



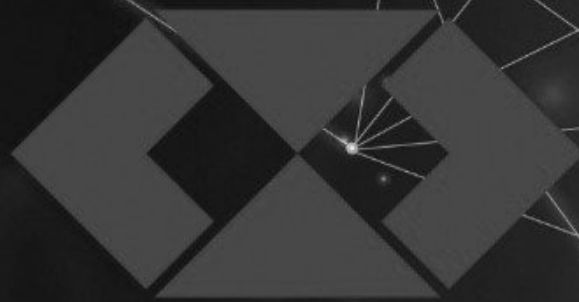
# ADMINISTRAÇÃO GERAL: ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES

Volume 1

Organizadoras:  
Nhatallia Laranjeira Amorim  
Ana Paula da Silva Farias

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA





# ADMINISTRAÇÃO GERAL: ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES

Volume 1

Organizadoras:  
Nhatallia Laranjeira Amorim  
Ana Paula da Silva Farias

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



Editora Omnis Scientia

**ADMINISTRAÇÃO GERAL:  
ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES**

Volume 1

1ª Edição

TRIUNFO - PE

2022

## **Editor-Chefe**

Me. Daniel Luís Viana Cruz

## **Organizadoras**

Nhatallia Laranjeira Amorim

Ana Paula da Silva Farias

## **Conselho Editorial**

Dr. Cássio Brancaleone

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva

Dra. Pauliana Valéria Machado Galvão

Dr. Plínio Pereira Gomes Júnior

Dr. Walter Santos Evangelista Júnior

Dr. Wendel José Teles Pontes

## **Editores de Área - Ciências Sociais Aplicadas**

Dra. Helga Midori Iwamoto

Dr. Marcelo Luiz Bezerra da Silva

Dra. Milena Nunes Alves de Sousa

Dr. Thiago Barbosa Soares

## **Imagem de Capa**

Freepik

## **Edição de Arte**

Leandro José Dionísio

## **Revisão**

Os autores



**Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons – Atribuição-  
NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.**

**O conteúdo abordado nos artigos, seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A238 Administração geral [livro eletrônico] : estudos sob a perspectiva de administradores / Organizadoras Nhatallia Laranjeira Amorim, Ana Paula da Silva Farias. – Triunfo, PE: Omnis Scientia, 2022. 63 p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-88958-90-2

DOI 10.47094/978-65-88958-90-2

1. Administração de empresas – Pesquisa – Brasil. I. Amorim, Nhatallia Laranjeira. II. Farias, Ana Paula da Silva.

CDD 658.4

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

**Editora Omnis Scientia**

Triunfo – Pernambuco – Brasil

Telefone: +55 (87) 99656-3565

[editoraomnisscientia.com.br](http://editoraomnisscientia.com.br)

[contato@editoraomnisscientia.com.br](mailto:contato@editoraomnisscientia.com.br)



# DEDICATÓRIA

*Dedicamos a todos os estudantes, professores,  
gestores, empreendedores e demais  
profissionais da área de administração!*

# AGRADECIMENTOS

*Agradecemos às organizações que nos permitiram a realização de estudos para elaboração desses trabalhos que contribuem para a pesquisa na área de administração e também à Universidade Federal de Pernambuco/ Unidade Acadêmica de Serra Talhada – UFRPE/ UAST por nos oportunizar a obtenção de conhecimentos, nos instruir como profissionais e nos incentivar a realizar pesquisas.*

# PREFÁCIO

A presente obra intitulada “ADMINISTRAÇÃO GERAL: ESTUDOS SOB A PERSPECTIVA DE ADMINISTRADORES” foi desenvolvida com o propósito de analisar e contribuir com conhecimentos sobre duas temáticas: 1) Gestão de pessoas; e 2) Gestão de materiais e logística.

Durante anos acreditava-se que uma boa gestão dos recursos materiais era o suficiente para o sucesso de um empreendimento, deste modo, os investimentos eram centralizados nessa área. Conforme novos conceitos de administração foram sendo desenvolvidos e compartilhados, especialmente sobre as teorias das relações humanas, foi possível perceber que as pessoas são tão importantes quanto os recursos tangíveis de uma organização, então investir no capital intelectual tornou-se mais uma forma de vantagem competitiva, principalmente quando o foco passou a ser a satisfação do cliente.

Portanto, o objetivo desta obra é trazer reflexões mostrando que as duas temáticas são importantes e estão inter-relacionadas, evidenciando que é crucial a participação de gestores com visões holísticas para analisar ambas e identificar quais as melhores estratégias para cada área.

As organizadoras



## AUTORES

### **Ana Paula da Silva Farias**

Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco. Professora Adjunta do curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST). Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. Avaliadora de cursos de graduação do INEP.

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/9195858306109701>

### **Givanildo Pereira da Silva Filho**

Graduado em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/4362183648515725>

### **Juliana Rodrigues Oliveira**

Graduada em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/9735771963354791>

### **Maria José da Silva Feitosa**

Possui graduação em Administração pela UFCG e mestrado na mesma área pela UFPE. É Professora de Administração na UFRPE/UAST. Tem como interesses de pesquisa os temas sustentabilidade, indicadores de sustentabilidade, turismo e sustentabilidade, inovação na gestão pública e inovação social.

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/6887857776351323>

### **Nhatallia Laranjeira Amorim**

Graduada em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST). Especializada em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações e em Gestão Pública. Atuou como Professora no Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE). É mestranda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/0211686920794461>

**Valéria Ferreira dos Santos**

Graduada em Bacharelado em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST).

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/5083755316085651>

**Valter Olinda Pereira**

Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco - Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UFRPE-UAST); Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) e está Chefe de Controle de Pessoal na Prefeitura Municipal de Manaíra-PB.

Link do Currículo *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/6347308552411887>

# SUMÁRIO

## **CAPÍTULO 1.....13**

### **MUDANÇAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL E OS SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE**

Nhatallia Laranjeira Amorim

Valéria Ferreira dos Santos

Givanildo Pereira da Silva Filho

Juliana Rodrigues Oliveira

Valter Olinda Pereira

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/13-19**

## **CAPÍTULO 2.....20**

### **A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE**

Nhatallia Laranjeira Amorim

Ana Paula da Silva Farias

Givanildo Pereira da Silva Filho

Juliana Rodrigues Oliveira

Valter Olinda Pereira

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/20-34**

## **CAPÍTULO 3.....35**

### **MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DO MODELO DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

Givanildo Pereira da Silva Filho

Maria José da Silva Feitosa

Nhatallia Laranjeira Amorim

Valter Olinda Pereira

Juliana Rodrigues Oliveira

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/35-40**

**CAPÍTULO 4.....41**

**GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

Valter Olinda Pereira

Ana Paula da Silva Farias

Nhatallia Laranjeira Amorim

Juliana Rodrigues Oliveira

Givanildo Pereira da Silva Filho

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/41-49**

**CAPÍTULO 5.....50**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS AO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE**

Juliana Rodrigues Oliveira

Ana Paula da Silva Farias

Nhatallia Laranjeira Amorim

Valter Olinda Pereira

Givanildo Pereira da Silva Filho

**DOI: 10.47094/978-65-88958-90-2/50-59**

## MUDANÇAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL E OS SEUS IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE

**Nhatallia Laranjeira Amorim<sup>1</sup>;**

**Valéria Ferreira dos Santos<sup>2</sup>;**

**Givanildo Pereira da Silva Filho<sup>3</sup>;**

**Juliana Rodrigues Oliveira<sup>4</sup>;**

**Valter Olinda Pereira<sup>5</sup>.**

**RESUMO:** Com mercados cada vez mais dinâmicos as organizações passaram a enxergar as mudanças como algo rotineiro, em busca de alcançar a excelência e diferenciais competitivos nos seus ramos de atuação. Para tanto, o gestor deve desenvolver um bom planejamento estratégico e implantá-lo, identificando o momento, as razões e os seus possíveis impactos. Nessa perspectiva, a presente pesquisa objetivou avaliar o impacto que as mudanças causam em relação às adaptações dos colaboradores da organização e entender como o gestor de pessoas lida com essa estrutura e mudanças comportamentais. Esse estudo consistiu em uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória e qualitativa e de revisões referentes ao tema, além da apresentação de um esquema e aplicação de questionários de roteiros semiestruturados aos gestores de empresas do comércio varejista da cidade de Serra Talhada, no semiárido Pernambucano. A presente pesquisa foi baseada em quatro tipos de mudanças organizacionais, concluindo-se que dessas, a mudança na cultura organizacional impacta em maior resistência por parte dos colaboradores, portanto, a mais desafiadora para a gestão de pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégias de mudanças. Técnicas de gestão. Competitividade.

