGBTQIA+ masculino de uma instituição de ensino superior de Fortaleza das classes A e B possui preferências de alto padrão de qualidade e atendimento personalizado no que se relaciona à compra de vestuário e acessórios, que satisfaz o questionamento da problematização deste trabalho.

O grupo de alunos entrevistados revelou nas pesquisas a afirmação dos pressupostos que tiveram suas definições consonantes à análise de resultados alcançados, que tinham por base a influência do atendimento na decisão de compra e a relevância que o LGBTQIA+ define no que se refere à estrutura física de uma loja de vestuário.

De maneira geral, foi imposta a análise da percepção que o LGBTQIA+ tem a respeito do atendimento das lojas de vestuário de Fortaleza, quando foi possível averiguar que os empresários desta área precisam investir no desenvolvimento e na capacitação dos vendedores para que haja um conhecimento abrangente e atual sobre este público, o que torna o profissional qualificado para expor e vender os produtos.

## 8.6 Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANUNCIANTES. Classes econômicas segundo Critério Brasil. 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE PESQUISAS. Classificação econômica dos consumidores brasileiros. 2009.

BACELAR, L.; FRANCO, R. O mercado GLS: Como obter sucesso com o segmento de maior potencial da atualidade. São Paulo: Ed Matrix, 2009.

BARBOSA, A. P. L. Metodologia da Pesquisa Científica. Ceará: FUNECE, 2000.

BLACKWELL, R. HSM Management: Informação e conhecimento para gestão empresarial. Tudo sobre o comportamento do consumidor. N.º 37. Volume 02, 2003.

BRETZKE, M. *et al.* Gestão de marketing. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CAMARGO, P. de. Neuromarketing. Uma pesquisa de comportamento do consumidor. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.

CORREIA, N. População gay no Brasil chega a 18 milhões marcas estão cegas para agradar consumidores. Disponível em: <http://blogsda gazetaweb.com.br/diversidade/?p=850>. Acesso em: 15/09/2013.

COTTA, D. de S. Estratégias de visibilidade do movimento GLBT: Campanha Não Homofobia. 2009. Monografia (Graduação em Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

CUNHA, L. O poderoso mercado gay. Revista Isto é Dinheiro, São Paulo, 2006. Disponível em: [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/5534\\_O+PODEROSO+MERCADO+GAY](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/5534_O+PODEROSO+MERCADO+GAY) Acesso em: 10/08/2013.

GASPAR, A. F. Comportamento de consumo de moda do LGBTQIA+ masculino residente da cidade de São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/viewFile/542/1453>. Acesso em: 13/08/2013.

HAWKINS, D. I. *et al.* Comportamento do Consumidor. Construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

- KARSAKLIAN, E. Comportamento do Consumidor. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOTLER, F. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LAS CASAS, A. L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAS CASAS, A. L. Marketing: conceitos, exercícios e casos. 8.ed. São Paulo, 2009.
- LIMEIRA *et al.* Gestão de Marketing. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MORAIS, C. M. G. de. O Consumidor Gay no Mercado da Moda. Disponível em: [http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/9-Coloquio-de-Moda\\_2013/comunicacao-oral/eixo-5-marketing\\_comunicacao-oral/o-Consumidor-Gay-no-Mercado-da-Moda.pdf](http://www.coloquiomoda.com.br/anais/anais/9-Coloquio-de-Moda_2013/comunicacao-oral/eixo-5-marketing_comunicacao-oral/o-Consumidor-Gay-no-Mercado-da-Moda.pdf). Acesso em: 30/11/2013.
- MOTT, L. História da LGBTQIA+idade no Brasil. Grupo Gay na Bahia. Disponível em: [http://www.ggb.org.br/cronologia\\_movimento\\_LGBTQIA+.html](http://www.ggb.org.br/cronologia_movimento_LGBTQIA+.html). Acesso em: 10/09/2012.
- NASCIMENTO, B. Público Gay consome 30% mais que consumidor hétero. Disponível em: [http://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/economia/2013/06/01/internas\\_economia,369065/publico-gay-consome-em-media-30-mais-que-consumidor-hetero.shtml](http://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/economia/2013/06/01/internas_economia,369065/publico-gay-consome-em-media-30-mais-que-consumidor-hetero.shtml). Acesso em: 15/09/2013.
- RODRIGUES, R. M. Pesquisa Acadêmica. Como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas 2007.
- ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa e Administração. São Paulo: Atlas, 2009.
- SANTOS, J. H. F. dos. Análise comparativa de preços: variáveis influentes na percepção de vantagem de compra. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000200007&script=sci_arttext). Acesso em: 14/09/ 2012.
- SOLOMON, M. R. O comportamento do Consumidor: comprando possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YANAZE, M. H. Gestão de Marketing e Comunicação. Avanços e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

YASUDA, A.; OLIVEIRA, D. M. T. Pesquisa de Marketing: Guia para Prática de Pesquisa de Mercado. São Paulo: Cengage Learning 2013.

