

V.05  
N.01  
2023

REVISTA  
**COLÓQUIO**  
ADMINISTRAÇÃO & CIÊNCIA

ISSN 2237-633X, 2023

GETES

GRUPO DE PESQUISA  
**TEARH**  
TECNOLOGIA, INOVAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**UERN**

**Reitora:**

Dra. Cíclia Raquel Maia Leite

**Vice- Reitor:**

Dr. Francisco Dantas de Medeiros Neto

**Missão:**

A partir de 2011, a Revista Acadêmica de Administração “Colóquio - Administração & Ciência” vem concentrando esforços para servir de instrumento indispensável ao aperfeiçoamento continuado de pesquisadores, professores, gestores, atores sociais e políticos comprometidos com a efetividade e equidade da ação administrativa.

**Equipe editorial:**

**Editora-Chefe:**

Dra. Ana Augusta da Silva Campos  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

**Editores Adjuntos:**

Me. José Orlando Costa Nunes  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

Dr. Vinícius Claudino de Sá  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

**Editora de seção:**

TNS. Esp. Carla Luciana de Oliveira Marques  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

**Arte da Capa:**

Mateus Vinicius Alves Vieira  
Gabriela Mabel Alves Vieira  
Sarah Eugênia Viana Araújo

**Diagramação:**

Gabriela Mabel Alves Vieira

**Revisão da Língua Portuguesa:**

Ingrid Lorena Campos Alves

**Equipe de Revisão da Língua Portuguesa:**

Ariane da Silva Vieira Linhares  
Ingrid Lorena Campos Alves

**Equipe de Revisão da Língua Inglesa:**

Ingrid Lorena Campos Alves  
Hillary Campos Alves

**Conselho editorial:**

Dra. Ana Augusta da Silva Campos  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte  
Dr. Antonio Pereira Júnior  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte  
Me. José Orlando Costa Nunes  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte  
Dr. Vinícius Claudino de Sá  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte

**Corpo Editorial Científico:**

Dra. Ana Augusta da Silva Campos (UERN);  
Dra. Andrea Kalianny da Costa Lima (UERN);  
Dr. Antonio Pereira Júnior (UERN);  
Ma. Cláudia Regina Tavares (UERN);  
Dr. Demétrius de Oliveira Marques (UERN);  
Ma. Elizabeth Silva Veiga (UERN);  
Dr. Fábio Ricardo Procópio de Araújo (UERN);  
Dr. Frank da Silva Felisardo (UERN);  
Me. José Orlando Costa Nunes (UERN);  
Dra. Michele de Sousa (UERN);  
Dra. Pavlova Christinne Cavalcanti Lima (FSM);  
Dr. Sérgio Luiz Freire Costa (UERN);  
Dra. Simone Gurgel de Brito (UERN);  
Ma. Teresa Júlia de Araújo Melo (PMPF/RN);  
Me. Wagner Miranda de Carvalho (UERN);  
Dra. Vinicius Claudino de Sá (UERN);  
Ma. Vera Lúcia Lopes de Oliveira (UERN).

**Correspondência Redatorial e Comercial:**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN - Campus Universitário Central – Departamento de Administração (DAD) -  
Faculdade de Ciências Econômicas da UERN - Av. Prof. Antônio Campos - Pres. Costa e Silva, Mossoró - RN, 59625-620

## SUMÁRIO:

---

**1**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE NÃO CONFORMIDADES NO SETOR DE LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA POTIGUAR E&P NA CIDADE DE GOVERNADOR DIX-SEPT ROSADO/ RN.**

**04**

Taís de Lima de Souza

**2**

**AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS COM BASE NO MODELO ENTRECOMP: O CASO DO CURSO DE ENFERMAGEM EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA PARAÍBA**

**30**

Hillary Campos Alves  
Hacelina da Silva Campos

**3**

**MOTIVAÇÃO NO SETOR DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO RIO GRANDE DO NORTE**

**50**

Maria da Conceição Silveira de Góis Costa

**4**

**O IMPACTO DA POLÍTICA PREVENTIVA DE ACIDENTES DE TRABALHO NO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO**

**78**

Getúlio Alves da Silva  
Odilon Saturnino

## **ANÁLISE DO PROCESSO DE NÃO CONFORMIDADES NO SETOR DE LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA POTIGUAR E&P NA CIDADE DE GOVERNADOR DIX-SEPT ROSADO/ RN**

Taís de Lima de Souza<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este estudo analisou o processo de resolução de não conformidades na empresa Potiguar E&P, do ramo de óleo e gás. Na execução da pesquisa foram aplicados questionários com clientes e colaboradores e uma entrevista com o supervisor. Os resultados revelaram que os clientes valorizam a proatividade da empresa na resolução de não conformidades, embora elas tenham uma incidência relativamente alta. Observou-se ainda que a maioria dos colaboradores confia nos procedimentos padrão, enquanto alguns não os seguem ou não registram suas ações digitalmente. No geral, a empresa é elogiada pela eficiência na identificação e solução de não conformidades. Assim, o estudo ressalta a importância da qualidade e da eficiência nos processos logísticos da indústria de óleo e gás, aliadas às demandas da globalização e da competição. Para melhorar o cenário encontrado, sugere-se treinamento em motivação, comportamento proativo, liderança, trabalho em equipe e procedimentos padrão, bem como a conscientização sobre a importância de ferramentas tecnológicas para o registro e armazenamento de informações. No entanto, o estudo reconhece que a amostra pode não ser totalmente representativa e que a pesquisa dependeu de dados autodeclarados, o que pode introduzir viés de autorrelato. Sugestões para estudos futuros incluem investigar o perfil dos colaboradores em relação aos procedimentos padrão e analisar a insatisfação dos clientes em relação a não conformidades e outros fatores não abordados neste estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** qualidade; não conformidade; logística.

---

<sup>1</sup> Graduada do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN.

## **ANALYSIS OF THE PROCESS OF NON-CONFORMITIES IN THE LOGISTICS SECTOR: A CASE STUDY AT THE COMPANY POTIGUAR E&P IN THE CITY OF GOVERNADOR DIX-SEPT ROSADO/ RN**

**ABSTRACT:** This study analyzed the resolution process of non-conformities at Potiguar E&P, an oil and gas company. In the development of the research, questionnaires were applied for clients and employees, and an interview with the supervisor. The results revealed that clients appreciate the company's proactivity in addressing non-conformities, despite their relatively high incidence. It was also observed that the majority of employees trust the standard procedures, while some do not follow them or fail to record their actions digitally. Overall, the company is praised for its efficiency in identifying and resolving non-conformities. Thus, the study highlights the importance of quality and efficiency in the logistical processes of the oil and gas industry allies with the demands of globalization and competition. To improve this scenario found, it is suggested training in motivation, proactive behavior, leadership, teamwork, and standard procedures, along the awareness about the importance of technological tools to record and storage informations. However, the study acknowledges that the sample may not be fully representative, and the research relied on self-reported data, which may introduce self-reporting. For future studies, it is suggested to investigate employees' profiles in relation to standard procedures and analyze customer dissatisfaction in relation to non-conformities and other factors not involved in this study.

**KEYWORDS:** Quality; Non-compliance; Logistics.

### **1. INTRODUÇÃO**

A origem desta pesquisa está na observação de processos de uma empresa específica, na qual identificou-se a ausência de um sistema de correção de não conformidades. Tal constatação foi o impulso para a realização de um estudo teórico para compreender a ocorrência, os tipos e a resolução de não conformidades.

Conforme Lima, Cavalcanti e Ponte (2004), a gestão de qualidade e prevenção de não conformidades requerem uma análise crítica e embasada, a fim de evitar a reatividade ancorada apenas em indicadores financeiros. Nesse sentido, a mudança na filosofia da empresa é vital, devendo ser alinhada com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2015) para tornar a análise, o controle e o feedback de não conformidades uma parte rotineira da organização.

A ABNT (2015) define não conformidade como um não cumprimento de requisitos que resulta em um resultado não esperado. A gravidade varia entre setores e tipos de não conformidades, sendo usadas ferramentas de qualidade para analisar, revisar e reparar essas falhas.

Na indústria petrolífera, para identificar as não conformidades, a gestão de qualidade segue principalmente a ABNT ISO/TS 29001, com auditorias internas e externas. Nesse setor, erros precisam ser corrigidos com precisão, dada a natureza de riscos à saúde dos colaboradores. Ao mesmo tempo, é fundamental considerar indicadores econômicos, sociais, ambientais e de segurança do trabalho na criação de ferramentas de gestão da qualidade. Programas voltados para essa ação devem ser focados na prevenção de não conformidades, além de incluir procedimentos claros e treinamentos para colaboradores.

Há, de fato, uma busca por processos mais enxutos e integrados, como mencionado por Vaz e Lotta (2011), e na tentativa de ampliar essa contribuição, este estudo coletou dados de colaboradores e clientes da empresa Potiguar E&P, do grupo PetroRecôncavo, em Governador Dix-Sept Rosado/RN, a fim de entender a visão dos processos logísticos.

Conforme Corrêa e Corrêa (2006), justifica-se a relevância de buscar melhorias no processo de resolução das não conformidades no armazém da empresa Potiguar E&P em Governador Dix-Sept Rosado - RN, pois permite aprimorar a eficiência, a qualidade e a satisfação dos clientes, além de reduzir perdas financeiras e fortalecer a reputação da organização. Portanto, a pergunta-problema que orientou o estudo foi: como a empresa Potiguar E&P, do grupo PetroRecôncavo, em Governador Dix-Sept Rosado - RN, resolve questões relacionadas a não conformidades em seu armazém? Logo, o objetivo geral da pesquisa foi analisar o processo de resolução de não conformidades no armazém da empresa. Quanto aos objetivos específicos, incluíram: descrever o processo atual de resolução de não conformidades no setor de recebimento do armazém; e descrever um conjunto de treinamentos para os envolvidos nos processos, visando melhorar a resolução dos problemas de não conformidades.

Com base nas informações adquiridas, apresentadas na seção de discussão dos resultados, foram propostas melhorias na gestão de estoques, nos prazos de entrega e na eficiência.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, estão expostas as principais teorias e contribuições de conceituados pesquisadores na área de gestão de armazém que utilizaram uma abordagem abrangente de vários autores sobre as temáticas em estudo.

### 2.1 Evidências anteriores

Um dos nomes de grande contribuição para a compreensão da logística empresarial é Ballou (2006), em seu livro “Gerenciamento da cadeia de suprimento: logística empresarial”. Este autor discutiu a importância da gestão eficiente da cadeia de suprimentos, abordando

conceitos como transporte, administração de materiais e distribuição física. Desse modo, considera-se que as suas ideias são fundamentais para a compreensão conceitual da logística e da importância dessa área para a gestão de empresas.

Outro estudioso relevante é Deming (1986), autor do livro “*Out of the Crisis*”, que trata da importância da qualidade na gestão das organizações. Na sua obra está destacada a necessidade da adoção de práticas de melhoria contínua para o aprimoramento dos processos das empresas, visando à redução de falhas e ao aumento da eficiência operacional.

Juran, Gryna e Bingham (1999), autores do livro “*Juran’s Quality Handbook*”, igualmente são importantes para este estudo, pois oferecem uma abordagem abrangente sobre o controle de qualidade. Suas teorias abrangem desde a identificação de problemas e causas raiz até a implementação de ações corretivas e preventivas.

Além desses autores, devem ser citados Dias (2015), autor do livro “Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística”, e Corrêa e Corrêa (2006), autores do livro “Administração de produção e operações: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica”, os quais trazem contribuições valiosas sobre gestão de materiais e operações, com enfoque na logística e qualidade.

Destaca-se que este referencial teórico foi concebido através da análise, do fichamento e do diálogo entre as ideias propostas pelos autores supracitados e a literatura acadêmica disponível em *papers*, teses de doutorado e dissertações de mestrado, trazendo um contraponto sobre a logística, o controle de qualidade e as ferramentas de análise e correção de não conformidades, tópicos chave deste relatório de estudo.

## 2.2 A logística nas empresas

O êxito dos empreendimentos na busca da satisfação dos seus clientes está fundamentado na forma como as empresas gerenciam seus trabalhos, produtos ou serviços. De modo geral, pode-se afirmar que uma empresa de sucesso é aquela que entrega o produto ou serviço certo, no tempo certo e com o custo financeiro certo. Com esse pensamento, Gonzales (2002) aponta que as ações de *supply chain* (Gestão da cadeia de suprimentos) são variáveis importantes a serem consideradas e analisadas pelos diferentes sujeitos da cadeia produtiva de uma empresa.

Anda segundo Gonzales (2002), as decisões em torno da cadeia logística de uma empresa serão fundamentais para se ter clientes finais satisfeitos e custos financeiros equilibrados. Assim, pode-se afirmar que a logística na administração das empresas é o processo responsável

pelo planejamento, pelo gerenciamento e pela implementação do fluxo de materiais, produtos e informações, desde o ponto de origem até o consumo final.

De fato, a logística é um campo de estudo que tem ganhado cada vez mais destaque na administração das empresas. Ela se refere ao gerenciamento de todo o processo de produção, armazenagem e transporte de produtos, visando a otimização dos recursos e a redução dos custos (Ballou, 2006; Deming, 1986; Juran; Gryna; Bingham, 1999; Ishikawa, 1982).

Corrêa e Corrêa (2006) informam alguns dos principais elementos que compõem a logística empresarial: gestão de demanda; gestão de suprimentos; gestão de estoques; gestão de transportes; e gestão de armazenagem. Dessa forma, entende-se que a administração da logística é essencial para garantir o sucesso de uma empresa, pois ela é responsável por tornar o processo produtivo mais eficiente e eficaz, possibilitando o alcance dos objetivos estratégicos. Por isso, é fundamental que as empresas invistam em estratégias de logística para melhorar sua competitividade no mercado e atender às demandas dos clientes de forma satisfatória (Dias, 2015; Corrêa; Corrêa, 2006).

### 2.3 Gestão de armazenagem

No que diz respeito à gestão de armazenagem, inclui: a definição de políticas de segurança e controle de acesso; a manutenção adequada das instalações e equipamentos utilizados; a capacitação dos funcionários responsáveis pela operação do armazém; e a utilização de sistemas informatizados para o gerenciamento das operações.

Kaplan e Norton (1996), notórios pelo conceito de *Balanced Scorecard*, enfatizam a importância de se equilibrar medidas financeiras e não financeiras para medir o desempenho organizacional. Essa abordagem também pode ser aplicada à gestão de armazenagem, onde a eficiência operacional, a redução de custos e a satisfação do cliente são métricas cruciais para avaliar o desempenho e identificar não conformidades.

Dessa forma, é fundamental que as empresas dediquem tempo e recursos para o desenvolvimento de uma gestão eficiente e eficaz de armazenagem, uma vez que pode ter um impacto significativo em sua capacidade de atender às demandas do mercado e de seus clientes, bem como na sua rentabilidade e competitividade.

## 2.4 Gestão da qualidade

A gestão da qualidade é um tema relevante no contexto organizacional, buscando assegurar a excelência dos produtos e serviços oferecidos. Neste referencial teórico são apresentados os principais conceitos e ferramentas da gestão da qualidade, embasados nas teorias de autores renomados, como Ballou (2006), Juran, Gryna e Bingham (1999); Ishikawa (1982) e Dias (2015).

O fenômeno da globalização da economia trouxe alguns paradigmas a serem estudados pela academia. Temas relativos à ética, à moral, à transparência dos processos produtivos, à qualidade da oferta de produtos e serviços, inclusive sobre o trabalho executado pelos colaboradores. Essas preocupações, segundo Fertoni *et al.* (2002), bem como as normas de qualidade, sejam elas internacionais, como as ISO, ou demais classificadoras, deram segurança aos consumidores e aos colaboradores quanto à integridade do processo produtivo.

Corrêa e Corrêa (2006) ressaltam que a eficiência e a qualidade dos processos são fundamentais para o sucesso de uma organização, portanto, a gestão adequada das não conformidades de materiais é crucial para garantir a satisfação dos clientes, a redução de custos e perdas financeiras, bem como a reputação da empresa.

Durante muito tempo, o conceito de qualidade esteve atrelado à conceituação de conformidade, porém o conceito evoluiu, em virtude da complexidade de fatores que estão envolvidos com a satisfação dos clientes. Como essa variável não é avaliada por apenas um item, como o grau de conformidade dos processos, não se pode atrelar unicamente a qualidade final de um produto ou serviço à conformidade com a qual este foi produzido.

Shingo (1996) trouxe contribuições à produção enxuta (*Lean Manufacturing*), apresentando métodos destinados a minimizar desperdícios e aperfeiçoar a qualidade dos processos de fabricação. Sua ênfase na eficiência e eficácia na produção pode ser relacionada às não conformidades, uma vez que a gestão eficaz das não conformidades contribui diretamente para a eficiência e eficácia operacionais, alinhando-se com os princípios da produção enxuta, defendidos por este autor.

Por meio dessas teorias e obras, este referencial teórico visa proporcionar uma visão aprofundada sobre conceitos na área de gestão de logística e de não conformidades, pontuando as análises de diferentes autores através do diálogo e discussão desses apontamentos.

## 2.5 Gestão das não conformidades

A gestão de não conformidades é um elemento fundamental para assegurar a qualidade e a eficiência dos processos organizacionais. Diversos especialistas e renomados gurus da administração têm contribuído com teorias e abordagens relevantes nessa área. De acordo com Couto Ribeiro *et al.* (2014), uma não conformidade é um termo de significado variável, a depender da área na qual ela estiver presente. Para tanto, é importante entender que, assim como o conceito variável, a gestão da não conformidade também é variável segundo essa mesma característica. É por isso que existem diversas ISO's que abrangem as normativas em áreas da gestão, qualidade, segurança, saúde, meio ambiente, entre outros.

Uma não conformidade poderá ser definida de acordo com a causa à qual está ligada, podendo ser de origem interna — quando relacionada aos produtos, fornecedores ou processos da empresa —, ou ainda de caráter externo, quando a empresa não atender a algum requisito ou normativa ao qual deveria estar atendendo.

Segundo Crosby (1979), a prevenção de não conformidades é mais eficaz e econômica do que a detecção e correção posterior. O autor propôs o conceito de “zero defeito” como uma filosofia e uma abordagem prática para eliminar não conformidades, enfatizando a importância da responsabilidade individual na prevenção de erros.

Juran (1999), por sua vez, enfatizou a importância do controle estatístico, do envolvimento da alta administração e do foco na satisfação do cliente para a gestão da qualidade. Ele desenvolveu o conceito de trilogia da qualidade, que engloba o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e a melhoria da qualidade.

Já Ishikawa (1982) propôs a utilização de ferramentas como a análise de causa e efeito (Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe) para identificar e tratar as causas raiz das não conformidades.

Na construção deste referencial teórico a respeito do tema deste estudo buscou-se a fala desses autores conceituados na área de Administração, bem como suas abordagens sobre a gestão de não conformidades. Suas teorias e práticas ofereceram valiosos *insights* para a compreensão e melhoria dos processos de resolução de não conformidades em um armazém. A análise de cada teoria proposta proporcionou um embasamento sólido para a pesquisa, auxiliando na identificação de melhores práticas e estratégias para otimizar a gestão de não conformidades no contexto específico do armazém em estudo.

### 2.5.1 Gestão das não conformidades na indústria petrolífera

Trazendo-se a discussão sobre não conformidades para a empresa petrolífera, importa mostrar alguns dados contidos na literatura. Para além disso, Galvão Júnior (2006) justifica que a regulação de não conformidades assegura que os serviços serão prestados de maneira adequada, atendendo aos princípios básicos de regularidade, continuidade, sustentabilidade e segurança. Desse modo, é possível encontrar equilíbrio entre as necessidades dos consumidores e os serviços prestados pelos empresários. Então, vale a pena lembrar que as não conformidades, enquanto irregularidades, são passíveis de causar danos estruturais e de ameaçar a própria segurança dos sujeitos envolvidos nos processos, o que por si só já justifica fortemente o seu controle preventivo eficaz.

Há ferramentas que servem para identificar e resolver problemas ligados à qualidade dos processos e serviços prestados aos clientes. Essas ferramentas podem ser aplicadas em qualquer fase das etapas de produção, desde o início do ciclo de vida do produto até a chegada ao cliente final. A literatura conta com a descrição de diversas ferramentas para avaliação da qualidade, entre elas: Fluxograma; Lista de Verificação; Gráfico de Controle; Gráfico de Pareto; Diagrama de Causa e Efeito (“espinha de peixe”); 5W2H (*What, Who, When, Where, Why, How, How Much*); matriz/ análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*); Histograma; Diagrama de Dispersão; Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência); entre outras (Melgarejo; Mastroianni; Varallo, 2019)

A escolha da ferramenta mais adequada a cada situação dependerá de alguns fatores; como expertise do administrador, adequação ao cenário apresentado, tempo de execução, urgência do gestor.

De acordo com Melo *et al.* (2018), a matriz SWOT é uma ferramenta de análise estratégica amplamente utilizada em negócios, planejamento estratégico e gestão. O termo “SWOT” é um acrônimo para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Essa matriz ajuda as organizações a avaliarem sua posição atual e potencial no mercado, permitindo-lhes tomar decisões informadas e desenvolver estratégias adequadas. A matriz SWOT é uma ferramenta versátil que pode ser aplicada em várias situações, desde a análise de negócios, desenvolvimento de produtos, marketing, gestão de projetos e até na avaliação pessoal para o desenvolvimento de carreira. Ela oferece uma estrutura simples, porém poderosa, para ajudar a tomar decisões informadas e formular estratégias eficazes.

Já a matriz GUT, é uma ferramenta de análise usada para priorizar problemas, desafios ou decisões em um contexto organizacional. Ela oferece uma estrutura sistemática para avaliar e classificar itens com base em três critérios essenciais: Gravidade, Urgência e Tendência. Daí a origem da sigla.

Outra ferramenta apontada por Melo *et al.* (2018) é o gráfico de Pareto, utilizada frequentemente para identificação de problemas críticos em um produto ou processo. Através desse gráfico, é possível analisar os problemas em ordem decrescente de impacto ou frequência, auxiliando os gestores nas ações de melhoria que precisam ser priorizadas.

Por fim, pode-se citar o uso de Fluxogramas, uma ferramenta que serve para ilustrar as etapas de um processo a ser seguido, de modo a padronizar uma atividade, minimizando os riscos de erros ou ocorrência de não conformidades.

### 3. METODOLOGIA

Metodologia é o conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para realizar uma pesquisa de maneira sistemática e científica (Nunes, 1993). Ela envolve a seleção dos métodos de coleta de dados, análise e interpretação dos resultados, garantindo a consistência e a confiabilidade do estudo. No caso específico desta pesquisa, que se classifica como exploratória e descritiva, com abordagens quantitativas e qualitativas para garantir a precisão dos dados, os métodos de coleta de dados utilizados foram questionários e entrevistas. Essas técnicas permitiram obter informações relevantes junto aos participantes sobre as operações logísticas na empresa Potiguar E&P, do Grupo PetroRecôncavo, que atua na produção de óleo e gás, proporcionando uma análise aprofundada da problemática em estudo.

Foram realizadas entrevistas com o supervisor do setor logístico e aplicados questionários para colaboradores e clientes da empresa. A amostragem incluiu o supervisor, todos os colaboradores do setor logístico e uma amostra aleatória de 77 clientes. A análise de dados foi realizada de forma qualiquantitativa, com base em respostas a perguntas abertas e fechadas nos questionários. Os resultados, expostos a seguir, foram discutidos à luz da literatura acadêmica e dos objetivos da pesquisa.

O tratamento dos dados é uma etapa fundamental na pesquisa, pois é a partir dele que os dados coletados foram transformados em informações úteis e relevantes para a análise e interpretação dos resultados. Nesta pesquisa, os dados coletados foram tratados de maneira confidencial e segura, garantindo a privacidade dos entrevistados. Os dados coletados foram analisados de forma qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa foi realizada para compreender as opiniões, sugestões e percepções do supervisor em relação ao tema da pesquisa.

Já a análise quantitativa, por sua vez, foi realizada para obter informações estatísticas sobre os dados coletados por meio das perguntas fechadas dos questionários aplicados aos clientes e aos colaboradores.

Com base nesses resultados, e análise da literatura acadêmica e os autores supracitados, foi então realizada uma discussão dialogada fazendo contrapontos com os objetivos deste estudo.

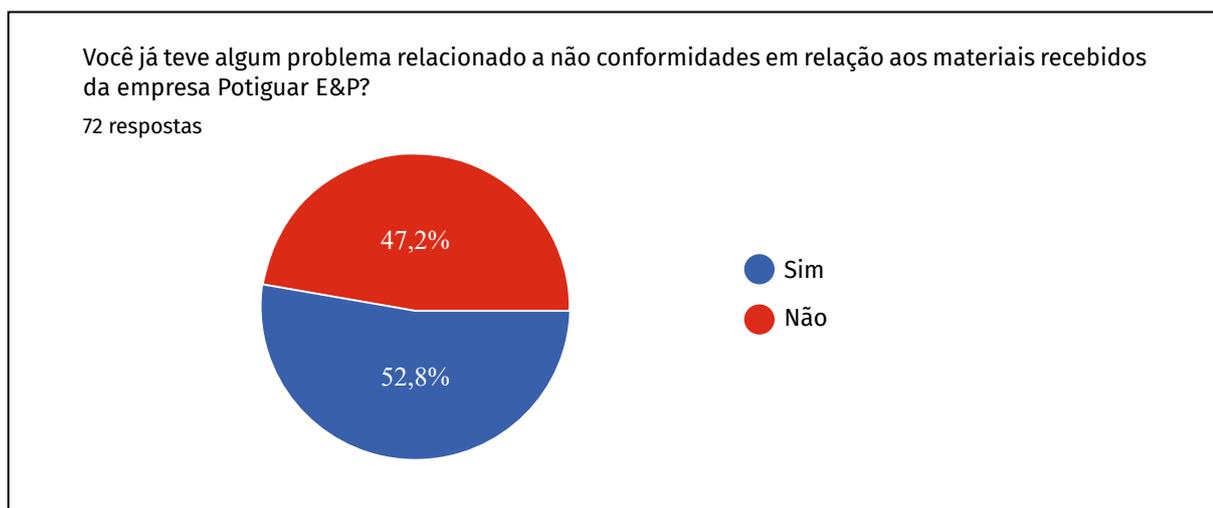
## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentadas a análise e a discussão dos dados, que divididos em três categorias, com vistas à avaliação em função dos clientes, dos colaboradores e do supervisor da empresa.

### 4.1 Avaliação das respostas obtidas junto aos clientes

Ao serem questionados sobre a frequência de ocorrência de não conformidades, 53,8% dos clientes responderam que sim, seguidos por 47,2% de respostas negativas, conforme a figura 1.

**Figura 1:** Frequência de Ocorrência de Problemas por não Conformidade

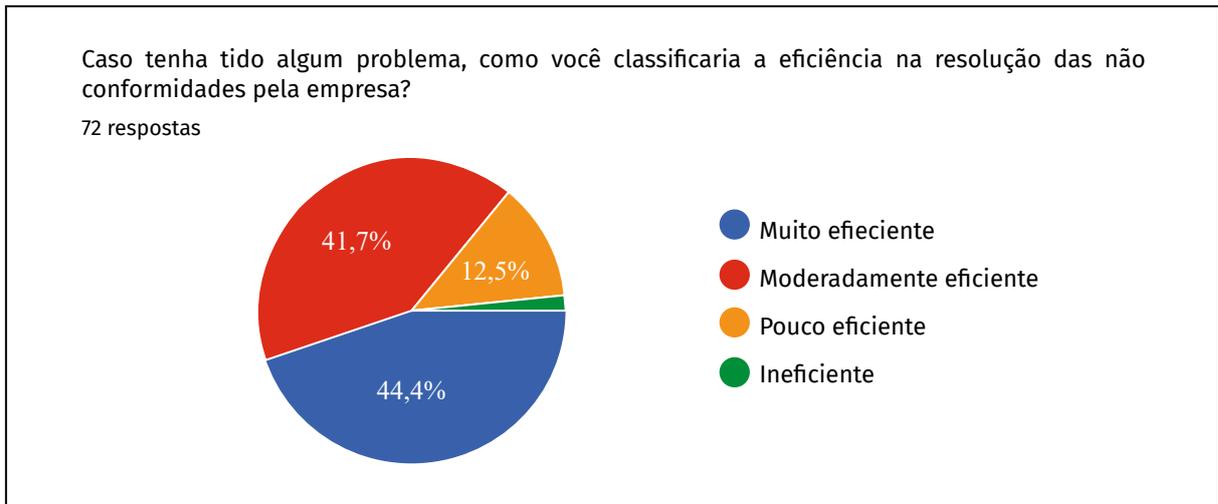


**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

A percepção de uma não conformidade por um cliente é algo que não favorece uma empresa, portanto é necessário que as ferramentas de qualidade utilizadas para minimizar, prevenir e sanar não conformidades sejam readequadas, de modo que essa percepção possa ser reduzida a um nível confortável de aceitação.

Apesar do panorama apontado no questionamento da figura 1, constatou-se que, ao notarem a ocorrência de uma não conformidade, 44,4% dos clientes creditaram a resolução destas como muito eficientes, enquanto 41,7% a classificaram como moderadamente eficiente (Figura 2). Esse resultado demonstra que a empresa ainda não está isenta de redução total de não conformidades, mas atua de maneira a sanar o problema com eficiência.

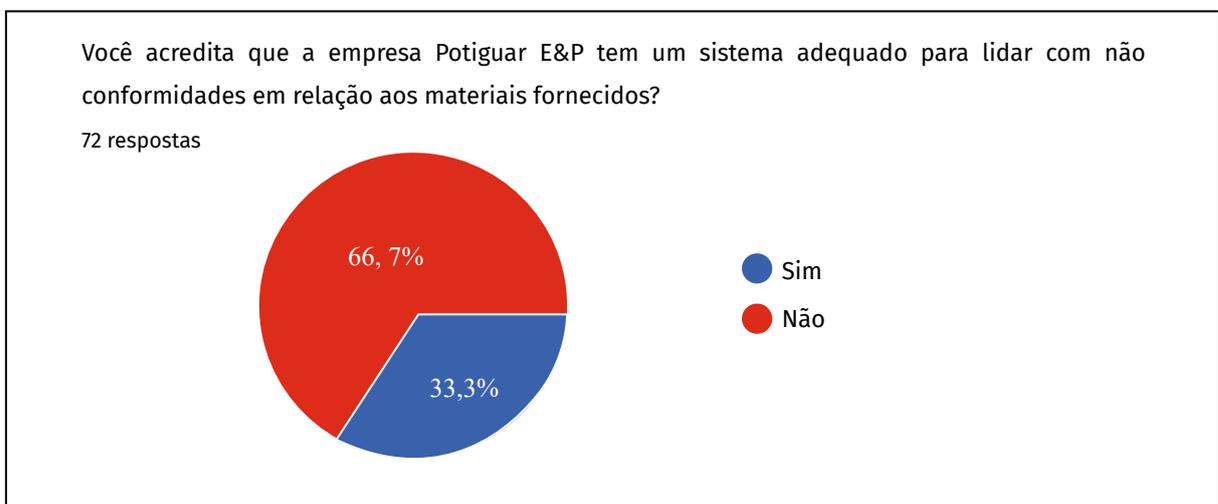
**Figura 2:** Eficiência de Resolução de não Conformidades



**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

Ao serem questionados sobre a existência de um sistema adequado para lidar com não conformidades, 66,7% dos clientes respondentes afirmaram que sim, enquanto 33,3% responderam negativamente, conforme a figura 3.