### **CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL SCOPE AND THEIR IMPACT ON PEOPLE MANAGEMENT: AN EXPLORATORY STUDY CONDUCTED IN SERRA TALHADA/PE**

**ABSTRACT:** *With increasingly dynamic markets organizations began to see changes as something routine, seeking to achieve excellence and competitive differentials in their branches of activity. To this do so, the manager must develop a good strategic planning and implement it, identifying the moment, reasons and their possible impacts. From this perspective, this research aimed to evaluate the impact that changes cause in relation to the adaptations of the employees of the organization and understand how the people manager deals with this structure and behavioral changes. This study consisted of an exploratory*

*and qualitative bibliographic research and reviews related to the theme, in addition to the presentation of a scheme and application of questionnaires of semi-structured scripts to managers of retail companies in the city of Serra Talhada, in the semi-arid Region of Pernambuco. The present research was based on four types of organizational changes, concluding that of these, the change in organizational culture impacts greater resistance on the part of employees, therefore, the most challenging for people management.*

**KEY-WORDS:** *Change strategies. Management techniques. Competitiveness.*

## INTRODUÇÃO

A mudança pode ser definida como qualquer tipo de transformação envolvendo diversos processos, o seu entendimento relaciona a forma em que as pessoas são afetadas com o que o gestor pode realizar para minimizar os fatores de resistências, como utilizar a abordagem sistemática e promovê-la. A mudança pode ser estratégica, tecnológica, estrutural ou de várias outras formas, depende do ambiente e das necessidades que o gestor identifica como necessárias no processo de tomada de decisão, para tanto, é importante analisar os impactos que essas mudanças podem causar no sistema organizacional em todos os aspectos (RODRIGUES; NARDUCCI, 2021).

A mudança é importante porque com ela está acoplado o conceito de inovação, de adotar novas ideias e práticas em alguma área ou por toda a organização, encontrando novas formas para fazer algo novo, proporcionando à empresa a vantagem competitiva (SANCHEZ, 2020).

A função principal a ser desenvolvida pelo gestor é identificar as principais razões da mudança antes de aderi-la, é necessário que se tenha uma visão ampla do que irá ocorrer depois da sua implantação, que não desanime com os problemas e que busque soluções, mantendo o controle, ou seja, que faça o planejamento estratégico objetivando a eficiência e a eficácia (RODRIGUES; NARDUCCI, 2021).

Ainda de acordo com Sanchez (2020) para que ocorram as mudanças na organização é preciso repensar nas melhores maneiras para implantá-las. Portanto, é fundamental uma análise minuciosa dos possíveis riscos no próprio ambiente interno frente às mudanças.

As mudanças podem impactar impactam no psicológico das pessoas, causando nestas diferentes atitudes, tais como: alterações do comportamento dos indivíduos que vivenciam essa instabilidade como algo negativo, exploração, resistência, mais responsabilidades e insatisfação. Diante disso, levantou-se o seguinte questionamento:

Quais são os tipos de mudanças que mais trazem desafios para a gestão de pessoas devido à resistência à adaptação dos seus colaboradores?

Portanto, a presente pesquisa objetivou analisar o impacto das mudanças organizacionais, identificando qual é o tipo de mudança mais desafiador para a gestão de

pessoas de uma organização, devido à resistência a adaptação dos seus colaboradores.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A mudança consiste em alterações que podem ser planejadas ou não. Considera-se a formalidade estrutural, cultural, pessoal, no trabalho e nas relações com o seu ambiente, podendo haver consequências positivas e/ou negativas no que diz respeito à eficiência e eficácia do âmbito organizacional (ALMEIDA; RAMOS FILHO, 2019).

É importante que haja compreensão da influência das mudanças que ocorrem em aspectos internos e externos e dos comportamentos de cada indivíduo que compõe a organização. Essas mudanças dependem de como os interesses são definidos e mensurados.

De acordo com a revisão apresentada por Santos (2021), acerca desta temática, foi possível observar que estas ações têm se voltado para as novas tecnologias, cultura e práticas adotadas. As pesquisas, sobretudo as norte-americanas, objetivam compreender as consequências das mudanças para o comportamento do indivíduo, para isso, é mostrado um estudo de esquemas mentais e de percepção de justiça.

Foi realizada uma revisão voltada para o estudo das atitudes individuais, sendo identificadas duas tendências de pesquisa: reações afetivas às mudanças e reações comportamentais. Foi possível notar que determinadas mudanças geram alterações no nível de lealdade, de comprometimento e satisfação, mas é menos frequente encontrar variáveis mais graves como ansiedade, depressão e exaustão. É preciso considerar que todos os termos comportamentais, as estratégias de enfrentamento, a resistência e a adaptação, são importantes objetos de estudo. Vale ressaltar que essa revisão tem como foco a produção internacional, principalmente nas publicações norte-americanas (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

Os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais usando a percepção, para dar o real sentido ao seu ambiente (SILVA; AMORIM, 2019). De acordo com Sousa, *et al.* (2021), deve haver uma junção do conhecimento, da capacidade e da vontade. Em que o conhecimento diz o que fazer e porque fazer, a capacidade diz como fazer e a vontade é a motivação do desejo de fazer. E para que se torne como hábito na vida dos indivíduos esses elementos devem estar reunidos.

O processo de transição decorrente da mudança pode causar ansiedade, cinismo e desgaste no sistema organizacional causando impacto para a gestão de pessoas, porque cada indivíduo tem diferentes maneiras de interpretar as mudanças, podendo ser consideradas negativas e/ou positivas, de nível fácil ou difícil e entre outras formas (RAZA, *et al.*, 2017).

É crucial que toda organização aprenda e incorpore informações novas e diversas, que envolva seus melhores conhecimentos e comportamentos. A organização modernizada

tem um modelo de gestão que está em constante busca de novos valores, parâmetros e novas práticas de administrar. A possibilidade de sucesso de uma projeção submetida à mudança está totalmente interligada a estratégia utilizada na forma de implantar (OLIVEIRA, 2020).

Assim como também é necessário que se disponha de elementos que venham a facilitar a implantação, tais como uma boa liderança (que não se confunda com um sistema de chefia na organização) que venha a orientar a forma como os processos caminharão para sua devida atribuição final, e como se dará a administração de fatores de risco presentes, de satisfação colaborativa, entre outros.

O alto comprometimento dos três níveis organizacionais também deve ser levado em consideração, uma vez que ao unirmos o operacional, tático e estratégico teremos então uma combinação harmônica que provavelmente trará bons resultados, por conseguinte. Entretanto, a individualização de quaisquer desses níveis trará complicações para o processo como um todo.

De acordo com Mascarenhas (2020) a mudança é uma característica presente na vida organizacional, tanto no nível operacional quanto no estratégico. Portanto, não existe nenhuma dúvida quanto à importância, para qualquer que seja a organização, da capacidade de identificar onde ela deve estar no futuro e, como gerenciar as mudanças para os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo consiste em uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória e qualitativa e de revisões referentes ao tema. Para o embasamento teórico e aprofundamento da temática, realizou-se uma revisão de literatura, no qual foram utilizados trabalhos científicos do *Google Scholar*. Foram pesquisados termos como: “o impacto das mudanças organizacionais em relação às adaptações dos colaboradores da empresa” e “Principais desafios para a gestão de pessoas no processo de implementação das mudanças organizacionais”.