## Capítulo 9

# A Educação e as Mãos Talentosas de Ben Carson Como Superação de Vida

Andreza Maria Crispim da Silva Nunes  
Maria Raquel Ferreira Pinheiro  
Ricardo Cesar de Oliveira Borges

Dirigido por Thomas Carter, *The Ben Carson Story* [2009] baseia-se em uma autobiografia com o mesmo nome. Protagonizado por Cuba Gooding Jr., o filme conta a história do estadunidense Benjamin Solomon Carson, garoto negro de Detroit em meio a uma família desestruturada, pobre, vítima de violência física, social e racial, com sonho de ser médico. Analfabeta e sem marido, a mãe Sonya Carson (personagem de Kimberly Elise) acredita que a educação é a salvação para as violências e os problemas que ela e sua família vivem (CENTRO, s/d), motivo pelo qual incentiva seus dois filhos a ampliarem seus horizontes, desenvolverem a imaginação, aprimorarem as suas inteligências e crerem em si, pois “você faria tudo o que os outros fazem, só que melhor” (ACADEMIA, s/d, s/p).

A educação emerge como resultado para uma vida próspera. No Brasil grandes educadores como Anísio Teixeira [Advogado carioca, 1900-1971], Paulo Freire [Filósofo Pernambuco, 1921-1997], Florestan Fernandes [Sociólogo paulista, 1920-1995], Darcy Ribeiro [Antropólogo brasileiro, 1922-1997] e Lourenço Filho [Pedagogo paulista, 1897-1970] já tinham a preocupação com uma educação digna para todos. Porém, antes da atual Constituição Federal brasileira, as crianças eram tratadas apenas como responsabilidade assistencial por parte de dirigentes e governantes.

Portanto, esses profissionais viabilizaram estudos na educação, com foco nas crianças até seis anos de idade, a tão chamada pré-escola.

Nesse ambiente escolar, o pequeno Ben se retratava como ‘burro’ ou incapaz. Surpreendidos pela mãe que prioriza a educação que ela não teve, o irmão e Ben, inicialmente resistentes à leitura, aproveitam a oportunidade para estudar, melhorar as suas notas e conseqüentemente tornar-se um destaque em sala de aula envolto de preconceito racial e social. O filme retrata discussões nos corredores da escola frente aos colegas brancos, questionamentos por parte das meninas de sala de aula e o temperamento explosivo de um jovem que possuía questões internas e externas a serem resolvidas. Além disso, “uma professora o humilha perante todos fazendo afirmações racistas e preconceituosas, com isso eles mudam de bairro para que Ben e o irmão estudem em outras escolas” (LELIS; DAVI, 2012, p. 123).

O jovem cresce e torna-se um médico bem-sucedido mas, no seu primeiro dia de trabalho, “Ben sofre preconceito e racismo por parte de uma enfermeira e de seu professor. Mas com sua postura determinada, sua competência, fé inabalável e interesse irrestrito pelos pacientes ele se torna chefe da neuropediatria do Hospital John Hopkins” (LELIS; DAVI, 2012, p. 123). Focado em suas cirurgias e superando os percalços que apareciam a sua frente, Ben vai atestando que a educação é promotora de realizações antes impensáveis. Apregoa que o esforço e a dedicação são recompensados pelo reconhecimento dos pares e pela ausência de limitantes sociais externos impostos por que não é determinado.

Em 1987, com apenas 33 anos, Ben alcança renome internacional após uma complexa cirurgia “delicada em gêmeos siameses recém-nascidos, unidos pela parte posterior



do cérebro, e com a difícil missão de manter os dois vivos após a cirurgia” (CENTRO, s/d, s/p). Com cinco meses de planejamento, estudo e pesquisa, 22 horas de execução, 70 profissionais entre médicos, enfermeiros e técnicos, o procedimento foi realizado com sucesso. É notório verificar a atuação da mãe de Bem como sua treinadora (*Coach*), incentivando-o entusiasticamente a fazer mais e a fazer melhor, e, claro, o processo de educação que o fez sair de uma situação vulnerável para alcançar o protagonismo em sua área profissional e pessoal.

O filme não é apenas recomendado por suas 15 nomeações e 08 prêmios ou muito menos por não possuir uma linguagem médica excessiva (CENTRO), sobretudo ele é indicado para inspirar pessoas em qualquer hora e qualquer lugar a serem melhor, a fazerem o bem, a se importarem consigo mesmas, a desmerecerem as imposições externas em prol das competências pessoais internas e aos desejos mais íntimos. A história não é apenas marcante e emocionante; *Mãos Talentosas de Bem Carson* é o retrato fiel que a educação oportuniza uma vida melhor, mais justa e mais digna a quem deseja.

## 9.1 Referências

ACADEMIA.médica.com.br. **Filmes médicos:** *Mãos Talentosas*, a história de Ben Carson. Disponível em: <https://academia.medica.com.br/blog/dica-de-filme-maos-talentosas>. Acesso em 17/11/2021.

CENTRO de Divulgação Científica e Cultural. **Mãos talentosas:** a história de Ben Carson. Universidade de São Paulo USP. Disponível em: <https://cdcc.usp.br/maos-talentosas-a-historia-de-ben-carson/>. Acesso em 10/11/2021.

LELIS, N. R. L.; DAVI, T. Ns. Do continente africano até o Brasil contemporâneo: as possibilidades oferecidas pelo cinema. **Cadernos da FUCAMP**. Fundação de desenvolvimento da UNICAMP. Universidade de Campinas. v. 11. n. 15. P. 114-128. Campinas/SP: 2012.