**Figura 3:** Respostas Sobre Adequação do Sistema de Tratamento de não Conformidades

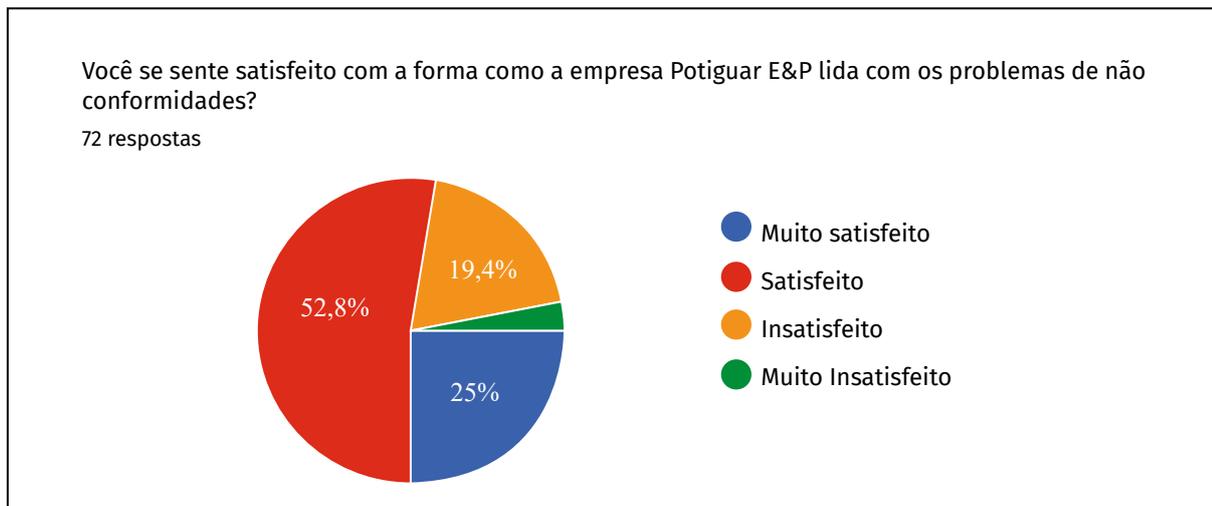


**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

Esse resultado também demonstra reconhecimento das ações da empresa por parte dos clientes, porém ainda há um número destes que precisa conhecer essas ações e, principalmente, acreditar que elas têm eficácia na resolução das não conformidades.

Com relação ao quesito satisfação, 52,8% disseram estar satisfeitos, enquanto 25% se manifestaram como muito satisfeitos. A insatisfação foi notada por 19,4% e os muito insatisfeitos foram representados por 2,8%, conforme a figura 4.

**Figura 4:** Satisfação dos Clientes com a Forma Como a Empresa Lida com os Problemas de não Conformidades



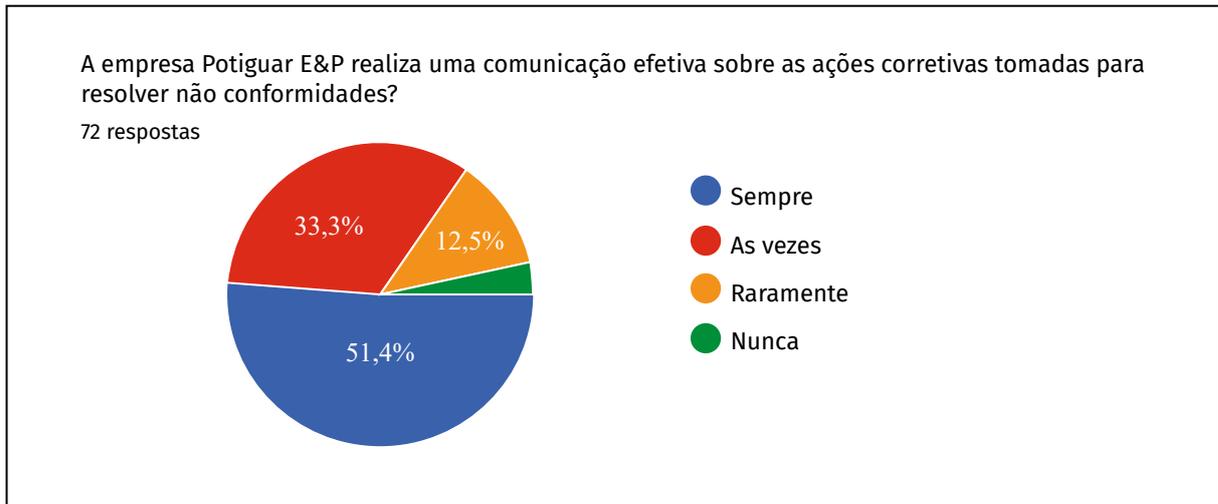
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

Considera-se esse resultado bastante significativo para a empresa, tendo em vista que é um reflexo das ações adotadas, trazendo o resultado esperado, ou seja, a satisfação do cliente quando da necessidade de uma resolução de problemas ou não conformidades.

De acordo com Rossi e Slongo (1998), uma pesquisa de satisfação junto aos clientes é preciosa para a administração de empresas, pois é através dessa ferramenta que se consegue captar a voz dos clientes e, a partir disso, medir a qualidade e a *performance* das ações realizadas pela organização.

Na figura 5, está representada a percepção dos clientes quanto à comunicação das ações realizadas pela empresa.

**Figura 5:** Percepção dos Clientes Sobre a Comunicação Efetiva da Empresa



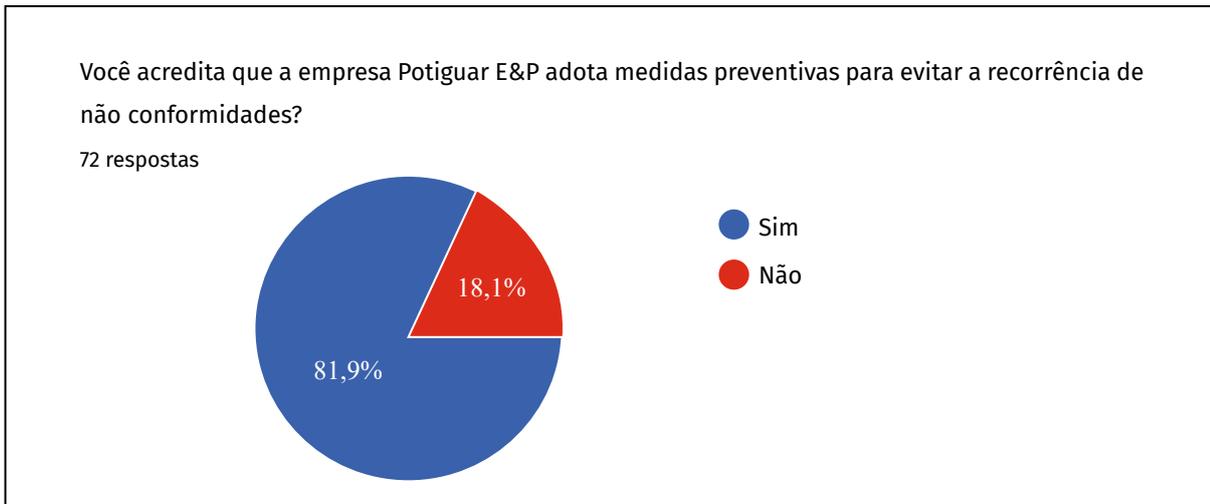
**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

Como se pode observar, 51,4% dos respondentes da pesquisa afirmaram que sempre percebem essa comunicação efetiva, seguidos por 33,3%, que afirmaram percebê-la às vezes. Os clientes que responderam que nunca perceberam estão representados pelo percentual de 2,8%.

Vale destacar que a comunicação é uma ferramenta extremamente importante para o sucesso do planejamento de ações de uma empresa, esse processo deve fluir em todos os níveis hierárquicos e, para além disso, deve ser clara e precisa, sendo repetida sempre que necessário para que todos os sujeitos envolvidos nos processos tenham clareza de trabalho e segurança para executar as suas tarefas.

Quando se questionou sobre a percepção dos clientes sobre medidas preventivas para evitar a recorrência de não conformidades, 81,9% destes acreditam que sim, que a empresa está atuando para prevenir que não conformidades venham a se repetir, seguidos por 18,1%, que responderam negativamente (Figura 6). Esse resultado demonstra que os clientes abordados neste estudo, em sua maioria, acreditam na preocupação que a empresa tem para que não conformidades anteriormente relatadas não voltem a ocorrer.

**Figura 6:** Percepção dos clientes sobre medidas preventivas para evitar a recorrência de não conformidades

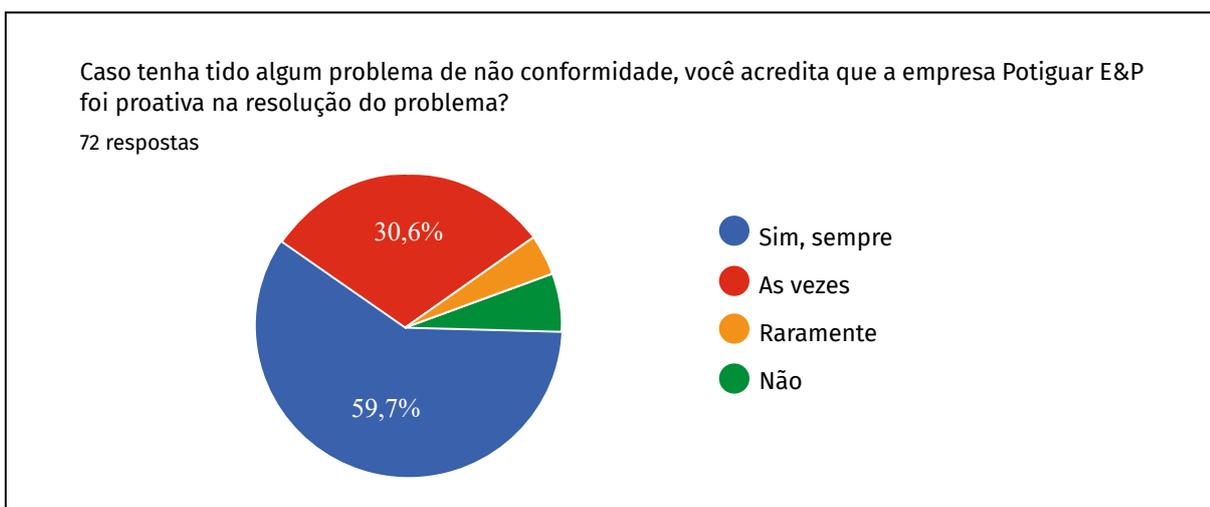


**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

Por fim, os clientes abordados neste estudo foram questionados sobre a proatividade da empresa quanto à resolução das não conformidades após a constatação da sua ocorrência. De modo geral, a proatividade pode contribuir bastante para alterar um cenário desfavorável numa organização, tendo em vista que se trata de um comportamento capaz de ampliar o controle da situação, otimizando os resultados positivos, o desempenho das pessoas e a finalização dos processos (Bento; Silva, 2016).

Com base nas respostas dos entrevistados, verificou-se que 59,7% sempre percebem essa proatividade, seguidos por 30,6% que afirmaram percebê-la às vezes (Figura 7).

**Figura 7:** Percepção do cliente sobre a proatividade da empresa na resolução da não conformidade. Mossoró, 2023



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

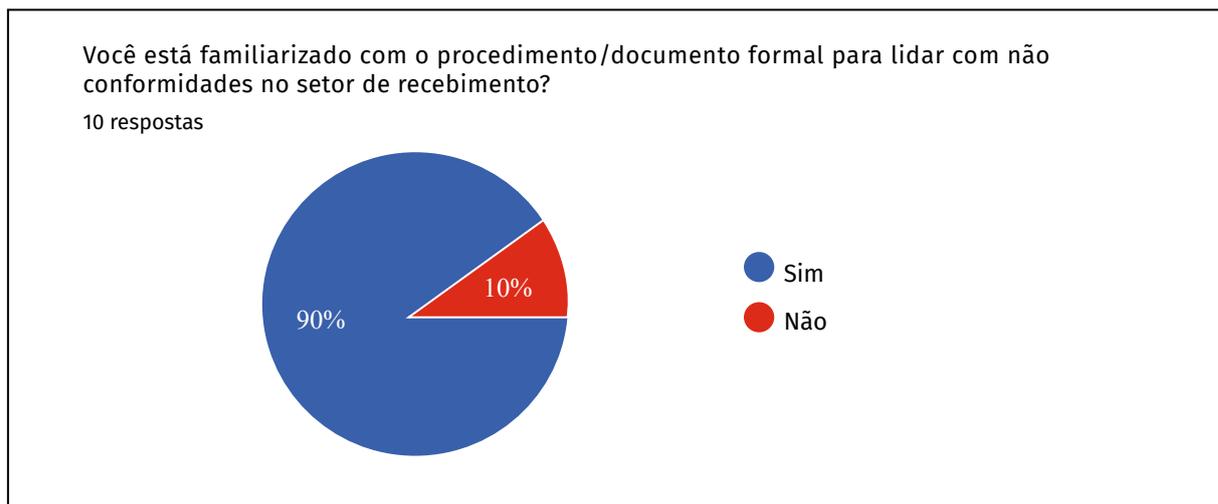
Os resultados apontam que os clientes estão preocupados com a abordagem e com as soluções apresentadas pela empresa no que se refere ao trato com as não conformidades. É importante, então, dar atenção a esses resultados, levando-os para reuniões com os membros da organização, a fim de se trabalhar soluções que visem o aprimoramento da experiência do cliente com a empresa abordada.

## 4.2. Percepção sob a visão dos colaboradores

Neste tópico, buscou-se uma abordagem através da visão dos colaboradores da empresa, uma vez que são os colaboradores que estão no trato diário com as ocorrências da empresa do ponto de vista operacional, seja cuidando da parte preventiva, atuando na correção das não conformidades, ou ainda colaborando para melhorar os processos que eles são os executores. Assim, entende-se que é justo e necessário dar a devida atenção aos apontamentos trazidos por eles.

O primeiro questionamento feito aos colaboradores foi com relação à sua familiarização com o documento ou procedimento formal para lidar com as não conformidades (Figura 8). Verificou-se, então, que 90% dos colaboradores conhecem tanto o documento quanto o procedimento formal para tal, seguidos por 10% que responderam negativamente.

**Figura 8:** Familiarização dos colaboradores com o procedimento para lidar com não conformidades

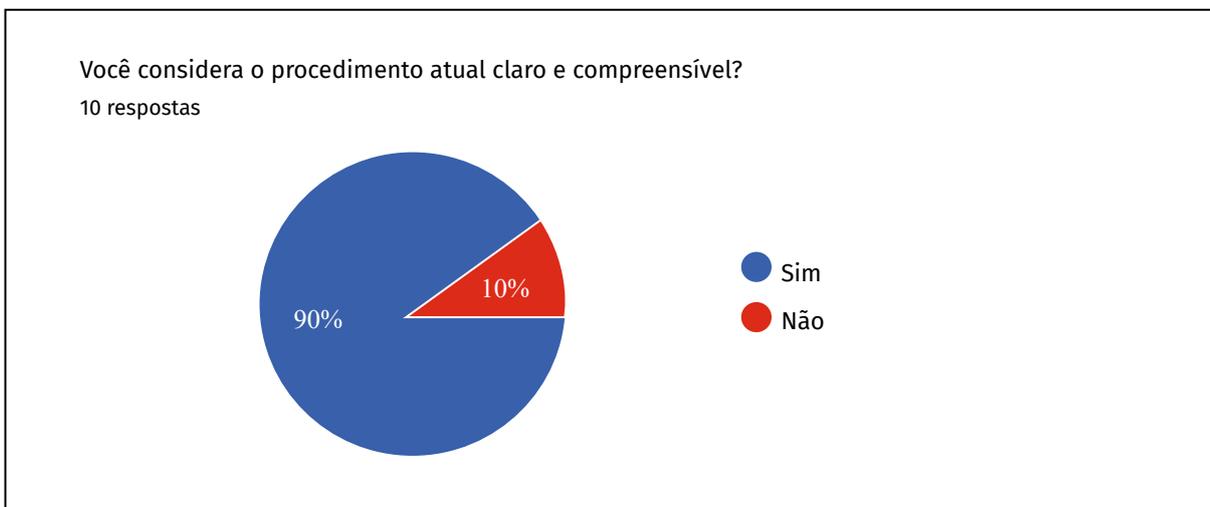


Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ações voltadas ao processo de comunicação, treinamento e reciclagem podem ser apontadas como possíveis soluções para sanar essa demanda, tendo em vista que os resultados, até então, têm se apresentado como positivos. No entanto, sempre há a possibilidade de melhoria dos processos e das ações interpessoais.

Ao serem questionados quanto à clareza do procedimento atual, novamente obteve-se 90% dos colaboradores respondendo positivamente, enquanto 10% responderam não (Figura 9).

**Figura 9:** Percepção dos colaboradores quanto à clareza e à compreensão do procedimento atual

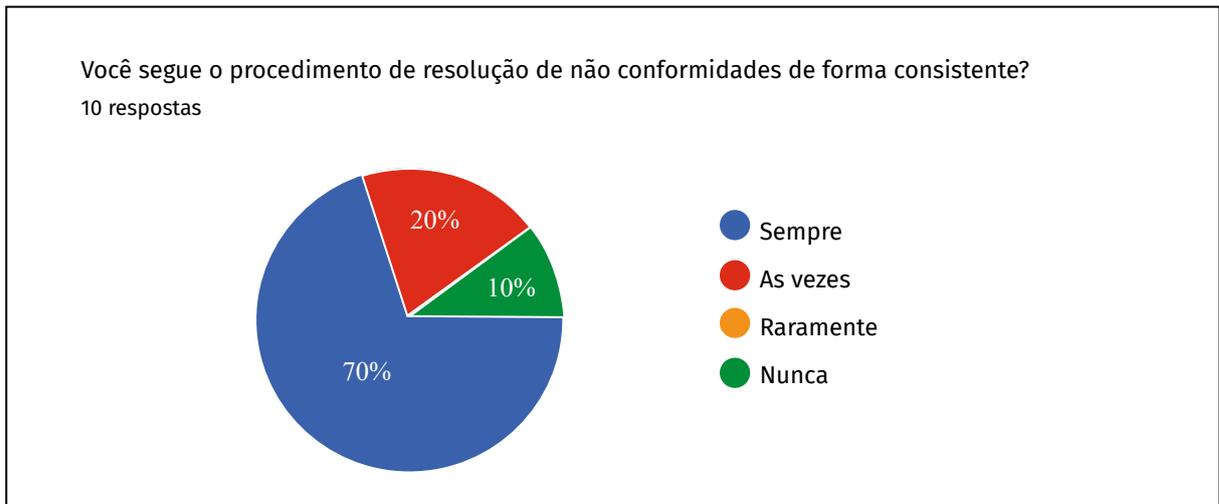


**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

Seria importante a realização de uma análise mais aprofundada para entender o que ainda não está claro para o colaborador. Esse diagnóstico é fundamental para que se faça os ajustes onde realmente é necessário. Conversas pontuais, *feedbacks*, reuniões e atividades em grupo podem ser elencadas como sugestões para essa demanda sobre detalhamento e clareza do processo.

Na figura 10, tem-se os dados sobre a fidedignidade dos colaboradores quanto ao procedimento padrão na resolução das não conformidades na empresa. Sobre essa questão 70% dos respondentes afirmaram que sempre seguem o procedimento padrão, 20% seguem às vezes e 10% afirmaram que nunca seguiram. Esse dado reporta a uma situação preocupante, pois quando uma empresa se esmera em realizar a fixação de um procedimento padrão para sanar problemas, é sinal de que aquilo foi avaliado do ponto de vista funcional, financeiro e de tempo. Desse modo, é importante que os colaboradores não fujam da normativa por diversos fatores, inclusive no que diz respeito à própria segurança na execução de suas tarefas.

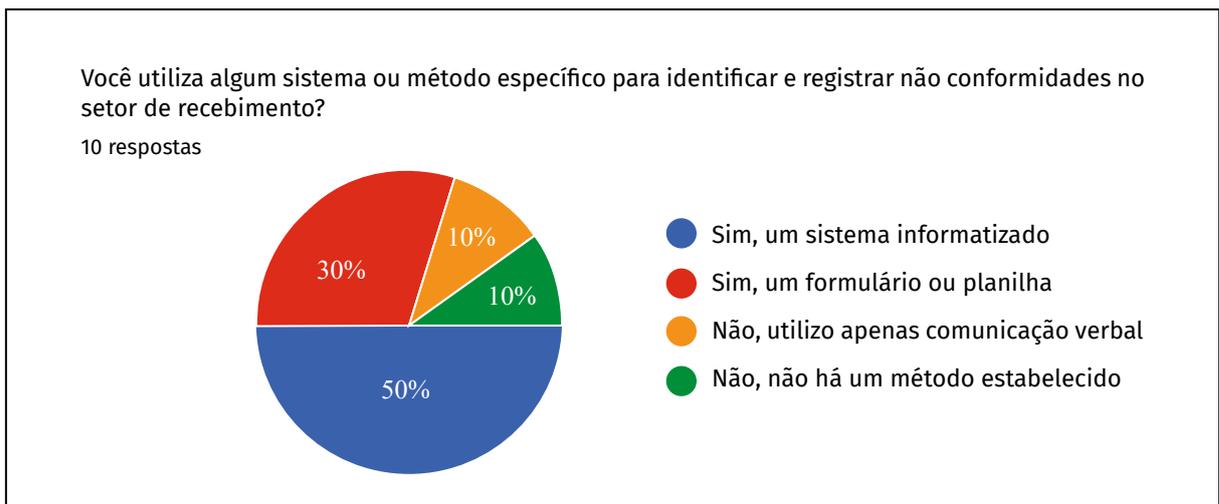
**Figura 10:** Fidedignidade na execução do procedimento de resolução de não conformidades



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Quando questionados sobre qual o meio utilizado para a identificação e registro das ocorrências de não conformidades na empresa, 50% dos colaboradores afirmaram que utilizam o sistema informatizado da empresa para tal finalidade, 30% fazem uso de formulário ou planilha, 10% se utilizam apenas da comunicação verbal e os outros 10% não utilizam nenhum método padrão estabelecido (Figura 11).

**Figura 11:** Meio utilizado para identificação e registro de não conformidades



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Mais uma vez, observa-se um ponto digno de atenção neste resultado, pois o ideal é que todos os registros da empresa sejam formalizados em meio digital para que estejam ao alcance de todos e possam ser utilizados em finalidades futuras, como auditorias,

análises e consultas. Desse modo, há que se procurar alternativas para que esse padrão de comportamento dos colaboradores venha a ser sanado.

A figura 12 aponta os resultados sobre a credibilidade dos colaboradores quanto à eficiência do sistema atual de registro de não conformidades, evidenciando que 100% dos colaboradores avaliados confiam nesse sistema adotado, atualmente. Esse resultado aponta que os ajustes realizados pela empresa foram bem recebidos pelos colaboradores, porém, mesmo com um resultado positivo do ponto de vista da confiança, é necessário fazer as análises supracitadas para se entender por que, mesmo confiando 100% no sistema, alguns colaboradores não fazem uso dele.

**Figura 12:** Credibilidade dos colaboradores quanto a eficiência do sistema de registro atual da empresa

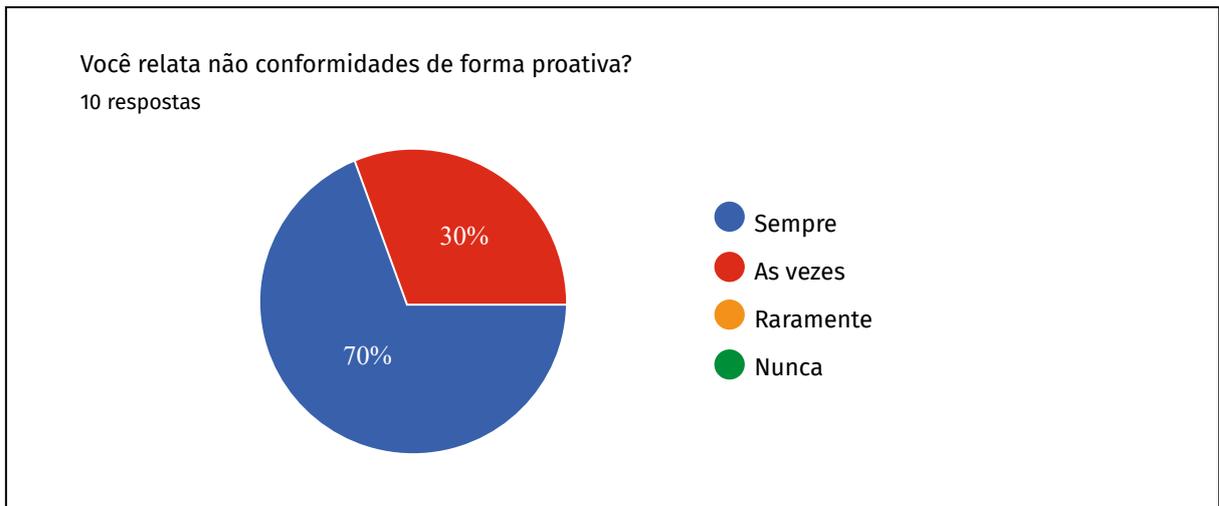


**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

Com relação à proatividade no processo de relatar as não conformidades, 70% dos colaboradores abordados neste estudo afirmaram que sempre atuam com essa característica, seguidos por 30% que relatam ter a mesma postura somente às vezes (Figura 13).

Anteriormente, na abordagem feita aos clientes, verificou-se que eles percebem essa atitude proativa nos colaboradores da empresa, contudo, a figura 13 revela que não são todos os colaboradores que atuam dessa maneira, quando o ideal é que 100% façam uso da proatividade. Desse modo, é importante investir em ações de incentivo, estímulo e pertencimento dos colaboradores para que o resultado ideal venha a ser alcançado e essa característica positiva venha a ser ainda mais perceptível pelo cliente.

**Figura 13:** Proatividade no relato de não conformidades



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

De acordo com Sandberg (2002), o comportamento proativo diz respeito à iniciativa, criatividade e tomada de decisão. Dentro do âmbito corporativo, é um conceito subjetivo, o qual varia de acordo com a área de atuação e a necessidade premente. Posto isto, foi questionado aos colaboradores se eram realizados treinamentos adequados à análise e investigação de não conformidades quanto às suas causas raiz. O resultado foi que 80% responderam positivamente, seguidos por 20% que disseram não (Figura 14).

**Figura 14:** Realização de treinamentos adequados à análise e investigação de não conformidades

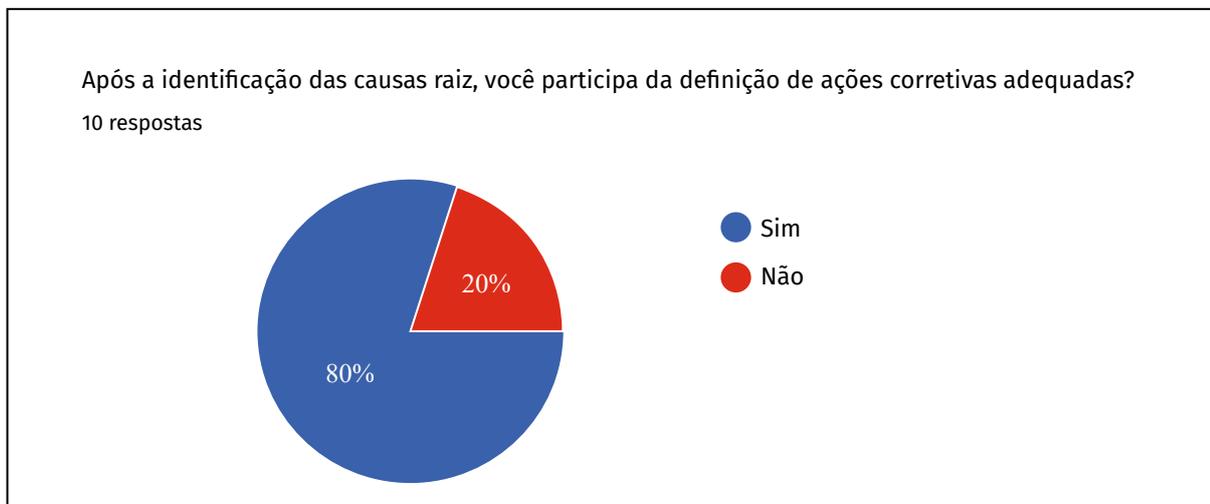


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Esse resultado permite duas reflexões, primeiramente quanto à necessidade da implementação de treinamentos para essa finalidade e em segundo lugar para a consciência dos colaboradores acerca dessa necessidade. Os treinamentos estão ligados à mudança comportamental no trabalho e se relacionam estritamente e muito fortemente com o seu desempenho. Essa correlação positiva entre treinamento, motivação e resultados de desempenho justificam que os treinamentos adequados sejam continuamente ofertados aos colaboradores, o que, segundo Queiroga (2009), está relacionado à melhoria das relações interpessoais, à instrumentalidade e à experiência.

Ao serem questionados sobre a participação nas ações de definição de ações corretivas adequadas, novamente 80% dos colaboradores afirmaram que sim, enquanto 20% disseram não (Figura 15). Correlacionando esse resultado com o anterior, percebe-se que aqueles colaboradores que se apresentam mais participativos e proativos são também aqueles que buscam tomar parte do processo de tomada de decisão e definição de ações quanto às ações corretivas eficazes contra as não conformidades.