Para alcançar aos objetivos propostos na pesquisa, realizou-se um processo de coleta de dados por meio de um esquema e aplicação de questionários de roteiros semiestruturados para gestores de pessoas de 40 empresas do comércio varejista do centro da cidade de Serra Talhada, Pernambuco, onde se encontra o núcleo desse segmento de mercado. Os questionários abordavam quatro tipos de mudanças organizacionais: mudanças na estrutura, mudanças na tecnologia, mudanças nos produtos/serviços e mudanças na cultura organizacional. Conforme demonstração da Tabela 1. Os gestores apontaram o tipo de mudança que nas suas perspectivas gerava maior resistência em relação à adaptação dos seus colaboradores.



**Tabela 1:** Tipos de mudanças organizacionais e seus respectivos parâmetros.

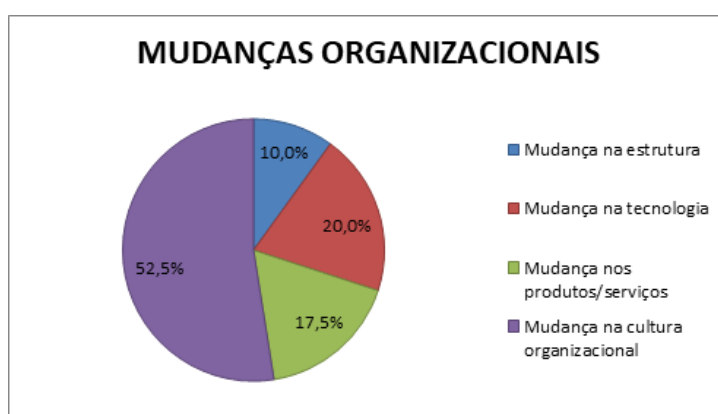
| TIPOS DE MUDANÇAS                                 | PARÂMETROS  |
|---|---|
| Mudanças na estrutura organizacional              | Redesenho da estrutura de órgãos e cargos; Novos paradigmas organizacionais; Redução de níveis hierárquicos; Novas redes de comunicações.                   |
| Mudanças na tecnologia                            | Novas máquinas, equipamentos, instalações; Redesenho do fluxo de trabalho; Novos métodos e processos de trabalho.   |
| Mudanças nos produtos/serviços                    | Criação e desenvolvimento de novos produtos/serviços; Melhoria dos produtos/serviços atuais.  |
| Mudanças na cultura organizacional ou nas pessoas | Novos paradigmas culturais; Novos conhecimentos, capacidades, habilidades e relacionamento entre os indivíduos; Novas expectativas, percepções, motivações. |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante dos resultados obtidos, pode-se observar que as mudanças organizacionais que mais afetam no comportamento dos funcionários em relação à adaptação e aceitação é a mudança na cultura organizacional, seguido da mudança na tecnologia, mudanças nos produtos/serviços e mudança na estrutura, representando respectivamente: 52,5%, 20%, 17,5% e 10% (Gráfico 1).

**Gráfico 1:** Porcentagem das mudanças organizacionais que mais geram impactos acerca da resistência à adaptação dos colaboradores de acordo com a percepção de gestores de pessoas das empresas.



Fonte: Próprios autores, 2017.

De acordo com Gomes e Ferreira (2018), a mudança na tecnologia, devido aos seus avanços frequentes é o tipo de mudança que afeta bastante as pessoas em relação à adaptação, à aceitação e demora no compartilhamento dos conhecimentos quando comparada à velocidade de evolução das informações. No entanto, foi identificado na presente pesquisa que a mudança na cultura da organização representa maiores desafios

de acordo com a percepção dos gestores. Para estes, os colaboradores desenvolvem maiores resistências em relação a esse tipo de mudança, além disso, muitos levam a cultura organizacional de outras empresas que trabalharam anteriormente, tornando o processo mais difícil.

A minimização desses impactos para a melhor e mais rápida adaptação dos funcionários se deu pela atuação dos gestores, os quais desenvolvem treinamentos (motivacionais e entre outros), além de reuniões frequentes esclarecendo a devida importância do tipo de mudança citada.

Temas relacionados às mudanças organizacionais estão presentes na literatura há anos e vem ganhando força e ritmo conforme a velocidade em que o ambiente se modifica. As organizações devido à diversidade têm comportamentos diferentes no que diz respeito aos obstáculos e desafios, algumas mesmo com as exigências do mercado, mostram-se fechadas as transformações, outras somente reagem, e apenas algumas buscam mudar antecipadamente.

As organizações, para manterem-se competitivas, encontram-se, sujeitas a mudanças cada vez mais desafiadoras; para qualquer situação de mudança, o primeiro passo é refletir sobre a natureza e o contexto interno da empresa (SANCHEZ, 2020).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mudança na cultura organizacional identificada como a mais desafiadora na percepção dos gestores, apresenta diversas nuances, pois, quando se trata de cultura, esta se refere aos valores, princípios, crenças, políticas, sistemas, símbolos, de uma organização. Portanto, envolve questões muitas das vezes enraizadas e compromete a forma de ser e fazer as coisas, deste modo, influencia todos os colaboradores e fornece premissas que orientam e guiam atitudes, comportamentos e a mentalidade de cada um.

Foi observado que o grau de aceitação dos colaboradores depende do tipo de mudança implementada, mas todo o processo pode ser mais dinâmico e menos desafiador quando a gestão de pessoas é visionária e competente, com a capacidade de ter em sua organização um ambiente harmônico para que seus colaboradores desenvolvam os seus papéis de forma produtiva mesmo diante dos impactos gerados pelas mudanças, com isso, trazer bons resultados de forma geral, proporcionando maiores capacidades de crescimento e desenvolvimento da organização e conseqüentemente, da economia do país.

Em suma, a cultura de uma organização é a forma como se realizam as coisas, como se fazem as tarefas, desde organizar os estoques, do *layout* da empresa até a forma de atendimento aos clientes. Quando se procura mudar alguns desses elementos encontra-se resistência por parte dos colaboradores, seja por estes estarem acomodados com a forma em que estavam sendo executadas as atividades, por acharem que aquela mudança não é necessária ou até mesmo por medo das incertezas.

Cabe ao gestor buscar a melhor maneira para implementar quaisquer transformações.

É necessário adquirir e desenvolver nos colaboradores a capacidade de reconhecer a mudança, saber lidar com ela de forma proativa, adaptando-os a nova realidade; transmitindo todos os valores e a importância destes.

## DECLARAÇÃO DE INTERESSES

Nós, autores deste artigo, declaramos que não possuímos conflitos de interesses de ordem financeira, comercial, político, acadêmico e pessoal.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, H. R; RAMOS FILHO, A. C. Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, 2019.

ARMENAKIS, A. A; BEDEIAN, A. G. **Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management***, 25, 293-315, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.

GOMES, A. P. C. Z; FERREIRA, V. C. P. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Editora FGV, 2018.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.

OLIVEIRA, É. **Gestão de pessoas na contemporaneidade**. Editora Senac São Paulo, 2020.

RAZA, M. A. *et al.*; ***The Impact of Organizational Change on Employee Turnover Intention: Does Stress Play a Mediating Role? Public Organization Review: A Global Journal***, fev. 2017.

RODRIGUES, D. F; NARDUCCI, V. **Mudança e cultura organizacional**. Editora FGV, 2021.

SANCHEZ, W. **Gestão da mudança**. Editora Senac São Paulo, 2020.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Saint Paul Editora, 2021.

SILVA, F. S; AMORIM, M. R. Liderança e Comportamento Organizacional: uma Relação Intrínseca na Gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 23, n. 37, p. 9-13, 2019.

SOUSA, M. A. B; *et al.*; O profissional de administração e as exigências do mercado: um estudo em sites de emprego. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 1, p. 367-376, 2021.