## Capítulo 10 “Tempos Modernos” Nos Tempos Atuais: um Retrato do Trabalho na Ciência Administrativa que Ultrapassa o Século

Maria Raquel Ferreira Pinheiro  
Andreza Maria Crispim Da Silva Nunes  
Ricardo Cesar de Oliveira Borges

O filme *Tempos Modernos* [1936] do Charlie Chaplin [1889-1977] retrata o início da industrialização no início do século XX. Antes disso a economia girava em torno de artesãos que produziam seus produtos desde a sua origem até a sua comercialização. A exploração dos trabalhadores representada pelo filme colocava, de um lado, o dono de capital buscando cada vez mais lucro e, do outro, os trabalhadores em condições adversas análogas à escravidão.

A extensa carga horária, os maus salários e as condições inadequadas de estrutura e infraestrutura, por vezes gerando um trabalho rotineiro e alienado, entre outros, prejudicam a saúde física e mental do funcionário, além de desmotivação, conforme muito bem representado por Chaplin no filme. As pessoas atuavam como máquinas em trabalhos repetitivos, sem participação nas decisões, sem vez e sem voz, meramente como peças de produção sem a devida atenção ao ser humano.

Chaplin utiliza do humor para fazer uma crítica à sociedade da época e como a mesma explorava o trabalho. Apresentada o período clássico da ciência administrativa entre as décadas de 1910 e 1940 caracterizada pela racionalização e

pela divisão no trabalho marcantes, inclusive com a Organização Racional do Trabalho (ORT), segundo Chiavenato (2004). Valorizava-se a estrutura formal, o organograma, e estimulava-se a ordem, a disciplina e a hierarquia, portanto a ênfase nas tarefas era a principal característica (CHIAVENATO, 2004). Os seres humanos eram tratados sem a devida atenção para seu estado emocional, ignorando os arranjos informais em ambientes de trabalhos degradantes.

Todavia, quais seriam as consequências desse trabalho repetitivo e de uma longa jornada de trabalho para o trabalhador? No filme percebe-se que a personagem Carlitos mal consegue almoçar e já tem que voltar ao trabalho: uma personagem marcada pelo estresse, com claro esgotamento mental, sem a menor dignidade no que faz, desconexo com o sistema produtivo e funcional do próprio trabalho, isolado em uma ‘ilha’ rotineira e aparentemente sem sentido e, sim, sem qualquer perspectiva de qualidade de vida no trabalho.

O sistema produtivo após a Segunda Guerra Mundial foi dominado pelo binômio taylorismo-fordismo. De acordo com Antunes (2009, p. 38), o sistema produtivo “baseava-se na produção em massa de mercadorias, que se estruturava a partir de uma produção mais homogeneizada e enormemente verticalizada”. Portanto a padronização dos produtos e a falta de exigência por parte dos clientes e empresas com um organograma extenso preponderavam naquela época. Portanto o foco era produzir em curto tempo e o máximo possível, isso fazia com que a atividade se tornasse cansativa e alienante, especialmente porque eles não dominavam os processos de produção, sendo assim não compreendiam o que estavam fazendo.

No ambiente fabril, “ocorrem outras situações que demonstram a exploração dos trabalhadores. Um exemplo é a

cena em que Carlitos é submetido a testes em uma ‘máquina alimentícia’, que promete alimentar os operários enquanto eles continuam o seu trabalho” (AIDAR, s/d, s/p). Não se pode literalmente ‘empurrar’ o funcionário para realizar seu trabalho; deve-se condizi-lo, orientá-lo. As entregas realizadas pelas pessoas promovem a competitividade nas empresas, a satisfação dos clientes, os produtos melhor acabados, a boa entrega de serviços e o avanço em novos mercados, por exemplo. Necessário se faz cuidar bem dos funcionários e ter a devida atenção com sua saúde física, psíquica e/ou mental, pois o desempenho organizacional depende da sua produtividade.

Na obra são abordadas várias outras questões sociais. A Grande Depressão, recessão da produção capitalista que vulnerabilizou milhares de pessoas, e a pobreza e o aumento do desemprego que gerou fome e miséria são exemplos de uma sociedade após a crise de 1929, retratada por Chaplin com maestria, tensão e drama. O ‘vagabundo’ Carlitos não possuía a qualificação necessária para controlar uma máquina, motivo pelo qual é ‘engolido’ por ela. A crescente industrialização no início do século não esconde as contradições de um capitalismo vil com gritantes disparidades sociais, e a narrativa (e ironia) de Tempos Modernos retrata com fidelidade.

Para além de indicar o filme Tempos Modernos para o tempos hodiernos, ratifica-se o seu uso em reuniões, graduações, pós-graduações, debates e discussões com a finalidade de retratar o trabalho na ciência administrativa de um século para o outro, sem avanços, seus desafios, suas oportunidades e suas ameaças. Que as atuais tecnologias como Internet das Coisas (IoT), Business Intelligence (BI), Cibersegurança, Robótica avançada, Big Data, Inteligência Artificial (IA), Rastreabilidade, Realidade Aumentada, Impressoras 3D, entre outras, não impossibilitem o trabalhador de trabalhar e de encontrar

sentido no trabalho, mas sobretudo oportunizem o trabalhador a se adaptar aos tempos modernos e se flexibilizar as novas tecnologias.