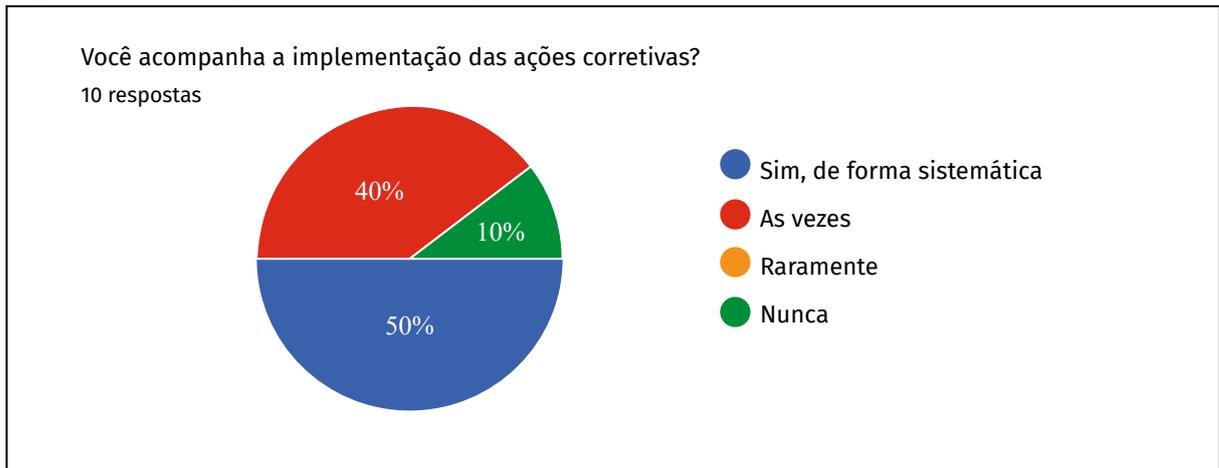
**Figura 15:** Participação da definição de ações corretivas adequadas



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2023).

No que tange ao acompanhamento da implementação das ações corretivas, os colaboradores se comportaram do seguinte modo: 50% acompanham de forma sistemática, 40% participam às vezes e 10% nunca (Figura 16).

**Figura 16:** Acompanhamento da implementação das ações corretivas



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Aqui, como em resultados anteriores, cabe fazer uma análise mais aprofundada para entender as motivações daqueles que participam efetivamente, ou seja, que tomam parte do processo desde o início até a implementação da ação. Além disso, deve-se procurar entender por que alguns colaboradores, especialmente, não fazem parte desse processo.

Finalizando a etapa de abordagem aos colaboradores, eles foram questionados sobre a credibilidade depositada perante as medidas preventivas adotadas para se evitar a recorrência de não conformidades já reportadas anteriormente (Figura 17). Nesse quesito, verificou-se que 70% dos colaboradores acreditam nas medidas adotadas, enquanto 30% não tem credibilidade com as ações tomadas. Esse é considerado um ponto digno de atenção, pois quando um colaborador não acredita em um plano, dificilmente ele entrará no processo de realização deste.

**Figura 17:** Credibilidade dos colaboradores quanto às medidas preventivas adotadas para evitar a recorrência de não conformidades



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

### 4.3. Visão do supervisor da empresa

Neste tópico, exploramos a percepção do supervisor da empresa com respeito às ações relacionadas a não conformidades. A análise do discurso do supervisor foi feita com base em suas respostas e avaliando o alinhamento dessas falas com as informações dos colaboradores, coletadas anteriormente. Entende-se que esse alinhamento entre liderança e equipe é fundamental para evitar erros e ruídos na comunicação e para prevenir não conformidades.

Inicialmente, o supervisor afirmou que há um manual do setor de *Supply Chain* que descreve um fluxograma para lidar com não conformidades, indicando alinhamento com a busca por melhoria nos processos e a padronização das decisões.

Quando questionado sobre a clareza do procedimento, o supervisor afirmou que é claro e de fácil compreensão, mencionando que os próprios colaboradores identificam e registram as não conformidades no formulário. Sua fala, entretanto, contrasta com as respostas dos colaboradores, indicando uma falta de alinhamento.

Em relação ao uso do procedimento padrão, o supervisor afirmou que todos o seguem, apesar de uma porcentagem de colaboradores indicar o contrário. Esse desalinhamento sugere a necessidade de correções.

Sobre identificação e registro de não conformidades, o supervisor mencionou o uso de um formulário, mas a pesquisa revelou que alguns colaboradores não o utilizam. O desalinhamento nas atitudes requer ações corretivas de gerenciamento de pessoal.

Em relação à postura proativa dos colaboradores, o supervisor destacou a importância de registrar as não conformidades em até 48 horas, mas não mencionou fiscalização ou investigação das causas raiz. No entanto, ele demonstrou receptividade à implementação dessas práticas para melhorar o gerenciamento de não conformidades.

Quanto ao uso de ferramentas ou técnicas específicas para identificar causas raiz, o supervisor respondeu negativamente, sem detalhes, destacando a necessidade de treinamento. Sua fala reforça, portanto, a necessidade de treinamento indicada pelos colaboradores e indica que ele deve abordar essas preocupações com sua equipe para garantir o alinhamento e melhorar o gerenciamento de não conformidades.

## 5. CONCLUSÕES

Neste estudo, foi analisado o processo de melhoria na correção de não conformidades na empresa PetroRecôncavo, considerando-se as perspectivas dos clientes, dos colaboradores e do supervisor.

Os clientes valorizaram a proatividade na resolução de não conformidades, embora tenham mencionado uma alta incidência de ocorrências. Alguns mostraram insatisfação, sugerindo investigações mais detalhadas das razões.

A maioria dos colaboradores confia nas ações e procedimentos para corrigir não conformidades, mas alguns não seguem os procedimentos padrão. Sendo assim, a liderança deve incentivar o comportamento proativo dos colaboradores. Recomenda-se, para isso, treinamentos em motivação, liderança, trabalho em equipe e uso de ferramentas tecnológicas.

O estudo apresenta limitações, como a representatividade da amostra e o uso de dados autodeclarados, trazendo como sugestões para futuras pesquisas estudos qualitativos sobre o perfil dos colaboradores e investigações sobre a relação entre insatisfação dos clientes e não conformidades.

Com isso, chega-se à proposição de alguns treinamentos voltados à melhoria do cenário apontado neste estudo. Treinamento de motivação, perfis de comportamento proativo, liderança, trabalho em equipe, reciclagem sobre os procedimentos padrões, além de treinamentos sobre a importância da utilização de ferramentas tecnológicas e de informática para registro e armazenamento de informações são importantes.

## REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001**: Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

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

BENTO, Amilton; SILVA, Narbal. Comportamento proativo nas organizações: uma análise do desempenho dos clubes do futebol brasileiro em função das trocas constantes da comissão técnica. *Bol. Acad. Paul. Psicol.*, São Paulo, v. 36, n. 90, p. 176-191, jan. 2016. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-711X2016000100012&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2016000100012&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 19 ago. 2023.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COUTO RIBEIRO, Helen Cristiny Teodoro *et al.* Estudo das não conformidades no trabalho da enfermagem: evidências relevantes para melhoria da qualidade hospitalar. *Aquichan*, Bogotá, v. 14, n. 4, p. 582-593, dez. 2014. Disponível em [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-59972014000400012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-59972014000400012&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 22 ago. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5294/aqui.2014.14.4.12>.

CROSBY, P. B. **Qualidade é Investimento**. São Paulo: Makron Books, 1979.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DIAS, M.A.P. **Administração de Materiais**: Princípios, Conceitos e Gestão. 6. ed., São Paulo: Editora Atlas, 2015.

FERTONAI, Fernando Luis; BATISTUTI, José Pascoal; HOJO, Ossamu; OLIVEIRA, Josely Kobal de; PASTRE, Iêda Aparecida. Gestão da qualidade total: introdução dos conceitos e a sua utilização em um curso para abordar o comportamento individual do aluno/profissional/cidadão. **Eclética Química**, [S.l.], v. 27, n.1, p. 229-239, 2002. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0100-46702002000200019>.

GONZALES, Patrícia. A logística: custo total, processo decisório e tendência futura. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S.l.], v. 13, n. 29, p. 26-40, ago. 2002. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1519-70772002000200002>.

ISHIKAWA, K. **Guide to Quality Control**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1982.  
JURAN, J. M., GRZYNA, F. M.; BINGHAM, R. S. **Juran's Quality Handbook**. New York: McGraw-Hill Education, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston. MA: Harvard Business School Press. 1996.

LIMA, Andréa Cavalcanti Correia; CAVALCANTI, Arlei Antonio; PONTE, Vera. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S.l.], v. 15, n.2, p. 79-94, jun. 2004. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1519-70772004000400006>.

MELGAREJO, Celsa Raquel Villaverde; MASTROIANNI, Patricia de Carvalho; VARALLO, Fabiana Rossi. 12 Ferramentas da qualidade aplicadas no gerenciamento da segurança do paciente. **Promoção da Cultura de Notificação de Incidentes em Saúde**, [S.l.], p. 85-89, 2019. Editora UNESP. DOI: <http://dx.doi.org/10.7476/9788595463370.0014>.

MELO, Bruna Stéfani de Araújo; AMARAL, Alliny das Graças; PEREIRA, Kárito Augusto; ROCHA, Loredanna Ramyla de Oliveira; TAVEIRA, Rodrigo Zaiden. Legislação e ferramentas de gestão no controle de qualidade da matéria-prima na fabricação de rações. **Revista Colombiana de Ciencia Animal - Recia**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 197-210, 2 jul. 2018. Universidad de Sucre. DOI: <http://dx.doi.org/10.24188/recia.v10.n2.2018.626>.

NUNES, Marisa Fernandes. As metodologias de ensino e o processo de conhecimento científico. **Educar em Revista**, [S.l.], n. 9, p. 49-58, dez. 1993. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.105>.

PETRORECÔNCAVO S.A. Site institucional, 2019. Disponível em: <https://petroreconcavo.com.br/a-petroreconcavo/>. Acesso em: 22 out. 2023.

QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva de testes de conhecimentos** Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 101-125, abr. 1998. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65551998000100007>.

SANDBERG, B. Creating the Market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184-196. 2002. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=3748780&pid=S1415-711X201600010001200032&lng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=3748780&pid=S1415-711X201600010001200032&lng=en). Acesso em: 31 jan. 2023.

SHINGO, S. **O sistema de produção Toyota**: além da produção em massa. Cambridge, MA: Productivity Press, 1996.

VAZ, José Carlos; LOTTA, Gabriela Spanghero. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 45, n. 1, p. 107-139, fev. 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122011000100006>.

## **AS COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS COM BASE NO MODELO ENTRECOMP: O CASO DO CURSO DE ENFERMAGEM EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA PARAÍBA**

Hillary Campos Alves<sup>1</sup>

Hacelina da Silva Campos<sup>2</sup>

**RESUMO:** Para se tornar um empreendedor são necessárias algumas competências, entre elas: ter criatividade; saber liderar e ter objetivos claros. O profissional com essas características é valorizado e alcança vantagens no mercado de trabalho, além de promover a cidadania. Dito isto, o objetivo deste estudo foi verificar, com base no modelo EntreComp, a presença das competências empreendedoras nos alunos do curso de enfermagem em uma universidade pública da Paraíba. Para tanto, um questionário foi compartilhado com os discentes, por meio do Google Forms, utilizando-se a escala Likert. Os respondentes também assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A metodologia da pesquisa é caracterizada como quantitativa e exploratória e os resultados foram tabulados em formato de gráficos, fornecidos pelo próprio Google Forms, os quais mostraram que as habilidades empreendedoras estão presentes na maioria dos discentes do curso de enfermagem da instituição. No entanto, ressalta-se a necessidade de maiores investimentos para que a quantidade de alunos com aptidão para o empreendedorismo e com características de liderança associadas ao curso de enfermagem aumente. A pesquisa revelou ainda que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o modelo EntreComp possuem uma intensa relação e que seus conceitos podem ser averiguados não só no ensino superior, mas também no ensino básico.

**PALAVRAS-CHAVE:** competências empreendedoras; enfermagem; empreendedorismo.

---

<sup>1</sup> Graduada do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN.

<sup>2</sup> Graduada em Fisioterapia pela Uninassau – PB; E-mail: hacelinacampos26@gmail.com

## ENTREPRENEURIAL SKILLS BASED ON THE ENTRECOMP MODEL: THE CASE OF THE NURSING COURSE AT A PUBLIC UNIVERSITY IN PARAÍBA

**ABSTRACT:** To become an entrepreneur, some skills are needed, including: having creativity; knowing how to lead and having clear objectives. The professional with these characteristics is respected and achieves advantages in the job market, beyond promoting the citizenship. With this in mind, this study aimed to verify, based on the EntreComp model, the presence of entrepreneurial competencies among nursing students at a public university in Paraíba. A questionnaire was shared with the students via Google Forms, using a Likert scale. Respondents also signed an Informed Consent Form. The research methodology is characterized as quantitative and exploratory, and the results were tabulated in a graphical format using Google Forms, which indicated that entrepreneurial skills are present in the majority of the nursing students at the institution. However, there is a need for bigger investments to increase the number of students with an aptitude for entrepreneurship and leadership characteristics associated to the nursing course. The study also revealed a strong relationship between the National Common Curricular Base (BNCC) and the EntreComp model, suggesting that their concepts can be observed not only in higher education but also in basic education.

**KEYWORDS:** Entrepreneurial Skills; Nursing; Entrepreneurship.

### 1. INTRODUÇÃO

Um empreendedor é frequentemente notado no mercado de trabalho a partir de alguns atributos, como a inovação e o reconhecimento de novas oportunidades, conforme afirmam Zampier e Takahashi, (2011). A partir dessa informação, este artigo traz uma análise sobre as formas de se fortalecer as competências e a evolução no processo de aprendizagem empreendedora de estudantes de enfermagem.

De acordo com Oliveira, Lopes e Muyllder (2016), além do empreendedorismo social, que trata da gênese e da gestão de novos empreendimentos, a educação empreendedora abarca a inovação e o próprio empreendedorismo, beneficiando os campos social, financeiro e cultural.

Jofre *et al.* (2021), ao analisarem a formação de estudantes de enfermagem com caráter inovador (que abarca níveis organizacionais e político-sociais) destacaram a importância das competências empreendedoras no perfil acadêmico. Além disso, evidenciaram a necessidade de que sejam desenvolvidos mais estudos a respeito desse novo perfil nos estudantes e de que o viés empreendedor na profissão seja incentivado, realizando um sinergismo entre a autonomia e a qualificação de um profissional de enfermagem.

Isso pode ser reafirmado por meio das pesquisas de Santos e Bolina (2020), que enfatizam o aprimoramento de competências para que os profissionais possam se inserir no mercado de trabalho e atender às demandas da sociedade. Para os autores, o processo de formação dos enfermeiros possui extrema valia e envolve a construção de autoconfiança, capacidade para negociar, proatividade, entre outras habilidades.

Na esteira dessa discussão, Colichi e Lima (2018, p. 2) afirmam:

Na área de enfermagem, recentemente foi publicada a Resolução do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) nº 568/18, que regulamenta o funcionamento dos consultórios e clínicas de enfermagem, valorizando o caráter empreendedor do enfermeiro ao reconhecer a personalidade jurídica desses serviços.

A fim de ampliar os conhecimentos sobre a temática e de contribuir com a formação empreendedora de profissionais da enfermagem e de áreas afins, buscou-se pesquisar, com base no modelo EntreComp, as competências empreendedoras de estudantes do curso de enfermagem do 1º ao 10º período do curso de bacharelado em enfermagem em uma Instituição de ensino superior pública. O problema que orientou a pesquisa foi: quais as competências empreendedoras presentes nos discentes do curso de bacharelado em enfermagem? Posto isto, o objetivo geral da pesquisa foi averiguar, com base no modelo EntreComp, as competências empreendedoras dos discentes do curso de bacharelado em enfermagem naquela instituição pública. Quanto aos objetivos específicos foram: analisar o nível de afinidade dos alunos com as habilidades empreendedoras; incentivar a aproximação da enfermagem com o empreendedorismo; e verificar as competências empreendedoras mais observadas no curso citado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Empreendedorismo**

Entende-se que a ascensão socioeconômica dos empreendedores teve início entre o fim do século XVIII e começo do século XIX, estando inserida em um contexto dominado pelas forças livres do mercado e da concorrência (Costa; Barros; Martins, 2012). Nesse contexto, a ideia do indivíduo empreendedor ganhou força alicerçado nas ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento econômico.

Consoante Bruno-Faria e Vargas (2013), o empreendedorismo possui um cenário similar ao do campo da inovação, por apresentar uma consolidação teórica ainda incipiente. Em contrapartida, existe uma quantidade de abordagens e gênese de grupos, linhas e revistas

especializadas cada vez maior. Desse modo, geralmente assume-se que o empreendedorismo se encontra, sempre e em qualquer lugar, associado ao progresso econômico, embora ausente da vasta maioria dos modelos econômicos (Barros; Pereira, 2008).

Para Chiavenato (2012) o empreendedorismo consiste em ações práticas para criar negócios ou revigorar os já existentes. Entende-se, então, que uma sociedade com poucos empreendedores tem uma capacidade muito reduzida de produzir bens e serviços para atender a sua demanda, ao mesmo tempo que uma sociedade repleta de empreendedores movimenta e gera riqueza (Santos, 2019).

Interessados nos estudos sobre empreendedores e empreendedorismo, pesquisadores e acadêmicos não têm medido esforços para investigar esse fenômeno na atualidade (Nassif *et al.*, 2010). Dentre as temáticas abordadas recentemente, o empreendedorismo social é novo em sua atual configuração, mas já existe há muito tempo na sua essência. Alguns especialistas apontam Martin Luther King e Gandhi, entre outros, como empreendedores sociais, em decorrência da sua capacidade de liderança e inovação quanto às mudanças em larga escala (Oliveira, 2004). Nesse sentido, conforme Chiavenato (2012) o desenvolvimento econômico e social são pilares importantes que incentivam novos empreendimentos, impulsionam a prosperidade e produzem riqueza para os países.

## 2.2 Competências empreendedoras

Na sociedade do conhecimento, o indivíduo tem que estar preparado para enfrentar o mundo informacional e globalizado, ato que exige tanto “o saber fazer” como o “saber ser”. Esses imperativos são essenciais para a sobrevivência, contextualizada no “aprender a aprender”, e podem ser traduzidos na prática da geração do crescimento organizacional através de mecanismos recursivos de formação de competências (Lizote, 2013).

O tema competência vem sendo abordado tanto no sentido individual como no organizacional. No entanto, a abordagem individual é mais antiga e mais pesquisada no contexto científico, em geral, do que a noção de competência organizacional, a qual enfoca as competências grupais. Entre os anos de 1960 e 1980 a abordagem individual das competências foi tomada como a noção de qualificação, conforme afirma Ruas (2005).

Para Schmitz (2012, p. 73), uma competência empreendedora pode ser definida como “[...] comportamento, habilidade e atitude de um indivíduo que, diante de situações críticas de trabalho, motiva-se à busca de soluções, que irão resultar em benefício institucional e satisfação da necessidade de realização do indivíduo”. A importância de incentivar e desenvolver as competências empreendedoras surgiu da comprovação de que indivíduos

com essas características desempenham um importante papel na criação de empresas e para inovar, sendo essas habilidades indiscutivelmente indispensáveis para o desenvolvimento de muitos países.

Diversos estudos estão sendo realizados na intenção de compreender de que forma ocorre a formação e a construção de competências empreendedoras nas pessoas (Borges; Kempner-Moreira, 2017). Para os autores, existem vertentes que consideram essas competências como inatas ao indivíduo, ou seja, como algo que já nasce com as pessoas e é potencializado com o passar dos anos. Outras correntes dizem que o desenvolvimento dessas competências se dá ao longo da vida, de forma individual, por intermédio das capacitações.

### **2.2.1 EntreComp e a Base Nacional Comum Curricular**

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) consiste em um documento normativo que contém um conjunto orgânico e legal de aprendizagens que devem ser desenvolvidas nos alunos no decorrer das etapas da educação básica (Brasil, 2017). No mesmo documento, a competência é definida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para a resolução de demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho. Ao definir essas competências, a BNCC reconhece que a educação deve afirmar valores e estimular ações que contribuam para a transformação da sociedade, tornando-a mais humana, socialmente justa e, também, voltada para a preservação da natureza (Brasil, 2017).

As competências mencionadas na BNCC se reportam aos conhecimentos; ao pensamento científico, crítico e criativo; à diversidade cultural; à comunicação; à cultura digital, ao trabalho e ao projeto de vida; à argumentação; ao autoconhecimento; à cooperação; à empatia; à responsabilidade para consigo e com o outro e à cidadania (Brasil, 2017).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), a BNCC já considera o empreendedorismo como algo que pode ser aperfeiçoado nos seres humanos, desde que sejam fortalecidas algumas competências. Nesse sentido, deve-se identificar quais competências estão deficientes, sendo eficaz nessa ação o modelo do Entrecomp.

Com abrangência de 15 competências relacionadas ao empreendedorismo e divididas em segmentos definidos através dos resultados da aprendizagem, o EntreComp é um modelo de análise de competências empreendedoras desenvolvido pelo *Joint Research Centre (JRC)*, da Comissão Europeia, em nome da Direção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão

(DG EMPL) (Bacigalupo *et al.*, 2016). Nesse modelo, os resultados da análise são mapeados em oito níveis diferentes de progressão - do fundamental ao perito (Dias-Trindade; Jardim; Moreira, 2020).

### 3. METODOLOGIA

As competências empreendedoras têm sido tema constante de pesquisas em desenvolvimento ao longo do tempo. Por meio de uma abordagem rigorosa, esses estudos têm contribuído para o avanço teórico e prático do empreendedorismo.

No caso desta pesquisa, cuja finalidade foi buscar uma familiaridade com o tema ou problema investigado, pode ser classificada como exploratória. Quanto aos meios, como é do tipo pesquisa de campo, caracterizada pela coleta de dados direta, por meio de questionário. Já quanto aos procedimentos técnicos, é classificada como estudo de caso, pois busca aprofundar conhecimentos a respeito de um grupo (Vergara, 1998).

Concernente aos objetivos esta pesquisa é classificada como quantitativa, devido ao uso de dados numéricos e de análises estatísticas para investigar os fenômenos (Vergara, 1998). O autor destaca que a pesquisa quantitativa tem como principal objetivo generalizar os resultados obtidos a partir de uma amostra para uma população maior.

O universo desta pesquisa incluiu 237 alunos do curso de enfermagem, mas os que voluntariamente quiseram participar foram 31. Uma das hipóteses para o fato de apenas alguns terem se disponibilizado a responder a pesquisa, considerando o universo de 237 discentes, é a de que o tema empreendedorismo ainda seja pouco abordado no curso de enfermagem, além de possíveis problemas que os alunos possam ter tido para acessar o formulário.

O questionário com alternativas foi baseado na escala tipo *likert*, composto por 15 afirmativas, baseado no modelo do EntreComp. A escala tipo *likert* foi construída com desde o nível 1 – Nada de acordo até 7 – Totalmente de acordo para as afirmações contidas no questionário. Este instrumento de coleta de dados foi construído na plataforma *Google Forms* e enviado aos participantes via aplicativo *WhatsApp*. A plataforma *Google Forms* forneceu os gráficos que serviram de base para a análise descritiva.

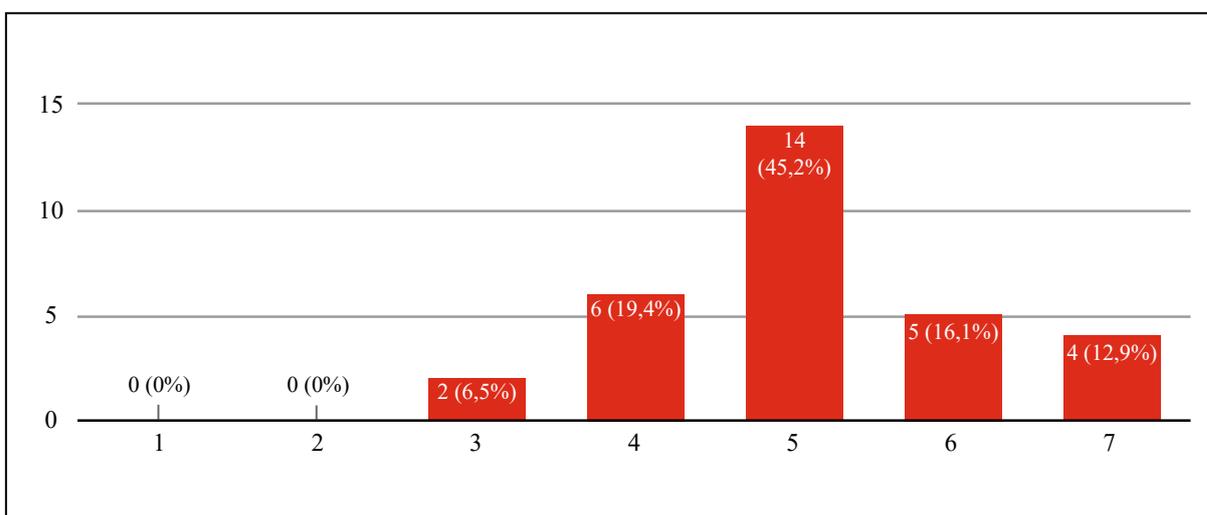
### 4. ANÁLISE DOS DADOS

No total, 31 pessoas participaram da pesquisa, dentre as quais 90,3% se enquadravam no sexo feminino e 87,1% possuíam entre 18 e 30 anos. As respostas dadas ao questionário variaram bastante, demonstrando que algumas pessoas possuem mais aptidão e habilidade para

enveredar no campo empreendedor, enquanto outras não possuem características compatíveis com o empreendedorismo.

No Gráfico 1, que traz os posicionamentos dos participantes relacionados à afirmação de mesmo número, pode-se notar que quase metade dos alunos optou pela resposta número 5, com variação de 1 a 7, de acordo com a escala *Likert*. Esse é um resultado positivo, uma vez que isso mostra resiliência e criatividade. Vale destacar que nenhum discente optou pelos itens 1 ou 2.

**Gráfico 1:** Sou capaz de utilizar a minha imaginação e as minhas habilidades para identificar oportunidades de criação de valor e de superar desafios

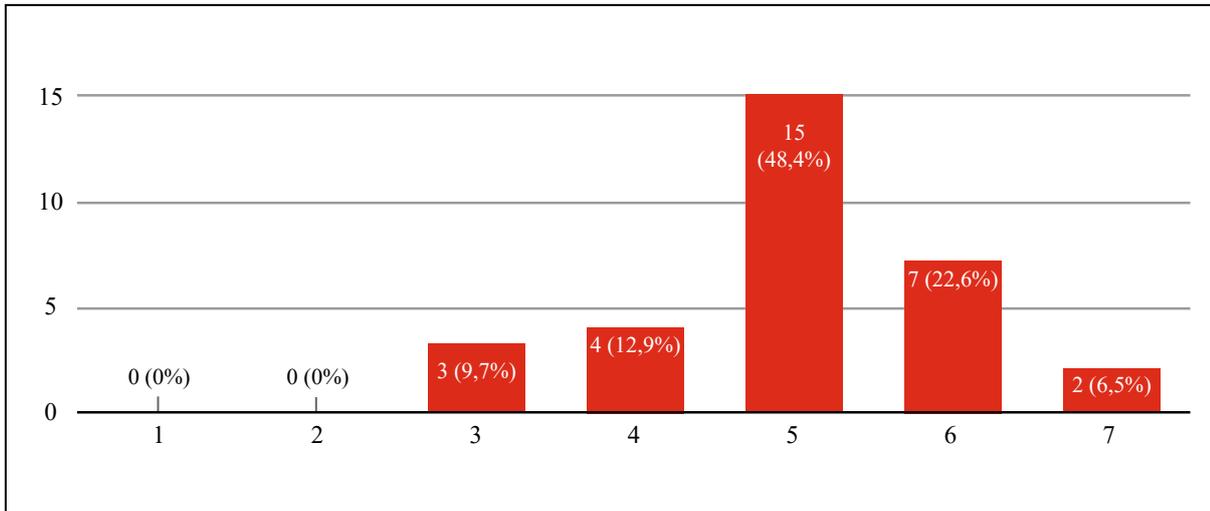


**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

Ressalta-se que a capacidade de desenvolver ideias criativas e de valor é indispensável, não só na formação de enfermeiros, mas de todos os profissionais em geral.

Com relação à afirmação de número 2, a maior parte dos alunos apontou as opções 4, 5 e 6, expondo uma afinidade com a questão.

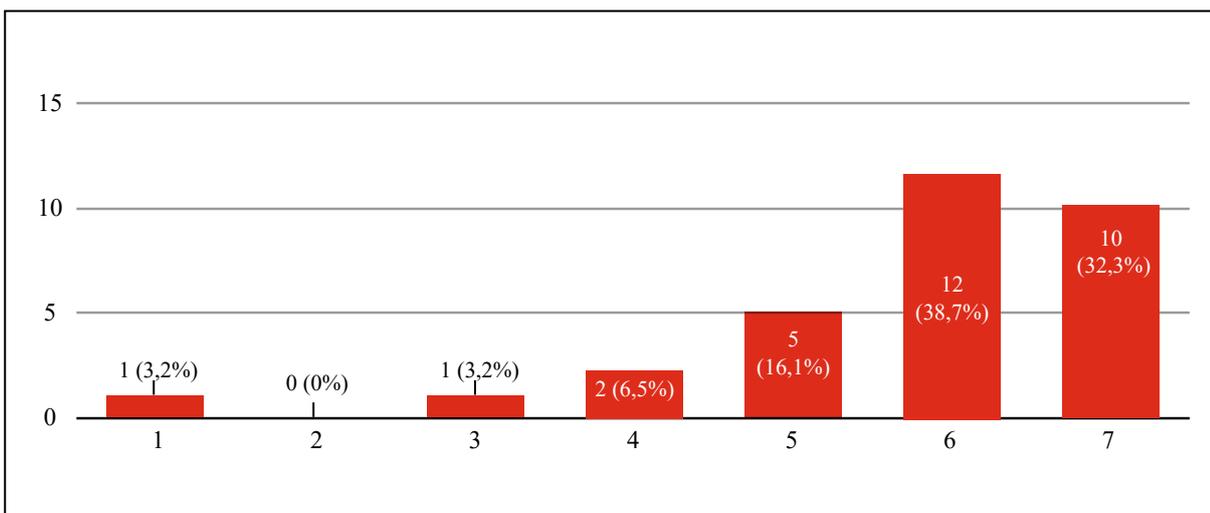
**Gráfico 2:** Sou capaz de desenvolver ideias criativas e de valor



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

Já no Gráfico 3, nota-se que um aluno não concordou de modo algum com a afirmativa número 3 — “Sinto-me capaz de desenvolver uma visão de futuro para minha vida”. Outro aluno considerou a opção 3 de 1 a 7 na escala *Likert*. Esse é um fato que merece destaque, pois ter uma visão de futuro não se limita apenas ao âmbito profissional, sendo necessário trabalhar mais a fundo essa competência.