## CAPÍTULO 2

### A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE

**Nhatallia Laranjeira Amorim<sup>1</sup>;**

**Ana Paula da Silva Farias<sup>2</sup>;**

**Givanildo Pereira da Silva Filho<sup>3</sup>;**

**Juliana Rodrigues Oliveira<sup>4</sup>;**

**Valter Olinda Pereira<sup>5</sup>.**

**RESUMO:** Novos conceitos de gestão de pessoas vêm ganhando espaço nos estudos de administração, cada vez mais se nota a importância das pessoas e das suas relações no âmbito organizacional. Um empreendimento para ter sucesso percorre um caminho com inúmeras possibilidades estratégicas, em que a pesquisa do clima organizacional representa uma destas. Portanto, o presente estudo teve o objetivo de analisar o clima organizacional, incluindo o nível de relacionamento entre os colaboradores e outras variáveis que podem influenciar positiva ou negativamente no sucesso organizacional. A pesquisa foi realizada em uma empresa situada no município de Serra Talhada/PE, em que foco do estudo foi identificar os problemas na comunicação, problemática esta sugerida pelo gestor da empresa. A pesquisa caracterizou-se descritiva e foram utilizados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Com os resultados obtidos foi possível identificar falhas e elaborar possíveis propostas de soluções. A pesquisa buscou agregar conhecimento e contribuir com os estudos acerca da gestão de pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relações humanas. Estudo do clima organizacional. Estratégias de gestão de pessoas.

#### **THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ANALYSIS FOR THE SUCCESS OF AN ENTERPRISE: A CASE STUDY CARRIED OUT IN SERRA TALHADA/PE**

**ABSTRACT:** *New concepts of people management are gaining space in administration studies, the importance of people and their relationships in the organizational scope is increasingly noticed. An enterprise to be successful follows a path with numerous strategic possibilities, in which the organizational climate research represents one of these. Therefore, the present study aimed to analyze the organizational climate, including the level of relationship between employees and other variables that can positively or negatively*

*influence organizational success. The research was carried out in a company located in the municipality of Serra Talhada/PE, in which the focus of the study was to identify problems in communication, a problem suggested by the company manager. The research was descriptive and the bibliographic research and the case study were used as technical procedures. With the results obtained, it was possible to identify flaws and develop possible proposals for solutions. The research sought to add knowledge and contribute to studies on people management.*

**KEY-WORDS:** Human relations. Study of the organizational climate. People management strategies.

## INTRODUÇÃO

As organizações para acompanharem a era globalizada e manterem-se competitivas buscam estratégias cada vez mais inovadoras, demandando dos seus colaboradores a capacidade de se moldarem de acordo com as exigências do mercado. O gestor tem o desafio de envolver todos os colaboradores aos objetivos almejados pela organização, objetivando satisfazer ambas as partes envolvidas, diante disso, surge a importância do estudo do clima organizacional (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

O clima organizacional envolve as complexidades do pensamento humano e sua forma de expressá-lo, ou seja, tudo que o indivíduo vivencia ao longo da vida e carrega consigo: os valores, as atitudes, as crenças, a cultura e entre outros, que influenciam de forma direta nos comportamentos e nas percepções sobre o que é positivo ou negativo, interpretar e reagir, atrelado a isso as expectativas, para sentir satisfação em algo (GRINBERG; ZANDONÁ, 2020).

A qualidade do gerenciamento das relações humanas torna-se importante para o sucesso da gestão de pessoas, conseqüentemente, da organização, dos colaboradores e clientes, uma vez que, a satisfação dos clientes depende de forma direta da satisfação dos colaboradores, garantir a qualidade e satisfação destes torna-se um investimento tão necessário quanto investir em sistemas ou recursos materiais (COSTA; MOURA, 2018).

Com o estudo do clima organizacional é possível diagnosticar possíveis falhas por meio da análise da situação em que se encontra o ambiente interno; o grau da qualidade; o nível de relacionamento; de comprometimento e de satisfação dos funcionários. Para tanto, é necessário à utilização de mecanismos eficazes que possam mensurar dados relevantes (SANTOS, 2021).

Foi observado e apontado pelo gestor da empresa em estudo, que seus colaboradores apresentam problemas na comunicação, principalmente daqueles que compõem o setor de vendas, devido à competição que acontece entre eles na conquista por novos clientes, isso faz com que sejam percebidas atitudes que criam um clima desfavorável no ambiente de trabalho, afetando todo o grupo.

Considerando a problemática sugerida pelo próprio gestor, o presente estudo objetivou analisar o clima organizacional da empresa, que está situada no município de Serra Talhada/PE, além de avaliar o nível de relacionamento entre os seus colaboradores.

A ideia foi analisar e identificar quais os pontos positivos e negativos percebidos pelos colaboradores no exercício de suas funções, bem como, fornecer informações relevantes ao gestor para a tomada de decisão necessária. Uma vez que, um diagnóstico possibilita sugestões de ferramentas para apoio na tomada de decisões e implantações de melhorias na gestão da qualidade.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Clima Organizacional (CO)

O conceito de clima organizacional e a sua aplicabilidade foram evoluindo a cada dia por meio de análises, notou-se a importância da gestão de pessoas acerca do desenvolvimento de estratégias de planejamento que envolva todos os colaboradores aos objetivos da empresa.

O clima organizacional é definido como o conjunto de características que podem ser mensuradas no ambiente interno de uma organização, é a forma como os indivíduos se relacionam e desenvolvem seus papéis neste ambiente; é a qualidade percebida e experimentada que influencia de forma direta no comportamento, motivação e satisfação dos mesmos. O clima é a ponderação das expectativas dos colaboradores em relação aos seus objetivos e aos objetivos da organização, uma vez que é de suma importância encontrar o equilíbrio (SANTOS, 2021).

As expectativas dependem da motivação de cada indivíduo, pois é o que o impulsiona para realizar seus objetivos da melhor forma possível, envolve elementos biológicos, psicológicos e sociais, que influenciam no comportamento organizacional, estudar a motivação é algo importante, porém o estudo com um alto grau de complexidade (BOCK, *et al.*, 2019).

Entre 1927 e 1932, Abraham Maslow criou uma teoria sobre a motivação e defendeu que as pessoas se motivam apenas quando suas necessidades são preenchidas, este desenvolveu uma pirâmide com a hierarquia das necessidades (Figura 1) (CHIAVENATO, 2003).

**Figura 1:** Pirâmide das necessidades, de acordo com Abrahan Maslow.



**Fonte:** <https://www.faberhaus.com.br/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow/>.

Douglas McGregor acreditava que a forma de liderança de um gestor influencia de forma direta no comportamento dos colaboradores, com base nisso desenvolveu duas teorias em 1960, teoria X e a teoria Y, na primeira diz que a equipe não produz se o gestor não controla-la rigidamente, que é necessário repreender, punir ou até mesmo demitir, o funcionário não tem participação na tomada de decisões e não gosta de trabalhar; já a teoria Y diz que os colaboradores são merecedores da confiança e desenvolvem alto grau de criatividade e a capacidade de se autocontrolarem, devido a isso gostam do trabalho (CHIAVENATO, 2003).

Para Frederick Herzberg, a motivação dos indivíduos depende de dois fatores, que foram desenvolvidos em 1979, o primeiro, denominado fatores higiênicos, referente às condições físicas e ambientais do trabalho, conforto, políticas e administração da organização, relações com o gestor e com os demais, competência do gestor, remuneração e segurança. O segundo, fatores motivacionais, que relaciona os deveres, funções, tudo aquilo que compõe o cargo e proporcionam a satisfação e maior produtividade, delegação das responsabilidades, liberdade na tomada de decisões, oportunidades de promoção, uso das habilidades, simplificação e ampliação do cargo. Herzberg concluiu que para introduzir a motivação e satisfação no trabalho é necessário ampliar os objetivos através do enriquecimento das tarefas, delegar responsabilidades e desafios para cada cargo (CHIAVENATO, 2003).

A relação dos indivíduos da organização depende de como cada um deles se sente naquele ambiente, se for um ambiente com alto nível de estresse, a forma de se relacionarem tende a ser mais rígida, com pouca tolerância e com menos flexibilidade em relação à tomada de decisões, ocasionando problemas para o processo de comunicação ou até mesmo a falta dela, mas se for um clima favorável, esse processo acontece de forma mais eficiente.