Imperioso concluir a genialidade de Chaplin, pois, em uma mesma cena, une a divisão especializada do trabalho em pequenas tarefas em uma linha de montagem com o espírito de equipe em um trabalho conjunto para salvar o funcionário de ser ‘devorado’ por uma máquina (BUZATTI, s/a; s/p). Nesse sentido os profissionais atuais devem estar em constante formação especialmente na área da tecnologia para não serem ultrapassados pelas máquinas. Quem se recusa a aprender ficará (se já não fica!?) fora do mercado de trabalho. “O mais interessante é que, apesar de mais de setenta anos, o humor de Chaplin através de seu cativante personagem Carlitos continua atual” (CUNHA, 2009, s/p).

## 10.1 Referências

AIDAR, L. **Tempos modernos**: entenda o célebre filme de Carles Chaplin. Disponível em: <https://www.culturagenial.com/tempos-modernos-filme/>. Acesso em: 05/11/2021.

ANTUNES, R. L. **Os sentidos do trabalho**. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2 ed. 10 reimpr. Rev. Ampl. São Paulo: Boitempo, 2009.

BUZATTI, J. do N. **Análise crítica do filme Tempos Modernos**: Evolução do pensamento administrativo. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/document/universidade-luterana-do-brasil/evolucao-do-pensamento-administrativo-i/analise-critica-do-filme-tempos-modernos/4359398>. Acesso em: 05/11/2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Edição Compacta. 3 ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA, F. **A Administração Científica em “Tempos Modernos”**. 14/09/2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/administracao-cientifica-em-tempos-modernos>. Acesso em: 05/11/2021.

## Capítulo 11

# Atendimento ao Cliente Pela Inteligência Artificial: Oportunidades e Desafios

Ana Leticia Pinto de Souza  
Maiara Marques Freitas  
Waleska Bianca Cavalcante da Silva  
Sara Garcia Alves  
Vânia Freitas Lopes  
Maria Ivanira Santos de Oliveira  
Ricardo Cesar de Oliveira Borges

A Inteligência Artificial (IA) está no cotidiano das empresas há mais de duas décadas. Por ela entende-se a criação de sistemas inteligentes capazes de executar tarefas que são programadas para pensar como humanos. Com isso a IA toma decisões planejadas e rotineiras por contra própria. A partir de estudos como Silva, Costa e Pimenta (2022) assim como Correa e Marcolin (2022), o objetivo dessa investigação é o de analisar a utilização da Inteligência Artificial no atendimento ao cliente em um negócio em Fortaleza. A pesquisa de natureza qualitativa utilizou-se da tipologia bibliográfica, descritiva, exploratória e estudo de campo de forma espontânea, aleatória e não-probabilística por acessibilidade. Com a utilização da IA no atendimento ao cliente, constatou-se uma diminuição do volume de chamados para a equipe da empresa; isso possibilitou que os mesmos funcionários pudessem realizar um atendimento de excelência gerando proximidade e satisfação do cliente. Não obstante, percebeu-se um problema com os atendimentos no IA (robotizados); para alguns clientes, há uma imagem de algo burocrático por saber que está sendo atendido por uma máquina. Conclui-se que a IA não é uma unanimidade no

mercado mas que o avançado processo tecnológico empregado nela possui retorno, uma vez que auxilia na otimização de atividades nas organizações, reduz o tempo de retorno na prestação de serviço, auxilia o cliente na solução de problemas corriqueiros, minimiza a necessidade de recursos, gera vantagem competitiva em um mercado global, aumenta a efetiva comercialização de produtos e maximiza a qualidade no atendimento ao cliente entre outros benefícios.

## 11.1 Referências

CORREIA, W. V. M.; MARCOLIN, C. B. Explorando os fatores que levam a delegação de tarefas para a inteligência artificial: uma revisão sistemática da literatura. **Anais EnANPAD 2022...** XLVI Encontro da Associação de Pós-Graduação em Administração, versão *on-line*. 46. <http://www.anpad.org.br>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/363782933\\_EXPLORANDO\\_OS\\_FATORES\\_QUE\\_LEVAM\\_A\\_DELEGACAO\\_DE\\_TAREFAS\\_PARA\\_A\\_INTELIGENCIA\\_ARTIFICIAL\\_UMA\\_REVISAO\\_SISTEMATICA\\_DA\\_LITERATURA](https://www.researchgate.net/publication/363782933_EXPLORANDO_OS_FATORES_QUE_LEVAM_A_DELEGACAO_DE_TAREFAS_PARA_A_INTELIGENCIA_ARTIFICIAL_UMA_REVISAO_SISTEMATICA_DA_LITERATURA). Acesso em: 07 out. 2022.