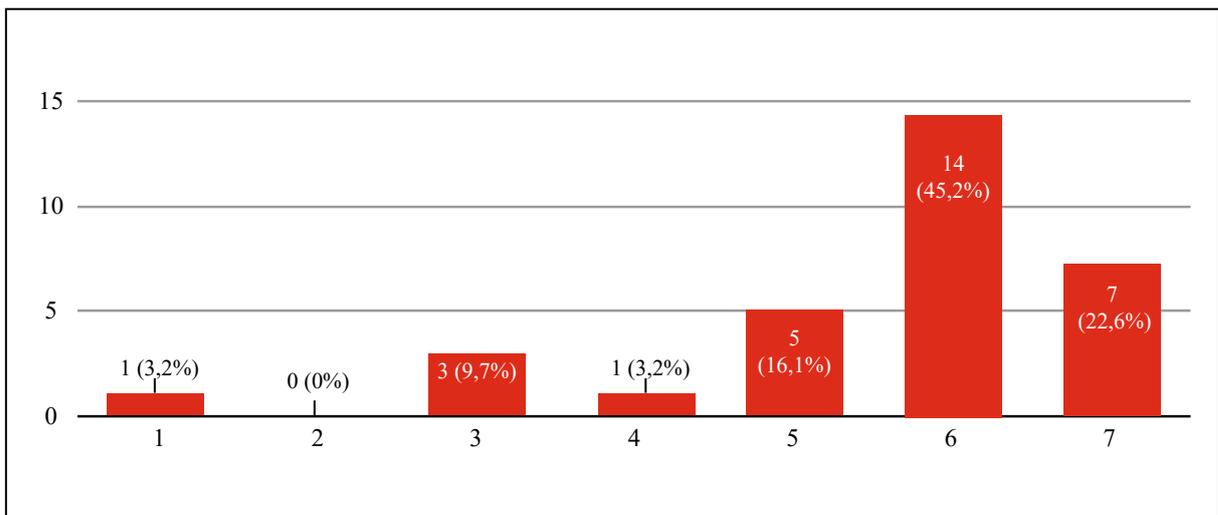
**Gráfico 3:** Sinto-me capaz de desenvolver uma visão de futuro para minha vida



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 4, relativo aos posicionamentos referentes à afirmativa número 4, apresenta uma semelhança de resultados com o Gráfico 3. Ele demonstra que capacidade de visualizar oportunidades é um fator importante para o crescimento profissional, sendo necessária na vida de qualquer estudante e importante para que um indivíduo possa competir no mercado de trabalho.

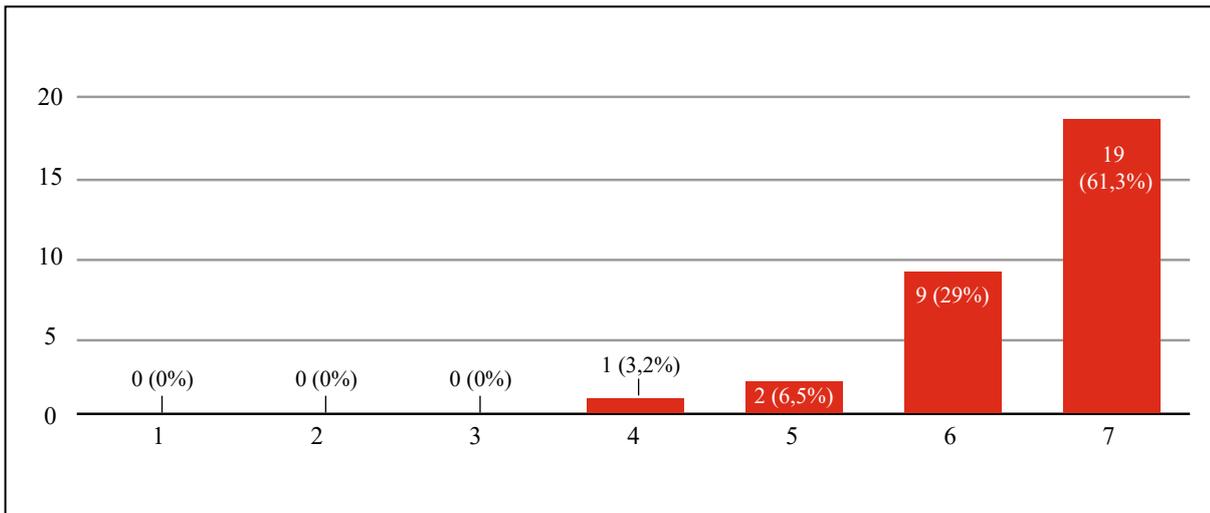
**Gráfico 4:** Acredito que posso ter muitas ideias e, também, visualizar oportunidades para a minha vida profissional e pessoal



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

Na afirmativa número 5 — “Sou capaz de pensar nas consequências e no impacto das minhas ações” —, foi observado um resultado positivo diante do fato de que 100% dos participantes optaram por valores entre 4 e 7 na escala de *Likert*. Desse modo, os discentes que participaram da pesquisa demonstraram ter convicção do quanto suas ações geram impactos e das consequências dessas. No âmbito da saúde, a atitude de um profissional pode custar a vida do paciente, então é necessário que se tenha sempre em mente o efeito de determinada ação.

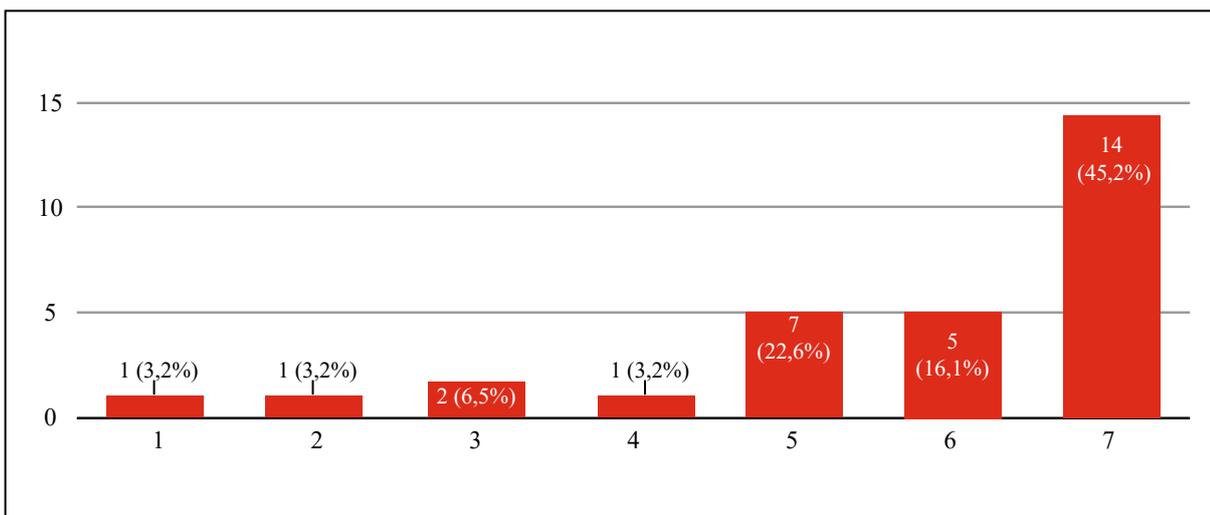
**Gráfico 5:** Sou capaz de pensar nas consequências e no impacto das minhas ações



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

Outra afirmação que merece destaque é a de número 6 — “Acredito em mim e quero atingir o meu desenvolvimento contínuo” —, considerando que menos de 50% dos participantes afirmaram ter fé em si mesmos e desejar conquistar seu desenvolvimento contínuo, mostrando que a confiança pessoal é algo que necessita ser trabalhado com mais ênfase para a formação de um profissional de melhor qualidade e mais seguro de si.

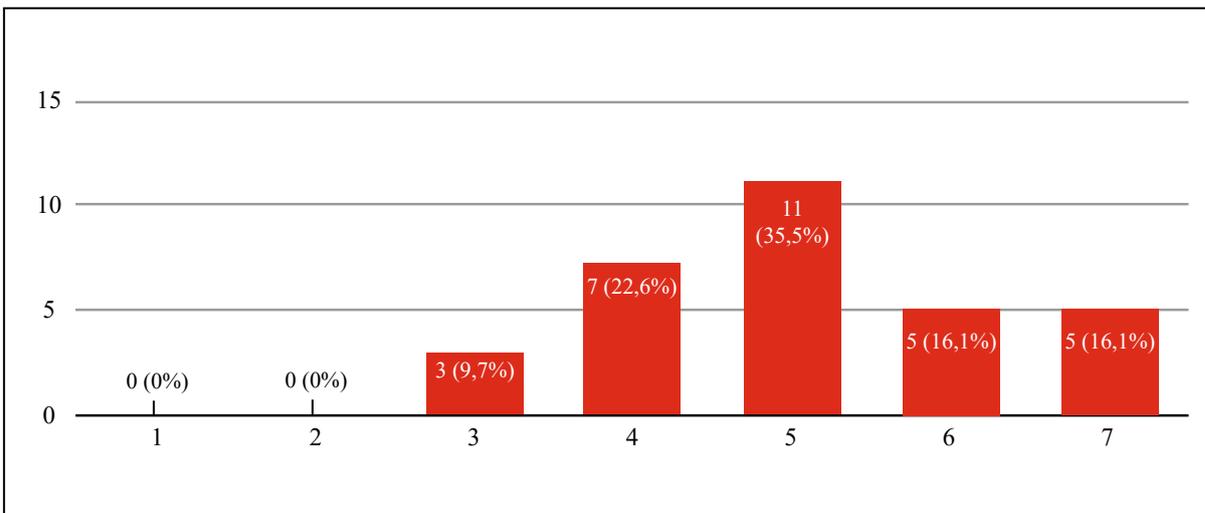
**Gráfico 6:** Acredito em mim e quero atingir o meu desenvolvimento contínuo



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

Na afirmativa 7, a maioria dos posicionamentos foi de aspecto positivo, considerando que grande parte dos discentes afirmou conseguir manter o foco e ir atrás de seus objetivos. As respostas variaram entre as opções 3 e 7 na escala tipo *Likert*. Manter o foco mostrou-se como uma habilidade importante para o crescimento profissional, pois a inconstância tende à vulnerabilidade e a desistências de projetos e da carreira.

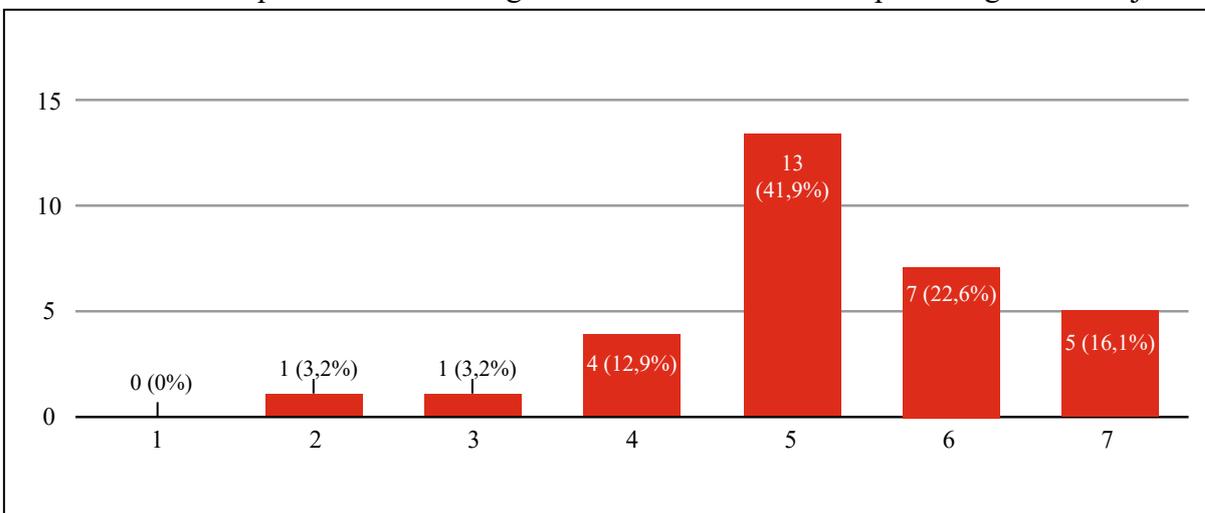
**Gráfico 7:** Sou capaz de manter o foco e não desistir



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 8 mostra que a afirmativa de mesmo número recebeu posicionamentos variados. Entretanto, a maioria dos discentes declarou ter uma boa capacidade e competência de obter recursos para alcançar suas próprias metas. Apenas dois alunos escolheram as opções 2 e 3 da escala *Likert*. Os demais mostraram mais assertividade quanto à capacidade de gerir recursos necessários para a consecução de objetivos.

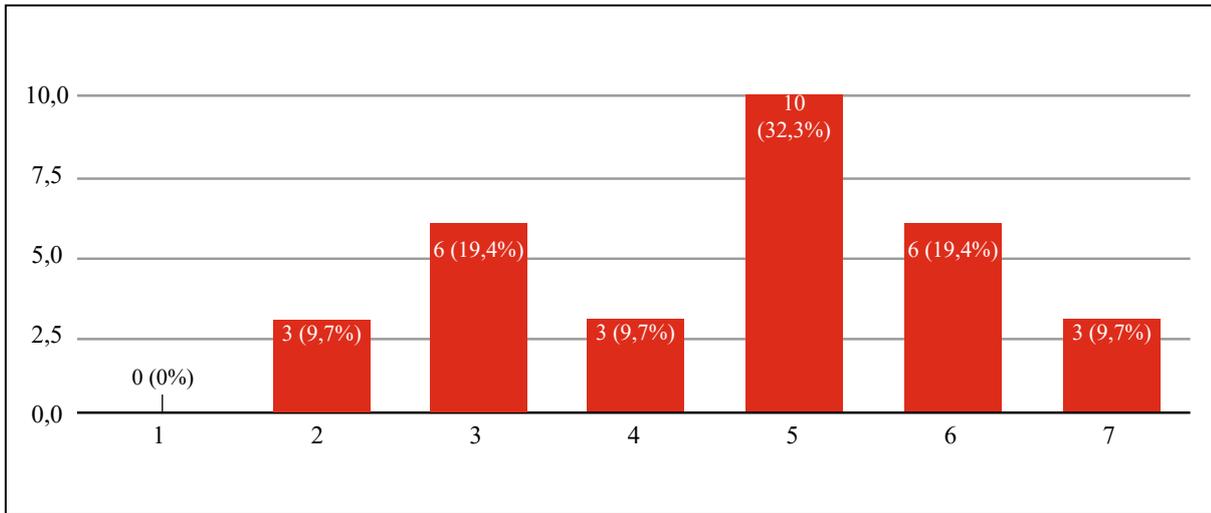
**Gráfico 8:** Sou competente em reunir e gerir os recursos necessários para atingir meus objetivos



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 9, relativo à uma afirmação que trata de conhecimentos financeiros e econômicos no geral, mostra que a maioria dos respondentes tem afinidade com tal competência, que pode ser desenvolvida nos demais.

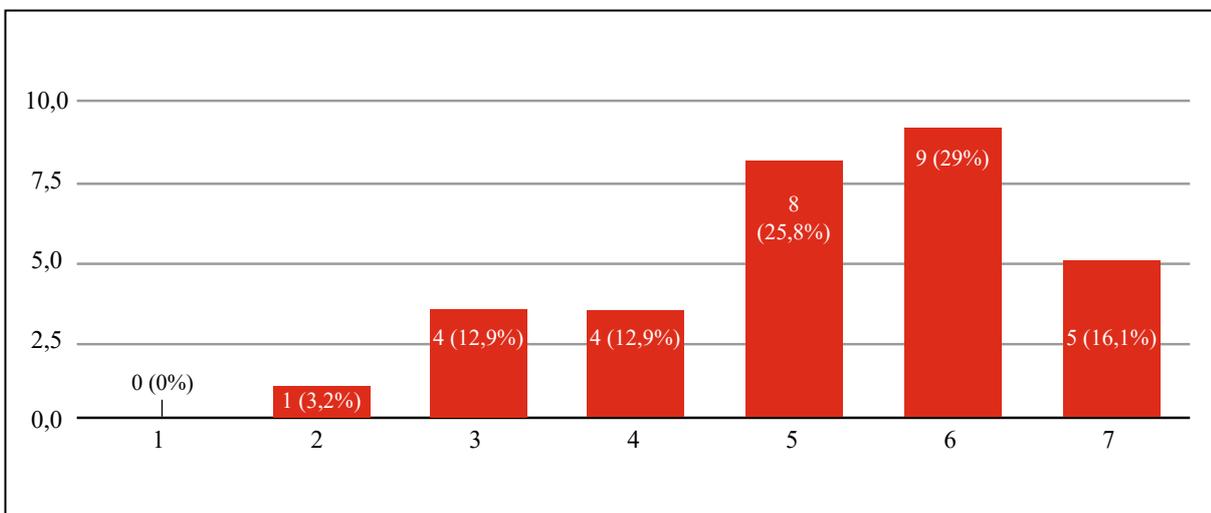
**Gráfico 9:** Sinto-me capacitado(a) para desenvolver conhecimentos financeiros e econômicos



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

A afirmativa 10, relativa ao Gráfico 10, abordou a possibilidade de os discentes inspirarem outras pessoas, sendo essa uma das características mais importantes para o desenvolvimento de um empreendedor e a formação de um líder. Os posicionamentos mostraram que a maioria dos alunos acreditava ter essa habilidade.

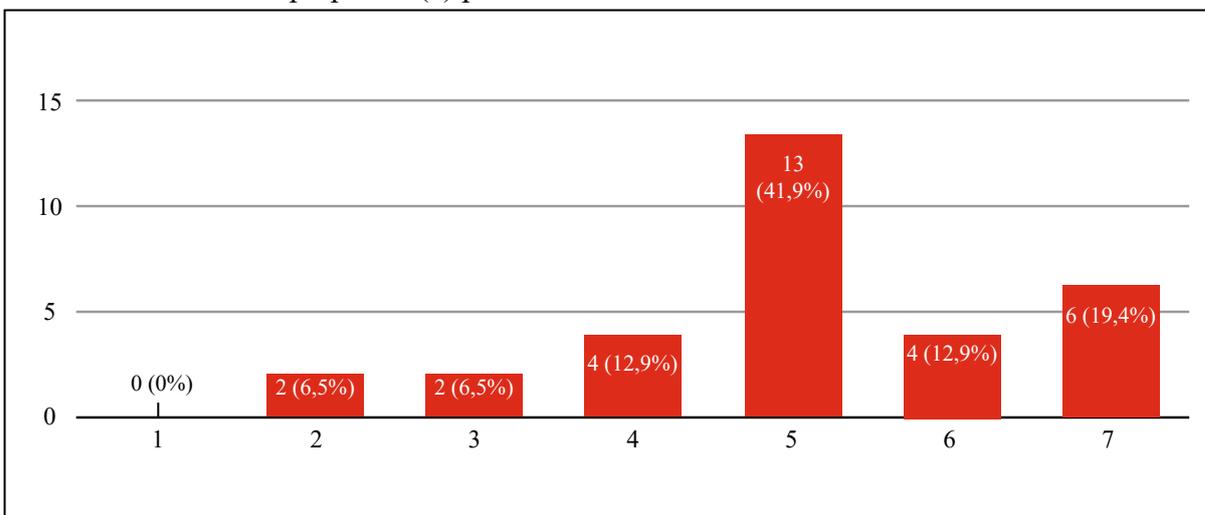
**Gráfico 10:** Sou capaz de inspirar e mobilizar outras pessoas



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

A afirmativa de número 11, que abordava a capacidade de tomar a iniciativa, de tomar decisões e aceitar desafios, mostrou um resultado positivo, pois cerca de 20% dos alunos concordaram completamente com ela. Essa é uma habilidade muito importante para quem deseja se tornar um empreendedor.

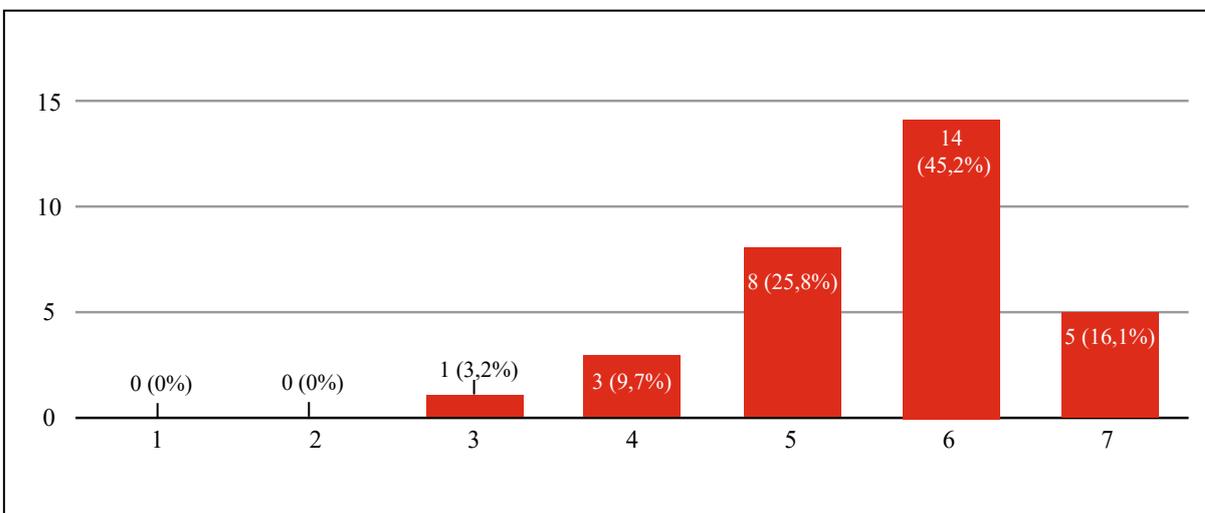
**Gráfico 11:** Sinto-me preparado(a) para tomar a iniciativa e aceitar desafios



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

A habilidade de identificar prioridades e de fazer um bom acompanhamento delas demonstra outra qualidade: a organização. Quatorze dos 31 alunos disseram que se sentiam qualificados para essa competência, que é imprescindível para um profissional de enfermagem (Gráfico 12).

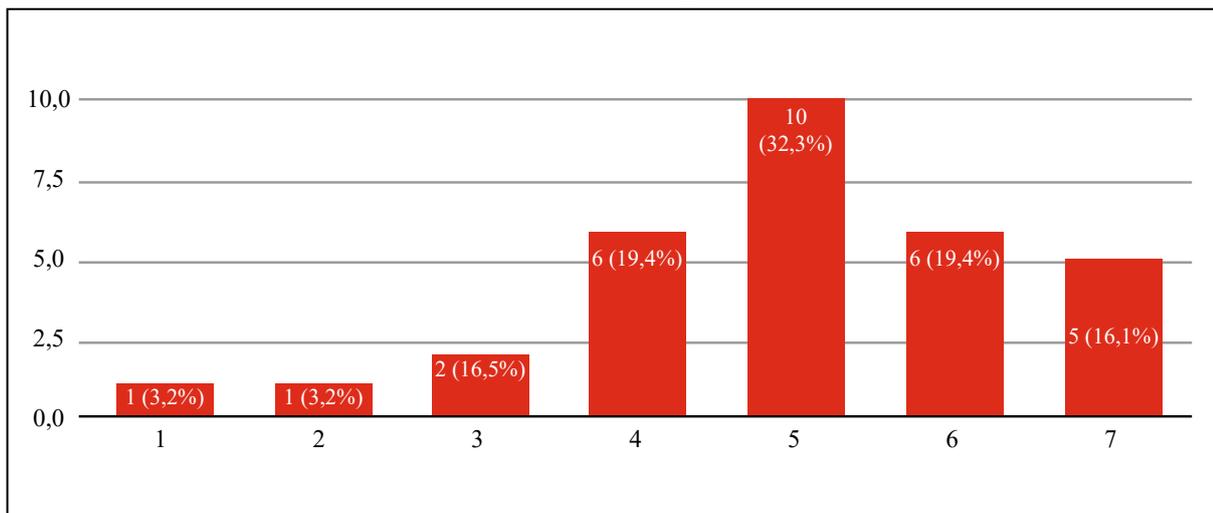
**Gráfico 12:** Sou qualificado(a) para identificar quais são minhas prioridades e fazer um bom acompanhamento delas



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

Com relação à afirmação número 13 — “Em situações de incerteza e risco sou capaz de tomar decisões calmamente” —, notou-se uma intensa variação entre as 31 respostas, sendo que a maioria dos participantes se encontrava em um meio termo. Considera-se que a habilidade em questão precisa ser trabalhada, uma vez que a profissão de enfermeiro demanda que o profissional consiga tomar decisões, sejam elas de risco ou não, de modo rápido e preciso, visando à saúde do paciente.

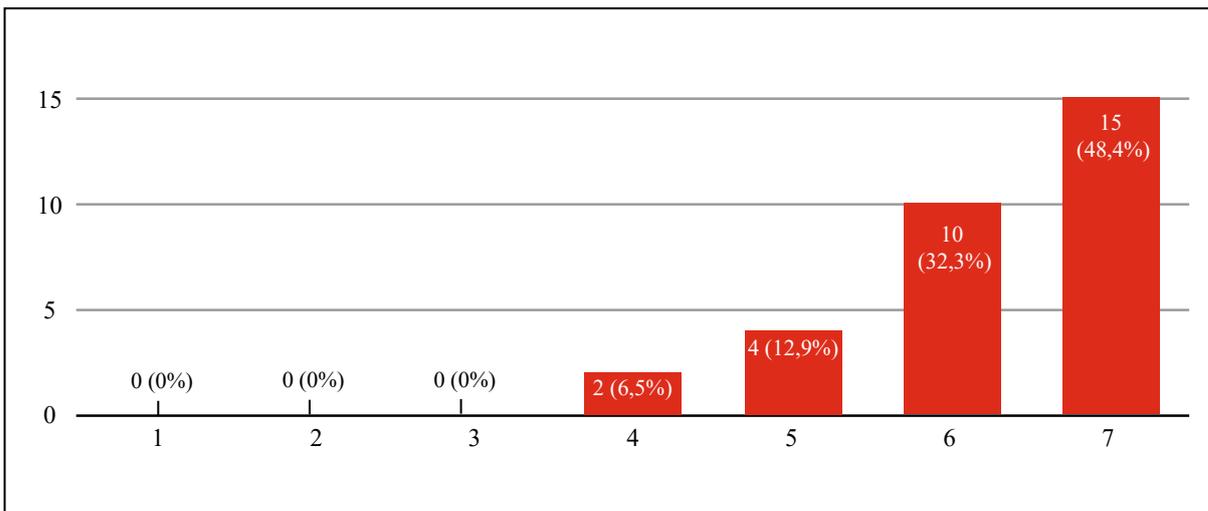
**Gráfico 13:** Em situações de incerteza e risco sou capaz de tomar decisões calmamente



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

Em contrapartida, o Gráfico 14, que traz os posicionamentos relacionados à afirmativa 14 — “Sou capaz de interagir e trabalhar em grupo” —, retrata algo positivo, visto que a maioria dos respondentes (48,4%) afirmou possuir a capacidade de realizar atividades em grupo. Além disso, nenhum participante optou pelos níveis 1, 2 e 3 da escala, que representam dificuldades no trabalho em conjunto. O enfermeiro precisa coordenar equipes, manter a harmonia dessas e assumir a liderança. Logo, é extremamente necessária a capacidade de interação grupal a fim de que o objetivo do serviço de saúde seja atingido.

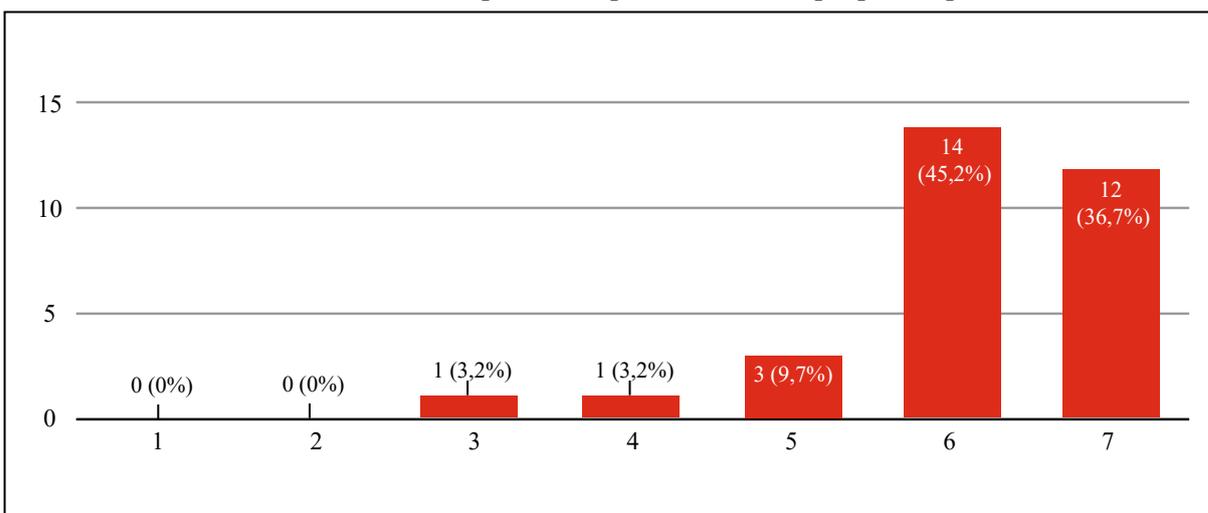
**Gráfico 14:** Sou capaz de interagir e trabalhar em grupo



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 15 apresenta um dos resultados mais positivos do estudo, já que 26 dos 31 alunos escolheram as opções 5 e 6 da escala na afirmação “Possuo a habilidade de aprender a partir da minha própria experiência”. Tal competência mostra a capacidade do indivíduo de obter conhecimento em experiências boas ou ruins, e é vital que um empreendedor saiba aproveitar cada situação.

**Gráfico 15:** Possuo a habilidade de aprender a partir da minha própria experiência



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2023).