A comunicação é uma forma de relação humana por meio da troca de informações e conhecimentos, sendo assim, considerada a chave para o sucesso de cada organização, uma vez que objetiva alcançar a sinergia, que se trata da soma das partes, ou seja, dos departamentos que se inter-relacionam a fim de atingir objetivos comuns (CHIAVENATO, 2020).

A comunicação interna da organização deve ser da forma mais benéfica possível, uma vez que deve ser realizada por meio de diálogos formais ou informais, que proporcionem um clima favorável, vale ressaltar que é algo que reflete na comunicação com os stakeholders também, nas percepções das pessoas em relação à imagem da empresa.

Quando o processo de comunicação é realizado objetivando a sinergia, a comunicação externa (a relação com os fornecedores, parceiros, clientes e entre outros) também passa a ser mais eficiente, há uma maior produtividade, melhoria no desempenho dos colaboradores por meio do trabalho em equipe e os resultados passam a ser melhores.

É importante compreender que existem alguns fatores que influencia no clima interno da empresa:

- O ambiente de trabalho em si e a relação com os colegas;
- A assistência aos colaboradores, que diz respeito aos benefícios que a empresa oferece;
- A burocracia, as normas e procedimentos, se estão em conformidade com as atividades realizadas pelos funcionários;
- A cultura organizacional, pois há à interferência das tradições e costumes de cada indivíduo;
- A estrutura da empresa, que relaciona as capacidades e qualificações dos colaboradores;
- Os níveis socioculturais: intelectuais, sociais e culturais;
- Incentivos, que é realizado por meio de reconhecimento;
- A remuneração, se está em conformidade com o serviço prestado;
- A segurança profissional, que está relacionada à instabilidade do emprego, ser demitido sem motivo percebido;
- O transporte, a forma de locomoção dos funcionários;
- A vida profissional, que é como o profissional se identifica com a organização.



Além dos fatores internos existem também algumas variáveis externas, são elas: saúde física e mental; segurança pública; condições financeiras; economia; política; férias; lazer; despesas; convivência familiar (CHIAVENATO, 2020).

## Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa é uma ferramenta que objetiva avaliar o grau de motivação e satisfação dos colaboradores e o nível da relação dos indivíduos com base em aspectos físicos, psicológicos, através de análises é possível acompanhar a produtividade e desenvolvimento dos colaboradores (SANTOS, 2021).

Em 1927, foram realizados os primeiros estudos de clima organizacional, coordenados por Elton Mayo; considerado o fundador da teoria das relações humanas, partindo do objetivo de humanizar a administração, os estudos foram denominados experimentos de *Hawthorne*, o principal objetivo era analisar a eficiência da produção por meio da iluminação (MAYO, 1930).

O experimento *Hawthorne* consistiu em quatro fases:

- A primeira, que incidiu em observar dois grupos de operárias ao exercer suas funções nas mesmas condições de trabalho, sendo que a iluminação variava para o primeiro grupo e mantinha-se constante para o segundo, foi percebido que o psicológico das operárias influenciavam em relação à eficiência;
- A segunda fase o primeiro grupo foi subdividido em doze fases, eram seis funcionárias, uma delas responsável pelo fornecimento das peças a serem utilizadas no trabalho de produção e as outras cinco pela montagem do equipamento, no segundo grupo havia uma responsável pela contagem das peças e marcação da produção, observou-se que as que compuseram primeiro grupo não recebiam a supervisão, pois a satisfação destas com o ambiente amistoso resultaram no aumento da produção.
- Para a terceira fase passou-se a observar as relações humanas em ambiente de trabalho ao invés das condições de trabalho, focou em ouvir as funcionárias e suas sugestões, deixando-as livre para expressão dos sentimentos.
- Na quarta fase foi feita uma relação entre a organização informal criada pelas próprias funcionárias e os procedimentos formais da própria fábrica, realizou-se a forma de pagamento conforme a produção de cada grupo e percebeu-se solidariedade entre os seus membros (MAYO, 1930).

Percebe-se que a relação entre os trabalhadores e as suas atitudes estavam em conformidade com as condições de trabalho e, conseqüentemente, com a motivação e com a satisfação, variáveis que influenciam diretamente na eficiência da produção e/ou no rendimento no desempenho das funções. A partir desse experimento, foi possível compreender que o modelo mecanicista deveria ser deixado de lado, as organizações

deveriam ser mais humanizadas (CHIAVENATO, 2021).

A partir do experimento, o foco dos estudos passou a ser nas pessoas que compõem as organizações, que não basta dar ênfase apenas a termos estruturais e normas e procedimentos, pois as relações humanas é algo que influencia no fator psicológico, conseqüentemente no clima organizacional. A teoria ou escola das relações humanas foi desenvolvida com foco nos estudos do comportamento humano no âmbito organizacional e foi criada para orientar estudos de administração (CHIAVENATO, 2021).

Existem várias abordagens de estudo do clima organizacional, desde muitos anos utiliza-se questionários baseados em indicadores como: estrutura, responsabilidade, desafios, recompensas, relacionamento, cooperação, conflitos, sentimento do colaborador por pertencer à organização e padrões (NACIFE, 2018).

Além desses fatores, pode-se analisar sob a perspectiva do conformismo, que é a forma em que os indivíduos se desdobram para atender as políticas da empresa, ao invés de realizar o trabalho da forma que gostaria. Outros fatores também podem ser observados e complementam os anteriores citados, como: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia, prestígio, tolerância existente, justiça predominante, condições de progresso, reconhecimento e controle dos resultados que vise a flexibilidade antes de punir (CHIAVENATO, 2021).

Para a pesquisa do clima organizacional é de suma importância que seja compreendido os objetivos da organização, como é realizado o planejamento estratégico; qual a forma de se trabalhar, como os indivíduos se relacionam; como se adaptam às mudanças, como é o processo de comunicação, se os salários e benefícios condizem com as suas expectativas, a posição do líder no que se refere ao processo da tomada de decisões, a relação da empresa com o colaborador, a participação, iniciativa, segurança e responsabilidades.

Cada empresa desenvolve um resultado distinto para determinado estudo, uma vez que a cultura organizacional é diferente, ou seja, depende da forma em que o líder e seus colaboradores enxergam a organização e como interagem entre si.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é descritiva, pois delinea particularidades de uma população por meio de um estudo de caso, permitindo a interpretação e a análise de informações encontradas relativas ao clima organizacional e os fatores que podem influenciar positiva ou negativamente nas relações entre os colaboradores, e possibilitou realizar levantamentos de apoio para a pesquisa. Em relação aos procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica (baseada em livros, revistas e artigos científicos) e o estudo de caso.

Utilizou-se aplicação de questionário para coletar dados. Esse instrumento era composto por 28 proposições, divididas em categorias que abordaram aspectos como: motivação, satisfação, incentivos, remuneração, benefícios, segurança, ambiente, estrutura,

relacionamento, comunicação, relação com o gestor, cultura organizacional e mudanças organizacionais. A utilização do questionário para a coleta de dados é proporcional aos pesquisadores informações mais relevantes para o seu estudo, uma vez que permite atender o objetivo da pesquisa por meio de análises mais aprofundadas.

A coleta de dados ocorreu no período de 05 de julho de 2018, no turno da manhã, sendo respondidos 25 questionários. Após a organização do material coletado e leitura dos resultados dos questionários, buscou-se a semelhança e padrões de respostas, que foram agrupados em categorias temáticas por similaridade. Esses dados foram tratados através do Software Excel 2003, que possibilitou a contabilização percentual de cada item para análise.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Análise do Clima Organizacional

A seguir serão apresentados os resultados obtidos da avaliação de clima organizacional, realizada com os colaboradores da empresa.

#### a) MOTIVAÇÃO

Em relação à motivação no trabalho, 68% dos colaboradores responderam que se sentiam motivados. No entanto, apenas 48% dos entrevistados acreditavam na obtenção do sucesso no cargo em que ocupavam. E, 56% concordaram parcialmente que a empresa oferecia um bom plano de carreira. Ao serem questionados se só dependia do esforço individual para obtenção de bons resultados como profissional, 44% responderam que sim (Tabela 1).