CORREIA, W. V. M.; SILVA, T. D.; SOUZA, R. B. L.; MARCOLIN, C. B. MONO, F. S. Automação de tarefas contábeis por *machine learning* a luz do *framework* de delegação para agentes de sistemas de informação. **Anais EnANPAD 2021...** XLV Encontro da Associação de Pós-Graduação em Administração, versão *on-line*. 45. <http://www.anpad.org.br>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/356387593\\_Automacao\\_de\\_tarefas\\_contabeis\\_por\\_machine\\_learning\\_a\\_luz\\_do\\_framework\\_de\\_delegacao\\_para\\_agentes\\_de\\_Sistemas\\_de\\_Informacao](https://www.researchgate.net/publication/356387593_Automacao_de_tarefas_contabeis_por_machine_learning_a_luz_do_framework_de_delegacao_para_agentes_de_Sistemas_de_Informacao). Acesso em: 07 out. 2022.

SILVA, D. R.; COSTA, D. F. da; PIMENTA, A. A influência da Inteligência artificial na contabilidade e na tributação das organizações: uma revisão de literatura. **22º Anais USP ICA 2022...** USP *International Conference in Accounting* na Universidade de São Paulo, São Paulo, 27 a 29 de julho de 2022. Disponível em: 22º USP *International Conference in Accounting* | 19º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade (fipecafi.org). Acesso em: 07 out. 2022.



## Capítulo 12 Sentido do (e no) Trabalho na Percepção dos Funcionários

Maiara Marques Freitas  
Sara Garcia Alves  
Ana Leticia Pinto de Souza  
Waleska Bianca Cavalcante da Silva  
Vânia Freitas Lopes  
Maria Ivanira Santos de Oliveira  
Ricardo Cesar de Oliveira Borges

A psicologia organizacional é uma ciência muito abrangente e está presente em tudo que envolve o ser humano. Essa ciência auxilia as empresas a entenderem melhor o comportamento e o perfil de cada colaborador, colocando com isso o funcionário na melhor função que ele se adequa. Quando há pessoas dentro do perfil de cada função, acontece o engajamento, a comunicação, o companheirismo e o trabalho em equipe, podendo ter um clima organizacional melhor na empresa. Morin é o marco teórico que sustenta o estudo que possui como objetivo identificar o que proporciona sentido no trabalho na percepção dos funcionários em um negócio cearense. Metodologicamente a investigação contou com uma pesquisa de natureza qualitativa, de tipologias descritiva, bibliográfica e estudo de campo, por meio de observação indireta, quando o entrevistado não está ciente que está sendo observado. O instrumento de pesquisa no formato de diário de campo foi positivado por Morin (2001) e aplicado nos últimos três meses. Como resultados, observou-se a ausência de engajamento e a necessidade da alta administração para com o sentido no trabalho; a direção não

acredita no setor de recursos humanos assegurando que gastam recursos financeiros demasiadamente com esse departamento. Acrescenta-se que o sentido do trabalho não perpassa pela motivação dos funcionários; todavia esses possuem a percepção de que a psicologia organizacional não é incentivada nas políticas internas da empresa e que os benefícios independem de sua produção. Conclui-se uma urgente análise do clima organizacional e a necessidade de perfeita interação entre direção e funcionários nos reais objetivos estratégicos do negócio para sua sustentabilidade.

## 12.1 Referências

BOAS, A. A. V.; MORIN, E. M. Sentido do Trabalho e Orientação para o trabalho: um estudo em Universidades públicas de Minas Gerais e do Quebec. **Revista GUAL**. Universidade Federal de Santa Catarina. v. 8, n. 4, p. 117-133. Edição Especial. Florianópolis-SC, 2015. Disponível em: [www.gual.ufsc.br](http://www.gual.ufsc.br). Acesso em: 07 out. 2022.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. RAE. Trad. Angelo Soares. v. 41, n. 3, p. 8-19. Jul./Set. São Paulo: ERA, 2001.

MORIN, E. M.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Revista Psicologia & Sociedade**. v. 19, ed. Especial 1: p. 47-56. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2007.

## Capítulo 13

# A Percepção de um Profissional de Geomarketing e sua Utilização nos Negócios Hodiernos

Sara Garcia Alves  
Ana Leticia Pinto de Souza  
Maiara Marques Freitas  
Waleska Bianca Cavalcante da Silva  
Vânia Freitas Lopes  
Maria Ivanira Santos de Oliveira  
Ricardo Cesar de Oliveira Borges

Uma das técnicas do marketing é o geomarketing que tem como objetivo estratégico a ideal localização de empresas, de clientes, de produtos ou de serviços mais próximos do seu mercado consumidor e/ou fornecedor. O processo de tomada de decisão a partir do georeferenciamento e dimensões espaciais permite aos negócios uma vantagem competitiva na região onde atuam (MIRANDA; BENDLIN, MEIRA JUNIOR, 2014). Além disso essa técnica possibilita identificar e/ou analisar potenciais mercados, pontos de venda, segmentações de clientes e campanhas promocionais entre outros (FAGUNDES *et al.*, 2009). E tudo isso deve promover bem-estar social (COSTA, 2005). Após o aludido, o objetivo desse estudo é apresentar a percepção de um profissional da área sobre o geomarketing e sua utilização nos negócios hodiernos. Estudos secundários foram realizados, e essa investigação ainda contou com uma entrevista de forma espontânea e por acessibilidade a um profissional com mais de 40

anos de mercado, ex-presidente do Conselho Regional de Administração do Ceará e empresário do ramo de educação, treinamentos e eventos. A entrevista foi realizada em novembro corrente notadamente sobre seu último empreendimento: um colégio cívico militar localizado em Fortaleza. Como resultados, obteve-se que o colégio fosse instalado em determinada região na capital do Ceará, com grande concentração populacional, num raio de dez quilômetros podendo atingir mil alunos no primeiro semestre. O estudo foi preciso uma vez que o colégio atingiu 1.030 alunos na metade do tempo. Conclui-se que o geomarketing deve ser utilizado como estratégia dos negócios para se atingir o efetivo desempenho organizacional.