Como já exposto, as competências da EntreComp, utilizadas no formulário, estão interligadas com as competências e habilidades defendidas pela BNCC. Isso pode ser reafirmado a partir dos objetivos gerais 2 e 7 da educação básica, trazidos no documento,

sendo que ambos apresentam como meta a formação não apenas de estudantes com pensamento crítico, mas também de cidadãos que evoluam continuamente:

2. Exercitar a curiosidade intelectual e recorrer à abordagem própria das ciências, incluindo a investigação, a reflexão, a análise crítica, a imaginação e a criatividade, para investigar causas, elaborar e testar hipóteses, formular e resolver problemas e criar soluções (inclusive tecnológicas) com base nos conhecimentos das diferentes áreas.

[...]

7. Argumentar com base em fatos, dados e informações confiáveis, para formular, negociar e defender ideias, pontos de vista e decisões comuns que respeitem e promovam os direitos humanos, a consciência socioambiental e o consumo responsável em âmbito local, regional e global, com posicionamento ético em relação ao cuidado de si mesmo, dos outros e do planeta (Brasil, 2017, p. 9).

As respostas dadas às afirmativas refletem que ainda é preciso investir muito para a melhora dos estudantes em um âmbito geral. Como cada indivíduo possui suas próprias limitações, faz-se necessário que a escola e a universidade sejam ambientes que os ajudem a evoluir no aprimoramento dessas competências e habilidades.

## 5. CONCLUSÕES

Com base nos resultados do estudo, entende-se que os objetivos foram atingidos, sendo eles: explorar as competências empreendedoras; analisar a afinidade dos alunos com essas habilidades; incentivar a relação entre enfermagem e empreendedorismo; e verificar as competências empreendedoras no curso de enfermagem.

O questionamento exposto na problemática da pesquisa (Quais as competências empreendedoras presentes nos discentes universitários do curso de bacharelado em enfermagem?) foi respondido por meio dos resultados do questionário. A partir das respostas, conclui-se que as competências empreendedoras estão de fato presentes nos discentes participantes da pesquisa, sendo que a maioria possui as características necessárias a um profissional da área, com destaque para as competências: pensar nas consequências e no impacto das próprias ações; ser capaz de interagir e trabalhar em grupo; e possuir a habilidade de aprender a partir da minha própria experiência. As competências “Acredito em mim e quero atingir o meu desenvolvimento contínuo” e “Sinto-me capacitado(a) para desenvolver conhecimentos financeiros e econômicos” ainda necessitam de maior ênfase na formação dos estudantes da instituição em estudo.

Ademais, comprovou-se que as competências devem ser aperfeiçoadas durante todo o período de graduação, a fim de propiciar maiores opções aos discentes no mercado de trabalho, como a opção de trabalhar em hospitais ou em unidades básicas de saúde, bem como de abrir sua própria clínica, entre outros.

Destaca-se que as competências empreendedoras são úteis não só no âmbito profissional, mas também para o crescimento pessoal. Outro fato a ser mencionado é que no ambiente universitário do curso de bacharelado em enfermagem é necessário instigar com mais vivacidade o empreendedorismo, tornando a temática mais próxima dos alunos.

Por fim, vale ressaltar a importância da formulação da BNCC como instrumento de formação empreendedora para o ensino médio, gerando uma continuidade das competências para o ensino superior. Todo esse processo de habilidades se reflete na formação global do ser humano e ajuda na formação cidadã do indivíduo.

## REFERÊNCIAS

BACIGALUPO, Margherita *et al.* EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. **Joint Research Centre**, [S. l.], 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/38632642.pdf>. Acesso em: 4 maio 2023.

BARROS, Aluizio Antonio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/FVt5FgZfKy9xjjQr9TytyZM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 abr. 2023.

BORGES, Glauco Medeiros; KEMPNER-MOREIRA, Fernanda. Competências Empreendedoras: as características requeridas do profissional moderno. **SUCEG**, [s. l.], 2017. Disponível em: <https://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/35/22>. Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. Ministério Da Educação. **Base Nacional Comum Curricular: Educação é a Base**, [S. l.], 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/a-base>. Acesso em: 29 jun. 2023.

BRUNO-FARIA, Fátima; VARGAS, Eduardo Raupp de. Editorial Dossiê: Inovação, Criatividade e Empreendedorismo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [S. l.], 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v13n3/v13n3a02.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. Barueri: Manole, 2012.

COLICHI, Rosana Maria Barreto; LIMA, Silvana Andrea Molina. Empreendedorismo na enfermagem: comparação com outras profissões da saúde. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/49358>. Acesso em: 27 mar. 2023.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; MARTINS, Paulo Emílio Matos. A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/qnWKL8fqvQYBZfcKbxvjKdc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 27 abr. 2023.

DIAS-TRINDADE, Sara; JARDIM, Jacinto; MOREIRA, José António. ENTRECOMP: Quadro de Referência das Competências para o Empreendedorismo (tradução para português). **ResearchGate**, [S. l.], 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341618015\\_ENTRECOMP\\_Quadro\\_de\\_Referencia\\_das\\_Competencias\\_para\\_o\\_Empreendedorismo\\_traducao\\_para\\_portugues\\_Originalmente\\_publicado\\_em\\_ingles\\_como\\_EntreComp\\_The\\_Entrepreneurship\\_Competence\\_Framework\\_Autores\\_Margh](https://www.researchgate.net/publication/341618015_ENTRECOMP_Quadro_de_Referencia_das_Competencias_para_o_Empreendedorismo_traducao_para_portugues_Originalmente_publicado_em_ingles_como_EntreComp_The_Entrepreneurship_Competence_Framework_Autores_Margh). Acesso em: 14 jun. 2023.

JOFRE, Alisson *et al.* Perfil empreendedor entre estudantes de graduação em enfermagem. **Acta Paulista de Enfermagem**, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/S8hxYRbyCrfJKXKGXPSDMBh/>. Acesso em: 21 mar. 2023.

LIZOTE, Suzete Antonieta. **Relationship between Entrepreneurial Competence, Organizational Engagement, Intraentrepreneurial Behavior, and Performance in Universities**. 2013. 162 f. Tese (Doutorado em Organizações e Sociedade) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2013. Disponível em: <https://siaiap39.univali.br/repositorio/handle/repositorio/2185>. Acesso em: 19 mar. 2023.

NASSIF, Vânia Maria Jorge *et al.* Empreendedorismo: Área em Evolução? Uma Revisão dos Estudos e Artigos Publicados entre 2000 E 2008. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, [S. l.], v. 7, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/973/97317009010.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.

OLIVEIRA, Anna Gabriela Miranda de; LOPES, Marlene Catarina de Oliveira; MUYLDER, Cristiana Fernandes De. Educação Empreendedora: O Desenvolvimento do Empreendedorismo e Inovação Social em Instituições de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, [S. l.], 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/v18i1.12727>. Acesso em: 6 maio 2023.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Revista da FAE**, [S. l.], 2004. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2327122/mod\\_resource/content/2/Artigo\\_2-\\_Empreendedorismo\\_Social\\_no\\_Brasil.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2327122/mod_resource/content/2/Artigo_2-_Empreendedorismo_Social_no_Brasil.pdf). Acesso em: 20 maio 2023.

SANTOS, José Luís Guedes; BOLINA, Alisson Fernandes. Empreendedorismo na Enfermagem: uma necessidade para inovações no cuidado em saúde e visibilidade profissional. **Enfermagem em Foco**, [S. l.], 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/4037>. Acesso em: 20 fev. 2023.

SANTOS, Renata Faria dos. **Empreendedorismo**. Fundação Cecierj / Consórcio Cederj, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/022020/446c14159a6d600eb0937fc17c345fbb.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2023.

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi. **Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança**. 2012. Tese (Doutorado do Programa de Pós-Graduação Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal da Santa Catarina, Centro Tecnológico, [S. l.], 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96130>. Acesso em: 1 maio 2023.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: Ruas, Roberto. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Nota Técnica 03: O Modelo Entrecomp e a BNCC**. Brasília-DF, 2020. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://faculdadesebrae.com.br/wp-content/uploads/NT-03-Competencias-Empreendedoras-e-BNCC.pdf&ved=2ahUKEwiFzarnr9r\\_AhX8qJUCHVgVBscQFnoECBMQAQ&usg=AOvVaw1t2vXZJ86g8LVLgbu-KXqD](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://faculdadesebrae.com.br/wp-content/uploads/NT-03-Competencias-Empreendedoras-e-BNCC.pdf&ved=2ahUKEwiFzarnr9r_AhX8qJUCHVgVBscQFnoECBMQAQ&usg=AOvVaw1t2vXZJ86g8LVLgbu-KXqD).

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/XTsRzQpDW9pbRnmQPrqGkYM/?lang=pt>. Acesso em: 14 fev. 2023.

## **MOTIVAÇÃO NO SETOR DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO RIO GRANDE DO NORTE**

Maria da Conceição Silveira de Góis Costa<sup>1</sup>

**RESUMO:** A motivação é um dos fatores predominantes para o bom desempenho das funções a serem executadas no ambiente de trabalho, que envolve o relacionamento entre as pessoas, o espaço físico propriamente dito, as condições de trabalho e muitos fatores subjetivos que podem afetar ou potencializar o nível de satisfação pessoal ou coletivo de todos os envolvidos. No setor público, poucos são os estudos em forma de pesquisa que envolvem essa temática, sendo necessário para tanto um olhar diferenciado sobre a questão do desempenho do servidor público em suas respectivas tarefas. Posto isto, este estudo teve como principal objetivo identificar quais os fatores organizacionais que afetam a motivação dos servidores da Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Educação do RN (COAPRH). Para o alcance desse objetivo, foi realizado um estudo de caráter exploratório e descritivo, tomando-se como sujeitos da investigação 40 servidores que concordaram em responder a perguntas fechadas, de igual forma e teor, sobre sua satisfação no ambiente de trabalho. Como resultado, concluiu-se que o referido setor necessita urgentemente de ações estratégicas que possibilitem uma melhora qualitativa em seu ambiente organizacional interno, até mesmo rever a sua estrutura física e seus equipamentos de trabalho, para que possa prestar um serviço de melhor qualidade para a população potiguar, como é o objetivo da Administração Pública.

**PALAVRAS-CHAVE:** motivação; ambiente de trabalho; setor público.

---

<sup>1</sup> Graduada do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN.

## MOTIVATION IN THE COORDINATION SECTOR OF PERSONNEL OF HUMAN RESOURCES IN THE SECRETARIAT STATE OF EDUCATION AND CULTURE FROM RIO GRANDE DO NORTE

**ABSTRACT:** Motivation is one of the predominant factors for a good performance of functions to be done in the work environment, which involves the relationship between people, the physical space itself, working conditions, and many subjective factors that can affect or enhance the level of personal or collective satisfaction of everyone involved. In the public sector, few studies in the form of research involve this topic, so it is necessary to take a different look at the issue of the public employee performance in their respective tasks. In this sense, this study's main objective was to identify which organizational factors affect the motivation of employees from the Human Resources Coordination of the RN Education Department (COAPRH). To achieve this objective, an exploratory and descriptive study was carried out, taking as research subjects 40 employees who agreed to answer closed questions, in the same form and content, about their satisfaction in the work environment. As a result, it was concluded that this sector urgently needs strategic actions to enable a qualitative improvement in its internal organizational space, even reviewing its physical structure and work equipment, to finally provide a better quality service to the population of Rio Grande do Norte, as the public administration proposes.

**KEYWORDS:** Motivation; Work Environment; Public Sector.

### 1 INTRODUÇÃO

A questão da motivação no ambiente de trabalho é um assunto de vital importância para ser discutido em todas as organizações, sejam elas públicas, privadas, ou do terceiro setor. A qualidade e o desempenho das pessoas no seu local de trabalho estão diretamente interligados à cultura e ao clima organizacional existente no ambiente laboral.

No setor público, torna-se comum a ideia preconcebida de que não existe motivo para estresse, uma vez que não se trabalha em um ambiente altamente competitivo, como é o caso das empresas privadas, que disputam umas com as outras o seu espaço no mercado em que atuam. No entanto, essa concepção não é verdadeira, haja vista a presença de competição entre órgãos, departamentos, setores e até mesmo entre servidores do mesmo setor pela busca de prestígio, interesses pessoais, financeiros, políticos, entre outros motivos. . .

Em virtude das grandes transformações e mudanças no mundo, o setor público tem de lidar com o desenvolvimento constante das informações e das tecnologias, suprimindo as necessidades de uma sociedade dinâmica. Mesmo não existindo a busca pelo lucro, as organizações públicas precisam trabalhar com eficiência e eficácia, atendendo às necessidades de seus usuários e cumprindo determinadas metas.

Diante da ideia de estabilidade creditada aos funcionários públicos concursados, a partir do cumprimento de seu estágio probatório as chances de serem dispensados de seus respectivos cargos são as mínimas possíveis. Por consequência, observa-se no ambiente organizacional desse setor atitudes negativas que minam a motivação daqueles que cumprem com o seu dever de servir ao público e procuram fazer o que tem de ser feito com dedicação e qualidade. Vê-se, por exemplo, a falta de interesse de alguns servidores em trabalhar com eficiência e eficácia; pessoas assumindo cargos de lideranças ou chefias com experiências incompatíveis ou despreparadas para a função; má administração por parte dos gestores públicos; entre outras atitudes.

As ações citadas refletem o absenteísmo nas empresas, a tendência de alguns funcionários de se defenderem contra certas deficiências nas relações laborais faltando ao trabalho, sobrecarregando seus colegas ou impedindo o fluxo das atividades que precisam ser executadas. Essa atitude acaba por minar o entusiasmo e a motivação no ambiente de trabalho.,.

Como se não bastasse, muitos ambientes não oferecem as estruturas adequadas para que as pessoas possam exercer suas tarefas, contribuindo para as chamadas doenças de trabalho. Além disso, muitas organizações não cumprem com os direitos dos servidores em termos de pagamento de salários em dia, reajustes previstos em lei, cumprimento da carga horária de trabalho anteriormente prevista por lei ou acordada em a organização pública e seus servidores lotados (Motta, 1995).

Diante do exposto, este trabalho procura responder a seguinte problemática: que fatores podem estar afetando a motivação na Coordenação de Administração de Recursos Humanos (COAPRH) da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Estado do Rio Grande do Norte?

A busca por respostas a essa pergunta gerou os objetivos desta pesquisa, sendo o principal deles: identificar os fatores organizacionais que afetam a motivação dos servidores da COAPRH. Para tanto, fez-se necessário perseguir os objetivos específicos: pesquisar os principais fatores motivacionais existentes nessa Coordenação; e verificar a presença de fatores negativos que possam interferir na motivação do setor estudado.

A relevância deste trabalho científico para a sociedade pode ser observada diante da necessidade de um atendimento público de qualidade, sem muitas burocracias ou falta de interesse dos servidores em prestar o atendimento. Avaliar a questão da motivação no setor público é possibilitar um atendimento de qualidade e um ambiente receptivo para a sociedade, contribuindo para uma prestação de serviço mais eficiente e eficaz, além de auxiliar na qualidade de vida dos próprios servidores do setor estudado.

O setor de Recursos Humanos da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do RN pode ser considerado como o principal a ser beneficiado com este estudo, uma vez que irá possibilitar uma visão mais abrangente sobre a sua realidade e as principais causas e consequências da falta de motivação no ambiente de trabalho.

Para a Academia o estudo se revela como mais uma relevante fonte de pesquisa sobre a questão da motivação no setor público que irá contribuir com novos estudos e pesquisas relacionados à temática, além de permitir uma visão mais ampla sobre as causas e consequências da falta de motivação neste tipo de ambiente organizacional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Concepção Moderna de Gestão de Pessoas**

Entre os pesquisadores e servidores dos setores público e privado existe uma discussão em torno da denominação correta para o setor pessoal ou departamento que cuida diretamente dos registros, seleção de pessoal, treinamentos, entre outras atividades. Alguns alegam inclusive que chamar as pessoas como recursos humanos seria o mesmo que compará-los a objetos ou desprezar a sua condição de indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Partindo do pressuposto de que a Administração se constitui como forma ou maneira de fazer com que as ações sejam realizadas da melhor forma possível, de acordo com os recursos disponíveis para se atingir os objetivos desejados, Chiavenato (2000, p. 129) definiu Recursos Humanos como sendo “as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa.” Isso ocorre porque, no momento em que as pessoas fazem parte de uma determinada organização, elas aplicam, de acordo com os recursos disponíveis para determinados objetivos organizacionais, suas habilidades, conhecimentos, atitudes, percepções etc., por se tratarem, além de recursos, de participantes desta organização.

Os recursos humanos são observados como uma nova filosofia, inovadora em sua aplicação dentro das organizações. Na verdade, constitui-se um dos recursos da organização pública para atingir seus fins. Na prática, o setor de RH é uma agência prestadora de serviços especializados para todos os setores de uma organização. Vale ressaltar também que um de seus objetivos funcionais deve ser o de manter num nível adequado seus procedimentos em função das necessidades efetivas de mão-de-obra plenamente treinada, consciente e responsável. Para tais fins, a organização deve ter como propósito central no seu processo de RH a assistência

plena aos seus funcionários na consecução de suas metas individuais e coletivas, para que possam ser atingidos os objetivos finais da empresa (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012).

Em complemento, Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmam que um dos principais objetivos do setor de RH é exatamente treinar e desenvolver as pessoas para que elas possam aprimorar mais as suas funções e prestar um serviço de qualidade aos seus usuários e clientes. Sendo assim, é necessário que as organizações públicas invistam temporariamente em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos disponíveis no seu ambiente, com o principal objetivo de tornar seus servidores capacitados e competentes para criar, inovar, sanar problemas e agilizar ou melhorar os processos, visando competitividade no mercado e qualidade na prestação de serviços. Sobre esse assunto, Chiavenato (2010, p. 410), afirma:

Desenvolvimento é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Vale frisar, entretanto, que desenvolver é diferente de treinar, quando se fala em habilidades e competências no ambiente de trabalho. Quando um servidor se encontra diante de uma nova tarefa, nunca exercida anteriormente por ele, precisa utilizar uma nova máquina e equipamento, devendo ser treinado para tal função, a princípio, e desenvolvê-la ao passar do tempo (Chiavenato, 2010).

Sobre essa questão do treinamento, Marras (2009, p. 145) esclarece que “[...] é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Trata-se de uma ferramenta eficaz e necessária para o desempenho do servidor na função que ele executa e na qualidade do serviço por ele prestado.

Complementando o raciocínio do autor supracitado, Chiavenato (2010, p. 410) afirma que “[...] o treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais”. Para Chiavenato (2010), treinar significa, portanto, adaptar o servidor ao seu novo ambiente de trabalho ou às novas tarefas e funções a serem realizadas, para que ele possa atingir os objetivos da organização. No entanto, não se deve desprezar as diversidades culturais e os interesses individuais de cada funcionário no ambiente de trabalho.

Treinar e desenvolver equipes e pessoas é apenas uma etapa do processo organizacional se a empresa deseja realmente oferecer um produto ou serviço de qualidade, porque o indivíduo precisa estar motivado diante da sua função; precisa encontrar alguma relação entre os objetivos organizacionais e os seus objetivos pessoais, principal motivo para dedicar-se a um ambiente completamente adverso daquele em que ele vive ou gostaria de fazer parte, seja como família ou meio social.

Um dos fenômenos que as organizações públicas e privadas vêm enfrentando nos dias atuais é a diversidade da força de trabalho em termos de raça, etnia, gênero, nível de escolaridade etc. entre os servidores que atuam na esfera pública. Por isso, os gestores precisam encontrar um equilíbrio entre os interesses da organização com as responsabilidades diante das comunidades onde operam para que se consiga atingir os objetivos destas e, ao mesmo tempo, o objetivo individual de cada servidor (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

A diversidade às vezes parece não existir na organização. No entanto, muitos servidores não conseguem ter êxito na administração das tais. Wagner III e Hollenbeck (2006, p.30) afirmam que se os gestores de uma organização

[...] acreditam que todos partilham de suas habilidades, interesses, crenças e valores, considerarão uma tarefa fácil organizar seus funcionários e incentivá-los a buscar uma meta comum. Entretanto, uma vez que a imagem do espelho é uma falácia, os proprietários logo descobrirão que a multiplicidade de diferenças entre as pessoas que empregam deixará sua tarefa muito longe de ser fácil.

Essa situação pode ser traduzida como uma verdadeira armadilha para a organização, impossibilitando que consiga os seus objetivos a curto e longo prazo simplesmente por não valorizar as diferenças individuais de seus servidores e não utilizá-las como fatores determinantes no desempenho de toda a equipe.

Percebe-se, então, que o conceito de Gestão de Pessoas se encontra relacionado com as mudanças de comportamento sofridas, durante o passar do tempo, na Administração de Recursos Humanos diante da preocupação em se considerar a forma mais evidente e que represente a verdadeira correlação entre os indivíduos no ambiente de trabalho, como também os fatores que interferem no relacionamento interpessoal desse referido ambiente. Diante disso, em todos os setores da administração pública é necessário que exista um *check up*, temporariamente, sobre o comportamento dos servidores de cada setor e das suas reais condições de trabalho, para que possa ser garantida a sua qualidade de vida, seu bem estar e verdadeiras possibilidades de prestação de um bom serviço (Ulrich, 1998).

## 2.2 Motivação no Ambiente de Trabalho

Um dos aspectos interessantes a ser analisado dentro de uma organização diz respeito à motivação das pessoas envolvidas no propósito central do processo de RH e nos objetivos finais da organização. Davidoff (2001) relata que os psicólogos costumam distinguir motivos de necessidades, impulsos e instintos. Para esse autor, necessidade é uma exigência corporal específica, enquanto motivo ou motivação é um estado interno que pode resultar de uma necessidade. Esta, por sua vez, é como um ativador de comportamento geralmente dirigido para a satisfação da necessidade instigadora. Impulsos surgem para satisfazer necessidades básicas relacionadas com a sobrevivência. Dessa forma, instintos são padrões complexos de comportamento derivados da hereditariedade (Davidoff, 2001).

Ainda segundo Davidoff (2001), as organizações, de um modo geral, precisam descobrir como promover a motivação e satisfação no seu ambiente de trabalho para que as pessoas envolvidas no processo produtivo se internalizem aos objetivos organizacionais. Outro grande desafio é conscientizar toda a organização sobre a importância da motivação no ambiente de trabalho e de como ela realmente poderá acontecer.

Torna-se claro que, apesar de ser importante, motivar os funcionários é uma tarefa bastante difícil para os gestores em geral. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 245) esclarecem que “[...] o processo motivacional é demasiado complexo para ser explicado por uma única teoria. Além das conhecidas abordagens clássicas, têm surgido outras que podem ajudar a compreender melhor o tema”. Segundo esses autores, não existem fórmulas para se obter a motivação das pessoas e o seu comprometimento com as tarefas a serem realizadas ou com os objetivos organizacionais a serem alcançados. Mesmo sabendo que somente o indivíduo motivado estará disposto a se comprometer com tais objetivos, os gerentes ou gestores deverão ser os primeiros a se motivarem para que, dessa forma, possam alcançar a motivação de sua equipe.

Uma questão muito discutida atualmente é sobre como motivar as pessoas de uma forma intrínseca e extrínseca ao mesmo tempo, buscando identificar quais as verdadeiras vantagens para tais ações. DuBrin (2003, p. 128 *apud* Bergamini, 2008, p. 103) comenta que “[...] tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja suficiente [pois] [...] existem evidências suficientes para afirmar que aquelas pessoas que valorizam altamente o seu trabalho tendem a ser motivadas intrinsecamente”. Por outro lado, a motivação extrínseca não só desvia a motivação das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, como também contribui com o baixo desempenho das pessoas que não valorizam muito a sua atividade na organização. Logo, para que realmente obtenha êxito nos objetivos de uma organização, é

necessário considerar que a motivação é algo subjetivo do comportamento humano que precisa ser estudado individualmente antes de se tomar qualquer atitude sobre mudanças estratégicas na organização como um todo.

Quando se comenta sobre satisfação, é natural que o primeiro pensamento seja relacionado ao cliente, consumidor final. No entanto, existe todo um processo que deve ser iniciado desde o ambiente interno da organização. Na esteira dessa discussão, Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 119) afirmam que nem todo o executivo “entende a necessidade de gerar satisfação e lealdade entre os seus funcionários.” Mesmo assim, “os índices de funcionários que se mantêm na empresa está fortemente associado aos índices de manutenção de clientes e investidores” (Wagner III; Hollenbeck, 2006, p. 119).

Neste momento, uma questão que precisa ser respondida é: quem são realmente os clientes da organização e o que eles esperam ou qual a sua visão sobre a mesma? Fato é que, em uma organização, todo servidor deve ser considerado e/ou transformado em um cliente interno em potencial. Quando as atitudes e os sentimentos destes são ignorados, por se considerar relevante apenas seus equipamentos e recursos, por exemplo, as consequências no ambiente de trabalho, relacionadas à insatisfação e ao stress, poderão ser desastrosas (Wagner III; Hollenbeck, 2006).

Para que se possa mensurar o efeito da satisfação com o trabalho sobre o desempenho do servidor é necessário avaliar a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação das condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero. A satisfação ou insatisfação de um servidor com o seu ambiente de trabalho é, portanto, o resultado de uma complexa combinação de fatores que poderão existir neste ambiente e que devem anteriormente ser classificados como pontos fortes ou pontos fracos no ambiente interno da organização (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Nas organizações onde os seus servidores têm liberdade de participação nos processos decisórios, pode ser observada uma maior cumplicidade destes com as suas tarefas e com a própria organização, criando-se, dessa forma, um clima organizacional bastante interessante (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Em muitas organizações, desde que as condições de trabalho, os salários e os benefícios cheguem a atingir os padrões mínimos do mercado, os servidores valorizam muito mais as recompensas psicológicas que possam existir do que as financeiras. Mesmo assim, para uma verdadeira satisfação no trabalho, mais importante do que os aspectos psicológicos no ambiente é o tipo de trabalho que as pessoas exercem e o que ele passa a representar naquele determinado período da vida. Essa satisfação com o trabalho também poderá ser mascarada diante do alto nível de tensão proveniente do próprio trabalho desenvolvido.

Decerto, muitos servidores se sentem inadequados às suas funções, não gostam do ambiente em termos de arranjos físicos, trabalham além do seu expediente normal ou possuem supervisores inadequados ou despreparados para suas funções. Desse modo, sua satisfação é motivada apenas pelo medo do desemprego, medo de se encontrar fora do mercado de trabalho que ainda lhe garante uma forma de sobrevivência (Chiavenato, 2010).

A partir do que foi dito, entende-se que para realmente medir o índice de satisfação dos servidores na organização, torna-se relevante verificar as reais condições físicas, financeiras e psicológicas de trabalho. Também é importante descobrir o que pode ser mudado para, em seguida, poder trabalhar a satisfação de cada indivíduo na organização, antes de focar a equipe como um todo, buscando *a priori* identificar suas habilidades, valores e objetivos pessoais para, em seguida, compará-los aos verdadeiros objetivos da organização (Davidoff, 2001).

A satisfação com o trabalho torna-se um fator superinteressante para o comportamento organizacional, por impulsionar o indivíduo à sua autorrealização. Existe em cada ser humano um aspecto básico de sua natureza que o impulsiona em direção a uma maior congruência, sendo que esse impulso não é algo inerente da raça humana, pois todos os seres vivos tendem a expandir-se, estender-se, tornar-se autônomo, desenvolver-se e ativar todas as capacidades do seu organismo na medida em que essa ativação possa valorizá-lo. Desse modo, apenas quando o indivíduo encontra um motivo forte ou uma verdadeira satisfação pessoal sobre um determinado momento da sua vida é que poderá se motivar a buscar novas alternativas mais interessantes e satisfatórias para si e para o ambiente sócio-organizacional dno qual faz parte (Fadiman; Frager, 1986).

A teoria behaviorista também se torna relevante para este estudo desenvolvido, por defender que todo o aprendizado do ser humano ocorre como resultado de respostas a eventos externos, sejam estes eventos acontecidos diretamente com o indivíduo ou apenas por ele presenciados. Não afeita a construções internas nos processos de pensamento, a teoria behaviorista defende que os aspectos observáveis que se encontram no ambiente externo são os responsáveis diretos pelas respostas ou reações a estes eventos ou estímulos, originando dois tipos de condicionamento no processo de aprendizagem do indivíduo: o condicionamento clássico e o condicionamento instrumental ou operante. O condicionamento clássico ocorre quando um estímulo que acarreta uma resposta é igualado a um outro estímulo que inicialmente não promove uma resposta própria. Com o tempo, esse segundo estímulo causa uma resposta semelhante porque é associado ao primeiro estímulo (Solomon, 2011).

### 2.3 A Teoria de Maslow e o Comportamento Organizacional

Diante das principais teorias do comportamento estudadas até o presente momento, a Teoria de Maslow torna-se uma das mais importantes ferramentas para se compreender como se processa o comportamento das pessoas na organização. Nessa teoria, Abraham Maslow apresenta as necessidades básicas do ser humano, organizadas em prioridades e hierarquias, obedecendo uma sequência natural (Figura 1), de tal forma que o indivíduo passa a dar importância a uma necessidade de um nível mais elevado nesta escala, à medida que as suas necessidades de níveis inferiores são satisfeitas, e assim por diante (Karsaklian, 2008).

**Figura 1:** Pirâmide das Necessidades de Maslow



**Fonte:** Chiavenato (1999).

Os níveis mencionados têm uma relação de interdependência, de forma que a satisfação de um determinado nível inferior não elimina a necessidade da satisfação de outro considerado superior. Assim, tanto a motivação quanto a personalidade desse indivíduo determinam suas decisões. Estas necessidades estão divididas em cinco níveis distintos, que são: as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança; necessidades de afeto; necessidades de status e estima; e necessidades de realização ou auto realização (Karsaklian, 2008).

Maslow (1970, p. 38 *apud* Fadiman; Frager, 1986, p. 268) procurando explicar à comunidade científica que as primeiras necessidades do ser humano, em geral, são preponderantes e que devem ser satisfeitas antes daquelas relacionadas posteriormente em sua hierarquia, afirma que

[...] é inteiramente verdadeiro que o homem vive apenas de pão – quando não há pão. Mas o que acontece com os desejos do homem quando há muito pão e sua barriga está cronicamente cheia? Imediatamente emergem outras (e superiores) necessidades e são essas, em vez de apetites fisiológicos, que dominam seu organismo. E quando elas, por sua vez, são satisfeitas, novamente novas (e ainda superiores) necessidades emergem e assim por diante (Maslow, 1970, p. 38 *apud* Fadiman; Frager, 1986, p. 268).

Segundo o pensamento de Fadiman e Frager (1986), através de uma análise do comportamento humano é possível identificar quais as necessidades prioritárias do indivíduo em sociedade e o que fazer para canalizar todo o processo mercadológico das ferramentas de marketing para despertar desejos que, dentro do ambiente estudado, são desejos de conforto, reconhecimento, autoestima. Esses desejos estão em uma escala superior aos das necessidades fisiológicas por se tratar de pessoas que, com o resultado do seu trabalho através da sua remuneração mensal, conseguem satisfazer, sem muita dificuldade, tais necessidades e sentem à vontade de experimentar algo de novo que se encontra em uma escala superior àquelas anteriormente satisfeitas.