Tabela 1: Motivação.

| QUESTIONAMENTOS   | SIM | PARCIALMENTE | NÃO |
|---|-----|--------------|-----|
| Você se sente motivado (a) para realização do trabalho nesta empresa?                       | 68% | 28%          | 4%  |
| Você acha que esta empresa oferece um bom plano de carreira?                                | 36% | 56%          | 8%  |
| Você acha que está tendo sucesso na vida profissional no cargo em que ocupa?                | 48% | 48%          | 4%  |
| Você acha que só depende do seu esforço para obtenção de bons resultados como profissional? | 44% | 28%          | 28% |

Fonte: Questionários, 2018.

## b) SATISFAÇÃO/INCENTIVOS

Em relação à satisfação, 76% dos respondentes diziam estar satisfeitos em trabalhar na empresa. Mas, 56% afirmaram que são parcialmente reconhecidos e valorizados pelo trabalho desempenhado. Enquanto, 72% dos entrevistados avaliaram que são participativos no trabalho e afirmaram gostar de desafios e tomar iniciativa na realização das tarefas (Tabela 2).

**Tabela 2:** Satisfação/Incentivos.

| QUESTIONAMENTOS   | SIM | PARCIALMENTE | NÃO |
|---|-----|--------------|-----|
| Você se sente satisfeito (a) em trabalhar nesta empresa?    | 76% | 24%          | 0%  |
| Você acha que é reconhecido e valorizado pelo seu trabalho? | 32% | 56%          | 12% |
| Você se considera participativo?                            | 72% | 28%          | 0%  |
| Você gosta de desafios, de tomar iniciativas?               | 72% | 28%          | 0%  |

**Fonte:** Questionários, 2018.

## c) REMUNERAÇÃO/BENEFÍCIOS

Em termos de remuneração, 28% dos entrevistados percebiam o salário como justo e compatível com as atividades desempenhadas. Além disso, 24% dos respondentes acreditava que os benefícios atendiam as suas expectativas e 48% afirmaram que esse atendimento é parcial (Tabela 3).

**Tabela 3:** Remuneração/Benefícios.

| QUESTIONAMENTOS   | SIM | PARCIALMENTE | NÃO |
|---|-----|--------------|-----|
| Você acha que o salário em que recebe é justo e condiz com o trabalho em que você presta? | 28% | 32%          | 40% |
| Os benefícios que você recebe condizem com as expectativas?                               | 24% | 48%          | 28% |

**Fonte:** Questionários, 2018.

## d) SEGURANÇA

Ao serem questionados sobre o sentimento de segurança, em trabalhar na empresa, 40% dos entrevistados afirmaram que não se sentiam seguros e outros 40% afirmaram estar parcialmente seguros (Tabela 4).

**Tabela 4:** Segurança.

| <b>QUESTIONAMENTO</b>   | <b>SIM</b> | <b>PARCIALMENTE</b> | <b>NÃO</b> |
|---|------------|---------------------|------------|
| Você se sente seguro na empresa, ou seja, não sente o medo de ser demitido por motivo não aparente? | 20%        | 40%                 | 40%        |

**Fonte:** Questionários, 2018.

#### e) AMBIENTE/ESTRUTURA

76% dos entrevistados avaliaram o ambiente favorável ao desempenho de suas atividades. 52% acreditavam que a empresa oferecia todos os recursos necessários para a execução de suas atividades e 44% acreditava que esse item é atendido de forma parcial. No que diz respeito a eles se sentirem preparados para desenvolverem as atividades com o treinamento que a empresa oferece, 72% afirmaram que sim (Tabela 5).

**Tabela 5:** Ambiente/Estrutura.

| <b>QUESTIONAMENTOS</b>  | <b>SIM</b> | <b>PARCIALMENTE</b> | <b>NÃO</b> |
|---|------------|---------------------|------------|
| O ambiente de trabalho é favorável para o desempenho das atividades?                            | 76%        | 20%                 | 4%         |
| Você tem todos os recursos em que precisa para trabalhar?                                       | 52%        | 44%                 | 4%         |
| Você se sente preparado para desenvolver as atividades com o treinamento que a empresa oferece? | 72%        | 20%                 | 8%         |

**Fonte:** Questionários, 2018.

#### f) RELACIONAMENTO/COMUNICAÇÃO

88% dos entrevistados afirmaram ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho. 80% dos respondentes avaliaram que a comunicação entre os colegas era positiva. Ao serem questionados se o relacionamento com os colegas influência de forma positiva nas atividades desempenhadas, 80% responderam que sim. E, 96% responderam que o trabalho em equipe é importante.

Em relação à cooperação de forma espontânea com todos os colegas de trabalho, 76% afirmaram que essa situação é comum no ambiente de trabalho. Sobre o respeito, 56% afirmaram sentirem-se respeitados pelos colegas de trabalho, enquanto 40% afirmaram que isso acontece de forma parcial. Sobre confiança para a realização de atividades em grupo, 64% afirmaram que confiam em seus colegas de trabalho (Tabela 6).

**Tabela 6:** Relacionamento/Comunicação.

| QUESTIONAMENTOS  | SIM | PARCIALMENTE | NÃO |
|--|-----|--------------|-----|
| Você considera que tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho?                           | 88% | 12%          | 0%  |
| Você consegue se comunicar bem com os colegas de trabalho?   | 80% | 20%          | 0%  |
| O relacionamento com os colegas influencia de forma positiva nas atividades a serem desempenhadas? | 80% | 20%          | 0%  |
| Você gosta do trabalho em equipe?  | 96% | 4%           | 0%  |
| Você consegue cooperar de forma espontânea com todos os colegas de trabalho?                       | 76% | 24%          | 0%  |
| Você se sente respeitado pelos colegas?  | 56% | 40%          | 4%  |
| Você confia em seus colegas para realizar atividades em grupo?                                     | 64% | 36%          | 0%  |

Fonte: Questionários, 2018.

### g) RELAÇÃO COM O GESTOR

92% dos entrevistados consideraram ter uma boa relação com seu gestor. 80% afirmaram que a comunicação também era positiva. Ao serem questionados se o gestor era um bom líder e conseguia incentivá-los para a realização das atividades, 72% afirmaram que sim. Além disso, 68% dos entrevistados avaliaram como flexível a relação com o gestor. Sobre este ser aberto a ouvir sugestões e os colaboradores participarem da tomada de decisões, 56% afirmaram que essa situação é comum, enquanto 44% acreditavam que isso acontecia de forma parcial (Tabela 7).

**Tabela 7:** Relação com o gestor.

| QUESTIONAMENTOS  | SIM | PARCIALMENTE | NÃO |
|--|-----|--------------|-----|
| Você considera a sua relação com o chefe boa?  | 92% | 4%           | 4%  |
| Você considera a comunicação com o gestor boa?   | 80% | 16%          | 4%  |
| Você considera o seu chefe um bom líder, ele consegue incentivar para realização das atividades? | 72% | 28%          | 0%  |
| Você considera o seu gestor flexível?  | 68% | 32%          | 0%  |
| Seu chefe é aberto a ouvir suas sugestões, você participa da tomada de decisões?                 | 56% | 44%          | 0%  |

Fonte: Questionários, 2018.

## h) CULTURA ORGANIZACIONAL

Para 52% dos colaboradores entrevistados, a cultura organizacional favorece a execução das atividades na empresa e na relação com o líder e demais colegas. 44% avaliaram essa situação de forma parcial (Tabela 8).

**Tabela 8:** Cultura organizacional.

| QUESTIONAMENTO  | SIM | PARCIALMENTE | NÃO |
|---|-----|--------------|-----|
| A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa) favorece a execução das minhas atividades na empresa e na relação com o líder e demais colegas? | 52% | 44%          | 4%  |

**Fonte:** Questionários, 2018.

## i) MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Em relação as mudanças organizacionais, 88% dos entrevistados afirmaram que têm facilidade para se adaptar às mudanças adotadas pelo gestor (Tabela 9).