### **13.1 Referências**

COSTA, A. M. **Geomarketing e pequenas empresas**: análise espacial dos postos de combustível da cidade de Fortaleza. Dissertação – Curso de Mestrado Acadêmico em Administração. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza: UECE, 2005.

FAGUNDES, A. F. A.; MORIGUCHI, S. N.; VARGAS, R. T.; SANTANA, É. E. de P.; SOUSA, C. V. e. A Contribuição do geomarketing para a administração de vendas: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. **Anais... Enegep**. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador-BA, 06 a 09 de outubro de 2009.

MIRANDA, R. T.; BENDLIN, L.; MEIRA JUNIOR, J. R. Localização de ponto de venda – um estudo de caso sobre a utilização do geomarketing. **Caderno de Administração**. Departamento de Administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Estadual de Maringá. V. 22, n. 1, 2014

## Capítulo 14 Financeiro ou Comercial: 'Eis a Questão' – Utilização da Inteligência Artificial em uma Prestadora de Serviços do Governo Federal

Waleska Bianca Cavalcante da Silva  
Ana Leticia Pinto de Souza  
Maiara Marques Freitas  
Sara Garcia Alves  
Vânia Freitas Lopes  
Maria Ivanira Santos de Oliveira  
Ricardo Cesar de Oliveira Borges

A Inteligência Artificial (IA) pode ser definida como uma tecnologia que simula a capacidade humana. Com o objetivo de analisar o IA da empresa denominada como Alfa, uma prestadora de serviços que atua com salário maternidade do governo federal, entre outros, foi realizada uma pesquisa nos setores comercial e financeiro que utilizam uma plataforma virtual chamada Val (em homenagem a primeira cliente que a utilizou). Como métodos para coleta de dados, foram realizadas reuniões coletivas entre gestores e setores organizacionais para alinhamento uma vez por semana e reuniões individuais com cada colaborador durante esse segundo semestre corrente. Como resultados, pode-se observar que os privilégios sistemáticos do setor comercial são maiores; acredita-se que, por ser o primeiro contato do cliente com a empresa, a sensação de ser atendida de forma imediata causa mais prestígio e fideliza o cliente. Já para o setor financeiro, não há essa preocupação, uma vez que o *lead* já foi capturado. Nesse sentido a Val não atua no setor financeiro

trazendo prejuízo para o negócio. Conclui-se que a solução para o problema do setor financeiro seria a adaptação da gestão de relacionamento com o cliente já existente quando a Val atuaria como um discador ativo para os inadimplentes e mensagens padrão para realizar a cobrança. Além disso percebe-se que, na empresa estudada, existe ênfase no IA no setor comercial, sendo seu uso relegado para segundo plano em outros setores, mas sua utilização em todos os setores é possível e necessária.

#### 14.1 Referências

CORREIA, W. V. M.; MARCOLIN, C. B. Explorando os fatores que levam a delegação de tarefas para a inteligência artificial: uma revisão sistemática da literatura. **Anais EnANPAD 2022...** XLVI Encontro da Associação de Pós-Graduação em Administração, versão *on-line*. 46. <http://www.anpad.org.br>. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/363782933\\_EXPLORANDO\\_OS\\_FATORES\\_QUE\\_LEVAM\\_A\\_DELEGACAO\\_DE\\_TAREFAS\\_PARA\\_A\\_INTELIGENCIA\\_ARTIFICIAL\\_U\\_MA\\_REVISAO\\_SISTEMATICA\\_DA\\_LITERATURA](https://www.researchgate.net/publication/363782933_EXPLORANDO_OS_FATORES_QUE_LEVAM_A_DELEGACAO_DE_TAREFAS_PARA_A_INTELIGENCIA_ARTIFICIAL_U_MA_REVISAO_SISTEMATICA_DA_LITERATURA). Acesso em: 07 out. 2022.

CORREIA, W. V. M.; SILVA, T. D.; SOUZA, R. B. L.; MARCOLIN, C. B. MONO, F. S. Automação de tarefas contábeis por *machine learning* a luz do *framework* de delegação para agentes de sistemas de informação. **Anais EnANPAD 2021...** XLV Encontro da Associação de Pós-Graduação em Administração, versão *on-line*. 45. <http://www.anpad.org.br> Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/356387593\\_Automacao\\_de\\_tarefas\\_contabeis\\_por\\_machine\\_learning\\_a\\_luz\\_do\\_framework\\_de\\_delegacao\\_para\\_agentes\\_de\\_Sistemas\\_de\\_Informacao](https://www.researchgate.net/publication/356387593_Automacao_de_tarefas_contabeis_por_machine_learning_a_luz_do_framework_de_delegacao_para_agentes_de_Sistemas_de_Informacao). Acesso em: 07 out. 2022.