## **2.4 O Comportamento Organizacional segundo a Teoria dos Dois Fatores**

Segundo Chiavenato (1999), a Teoria dos Dois Fatores também é conhecida como a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, estando voltada para o comportamento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, como também para o estudo dos determinantes de satisfação e insatisfação na organização, não podendo, dessa forma, ser considerada como mais uma teoria motivacional.

Chiavenato (1999), complementa ainda que os fatores higiênicos ou insatisfacientes, isto é, aqueles que não satisfazem os funcionários, “[...] estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente em que a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si [...]” (Chiavenato, 1999, p. 596). Esses fatores, portanto, são considerados como fatores de entorno, por estarem relacionados com as fontes de insatisfação do trabalho, entre elas: salário, política da organização, estilo de supervisão, segurança no emprego etc.

Para o mesmo autor, os fatores motivacionais ou satisfacientes “[...] estão relacionados com o trabalho. Envolvem o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso e realização pessoal”. Nesses fatores, ao contrário dos Higiênicos, todo o seu processo de estudo e investigação está diretamente relacionado às fontes geradoras de satisfação no ambiente de trabalho (Chiavenato, 1999, p. 597).

A teoria em destaque, mesmo sendo criticada por muitos pesquisadores, por se basear em pequenas amostras para tirar conclusões de todo um universo, não deve ser menosprezada pelos administradores. A razão da necessidade de sua valorização está no fato de permitir identificar características importantes sobre o comportamento organizacional e sobre a relação de satisfação/insatisfação das pessoas envolvidas com o seu ambiente de trabalho, o que muito poderá contribuir para possíveis planejamentos estratégicos comportamentais na organização (Chiavenato, 1999).

Ao formular essa teoria, Herzberg<sup>2</sup> chegou a uma conclusão bastante interessante sobre a questão de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho: o oposto de satisfação não é insatisfação, mas a não-satisfação, como também, o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim a não-insatisfação. Suas conclusões sugerem que os fatores relacionados com a satisfação e insatisfação no trabalho são diferentes entre si. Portanto, a base da teoria dos dois fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho.

Segundo Maximiano (2011), apenas o trabalho em si e os fatores que lhes são diretamente relacionados podem fazer as pessoas se sentirem satisfeitas com o trabalho. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

Na realidade, segundo o pensamento de Maximiano (2011), a teoria dos dois fatores complementa a teoria de Maslow por considerar que, quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Em contrapartida, quanto mais se desce nessa hierarquia, mais importantes se tornam os fatores higiênicos.

Vale frisar que a presença dos fatores higiênicos no ambiente de trabalho produz um clima psicológico e material bastante saudável. Assim, quanto melhores e mais intensificadas as relações entre os servidores, melhor será sua relação com os supervisores e com o próprio ambiente físico. Conseqüentemente, haverá uma maior satisfação das pessoas com o ambiente de trabalho e com o próprio trabalho.

Isso explica porque certos servidores dão mais importância à atividade que realizam do que a possíveis vantagens materiais que ela possa trazer. Artistas, artesãos, cientistas, sacerdotes e integrantes de entidades assistenciais muitas vezes trabalham em condições precárias, ou sacrificam o atendimento de necessidades básicas, até mesmo de segurança, para dedicar-se ao trabalho. Para essas pessoas, a realização pessoal vem do próprio trabalho (Maximiano, 2011).

---

2 Frederick Herzberg (Lynn, Massachusetts, EUA, 18 de abril de 1923 - 19 de janeiro de 2000, Salt Lake City, Utah, EUA) foi o autor da “Teoria dos Dois Fatores”, que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas.

Para finalizar a apresentação dessa teoria, é preciso listar alguns aspectos que, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), poderão limitar ou comprometer o resultado final da aplicação da teoria dos dois fatores no ambiente de trabalho. O primeiro aspecto diz respeito ao fato de que quando tudo está sob controle as pessoas tendem a dar crédito a si mesmas, caso contrário, é natural que culpem o ambiente externo pelos seus fracassos.

Outro aspecto a ser considerado é que não se trata de uma teoria que apresenta uma metodologia completamente aceita pela ciência, por existir espaço para vários tipos de interpretações sobre o objeto estudado, o que gera vários significantes em suas conclusões finais, criando um ambiente amplamente subjetivo.

Deve-se considerar também que mesmo tendo os seus pilares fundidos na hierarquia das necessidades, não se trata de uma teoria da motivação, e sim uma teoria que procura dar ênfase ao estudo da satisfação no trabalho.

Outro fator a ser levado em conta é que por não utilizar uma medida global de satisfação, a teoria dos dois fatores dá ênfase a inúmeros tipos de interpretação. Além disso, é considerada uma teoria incoerente com as pesquisas anteriores, por ignorar variáveis situacionais no ambiente de trabalho.

Por último, acrescenta-se que mesmo acreditando existir uma relação entre satisfação e produtividade, a metodologia utilizada pelo seu criador localizou apenas a satisfação, e não a produtividade.

## **2.5 A Teoria das Necessidades de Alderfer e o Processo Motivacional no Ambiente de Trabalho**

A teoria de Alderfer, ou Teoria ERC, foi desenvolvida a partir da hierarquia das necessidades de Maslow, anteriormente citada. Seu criador, Clayton Alderfer<sup>3</sup>, procurou fazer uma combinação de tais necessidades com a pesquisa empírica, defendendo a existência de três grupos distintos de necessidades centrais, que são: necessidades de existência; necessidades de relacionamento; e necessidades de crescimento. Daí a sigla ERC. No primeiro grupo, existe uma preocupação de prover as exigências básicas da nossa existência, que, relacionadas à Teoria de Maslow, representam as necessidades fisiológicas e de segurança em sua hierarquia. No segundo grupo, está concentrado o desejo que todo indivíduo possui em manter relacionamentos interpessoais considerados importantes, o que exige uma interação com outras pessoas para que

---

3 Clayton Alderfer Paul (nascido em 1 de setembro de 1940 em Philadelphia, Pennsylvania) é um psicólogo americano que mais expandiu hierarquia de necessidades de Maslow, qualificando a hierarquia em sua teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento).

seus desejos sociais e de *status* sejam satisfeitos, alinhando-se com as necessidades sociais e de estima na Teoria de Maslow. No terceiro grupo, estão aqueles que possuem um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, despertado a partir da extinção ou superação das necessidades anteriores, representando a categoria que Maslow identifica como autoestima.

Outra novidade presente nessa teoria é a crença de que mais de uma necessidade podem estar ativadas ao mesmo tempo e que não existe uma hierarquia completamente rígida, como na Teoria de Maslow. Se a gratificação de uma necessidade de nível superior for reprimida, por exemplo, o indivíduo pode aumentar o desejo de satisfazer uma outra de nível inferior naturalmente. Ao contrário de Maslow, quando ele afirma que um indivíduo poderá permanecer em determinado nível de necessidade até que a mesma seja satisfeita, Alderfer argumenta em sua teoria que pode existir o desejo de satisfazer várias necessidades de ordens diferentes ao mesmo tempo, mesmo concordando que, quando uma necessidade de uma ordem mais baixa é satisfeita, surge o desejo de satisfazer uma necessidade de um nível mais elevado.

Nessa teoria, o efeito apresentado, de frustração-regressão, torna-se amplamente valioso para a compreensão do processo de motivação de cada indivíduo no seu ambiente de trabalho, ajudando a explicar, por exemplo, por que em alguns ambientes os funcionários se encontram sempre em busca de aumentos salariais, de melhores condições de trabalho e de coisas do gênero, mesmo que tais reivindicações estejam consistentes com o padrão do mercado. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 88) afirmam que a Teoria ERC:

[...] sugere que essa constante ênfase em coisas relacionadas com as necessidades existenciais pode ser exagerada porque o serviço deixa de satisfazer as necessidades de relacionamento e crescimento. Na ausência dessas satisfações, a tendência de reenfatizar as preocupações de ordem inferior são compreensíveis.

Esse tipo de comportamento possui uma abordagem mais reflexiva diante dessa teoria, o que permite uma melhor compreensão das necessidades humanas e da sua influência sobre o comportamento dos servidores no ambiente organizacional.

### 3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, foram utilizadas fontes primárias na coleta das informações necessárias ao seu desenvolvimento. Também, fontes secundárias, através do referencial teórico desenvolvido para tal fim e de informações adicionais sobre o setor da Coordenação de Administração de Pessoal de Recursos Humanos da Secretaria Estadual de Educação e Cultura (COAPRH), coletadas pela pesquisadora no próprio ambiente de pesquisa, definido como local de pesquisa.

A amostra ou população amostral foi composta por 40 servidores, que concordaram em responder a um questionário com perguntas fechadas, elaboradas para tal fim, com perguntas de igual forma e teor, impossibilitando que os entrevistados fossem identificados segundo as suas próprias respostas. As perguntas foram elaboradas de modo que os entrevistados pudessem expressar sua opinião sobre condições de trabalho, seu relacionamento com os demais servidores lotados no ambiente de pesquisa e sobre a própria estrutura do local de trabalho.

O estudo tem caráter exploratório e descritivo. Exploratório por permitir que a pesquisadora tenha um conhecimento mais abrangente a respeito do problema apresentado e descritiva por ter permitido apontar dados característicos relevantes sobre o tema abordado. De acordo com Selltitzetal. (1967, p. 63 *apud* Gil, 2010, p. 27) as pesquisas exploratórias possuem como propósito:

Proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Quanto à pesquisa descritiva, Gil (2010, p. 27) tece o seguinte comentário:

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também, com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos servidores provavelmente se enquadra nesta categoria.

Como exemplo desse tipo de pesquisa, o autor cita aquelas que possuem como objetivo, estudar as características de um grupo, como sua idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, entre outros.

Concernente à temática, realizou-se um diagnóstico e uma definição do nível de motivação no setor de Coordenação da Administração de Pessoal de Recursos Humanos da Secretaria Estadual de Educação e Cultura, buscando-se, dessa forma, apresentar soluções e/ou sugestões que possam contribuir para um melhor desempenho de seus serviços realizados.

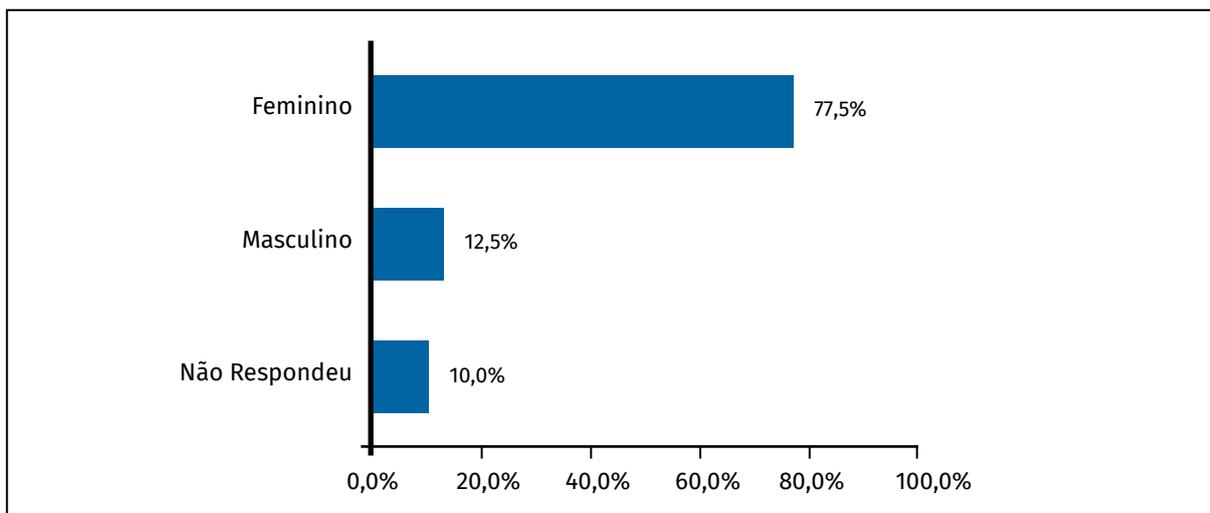
A viabilidade da pesquisa foi possível por se tratar de um setor público onde a pesquisadora encontra-se lotada, o que potencializa seu interesse por esta temática, e por ser ambiente de fácil acesso às informações necessárias e com um custo mínimo na obtenção dos dados. Ressalta-se ainda o interesse da pesquisadora em aprofundar o estudo sobre essa temática em participações de novos cursos de pós-graduações e seminários.

Os dados coletados foram tabulados através do Programa Microsoft Excel 2010, através de gráficos que foram trabalhados mediante uma análise quantitativa, procurando evidenciar os resultados e obter conhecimentos sobre a opinião dos servidores entrevistados a respeito da motivação no referido ambiente de trabalho.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

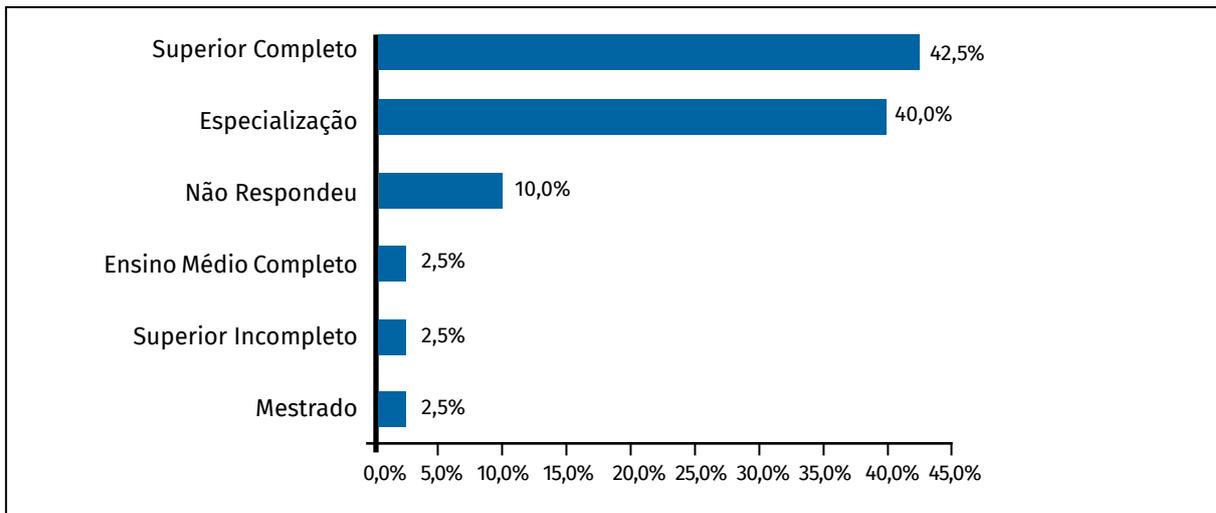
Após a tabulação das respostas coletadas através dos questionários respondidos pelos entrevistados, mediante concordância de todos em participar desta pesquisa, foi garantido a eles que as suas informações prestadas seriam processadas no mais absoluto sigilo sobre a sua identidade. O questionário revelou os resultados descritos na sequência, necessários para que a problemática deste trabalho fosse resolvida.

**Gráfico 1:** Gênero dos entrevistados



**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora (2015).

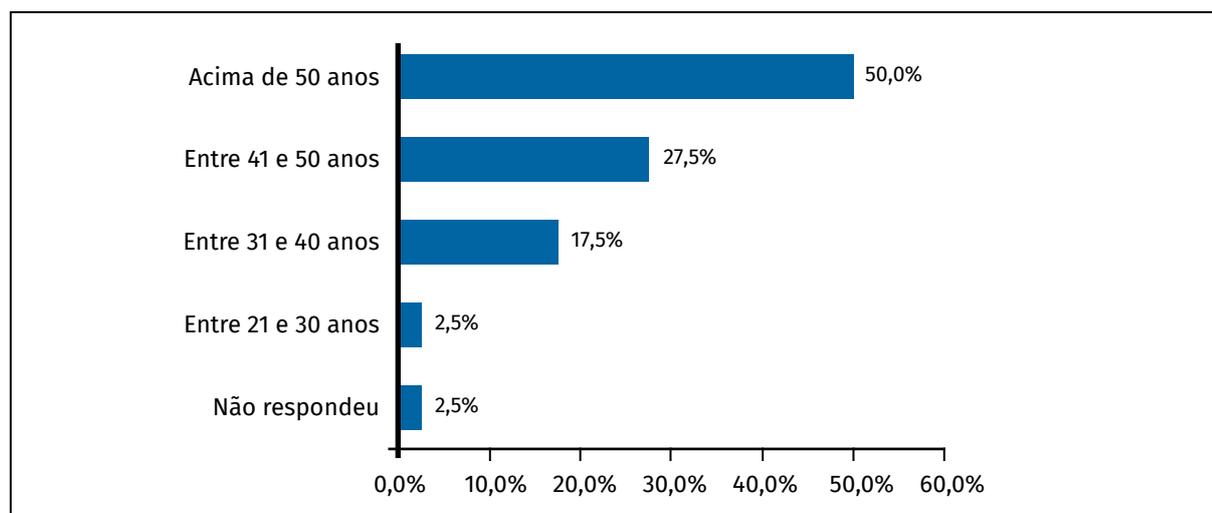
De acordo com os dados apresentados no gráfico 1, a maioria dos servidores lotados no setor pesquisado é do sexo feminino, correspondendo a 77,5% do total, enquanto 12,5% são do sexo masculino. No entanto, 10% dos entrevistados resolveram não responder a esta pergunta. Diante da disparidade existente entre os dados correspondente a ambos os sexos, a decisão destes últimos em não responder a esta questão não interfere na análise desejada sobre o gênero dos entrevistados. Como se trata de um setor onde todos foram lotados através de concursos, acredita-se que as respectivas funções dos entrevistados não interferiram na questão do gênero, tratando-se apenas de um resultado atípico relacionado ao setor público.

**Gráfico 2:** Nível de escolaridade dos entrevistados

**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora (2015).

De acordo com os dados apresentados no gráfico 2, a maioria dos entrevistados possuem curso superior completo (42,5%), ou já são especialistas em alguma área do conhecimento (40%). Esses dados revelam um ambiente de trabalho muito bem qualificado, indicando, também, que os servidores lotados nesse referido setor estão sempre buscando novas qualificações, seja por necessidade de adaptação diante dos novos conhecimentos na sua área de trabalho, almejando novas posições no ambiente de trabalho, ou simplesmente procurando contemplar mais um benefício de carreira diante do plano de cargos e salários a que têm direito. A essa pergunta 10% dos entrevistados não responderam e houve um empate técnico de 2,5% entre os que possuem superior incompleto, mestrado ou ensino médio completo.

Em um primeiro momento, os dados não deixam clara a quantidade de servidores que, no momento, dão continuidade aos seus estudos, uma vez que aponta apenas 2,5% com curso superior incompleto. No entanto, de acordo com o número daqueles que possuem o ensino superior completo e os que já são especialistas, subentende-se que exista um número representativo de servidores se especializando ou fazendo mestrado ou doutorado. Porém, verificou-se que não existe nenhum servidor fazendo doutorado ou que possua o título de doutor neste ambiente de trabalho.

**Gráfico 3:** Faixa etária dos entrevistados

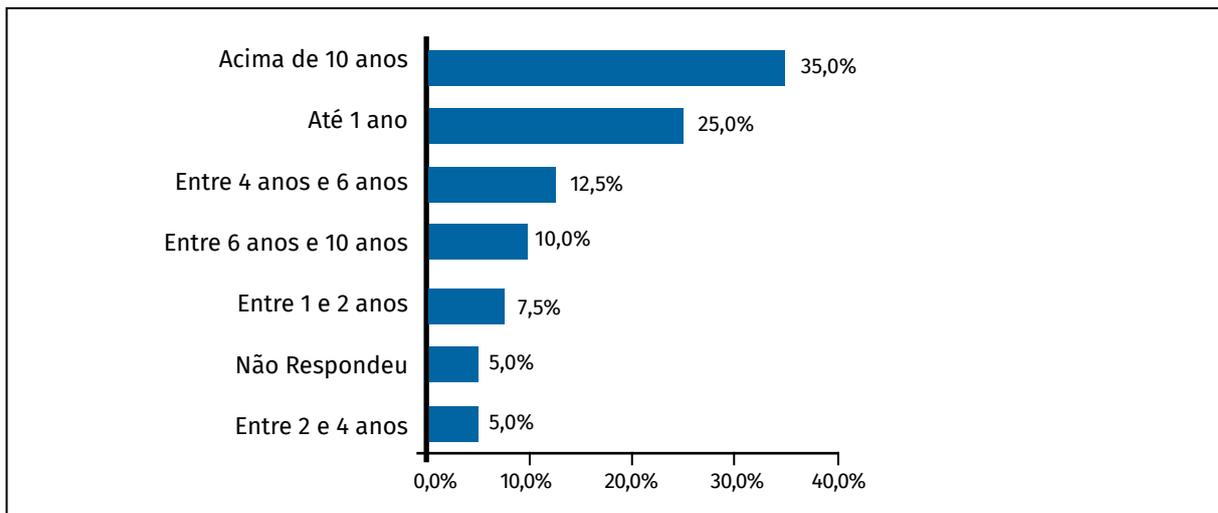
**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora (2015).

O gráfico 3 indica que a maioria dos servidores lotados no setor pesquisado possui mais de 50 anos de idade, representando 50% do número total dos pesquisados, enquanto 27,5% responderam que se encontram na faixa etária entre 41 e 50 anos. Trata-se de um ambiente com pessoas de uma idade mais avançada, o que significa que alguns já se encontram perto da sua aposentadoria.

Entre os que afirmaram possuir idade entre 41 e 30 anos de idade, notou-se um percentual de 17,5%, havendo, em seguida, um empate técnico de 2,5% entre os que possuem idade na faixa de 21 e 30 anos e os que por algum motivo não quiseram responder.

Esses dados podem, de alguma forma, influenciar no nível de motivação de toda a equipe, uma vez que não é normal em um ambiente como este a maioria ainda estar entusiasmada em conseguir novos objetivos de vida, nem se sentirem motivadas com o trabalho que realizam ou com as oportunidades que possam aparecer, principalmente de crescimento profissional dentro da organização onde trabalham.

**Gráfico 4:** Tempo de serviço no setor pesquisado



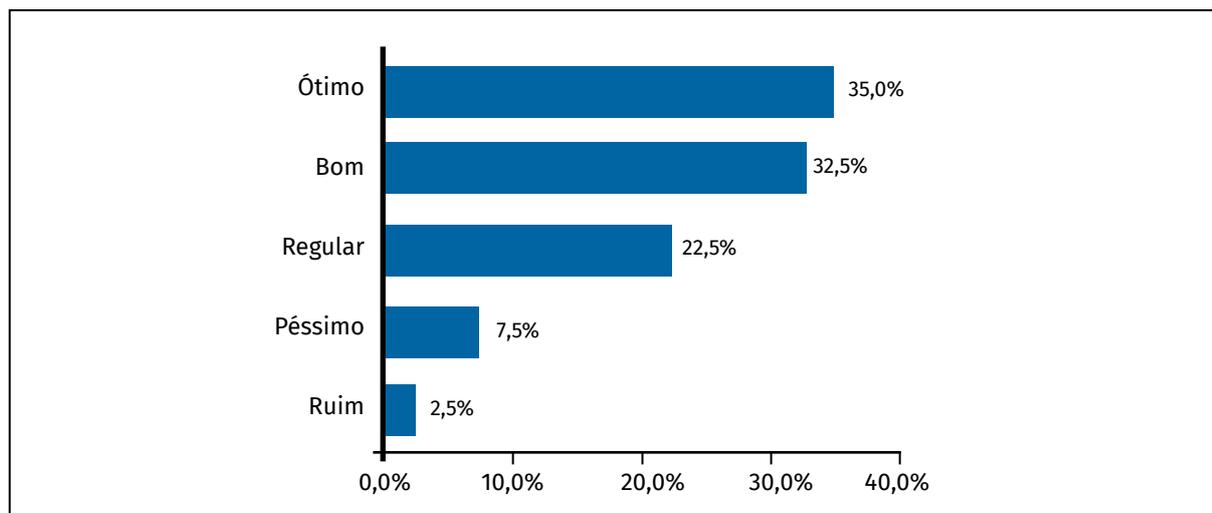
**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora (2015).

Os dados revelados pelo gráfico 4 apontam uma relação direta com o gráfico 3, ao informar que 35% dos entrevistados já se encontram trabalhando neste setor há mais de 10 anos. Por outro lado, verifica-se que 25% dos servidores lotados são novos no setor, tendo no máximo um ano de trabalho no local.

No entanto, os números demonstram que neste segundo índice apresentado essas pessoas que são novas no setor não são necessariamente os mais jovens ou os que são concursados recentemente. A maioria já possui certo tempo de trabalho como servidor público e foram apenas transferidos. Tal fundamentação se baseia nos dados apresentados nos gráficos 2, 3 e 4, respectivamente.

Continuando a análise dos dados, 12,5% dos entrevistados afirmaram que possuem entre 4 e 6 anos de trabalho no setor da COAPRH, enquanto 10% afirmaram se encontrar neste setor entre um período de 6 a 10 anos. Os demais resultados encontram-se distribuídos da seguinte forma: 7,5% possuem entre 1 e 2 anos de trabalho no referido setor, havendo um empate técnico de 5% entre os que não responderam e os que ali se encontram lotados entre 2 e 4 anos.

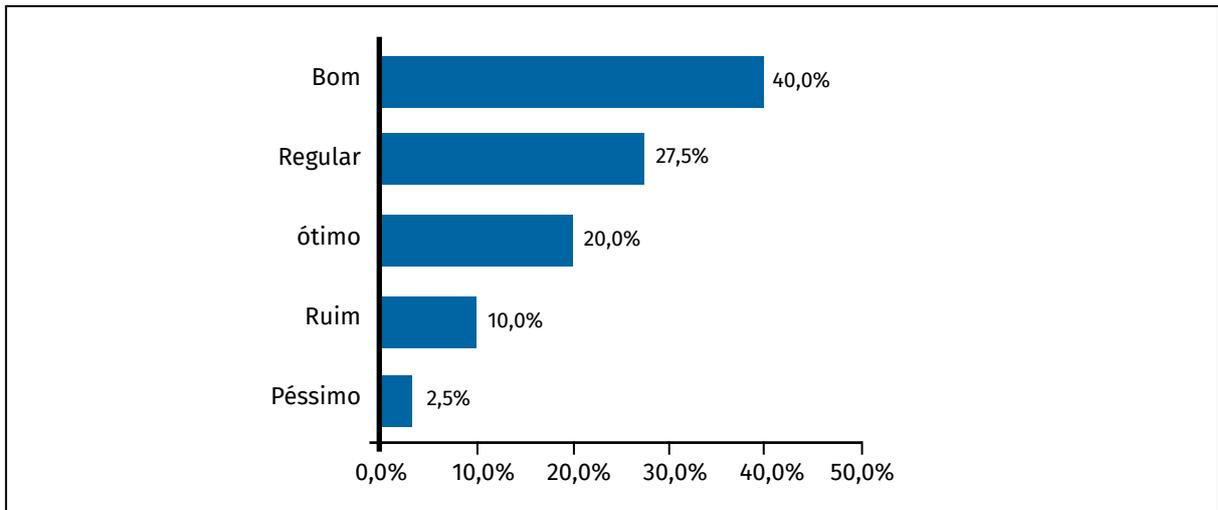
Trata-se, portanto, de um setor onde mais da metade de seus servidores possuem tempo superior a 6 anos lotados no ambiente de pesquisa, fato este que os tornam mais sensíveis a qualquer fator intrínseco ou extrínseco que possa interferir na sua motivação durante a realização de suas funções.

**Gráfico 5: Avaliação das funções atribuídas ao cargo**

**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora (2015).

Sobre as funções atribuídas ao cargo, 35% dos servidores consideraram como ótimas, enquanto 32,5% julgaram suas atividades como boas. As que consideraram as suas funções como regular representam 22,5% de todos os entrevistados. De acordo com esses três primeiros índices apresentados, a relação dos servidores lotados na COAPRH é boa e, portanto, não podem ser consideradas como um fator desmotivador no ambiente de trabalho. Em relação aos demais índices apresentados, 7,5% dos servidores consideraram como péssimo e 2,5% avaliaram como sendo ruim a relação entre a sua função e as atividades exercidas.

O gráfico 6 possui uma ligação intrínseca com a questão do ambiente físico de trabalho e os seus respectivos materiais e equipamentos utilizados, além da relação interpessoal que existe entre os colegas e superiores neste mesmo ambiente. Torna-se difícil, portanto, analisar o resultado desta avaliação apenas de uma forma quantitativa, uma vez que muitos aspectos foram introduzidos de forma subjetiva no momento em que os servidores entrevistados teceram as suas conclusões diante do questionamento realizado.

**Gráfico 6:** Avaliação da relação interpessoal com superiores e colegas

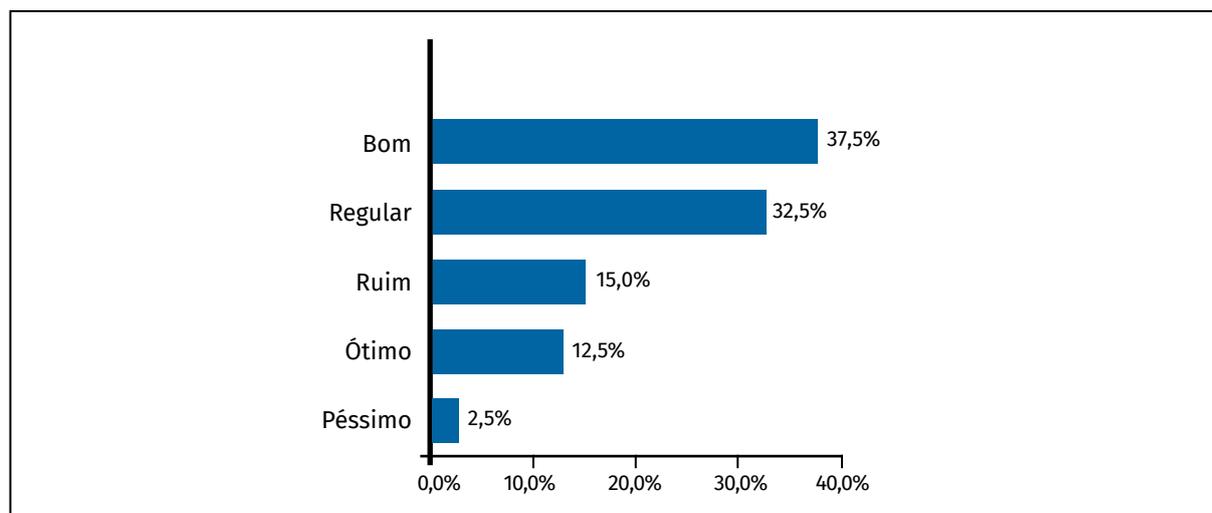
**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora (2015).