**Tabela 9:** Mudanças organizacionais.

| QUESTIONAMENTO   | SIM | PARCIALMENTE | NÃO |
|--|-----|--------------|-----|
| Você consegue se adaptar bem as mudanças organizacionais adotadas pelo gestor? | 88% | 12%          | 0%  |

**Fonte:** Questionários, 2018.

## Sugestões de ações de intervenção

De acordo com os resultados obtidos, observou-se que, de modo geral, a empresa encontra-se no caminho certo no que diz respeito a envolver os seus colaboradores aos seus objetivos, porém há alguns pontos que precisam ser analisados de forma minuciosa (Tabela 10).

**Tabela 10:** Sugestões de ações de intervenções com base na pesquisa de Clima Organizacional.

| ITEM   | SUGESTÃO  |
|--|---|
| <p><b>a) Motivação</b></p>                       | <p>*Ouvir todos os colaboradores, por meio da gestão participativa, aos que não se sentem à vontade para comunicar-se de forma direta, poderia ser colocado uma caixa de sugestões, a qual incentivaria a liberdade de expressão das opiniões para aqueles que não estão plenamente motivados ou sentindo que por algum motivo específico relacionado a empresa não estão obtendo sucesso na vida profissional conforme desejado.</p> <p>*Ao se obter todas as considerações e aplicar as mudanças pertinentes, poderiam ser marcadas reuniões relacionadas ao assunto, em que o gestor daria o <i>feedback</i> a cada uma das particularidades, seja por meio de reuniões com todo o grupo ou de forma individual com o colaborador que desejar.</p> <p>*Repensar o plano de cargos e carreiras existente, inicialmente com maiores investimentos em treinamento e desenvolvimento por meio da utilização das ferramentas do <i>coaching</i>, instrumento que desenvolve as pessoas em termos de competências e habilidades, estimulando os seus potenciais. À medida que o colaborador buscar contribuir mais e melhor com a organização, se qualificar mais e desenvolver mais habilidades, em contrapartida a empresa mostrar que pode proporcionar o crescimento pessoal e profissional para este.</p> <p>*Adoção de medidas de liderança, mostrar aos indivíduos a importância do envolvimento destes com os demais, pois não depende do esforço individual, os esforços precisam estar aliados para obtenção de melhores resultados.</p> |
| <p><b>b) Satisfação/<br/>Incentivos</b></p>      | <p>*Adoção de uma política de valorização profissional, por meio do reconhecimento dos papéis desempenhados pelos colaboradores, uma vez que objetiva o estímulo de um trabalho mais produtivo e satisfação plena de todos os que compõem a organização. Esse reconhecimento ocorre por meio do <i>feedback</i> positivo do gestor em relação ao serviço prestado pelos colaboradores (Elogios, premiações, destaque do colaborador e/ou de toda a equipe).</p>   |
| <p><b>c) Remuneração/<br/>Benefícios</b></p>     | <p>*A criação de um manual com a descrição e classificação dos cargos com base no organograma, para desenvolver um plano de cargos e salários.</p> <p>*Adotar uma política de remuneração e benefícios de acordo com o cargo, com a senioridade, com a avaliação do desempenho, com a produtividade, com as habilidades e com as competências. Há ainda a opção baseada na participação dos lucros e resultados, proporcionando ao colaborador um maior sentimento em ser parte do negócio e incentivando-o a melhores resultados, já que quanto maior é o ganho da organização, maior é o ganho do colaborador também.</p> <p>*Além do salário, há algumas opções que podem ser adicionadas: vales de alimentação e/ou transporte, comissões, bônus e até mesmo viagens como forma de incentivo, cabe ao gestor definir na hora de desenvolver o plano estratégico.</p>  |
| <p><b>d) Segurança</b></p>                       | <p>*Desenvolvimento de artifícios de segurança por meio da gestão transparente, criando um diálogo de forma aberta, em que possibilite mais participações na tomada de decisões, além disso, o gestor sempre mostre a importância que cada colaborador tem para a organização, o quanto o seu trabalho é importante.</p>  |
| <p><b>e) Ambiente/<br/>Estrutura</b></p>         | <p>*Maiores investimentos nos recursos (materiais) utilizados no trabalho, uma vez que, o gestor precisa analisar juntamente com os membros de cada setor, para encontrar os determinados itens a serem complementados.</p>   |
| <p><b>f)Relacionamen-<br/>to/Comunicação</b></p> | <p>*A utilização da ferramenta do código de conduta ética, focando nos valores éticos de respeito.</p>  |



|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>g) Relação com o gestor</b>   | *Utilização da técnica Brainstorming, como forma do gestor ouvir mais as sugestões dos seus colaboradores, permitindo-os que participem mais do processo de tomada de decisões.   |
| <b>h) Cultura Organizacional</b> | *Realização de análises dos pontos que ainda precisam ser melhorados para um clima mais favorável, uma vez que a empresa pode ter a sua cultura, mas não pode se fechar a adotar novas práticas.<br>*Pesquisa de Clima Organizacional, sempre que necessário desenvolver esse trabalho como forma estratégica de melhoria contínua. |

**Fonte:** Próprios autores, 2018.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que a pesquisa do Clima Organizacional é indispensável para o sucesso de um empreendimento, uma vez que envolve vários aspectos amplos e complexos que precisam ser analisados pelo gestor.

Cabe ao gestor desenvolver a capacidade e competência para analisar as necessidades de melhoria da organização, principalmente no que diz respeito aos seus colaboradores, pois a relação entre os clientes internos influencia na prestação de serviços para os clientes externos, que por vezes são os que fazem a empresa existir. Portanto, a gestão deve ser visionária e com liderança, buscando entender as particularidades dos colaboradores e desenvolver o planejamento estratégico com medidas de melhoria para o desenvolvimento destes, conseqüentemente, de toda a organização.

O presente estudo condiz com os modelos sugeridos por vários autores citados no trabalho, pois acerca da realização da pesquisa do clima organizacional e as variáveis que influenciam no processo, ao analisar esses aspectos sugeridos nos estudos, foi possível detectar algumas falhas e suas significâncias para a sugestão de melhorias, vale ressaltar que as informações coletadas ocorreram de forma ampla a respeito do tema, uma vez que se sugerem mais estudos para maiores aprofundamentos.

## DECLARAÇÃO DE INTERESSES

Nós, autores deste artigo, declaramos que não possuímos conflitos de interesses de ordem financeira, comercial, político, acadêmico e pessoal.

## REFERÊNCIAS

- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Production, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BOCK, Ana Mercês Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologia**. Saraiva Educação SA, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 4. Ed. Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5. Ed. Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. Ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, E. S.; MOURA, A. C. Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 2, 2018.

GRINBERG, Jaques; ZANDONÁ, Rafael. **Mapeamento comportamental-volume 2**. Literare Books, 2020.

MAYO, Elton. **Teoria das Relações Humanas**. 1930.

NACIFE, Jean Marc. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise**. Simplissimo Livros Ltda, 2018.

OLIVEIRA, Érica. **Gestão de pessoas na contemporaneidade**. Editora Senac São Paulo, 2020.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Saint Paul Editora, 2021.

WAGNER, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2020.

### MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DO MODELO DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Givanildo Pereira da Silva Filho<sup>1</sup>;

Maria José da Silva Feitosa<sup>2</sup>;

Nhatallia Laranjeira Amorim<sup>3</sup>;

Valter Olinda Pereira<sup>4</sup>;

Juliana Rodrigues Oliveira<sup>5</sup>.

**RESUMO:** Compreender a motivação dos colaboradores é imprescindível às organizações. Uma teoria que pode auxiliar neste propósito é a abordagem dos dois fatores, proposta por Frederick Herzberg. Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo compreender a motivação nas organizações sob a perspectiva do modelo dos dois fatores de Herzberg. Para tanto, foi realizada um estudo de revisão de literatura, por meio da pesquisa bibliográfica, qualitativa e de caráter exploratório. Os resultados mostram que a teoria dos dois fatores de Herzberg é passível de aplicação para estudar a motivação dos colaboradores nas organizações. Para futuros trabalhos, recomenda-se a realização de estudos empíricos aplicando a referida abordagem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação. Extrínsecos. Intrínsecos. Dois Fatores.