SILVA, D. R.; COSTA, D. F. da; PIMENTA, A. A influência da Inteligência artificial na contabilidade e na tributação das organizações: uma revisão de literatura. **22º Anais USP ICA 2022...** USP *International Conference in Accounting* na Universidade de São Paulo, São Paulo, 27 a 29 de julho de 2022. Disponível em: **22º USP International Conference in Accounting | 19º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade (fipecafi.org)**. Acesso em: 07 out. 2022.

# Apresentação dos Autores

## **Alana da Silva de Matos**

Técnico em Administração pelo IPEPC, Graduada em Administração pela Faculdade Metropolitana de Horizonte (FMH).  
E-mail: alanamatos69@gmail.com

## **Andreza Maria Crispim da Silva Nunes**

Acadêmica em Administração pelo Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU / Fortaleza – Parangaba) e Auxiliar Administrativo de uma rede de farmácias.  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2533251614613347>

## **Ana Leticia Pinto de Souza**

Acadêmica do CST em Gestão de Recursos Humanos. Vendedora E-commerce e Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Gestão de Negócios (GEPGNeg) da UNINASSAU-Fortaleza Parangaba.  
E-mail: analeticiasouza73@gmail.com

## **Antonio Jeovane da Silva Ferreira**

Graduado em Antropologia pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Mestre em Antropologia pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Doutorando em Antropologia Social pela Universidade de Goiás (UFG).  
E-mail: jeovane@discente.ufg.br  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6835226126141544>

### **Ariane de Queiroz Sousa**

Graduada em Letras pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Mestre em Linguística pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Atualmente é consultora e professora do Centro de Treinamento e Desenvolvimento (CETREDE) e professora da Faculdade Cearense (FAC).

E-mail: [aqsousa2018@gmail.com](mailto:aqsousa2018@gmail.com)

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8623933921079132>

### **Carlos Henrique Araújo**

Administrador de Empresas, Administrador de Empresas em Recuperação e Falências, Perito Financeiro Judicial, e extrajudicial e Perito Grafotécnico. Pós Graduado em Gestão, Finanças, Logística, RH, MKT, e Perícia Judicial Financeira e Consultor Empresarial. Professor Universitário e em cursos de Pós Graduação.

E-mail: [araujo.carloshenrique@yahoo.com.br](mailto:araujo.carloshenrique@yahoo.com.br)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0433317752749847>

### **Francisca Guimarães do Nascimento**

Doutoranda em Psicologia Clínica pela Universidade de Ciências Empresariales y Sociales (UCES). Mestre em Psicologia pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Psicóloga com ênfase em psicanálise e Abordagem Sistêmica da Família. Docente dos cursos de Administração e de Psicologia da FMH.

E-mail: [francisguimaraes28@gmail.com](mailto:francisguimaraes28@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7643939319276500>

### **Francisco Apoliano Albuquerque**

Graduado em Ciências Contábeis, pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Especialização em Gerenciamento Público e Privado, pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Especialização em Gestão Pública Municipal e Estadual pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Especialização em Gestão



Tributária, pela Faculdade de Tecnologia Darcy Ribeiro. Mestrado em Gestão Pública Estadual e Municipal pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, em parceria com a Universidade Internacional de Lisboa. Doutorado em Administração de Empresas pela Universidad Americana. Pós-Dóctor em Direito Penal e as Garantias Constitucionais pela universidade de La Matanza -Buenos Aires/Argentina. Formação em Psicanálise pelo instituto IAMPST de Fortaleza/CE. Graduando em Direito pela Estácio/FIC.

E-mail: [oraculo49@yahoo.com.br](mailto:oraculo49@yahoo.com.br)

### **Glória Regina de Oliveira Martins**

Técnico em Operação e Manutenção na Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE).

E-mail: [gloria.reginal@gmail.com](mailto:gloria.reginal@gmail.com)

### **Jean Carlos de Araújo Brillhante**

Agrônomo com (UFC-2003) com Mestrado (2006) e Doutorado (2011) em Agronomia-fitotecnia: área de concentração em Bioquímica e Fisiologia Vegetal (UFC), Também possui graduação em Programa de Formação Especial de Professores (PROFORM- Licenciatura em Ciências Biológicas) pela Universidade Católica de Brasília (2012).

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9525461509954695>

### **José Helder Maciel de Araújo**

Graduado em Administração pela Faculdade Ateneu (2013) com MBA em Logística em pela Uniamericas e Pós-Graduando em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Descomplica Tecnologia e Educação. É professor da Faculdade Metropolitana de Horizonte (FMH) e Operador Logístico no setor de Confeção.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7650345007868368>

### **José Machado Bezerra Sá**

Profissional com formação em Administração, Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, MBA em Auditoria e Controladoria, Especialização em Gerenciamento de Projetos, Auditoria ISO9001:2015 e Formação Técnica em Edificações.

E-mail: machado\_juniors@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6757318442472167>

### **Lidiane Castro Pinheiro**

Graduada em Administração de Empresas (Faculdades Cearenses-2012), Graduada em Pedagogia (2019), sócia administradora RBP Serviços de Imagem.