No que se refere à relação interpessoal com superiores e colegas de trabalho, 40% dos entrevistados consideraram tal relação como sendo boa, enquanto 27,5% avaliaram como regular. Logo em seguida, percebe-se que 20% julgaram ser ótima a sua relação no ambiente de trabalho. De acordo com os três primeiros índices, verifica-se que existe um bom relacionamento neste ambiente. No entanto, precisa ser melhorado, uma vez que o segundo maior percentual apresentado considera tal relacionamento como regular.

Quando esse tipo de relacionamento não é potencializado ou melhorado, este fator pode se tornar como determinante para que a maioria se sinta trabalhando em um ambiente chato, desmotivador. Assim, o seu rendimento como servidor tende a cair e a falta de interesse pelas atividades realizadas começa a surgir, bem como problemas de relacionamento com colegas e até mesmo problemas relacionados à saúde.

Os demais índices apresentados se classificam entre os que consideram tal relação como ruim (10%) e aqueles que a avaliam como péssima (2,5%). Apesar de se tratar de pequenos percentuais, todos esses dados não devem ser descartados diante de um planejamento estratégico que potencialize a relação interpessoal nesse ambiente.

Os dados encontrados no gráfico 7 são relacionados com o clima organizacional da empresa, envolvendo, ao mesmo tempo, as funções já avaliadas anteriormente, as relações de trabalho com os demais colegas e superiores, o atendimento ao público externo de acordo com suas necessidades, horário de trabalho, entre outros fatores.

**Gráfico 7: Avaliação da satisfação com o ambiente de trabalho**

**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora (2015).

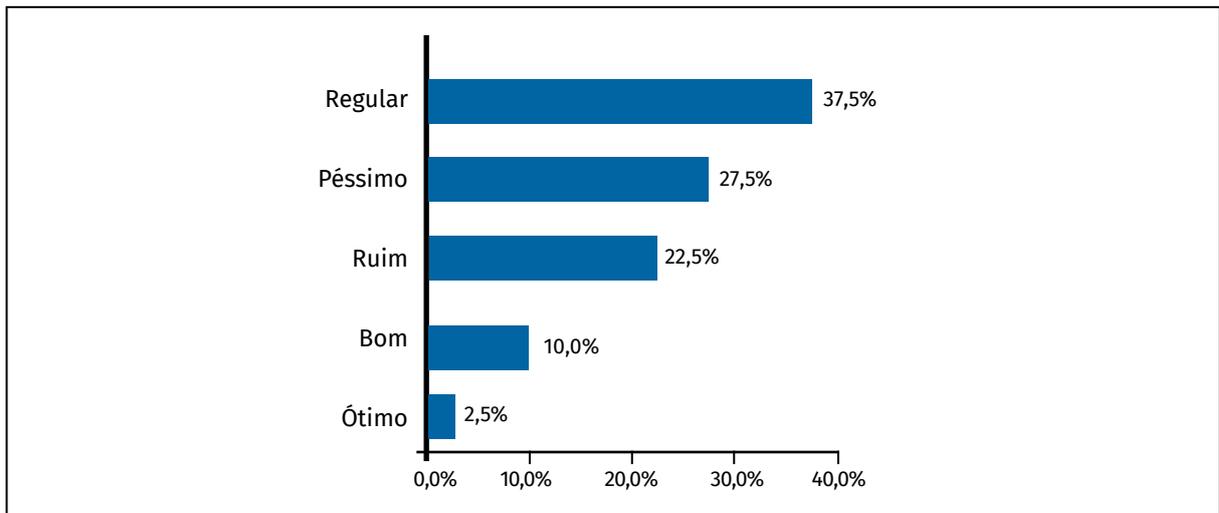
Os dados coletados revelam que 37,5% dos entrevistados consideram o ambiente de trabalho um bom lugar para exercer suas atividades, enquanto 32,5% o avaliaram como regular. As demais parciais são apresentadas da seguinte forma: 15% avaliaram como ruim, 12,5% afirmaram ser um bom ambiente e 2,5% avaliaram como um péssimo ambiente.

Em suma, os dados revelam um ambiente de trabalho que necessita de um olhar mais apurado sobre as suas reais condições, uma vez que não se apresenta da forma desejada pelos servidores lotados no setor. Mesmo não sendo informado o fator determinante dessa avaliação, todos os fatores inclusos nesse ambiente, que envolvem a relação interpessoal, as funções realizadas, as condições de trabalho em termos de tempo e eficácia, a distribuição de tarefas e horários a serem cumpridos, entre outros, fazem parte dessa avaliação, desconsideram o ambiente físico propriamente dito.

Mesmo o segundo maior índice sendo avaliado como regular, não significa dizer que os servidores que assim avaliaram o ambiente se encontram satisfeitos e motivados. Pode se tratar de um ambiente onde devem ser melhoradas as condições de trabalho.

O gráfico 8 representa a avaliação com relação à estrutura física propriamente dita, em termos de espaço, organização, máquinas e equipamentos, material de trabalho, enfim, todos os recursos físicos necessários para a realização das atividades necessárias no setor. Os dados são complementares às informações do gráfico 7, uma vez que para poder realizar as suas funções com eficiência e eficácia e para sentir-se bem com seus colegas de trabalho, necessita-se, *a priori*, de um ambiente que ofereça as estruturas adequadas.

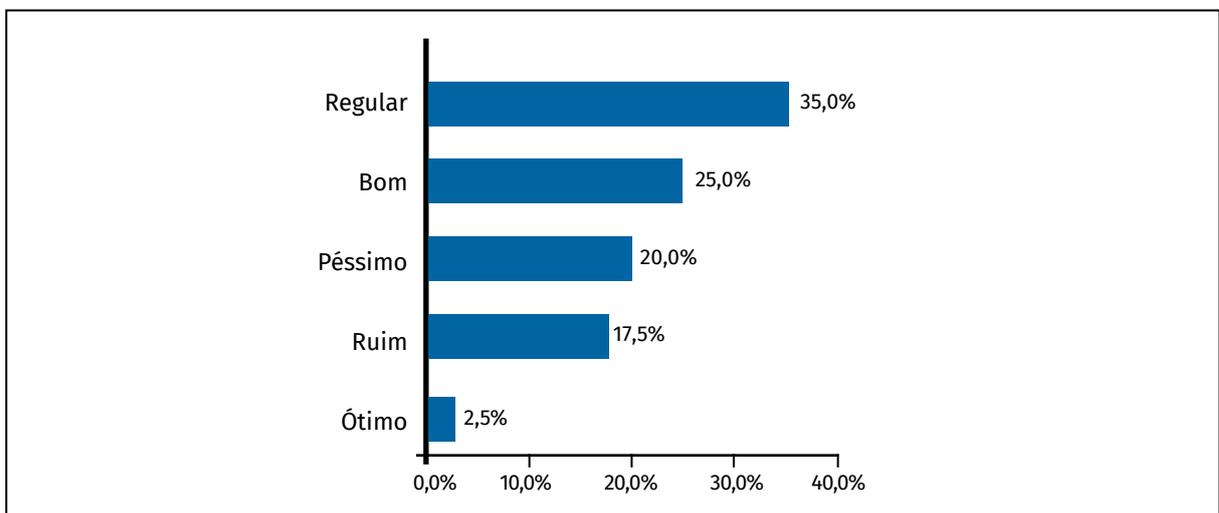
**Gráfico 8:** Avaliação da satisfação com a estrutura física do ambiente de trabalho



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

De acordo com o gráfico 8, 37,5% dos entrevistados avaliaram a estrutura física do ambiente de trabalho como regular, enquanto 27,5% destes o consideraram como péssimo e 22,5% dos servidores como ruim. Esses três primeiros índices revelam um ambiente impróprio para as funções realizadas pelos servidores que ali se encontram lotados, segundo a sua própria percepção, e essa informação não deve ser descartada pela gestão responsável. Afinal, o ambiente físico adequado não deve ser apenas aquele que demonstra ter tamanho e disposição adequados para a realização das atividades desejadas, deve-se levar em conta a segurança de sua estrutura física, as condições dos materiais, máquinas e equipamentos de trabalho, a localização, a disposição das ferramentas de trabalho, entre outros fatores determinantes, segundo a avaliação daqueles que ali irão exercer as suas funções. Os demais entrevistados avaliaram como bom (10%) e ótimo (2,5%) o ambiente físico onde encontram-se lotados.

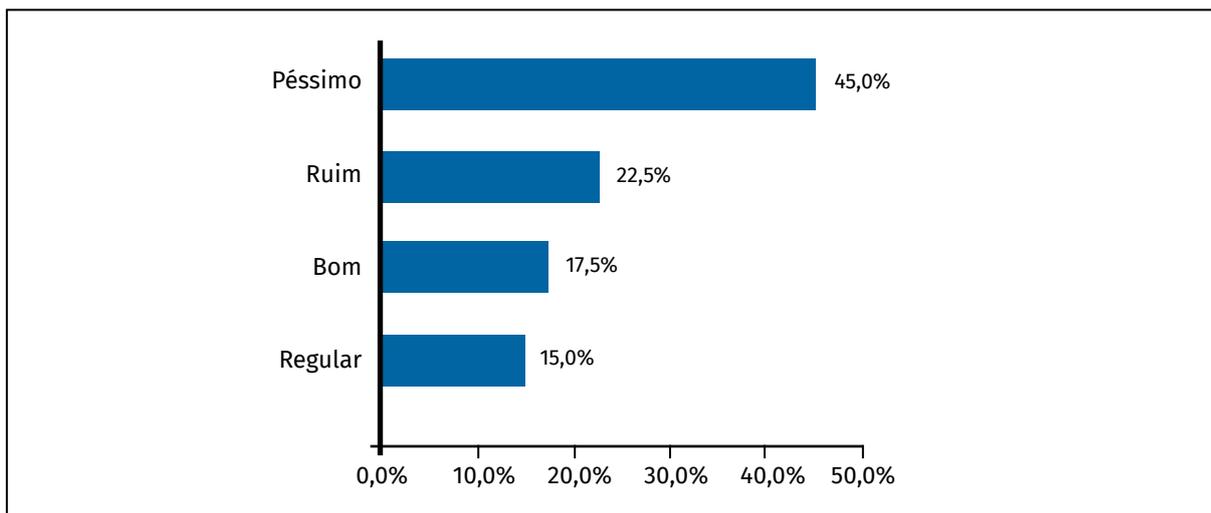
**Gráfico 9:** Avaliação do salário e dos benefícios de acordo com a função exercida



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

Os dados acima revelam que 35% dos entrevistados consideraram o seu salário e benefícios, de acordo com a sua função, como regular, enquanto 25% avaliaram este quesito como bom. Observa-se um equilíbrio de opinião entre aqueles que consideraram péssimo (20%) e ruim (17,5%), enquanto os demais entrevistados avaliaram como ótimo esse quesito, representando um índice de 2,5% do total. Esse é um dos fatores sensíveis de ser resolvido, porque, na espera pública, a questão de salários e benefícios são estipulados por Lei, conforme os Planos de Cargos e Salários previamente aprovados. Em algumas circunstâncias, o serviço prestado em si e as suas devidas condições de trabalho são os fatores que mais influenciam nessa avaliação, pois, quando se passa em um concurso público, não se tem uma noção exata de como vai ser exercida a sua função como servidor público, a sua relação de trabalho, atrasos de recebimento do salário e benefícios, entre outros.

**Gráfico 10:** Avaliação das oportunidades de crescimento profissional

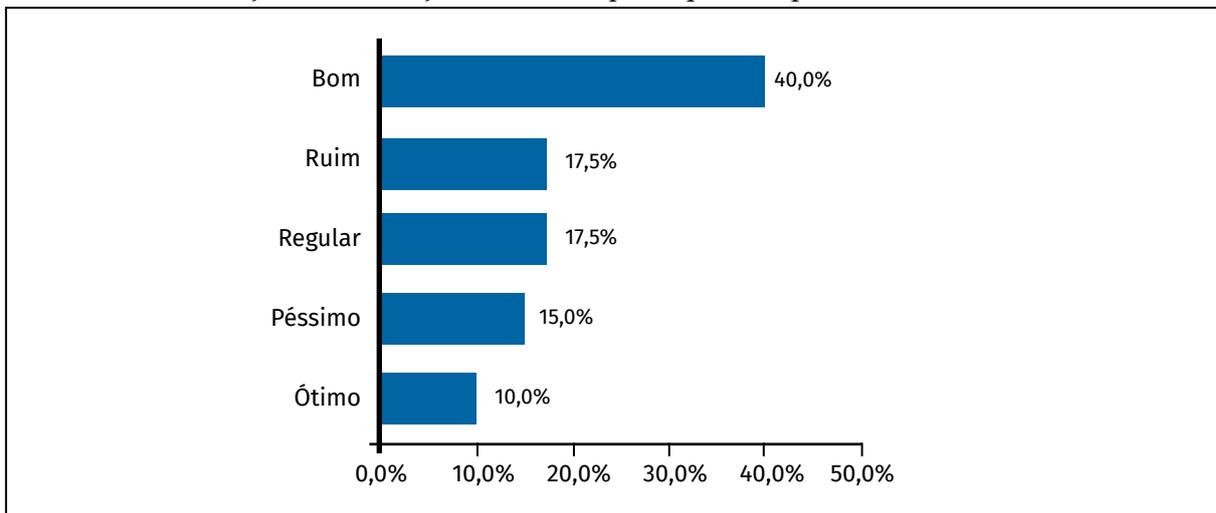


**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora (2015).

Sobre a questão do crescimento profissional dos servidores entrevistados, 45% afirmaram como péssimas as oportunidades no setor onde encontram-se lotados, 22,5% o consideraram como ruim e 17,5% afirmaram ser regular. Os demais entrevistados avaliaram esse quesito como regular, representando um índice de 15% do total de respondentes. Esse item, assim como a questão de cargos e salários, trata de assuntos que podem ser discutidos, mas que não dependem diretamente dos gestores responsáveis pelo setor. Muitas vezes, a melhor solução para a falta de oportunidades de crescimento é solicitar transferência de setor, ou até mesmo de entidade pública, principalmente quando os servidores acreditam não estarem mais preparados para realizarem novos concursos para outras entidades e funções de sua competência. Segundo os autores pesquisados, o salário não é considerado como um fator determinante de falta de motivação no ambiente de trabalho.

Uma das soluções plausíveis de serem tomadas sobre esse quesito é melhorar o ambiente de trabalho, dando oportunidade para que os servidores possam realizar cursos e treinamentos, ou alguma atividade que promova a motivação das pessoas e melhore o seu relacionamento com os demais no seu ambiente de trabalho, entre outras ações do gênero.

**Gráfico 11:** Avaliação da satisfação com o tempo disponível para si mesmo



**Fonte:** Dados coletados pela pesquisadora (2015).

Finalmente, o gráfico 11 revela a satisfação que os servidores entrevistados possuem diante do tempo disponível para si mesmos e para a família. De acordo com os dados acima, observa-se que 40% dos entrevistados avaliaram esse tempo como bom, havendo um empate técnico entre aqueles que o avaliaram como ruim e regular, de 17,5% cada. Os demais entrevistados, 15% afirmaram ser péssimo e apenas 10% avaliaram este item como ótimo.

Esses dados revelam que os servidores lotados no COAPRH necessitam de mais tempo para se dedicar a atividades que dizem respeito ao seu próprio dia a dia pessoal, social e familiar. Mesmo não sendo revelados os reais motivos da insatisfação, tal confirmação poderá estar relacionada com a sua carga horária de trabalho, expediente de trabalho ou desempenho de mais de uma função. Trata-se de algo que precisa ser revisto, para que não se transforme em mais um termo de conflito no ambiente de trabalho.

A maioria das avaliações realizadas nesta investigação apresentam quesitos de cunho pessoal e subjetivo, mas podem afetar várias pessoas ao mesmo tempo, em um mesmo ambiente de trabalho. Nesse caso, antes de qualquer planejamento sobre soluções para essa problemática, necessita-se de um diálogo com todos os servidores lotados no setor pesquisado, para que, em conjunto, possam traçar melhores soluções.

## 5. CONCLUSÕES

Diante dos dados apresentados e analisados, verifica-se que o setor da COAPRH do RN necessita de um olhar mais apurado em algumas questões aparentemente normais no serviço público em geral. São fatores que não são expostos visivelmente, mas que podem ser percebidos de acordo com o resultado das atividades realizadas pelo setor e com o contato direto com os servidores.

No que diz respeito à motivação para o trabalho, as funções atribuídas ao cargo e a relação interpessoal com superiores e colegas de trabalho são aspectos considerados mais motivadores pelos entrevistados, enquanto a estrutura física do ambiente de trabalho e as oportunidades de crescimento pessoal surgem como os itens mais críticos, segundo a avaliação dos servidores lotados no referido setor.

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores, que complementa a Teoria de Maslow, torna-se interessante observar, nesta avaliação, os tipos de fatores motivacionais considerados por Hersberg, que são: os fatores intrínsecos (salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais do trabalho, regulamentos internos etc.), e os fatores extrínsecos (sentimento de crescimento individual e reconhecimento do servidor gerado através de seus atos). Todos estes fatores encontram-se analisados no contexto da pesquisa.

Muitas questões devem ser levadas em conta no ambiente desta investigação, entre elas: a idade da maioria dos servidores lotados e o nível de escolaridade, uma vez que metade dos entrevistados possui mais de 50 anos, 43% dos respondentes possuem nível superior completo e 40% dos servidores, além do nível superior completo, são especialistas. Com esse alto índice de escolaridade em um mesmo setor, para uma faixa etária em que a maioria dos servidores lotados possui mais de 40 anos e que apresenta um alto índice de desapontamento em termos de crescimento profissional, verifica-se um forte motivo para o aumento da insatisfação com o ambiente de trabalho e para com os salários e benefícios, bem como a falta de motivação diante das tarefas realizadas, uma vez que a maioria são servidores qualificados, que poderiam ser promovidos ou exercer outras funções no setor público.

Após a realização desta análise, percebe-se que o Setor da COAPRH do RN necessita urgentemente de ações estratégicas que possibilitem uma melhora qualitativa em seu ambiente organizacional interno e até mesmo em sua estrutura física e seus equipamentos de trabalho para que possa prestar um serviço de melhor qualidade para a população potiguar, como é o objetivo da Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia

Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.

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

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. 2. ed., 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser diferente**, 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE; Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**, Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. São Paulo, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

## O IMPACTO DA POLÍTICA PREVENTIVA DE ACIDENTES DE TRABALHO NO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Getúlio Alves Silva<sup>1</sup>

Odilon Saturnino<sup>2</sup>

**RESUMO:** Esse artigo tem como objetivo avaliar os impactos dos investimentos em saúde e segurança do trabalho e o coeficiente de taxa de frequência de acidentes nos indicadores financeiros de uma organização. A avaliação busca demonstrar como os investimentos em segurança podem levar à diminuição dos acidentes de trabalho e estes, por conseguinte, provocar melhoria nos indicadores financeiros. Para tal finalidade, analisaram-se, durante o período de 2001 a 2014, os balanços sociais e as Demonstrações dos Resultados de Exercício (DRE) da Metalúrgica Gerdau S.A. Para realizar a pesquisa, foram utilizadas diversas ferramentas contábeis, como DRE. A pesquisa apontou como resultado a relação direta dos investimentos em saúde e segurança do trabalho em indicadores como liquidez, lucratividade e endividamento. Pôde-se, a partir desta análise, concluir que a redução dos indicadores de acidentes de trabalho possui uma influência positiva na saúde financeira das organizações, o que revela salutar para a organização os investimentos em saúde e segurança no trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** segurança do trabalho. indicadores financeiros. saúde financeira.

---

<sup>1</sup> Discente do curso de bacharelado em Administração – IFPB. ggetulioalves@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Administração / Finanças (PROPAD/UFPE).

## THE IMPACT OF WORK ACCIDENTS PREVENTIVE POLICY ON ECONOMIC-FINANCIAL PERFORMANCE

**ABSTRACT:** This article aims to evaluate the impacts of investments in occupational health and safety, and the rate coefficient of frequency accidents in the organization's financial indicators. The evaluation seeks to demonstrate how investments in safety can lead to a reduction in workplace accidents and these, therefore, lead to improvements in financial indicators. For this purpose, during the period from 2001 to 2014, the social balance sheets and Income Statements (DRE) of Metalúrgica Gerdau S.A. were analyzed. To realize the research, several accounting tools were used, such as DRE. The research showed as a result the direct relationship between investments in occupational health and safety in indicators such as liquidity, profitability and debt. From this analysis, it was possible to conclude that the reduction in indicators of occupational accidents has a positive influence on the financial health of organizations, which makes investments in health and safety at work beneficial for the organization.

**KEYWORDS:** Work Security; Financial Indicators; Financial Health.

### 1. INTRODUÇÃO

Os custos dos acidentes do trabalho têm levado as empresas a adotarem diversas medidas preventivas como medida de contenção de despesas trabalhistas, bem como para otimização dos recursos financeiros disponíveis. Afinal, os impactos causados pelos acidentes no ambiente laboral têm onerado a carga tributária das empresas, o que reflete na saúde financeira das organizações.

Na intenção de minimizar tais impactos, faz-se mister ao administrador contábil-financeiro registrar os riscos, a fim de mensurar custos gerados e, com isso, gerar indicadores que sirvam de referência para a empresa no processo de tomada de decisões. Uma empresa que tem controle de seus custos e despesas consegue conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser e constatar divergências para tomar uma rápida decisão (Martins, 2010). Não obstante, cabe destacar que o registro dos dados não significa, necessariamente, a presença das divergências: se possível, as medidas preventivas da empresa devem ser suficientes para eliminar ou minimizar ao máximo a ocorrência de situações desfavoráveis.

Importa ressaltar, ainda, que a ocorrência de acidentes de trabalho tem a capacidade de influenciar negativamente nas finanças de todos os setores, seja pela responsabilidade civil do pagamento de indenizações, como os danos morais, seja pelos prejuízos estéticos provenientes da necessidade de reparação dos danos causados (Advogados, 2015). Assim, é notório que, entre os indicadores que contribuem com a saúde financeira das organizações, destacam-se o controle e a minimização de gastos que podem ser evitados com a adoção de medidas preventivas.

Esta pesquisa, portanto, tem por principal objetivo avaliar os impactos dos investimentos em saúde e segurança do trabalho e o coeficiente de taxa de frequência de acidentes nos indicadores financeiros de uma organização. Utilizaram-se, para tal, ferramentas de demonstração financeira que buscam responder à seguinte questão-problema: “Uma política de prevenção de acidentes de trabalho impacta nos indicadores de desempenho econômico-financeiro?”

O pressuposto é, então, que o administrador financeiro deve ter visão mercadológica capaz de entender quando e quanto é válido investir em prevenção de acidentes para não onerar sua folha de pagamentos nem comprometer sua margem de lucro devido a acidentes do trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir estão apresentados os principais documentos e autores que compõem o referencial teórico deste estudo, elaborado sob a temática da prevenção a acidentes do trabalho e da avaliação de desempenho financeiro-econômico no âmbito da administração financeira de empresas.

### 2.1 A prevenção de acidentes do trabalho

Chiavenato (2000, p. 338) define que segurança no trabalho é um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, seja instruindo, seja convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas. “Para evitar que os acidentes do trabalho ocorram é necessário garantir a higiene e a segurança nos ambientes de trabalho, a fim de que essas condições sejam capazes de manter um bom nível de saúde dos trabalhadores.” (Ritti; Gemiliano Pinto, 2009).

A Lei 8.213/1991 traz em seu artigo 19, *caput*, o conceito de acidente do trabalho:

Acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados [...], provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho (Brasil, 1991).

De acordo com Ritti e Gemiliano Pinto (2009), qualquer programa de prevenção de riscos ocupacionais deve ter como fundamento as condições de segurança, higiene e saúde no trabalho. Uma empresa que coloque em funcionamento um bom programa desse tipo

contribuirá para a diminuição de acidentes e para o aumento da competitividade. Os mesmos autores também defendem que “[...] apesar das fortes consequências negativas relacionadas aos acidentes do trabalho, estes sofrem de uma insuficiente atenção por parte das políticas sociais do país” (Ritti; Gemiliano Pinto, 2009, p. 29) e alegam, ainda, que os dados oficiais sobre mortalidade e morbidade por acidentes do trabalho são reconhecidamente subestimados, tanto por inadequações do sistema de registro quanto pela parcialidade da cobertura desses dados.

Os passos que devem ser seguidos para a segurança do trabalho precisam atender não apenas a concepção dos equipamentos de trabalho, mas o planejamento das ações, indo até a formação e a informação dos trabalhadores. Este devem ser orientados inclusive nas tarefas que lhes são confiadas e também quanto aos meios técnicos realizados, para o que a capacitação é fundamental (Vieira, 2011).

### 2.1.1 Caracterização dos custos de acidentes de trabalho<sup>3</sup>

O Risco de Acidente do Trabalho (RAT) é o seguro obrigatório, previsto no Inciso II do Artigo 22 da Lei 8212/91, derivado de contribuição que fica a cargo exclusivo da empresa, sobre a folha de pagamento. Destina-se à cobertura dos eventos resultantes de acidentes do trabalho.

A contribuição da empresa destinada ao financiamento dos benefícios concedidos em razão da incidência de incapacidade laborativa decorrente dos riscos ambientais do trabalho correspondente à aplicação dos percentuais adiante sobre o total da remuneração paga ou creditada a qualquer título, no decorrer do mês, aos segurados – empregados, trabalhadores avulsos e médicos residentes:

- a) 1% para a empresa em cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado leve;
- b) 2% para a empresa em cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado médio;
- c) 3% para a empresa em cuja atividade preponderante o risco da atividade econômica seja considerado alto.

Havendo exposição do trabalhador a agentes nocivos que permitam a concessão de aposentadoria especial, há acréscimo das alíquotas da legislação em vigor, através do Fator Acidentário Previdenciário (FAP), dentro da respectiva atividade econômica e em relação aos

---

3 Informações extraídas do site do Ministério da Fazenda.

acidentes de trabalho ocorridos num determinado período. O FAP consiste um multiplicador variável em um intervalo contínuo de cinco décimos (0,5000) a dois inteiros (2,000), aplicado com quatro casas decimais sobre a alíquota RAT.

### 2.1.2 Taxa de frequência de acidentes

Conforme conceito da NBR 14 280: 2001, a taxa de frequência de acidentes corresponde ao número por milhão de horas-homem de exposição ao risco de determinado perigo. Ela deve ser expressa com aproximação de centésimos e calculada pela seguinte expressão:

$$F_A = \frac{N \times 1000\ 000}{H}$$

Onde: \_

$F_A$  é o resultado da divisão;

N é o número de acidentes;

H representa as horas-homens de exposição ao risco.

## 2.2 A avaliação do desempenho econômico-financeiro

A administração financeira representa um campo de atuação teórico e prático que objetiva maximização do lucro das empresas. Denota a eficácia econômica sujeita a diversos questionamentos e restrições (Assef Neto; Lima, 2009). Dessa forma, o desempenho financeiro das empresas é evidenciado com a medida dos indicadores de desempenho que representam sinalizadores da saúde financeira das organizações.

Dentre os indicadores de desempenho, o lucro consiste um dos parâmetros de decisão que mais corretamente indicam seu potencial de lucratividade, tecnologia absorvida, qualidade de seus serviços e produtos, estratégias financeiras, preços, imagem e participação no mercado (Assef Neto; Lima, 2009; Padoveze, 2009). Assim, a caracterização desses indicadores representa um fator decisivo na obtenção de vantagem competitiva, o que leva as organizações a buscarem a melhor forma de medi-los e apresentá-los aos *stakeholders* (partes interessadas) da organização (Pace; Baco; Silva, 2008).

Logo, avaliar a saúde financeira das organizações representa uma forte ferramenta gerencial de tomada de decisão, já que sinaliza para proprietários e *stakeholders* a situação líquida das empresas, o potencial de abertura e expansão para novos mercados, bem como o grau de atratividade para novos investidores. Os investimentos de capital e a situação líquida

das empresas devem gerar uma taxa de retorno razoável, de forma que os negócios possam satisfazer as obrigações com os credores e retornar dividendos para os acionistas (Warren; Reeve; Fess, 2008).

### 2.2.1 Indicadores de análise de balanço

Os indicadores de análise de balanço são importantes para o conhecimento econômico-financeiro de outras empresas, notadamente concorrentes e fornecedores, sendo o mais importante instrumento. Eles referenciam um diagnóstico de posição atual, produzindo resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras (Assef Neto; Lima, 2009; Padoveze, 2009). Tais indicadores são importantes para mostrar o retorno sobre recursos investidos, fornecendo subsídio ao processo decisório.

### 2.2.2 Análise vertical e horizontal

As análises horizontal e vertical consistem numa das técnicas mais simples de aplicação e, ao mesmo tempo, mais importantes no que se refere à riqueza das informações geradas para a avaliação do desempenho empresarial (Assef Neto, 2009).

A análise vertical, no balanço patrimonial, procura evidenciar a participação (representatividade) de cada elemento patrimonial do ativo e do passivo em relação ao ativo total. Ou seja, constitui um processo comparativo, é desenvolvida por meio de comparações relativas entre os valores afins ou relacionáveis numa mesma DRE (Padoveze, 2009; Assef Neto, 2009).

A análise horizontal consiste um instrumental que calcula a variação percentual ocorrida de um período para o outro, buscando analisar se houve crescimento conhecido, o que permite a avaliação dos vários itens de cada demonstração financeira em intervalos sequenciais de tempo (Padoveze, 2009; Assef Neto, 2009).

#### Quadro 1: Indicadores de crescimento vertical e horizontal

Indicador	Fórmula de cálculo	Objetivo e significado	Comparação
<b>Análise vertical</b>	$AV = \frac{\text{Atv. não circulante}}{\text{Ativo total}} \times 100$	Evidencia a participação de cada elemento patrimonial no ativo e no passivo em relação ao ativo total.	Não há um número-base. Pode-se dizer que quanto maior melhor.
<b>Análise horizontal</b>	$AH = \frac{\text{Saldo financiamento P1}}{\text{Saldo financiamento P2}}$	Avalia o crescimento da empresa.	