E-mail: lidianecp@gmail.com

### **Maiara Marques Freitas**

Acadêmica do CST em Gestão de Recursos Humanos. Auxiliar de Recursos Humanos e Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Gestão de (GEPGNeg) da UNINASSAU-Fortaleza Parangaba.

E-mail: maiara.freitas2014@gmail.com

### **Maria Helena Borges Rocha**

Graduada em Administração de Empresas. Acadêmica em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU / Fortaleza – Parangaba) e Analista Administrativo-Financeira no mercado de comércio de veículos.

E-mail: comercial.helena@yahoo.com

### **Maria Ivanira Santos de Oliveira**

Gestora de Recursos Humanos com Especialização em Administração de Recursos Humanos (UNIATENEU-2016) e em Direito Aplicado ao Setor Pessoal (UNIATENEU-2017).

Analista de Departamento Pessoal e Docente de Graduação e Pós-Graduação desde 2019 atualmente lotada no Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU – Fortaleza – Parangaba).

E-mail: [ivaniraso@gmail.com](mailto:ivaniraso@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0218588879169068>

### **Maria Raquel Ferreira Pinheiro**

Graduada em Ciências Sociais pela Universidade Estadual do Ceará (2015). Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU). Bolsista de Administração do Ambiente de Suporte À Rede de Agências do Banco do Nordeste do Brasil S.A.

E-mail: [mariaraquel.ferreirapinheiro@gmail.com](mailto:mariaraquel.ferreirapinheiro@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4125469339157858>

### **Najla Maria Giffoni Hissa**

Psicóloga (UNIFOR). Especialista em Socionomia (Psicodrama) pela Fundação e Pesquisas Socionômicas do Brasil (FEPS do Brasil) em parceria com a Universidade Estadual do Ceará (UECE) e Especialista em Gestão Escolar (UDESC). Docente dos cursos de Administração, Gestão de Recursos Humanos e Psicologia da Faculdade Metropolitana de Horizonte (FMH).

E-mail: [najlahissa@gmail.com](mailto:najlahissa@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4439324576840683>

### **Neila Cristino Malveira**

Administradora pelo Centro Universitário Fametro UNIFAMETRO e Gestora Administrativa da Family Fit Academia.

E-mail: [neilacristinomalveira@gmail.com](mailto:neilacristinomalveira@gmail.com)

### **Paulo Roberto da Silva Almeida Junior**

Graduado em Administração pela Fundação Visconde de Cairu (FVC) e em Pedagogia pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui Pós-Graduação em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). É professor da educação básica na Rede Estadual de Ensino do Ceará e professor da Faculdade Metropolitana de Horizonte (FMH).

E-mail: paulojr\_adm@hotmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8244605971826420>

### **Ricardo Cesar de Oliveira Borges**

Administrador de Empresas (UNIFOR-2003) com Mestrado em Administração de Negócios (UECE-2007). Especialista em Gestão e Estratégia Empresarial (UECE-2006), Gestão e Didática do Ensino Superior (FATE-2009) e MBA em Administração e Negócios (FATE-2009). Doutor em Geografia (UECE-2015) com Pós-Doutorado em Geografia (UFC-2017).

E-mail: admricardocesar@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5656222765313029>

### **Sara Garcia Alves**

Acadêmica, do CST em Gestão de Recursos Humanos. Auxiliar Administrativo de Setor Financeiro e Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Gestão de Negócios da (GEPGNeg) da UNINASSAU-Fortaleza Parangaba.

E-mail: saragarciamovie@gmail.com

### **Thiago Luís de Oliveira Albuquerque**

Ensina as disciplinas de Direito da Seguridade Social e Direito Previdenciário. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Previdenciário, Tributário e da Seguridade Social, atuando principalmente nos seguintes temas: previdência, prática forense previdenciária, direito previdenciário, direito previdenciário empresarial, BPC, INSS.

E-mail: profthiogoluis@gmail.com

### **Vânia Freitas Lopes**

Contadora com Mestrado Acadêmico em Administração (UECE-2011), Empreendedora, Profissional de Mercado com atuação na Marisol Indústria Têxtil, Banco do Nordeste do Brasil e Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação. Docente de Graduação e Pós-Graduação desde 2011 atualmente lotada no Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU – Fortaleza – Parangaba).

E-mail: [vanialopes.professora@gmail.com](mailto:vanialopes.professora@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9589091465615347>

### **Waleska Bianca Cavalcante da Silva**

Acadêmica do Bacharelado em Administração. Auxiliar Administrativo do Setor Comercial e Membro do Grupo de Estudo e Pesquisa em Gestão de Negócios (GEPGNeg) da UNINASSAU-Fortaleza Parangaba.

E-mail: [waleska\\_bianca15@yahoo.com.br](mailto:waleska_bianca15@yahoo.com.br)



A PoD Editora garante, através do selo FSC de seus fornecedores, que a madeira extraída das árvores utilizadas na fabricação do papel usado neste livro é oriunda de florestas gerenciadas, observando-se rigorosos critérios sociais e ambientais e de sustentabilidade.

**Composto e Impresso no Brasil  
Impressão Sob Demanda**

**21 2236-0844**  
[www.podeditora.com.br](http://www.podeditora.com.br)  
[atendimento@podeditora.com.br](mailto:atendimento@podeditora.com.br)

**2023**