Fonte: Padoveze (2009).

### 2.2.3 Indicadores de liquidez

Os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento de uma empresa. Esses indicadores buscam evidenciar a condição da empresa em saldar suas dívidas, bem como o estado de sua estrutura de pagamento (Assef Neto; Lima, 2009; Padoveze, 2009). “São indicadores extraídos apenas do balanço patrimonial, razão por que são considerados **indicadores estáticos**. Quer dizer que no momento seguinte esses indicadores serão alterados.” (Padoveze, 2009, p. 210).

**Quadro 2:** Indicadores de liquidez

(Continua)

Indicador	Fórmula de cálculo	Objetivo e significado	Comparação
Liquidez corrente	LC = $\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$	O objetivo é verificar a capacidade de pagamento da empresa para valores de curto prazo.	Não há um número base. Pode dizer-se que quanto maior melhor.

**Quadro 2:** Indicadores de liquidez

(Conclusão)

Indicador	Fórmula de cálculo	Objetivo e significado	Comparação
Liquidez imediata	LI = $\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo circulante}}$	Consiste no indicador mais claro, visto que considera apenas os ativos financeiros efetivamente disponíveis para serem utilizados na execução de qualquer pagamento a curto prazo.	Não há um número base. Pode dizer-se que quanto maior melhor.
Liquidez geral	LG = $\frac{\text{Atv Circul.} + \text{Real. a longo prazo}}{\text{Psv Circu} + \text{Exigi. a longo prazo}}$	Objetiva verificar a capacidade de pagamento, agora analisando as condições totais de saldos a receber e a realizar, contra os valores a pagar.	<del>Embora não haja</del> referencial, alguns entendem que interessante é resultado acima de 1.

Fonte: Padoveze (2009).

### 2.2.4 Endividamento

Este indicador (Quadro 3) tem como intenção medir a estrutura de financiamento da companhia. É um número que evidencia o reflexo das políticas de alavancagem financeira da empresa e do financiamento do capital de giro a cada final de período. Assim, pode ser utilizado como medida de precaução para os credores da empresa (Padoveze, 2010).

**Quadro 3:** Indicador de endividamento

Indicador	Fórmula de Cálculo	Objetivo e significado	Comparação
Endividamento	$EDV = \frac{Psv\ Circulante + Exig\ longo}{Pat.\ Líquido}$	A finalidade deste indicador é medir a estrutura de financiamento da companhia. Evidencia o reflexo das políticas de alavancagem financeira	Este indicador deva resultar sempre inferior a 1,00.

Fonte: Padoveze (2009).

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como pesquisa do tipo descritiva, ou seja, que tem como principal objetivo descrever características de determinada população e ainda relatar e esclarecer as características inerentes a ela (Gil, 2009; Beuren, 2004). Neste caso, o estudo destaca a importância da pesquisa descritiva em finanças com a finalidade de revelar associações entre variáveis.

Caracteriza-se, ainda, como pesquisa de campo, pois objetiva gerar informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, de acordo com Lakatos e Marconi (2003). Cumpre, ainda, todos os passos descritos pelos autores: em primeiro lugar, realiza uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, para se determinar o *status quo* do problema em questão; e, após isso, permite estabelecer um modelo teórico inicial de referência; além de auxiliar na determinação das variáveis e na elaboração do plano geral de pesquisa (Lakatos; Marconi, 2003; Vergara, 2008).

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de um estudo de caso – quando o propósito é descrever a situação e o contexto em que está sendo feita determinada investigação (Gil, 2009). A abordagem adotada para levantamento, tratamento e análise dos dados é de natureza qualitativa, com o objetivo de buscar maior entendimento acerca do problema da pesquisa (Gil, 2009).

A amostra configurou-se como probabilística. Os dados foram obtidos pelo pesquisador em empresa de capital aberto, a siderúrgica Gerdau. Trata-se de uma empresa brasileira que começou sua trajetória em 1901, com uma fábrica de pregos em Porto Alegre, Brasil, e que hoje possui operações em 14 países ao redor do mundo. Os instrumentos utilizados para o levantamento de dados foram a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), obtida no *site* da Bovespa<sup>4</sup>, além dos Balanços Sociais<sup>5</sup> e das Notas Explicativas do período de 2001 a 2014. Esses dados foram coletados do banco de dados do *site* da Bovespa e da empresa.

4 Dados disponíveis em: [http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm?codigo=3980](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/listados-a-vista-e-derivativos/renda-variavel/empresas-listadas.htm?codigo=3980). Acesso em: 20 mar. 2016.

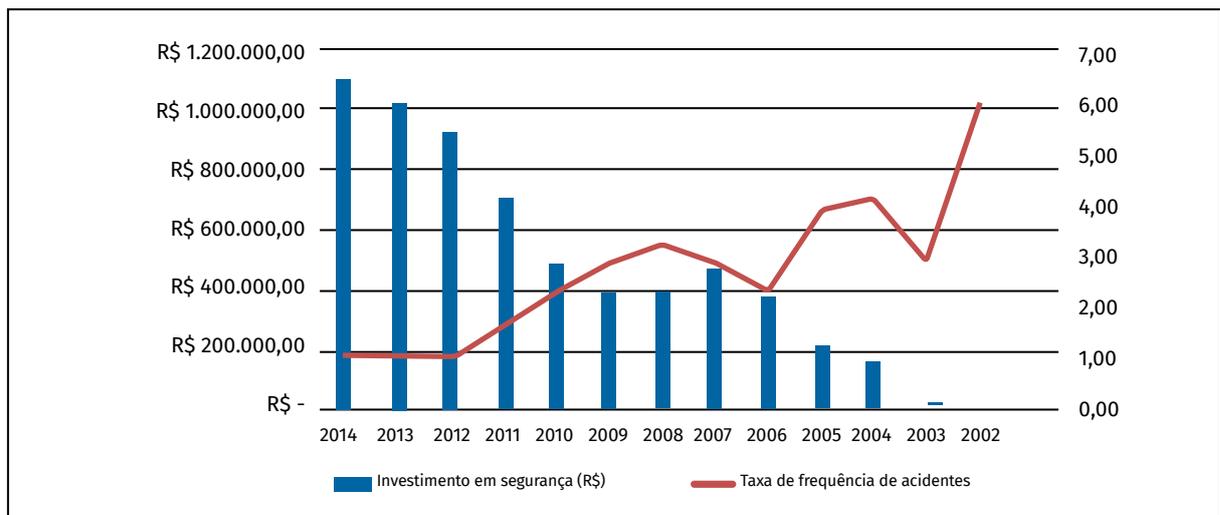
5 Dados disponíveis em: <https://www.gerdau.com.br/pt/media-center/relatorios#>. Acesso em: 20 mar. 2016.

A análise e a interpretação dos dados coletados deram-se em forma de tabelas, planilhas, gráficos, análise percentual – com a utilização de ferramentas eletrônicas tais como Word, Excel – e análise do conteúdo. O intuito foi relacionar os investimentos de segurança e as taxas de frequência de acidentes com os indicadores financeiros de análise de balanço.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

O Gráfico 1 evidencia um indicador bastante claro, visto que considera apenas os ativos financeiros efetivamente disponíveis para serem utilizados na execução de qualquer pagamento a curto prazo (Padoveze, 2009). Nesse sentido, cumpre destacar que os investimentos em saúde e segurança do trabalho são inversamente proporcionais à frequência de acidentes do trabalho. Então, o modo como os indicadores financeiros se comportam reflete de forma positiva na saúde financeira das organizações.

**Gráfico 1:** Relação investimento e frequência de acidentes

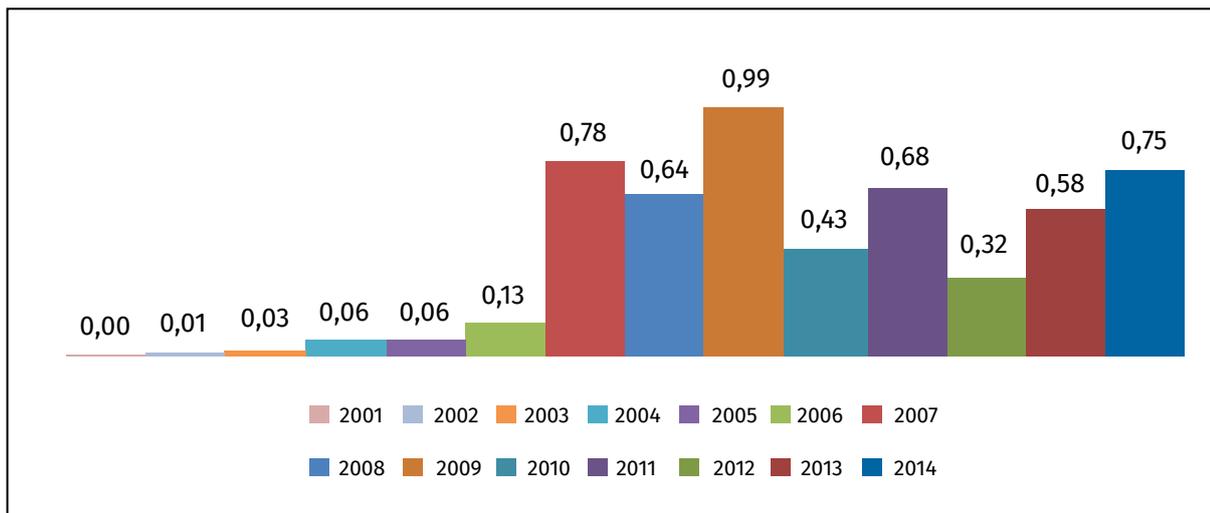


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os gastos com acidentes do trabalho, por sua vez, constituem pagamentos que são gerados no curto prazo, caracterizando o que se chama de custos diretos ou custo segurado: a) despesas médicas, hospitalares e farmacêuticas; b) pagamento de diárias e benefícios; c) salários pagos durante o tempo perdido por outros trabalhadores; d) custo de perdas de lucros pela improdutividade do acidentado e por parada das máquinas; e) processos trabalhistas por danos físicos e morais (Figueiredo Júnior, 2009).

O Gráfico 2, portanto, evidencia que tais gastos foram reduzindo exponencialmente, o que é justificado pelo aumento na liquidez imediata da empresa ao saldar suas dívidas. Reforça-se, com isso, a ideia de que os investimentos em saúde e segurança refletem de forma positiva na capacidade de pagamento da empresa, na medida em que os ativos financeiros disponíveis não são utilizados nos custos diretos gerados pelos acidentes.

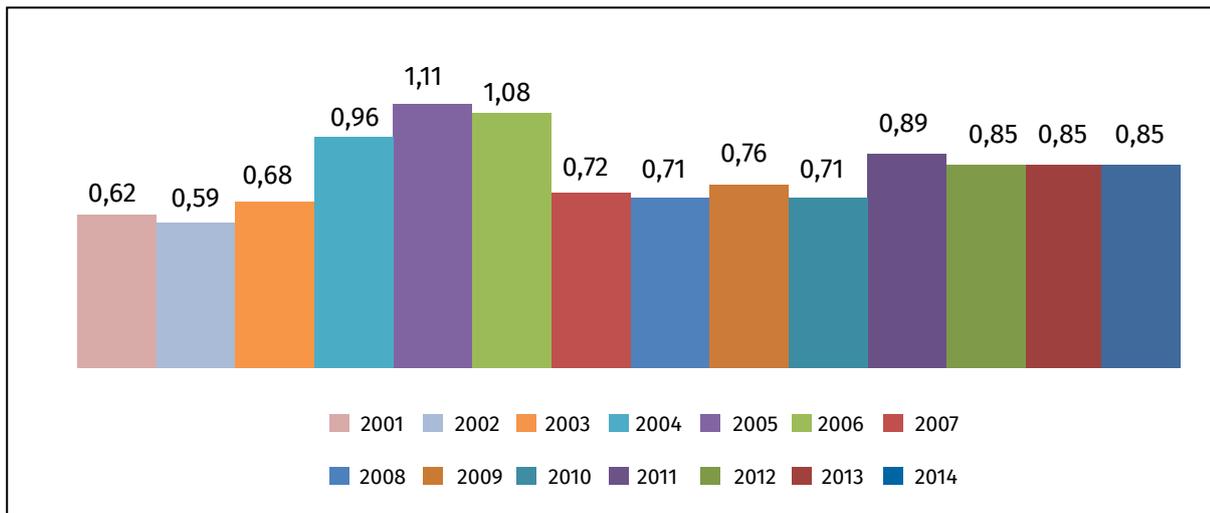
**Gráfico 2:** Índice de liquidez imediata



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O índice de liquidez geral, por sua vez, leva em consideração a situação da empresa a longo prazo, incluindo no cálculo os direitos e as obrigações a longo prazo (Padoveze, 2009). O Gráfico 3, a seguir, apresenta dados desse índice.

**Gráfico 3:** Índice de liquidez geral



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

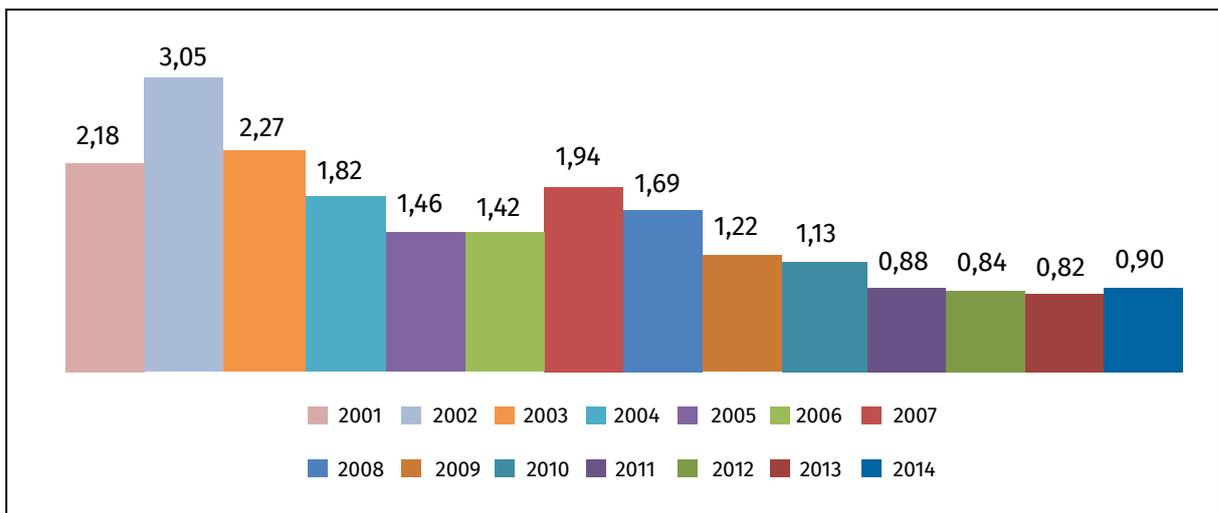
Importa destacar, inicialmente, que as empresas pagam, para esse fim, o correspondente a 20% do total mensal da folha de pagamento. Incluem-se também contribuições relacionadas ao faturamento e ao lucro obtido, além de contribuições como aquelas referentes ao financiamento da aposentadoria especial. Estão ainda aí incluídos os custos previdenciários em função do grau de incidência de incapacidade laborativa relacionada aos riscos ambientais do trabalho (Bittar; Lozoverly; Itani; Kulay, 2011).

Os pagamentos de longo prazo da empresa são explicitados pelos pagamentos feitos através da atividade econômica da empresa, proporcional ao seu grau de risco e ao número de acidentes registrados. Evidencia-se, portanto, que quando maior as taxas de frequências de acidentes, maior o montante descontado na folha de pagamentos, visto que a empresa analisada possui Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE) número 2423702, com grau de risco quatro.

Assim, nota-se, de acordo com o Gráfico 3, que a diminuição na ocorrência dos acidentes leva a um menor comprometimento dos ativos financeiros de longo prazo da empresa. Tais ativos, então, podem ser direcionados para atividades outras, otimizando-se os recursos financeiros.

Já quanto à relação com capital de terceiros, que evidencia o grau de dependência financeira em relação aos ativos totais (Assef Neto; Lima, 2009), a análise do Gráfico 4 demonstra que o grau de dependência financeira da empresa foi reduzido ao longo dos anos.

**Gráfico 4:** Relação com capital de terceiros (PL)

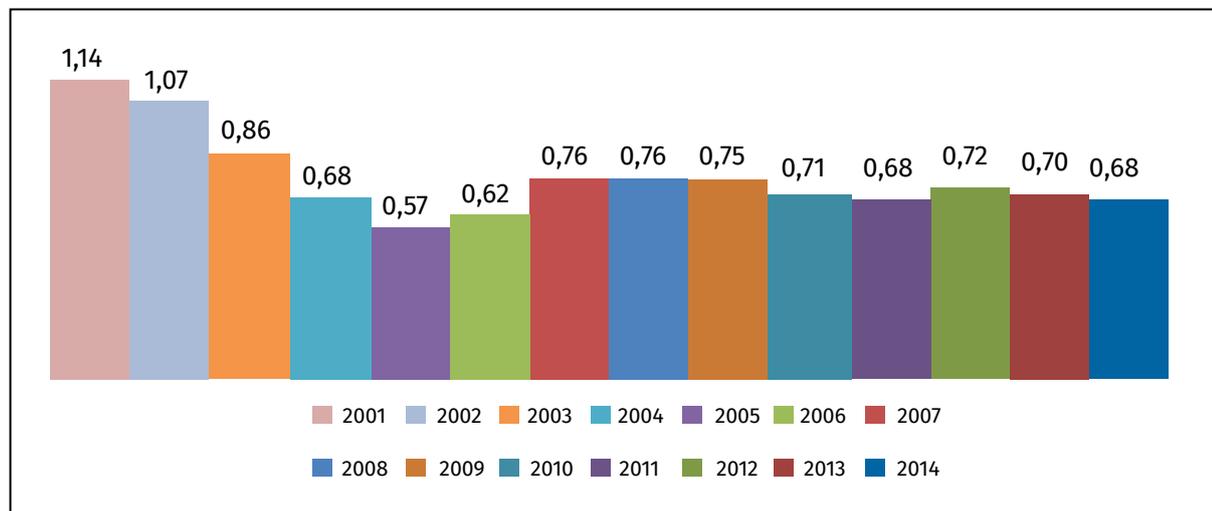


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O indicador de relação com capital de terceiros evidencia a dependência financeira, ou seja, o percentual de recursos totais da empresa que se encontra financiado por capital de terceiros (Assef Neto; Lima, 2009). Embora não se identifique diretamente a influência dos investimentos em segurança sobre esse indicador, constata-se, por meio de comparação, que a

relação com capital de terceiros acompanhou a diminuição na taxa de frequência de acidentes, que é um reflexo dos investimentos em saúde e segurança do trabalho.

**Gráfico 5:** Ativo permanente



**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

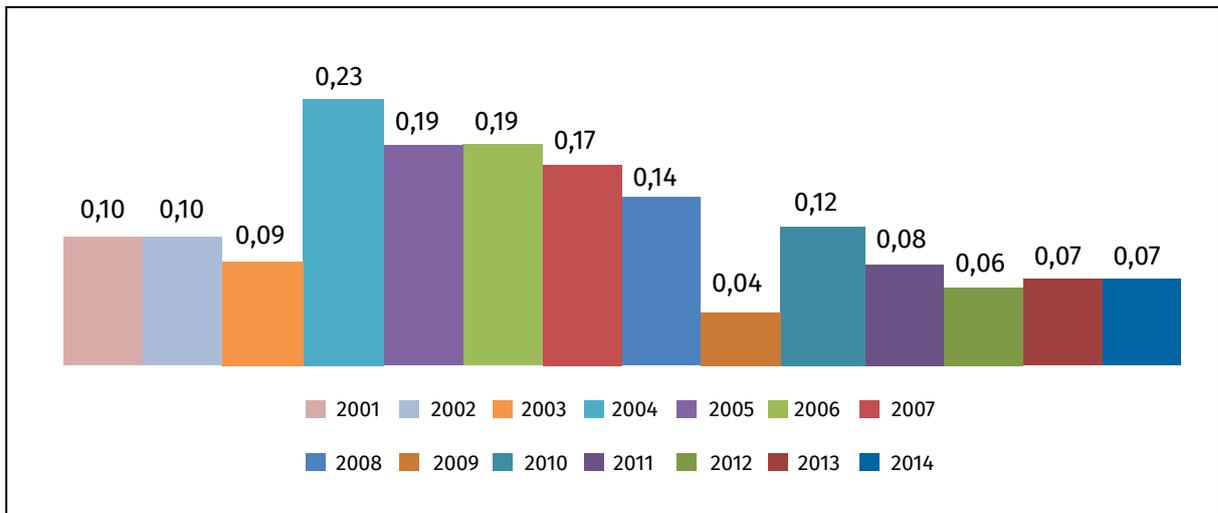
Os ativos permanentes englobam os recursos aplicados em bens e direitos de permanência duradoura, destinados ao funcionamento normal da empresa (Assef Neto; Lima, 2009). Conforme Artigo 183 da Lei nº 6.404/76, os ativos envolvem: gastos de implementação e pré-operacionais; gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos; gastos de implementação de sistemas e métodos; e gastos de reorganização ou reestruturação.

Os investimentos em saúde e segurança do trabalho podem afetar o ativo permanente na medida em que desse ativo são deduzidos gastos para as seguintes demandas:

- a) simples assistência médica;
- b) custos gerados pela incapacidade temporária;
- c) pagamentos de indenizações.

Então, conforme visto no Gráfico 1, o comprometimento do ativo permanente pode ter sido comprometido pelo alto investimento em saúde e segurança do trabalho realizado no período de 2001 a 2014.

**Gráfico 6: Margem operacional líquida**

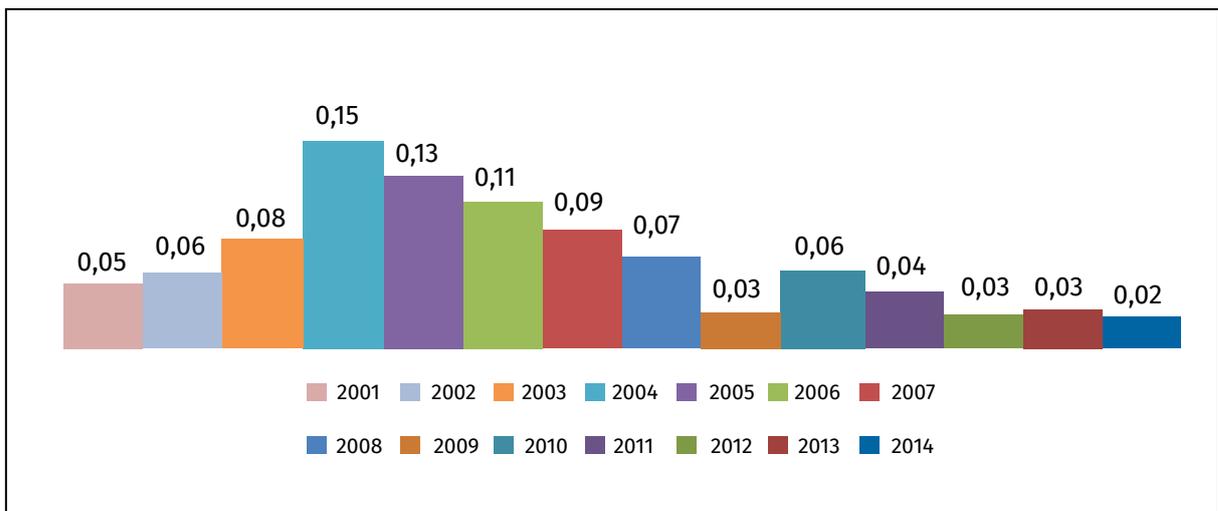


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A margem operacional, por sua vez, mede a eficiência operacional da empresa, ou seja, o quanto de suas receitas líquidas provenientes de vendas e serviços vieram de suas atividades operacionais (Assef Neto; Lima, 2009). No caso em estudo, apresentou comportamento variável ao longo do período analisado e não demonstra relação com os investimentos em segurança do trabalho.

Já quanto ao retorno sobre o investimento, que representa a relação entre a quantidade de dinheiro ganho ou perdido como resultado de um investimento e a quantidade de dinheiro investido (Assef Neto; Lima, 2009), os dados encontram-se a seguir, no Gráfico 7.

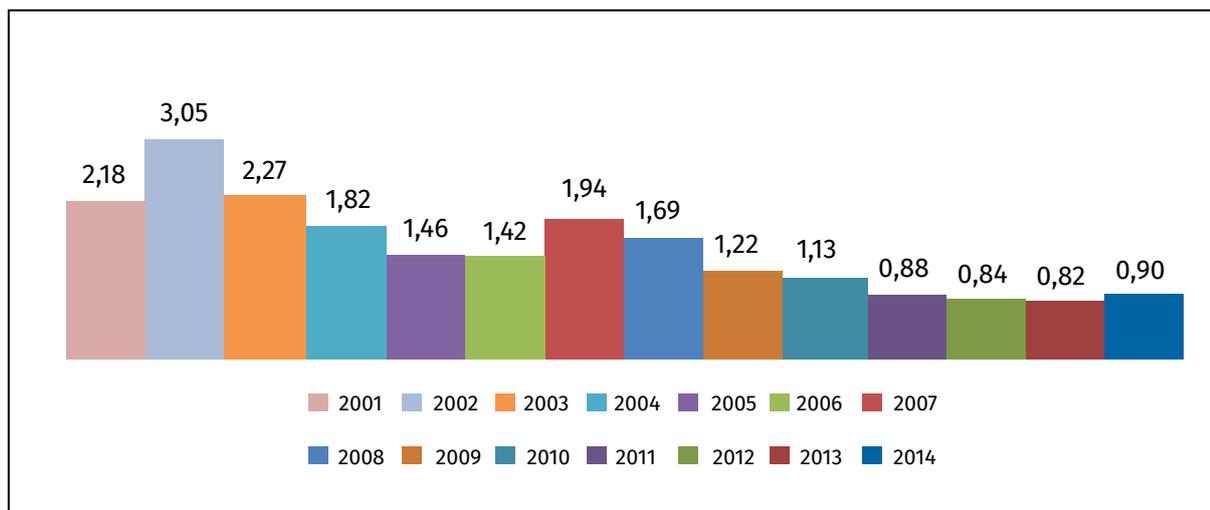
**Gráfico 7: Taxa de retorno sobre o investimento total**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Note-se que a taxa de retorno não apresentou uma relação direta com os investimentos em saúde e segurança. Segundo o que se pode analisar das notas explicativas obtidas no *site* da Bovespa, a companhia sofreu algumas intempéries econômicas devido à hiperinflação na Venezuela ter apresentado uma taxa acumulada de 90,2% desde a data da aquisição, pela companhia, da controladora na Venezuela, em junho de 2007. Em 2009 a taxa era de 40,3%.

**Gráfico 8:** Endividamento



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quanto ao endividamento, cabe destacar que quando esse índice apresenta resultado maior que 1 (100%), significa que os recursos permanentes da empresa não são suficientes para financiarem suas aplicações de permanentes, ou seja, a empresa não possui folga financeira (Assef Neto; Lima, 2009; Padoveze, 2009).

De forma análoga à situação líquida da empresa, os indicadores de endividamento (Gráfico 8) tomaram parâmetros positivos a partir de 2011, indicando que os ativos financeiros disponíveis não seriam afetados pelos custos diretos e indiretos com reparação de acidentes do trabalho.

## 5. CONCLUSÕES

Otimizar os recursos financeiros é uma necessidade exponencial das organizações. E, pelas disposições explanadas até o momento, o que se prova, de forma direta ou indireta, é que os investimentos em saúde e segurança do trabalho têm um impacto direto nos indicadores financeiros, o que reflete de forma holística na saúde financeira da organização.

Procurou-se, aqui, apresentar de forma objetiva e clara o impacto dos indicadores de segurança do trabalho na saúde financeira da organização, por meio de demonstrações que podem ser utilizadas como balizadores no momento da tomada de decisões de investimento. É preciso considerar, em tais decisões, que não se trata, nem de longe, de meros investimentos, tampouco de valores sem retornos financeiros e operacionais.

Os indicadores mensurados nesta pesquisa foram obtidos por meio da análise de balanços financeiros e do balanço social da organização. As limitações foram evidenciadas na obtenção de dados que possibilitariam cálculos mais precisos, como o número de acidentes de trabalho por ano e os gastos por eles demandados. Ainda assim, ficaram aqui demonstradas as influências dos investimentos em saúde e segurança do trabalho sobre a saúde financeira da organização.

Como esses indicadores possuem impactos em toda a organização, sugere-se para pesquisas futuras: avaliar a motivação dos empregados nesses anos, conforme os investimentos aumentam; estudar o quanto os investimentos em segurança alavancaram o retorno sobre o capital investido pelos acionistas; avaliar as perdas financeiras ocasionadas pelas paradas de produção decorrentes dos acidentes de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ADVOGADOS, Athayde. **Acidente de trabalho e seu impacto econômico-financeiro na empresa**. Disponível em: <http://www.athayde.com.br/acidente-de-trabalho-e-seu-impacto-economico-financeiro-na-empresa/>. Acesso em: 29 nov. 2015.

ASSEF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 14280**: cadastro de acidente do trabalho – procedimento e classificação. Rio de Janeiro, ABNT: 2001.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BITTAR, César; LOZOVERY; João Carlos do Amaral; ITANI, Alice; KULAY, Luiz Alexandre. A saúde do trabalhador: considerações sobre a gestão diante dos riscos e limites de tolerância à exposição da saúde. **INTERFACEHS Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 6, n.3, p. 132-141, 2011.

BRASIL. **Lei nº 8213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os planos de Benefícios da previdência e dá outras providências. Brasília, 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213compilado.htm). Acesso em: 23 mar. 2016.

BRASIL. **Lei nº 6 404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, 1976. Disponível em : [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm). Acesso em: 23 mar. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 2. ed. São Paulo; Atlas, 2000.

FIGUEIREDO JÚNIOR, J. V. **Prevenção e controle de perdas: abordagem integrada**. Natal: IFRN, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Rev. Adm. Contemp**, v.7, n. 1, p. 37-65, 2003. ISSN 1982-7849.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RITTI, Harold Freitas; GEMILIANO PINTO, Vívian. **Introdução à higiene e segurança do trabalho**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. 192 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIERA, Bernadete Fernandes. Equipamento de proteção individual. In: MATTOS, Ubirajara Aluizio de Oliveira; MÁSCULO, Francisco Soares Melo (Orgs.). **Higiene e segurança do trabalho**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2011.

WARREN, Carl L; REEVE, James M; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. Trad. Téc. André Olímpio Mosselm Du Chenoy Castro. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