#### MOTIVATION IN ORGANIZATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF HERZBERG'S TWO-FACTOR MODEL

**ABSTRACT:** Understanding employee motivation is indispensable to organizations. A theory that may help in this purpose is the two-factor approach, proposed by Frederick Herzberg. Thus, the present study aims to understand motivation in organizations from the perspective of Herzberg's two-factor model. To this end, a literature review study was carried out, by means of a bibliographic, qualitative, and exploratory research. The results show that Herzberg's two-factor theory may be applied to study employee motivation in organizations. For future work, empirical studies applying this approach are recommended.

**KEY-WORDS:** Motivation. Extrinsic. Intrinsic. Two Factors.

## INTRODUÇÃO

Entender o que motiva um indivíduo é uma árdua tarefa e um desejo incessante dos gestores de organizações, considerando a influência da motivação nos resultados organizacionais. A motivação apresenta “estreita relação com a produtividade individual e organizacional. O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado.” (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, P.36) Lima e Silva (2021, p.108) ratificam que “a motivação interfere na produtividade dos colaboradores”.

Entende-se como motivação a energia ou o esforço que o indivíduo aplica rumo ao alcance de um propósito. Robbins (2006, p. 131) declara que motivação “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Um estudioso que abordou a motivação foi Frederick Herzberg, o qual defendeu que aspectos relacionados à motivação, por exemplo, reconhecimento, responsabilidade, quando presentes e adequados, podem proporcionar satisfação ao indivíduo. Conforme Abboud (1980, p.2), “existe uma ligação muito estreita entre satisfação no trabalho e motivação. Entendemos satisfação no trabalho como sendo uma reação afetiva do trabalhador em relação ao que desenvolve”. Herzberg também focou nos aspectos que, quando ausentes ou precários, poderiam acarretar em insatisfação no indivíduo, tais como salário, ambiente de trabalho, relações com a chefia e com os pares etc. A estes fatores Herzberg denominou de higiênicos ou extrínsecos. Assim, o referido teórico propôs a teoria dos dois fatores.

Sendo assim, o presente estudo visa compreender a motivação nas organizações sob a perspectiva do modelo dos dois fatores de Herzberg. Para tanto, foi realizado uma pesquisa de revisão de literatura, por meio da pesquisa bibliográfica, qualitativa e de caráter exploratório.

## DESENVOLVIMENTO

### A teoria dos dois fatores de Herzberg

O psicólogo Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para tentar explicar o que levava os funcionários a estarem motivados ou não no ambiente de trabalho, dividindo entre fatores higiênicos (extrínsecos) e fatores motivacionais (intrínsecos).

Os fatores higiênicos “estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seus trabalhos. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas.” (CHIAVENATO, 2004, p. 333). Ainda conforme Chiavenato (2004), os principais fatores extrínsecos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os

funcionários, regulamentos internos.

De acordo com Maximiano (2004), a ausência de fatores higiênicos gera insatisfação no colaborador e a presença dos mesmos acarreta em nenhuma insatisfação. Dessa forma, a presença de fatores relativos ao contexto de trabalho não tende a gerar a motivação dos colaboradores, até porque a motivação é algo interno ao indivíduo, fazendo com que o mesmo dedique energia em um processo de superação que é contínuo.

Chiavenato (2004) afiança que os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Ferreira (2006) mostra que relacionados com o cargo ocupado pelo empregado, os fatores motivacionais abrangem o reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação. Em outras palavras, a presença dos fatores motivacionais causa satisfação e a ausência dos referidos acarreta em não-satisfação. Assim, os fatores motivacionais têm relação com a motivação propriamente dita, uma vez que o próprio Herzberg gostava da ideia da motivação como algo interno de cada pessoa, ou seja, se o próprio funcionário não sentir desejo, força de vontade, ânimo para dedicar sua energia para executar as suas atividades, de nada adianta um ambiente de trabalho adequado.

Maximiano (2004) afirma que a base da teoria dos dois fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, apenas os fatores internos, ou intrínsecos, são capazes de trazer a satisfação com as atividades realizadas, ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas se sentirem satisfeitas. Os fatores externos influenciam apenas o estado de insatisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

Para compreender as afirmações de Herzberg, Robbins (2006) afirma que se deve atentar para os seguintes fatos: A pesquisa foi realizada com trabalhadores que informavam o que era satisfatório e o que não era em suas tarefas. Logo, foi percebido que os fatores de satisfação eram, principalmente, ligados ao teor do trabalho, enquanto que os fatores insatisfatórios eram voltados para o ambiente no qual as atividades eram realizadas, ou seja, as condições de trabalho.

Assim como afirma Robbins (2006), o administrador que eliminar apenas os fatores de insatisfação pode não ter colaboradores insatisfeitos com o ambiente de trabalho, mas isso não quer dizer que estes mesmos funcionários estarão motivados, satisfeitos e felizes com as atividades que desempenham. Esse entendimento leva à reflexão do quão complexo é cada ser humano.

Ainda em relação à teoria de Herzberg, é importante abordar as críticas às quais está exposta. Robbins (2006, p.136) destaca cinco pontos em que a teoria de Herzberg foi criticada, citados a seguir:

- A limitação do experimento de Herzberg pela sua metodologia, uma vez que pode-se afirmar que as pessoas aderem crédito a si quando tudo está nos conformes, podendo facilmente culpar a empresa e o ambiente pelo que acontecia de errado.
- Diz-se ainda que a metodologia de Herzberg não é confiável por ser necessária uma certa interpretação dos dados coletados pelos pesquisadores, podendo a imparcialidade ter sido comprometida e assim, toda a teoria juntamente.
- Não foi usada uma medida geral de satisfação.
- É dito que a teoria ignora variáveis situacionais, se tornando inconsistente com outras pesquisas anteriores.
- Por último, afirma-se que se deve levar em conta a forte relação entre satisfação e produtividade descrita por Herzberg para que se possa validar a teoria. (ROBBINS, 2006, p. 136).

Na visão de Smerek e Peterson (2007), existem ainda limitações adicionais referentes aos fatores ligados ao impacto da personalidade dos indivíduos frente à teoria, tais como idade, experiência de vida anteriores (incluindo socializações antes de entrar no mercado de trabalho), que podem alterar a perspectiva de satisfação dos mesmos, sendo passível de mudanças em suas avaliações, assim como apontado por Khalid (2014) quando o mesmo afirma que até mesmo o nível ocupacional do colaborador poderia causar diferenças em sua visão acerca do assunto discutido.

Conforme Stello (2013), uma das maiores críticas aplicadas aos pensamentos de Herzberg seria o uso do incidente crítico como método de pesquisa (em que os dados dependem da memória e da opinião pessoal do colaborador), de modo que esses dados podem ser moldados unicamente de acordo com situações e experiências propriamente vividas pelo indivíduo, o que poderia comprometer, em parte, o resultado final.

Apesar disso, a teoria dos dois fatores é uma das mais reconhecidas, sendo divulgada e utilizada de forma significativa. Robbins (2006) diz ainda que a popularidade da verticalização das funções para permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho pode ser atribuída a utilização da teoria de Herzberg.

As maiores contribuições da Teoria dos dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho. (FERREIRA, 2006, p. 8).

Chien (2013) também entra em concordância com a teoria formulada com Herzberg afirmando que a mesma é plausível para um pleno estudo da satisfação no trabalho, uma

vez que, através desta, pode-se obter uma abordagem baseada em evidências para um melhor entendimento das preocupações de funcionários, permitindo a tomada de decisões através do *feedback* recebido.

Neste âmbito, é importante ainda considerar a afirmação de Robbins (2001) que atenta ainda para o fato de que a motivação é também um processo de satisfação de necessidades, de tal modo que as necessidades variam de pessoa para pessoa e também a energia que cada indivíduo dedica para alcançar um objetivo ou atender uma necessidade.

Sabendo que, ao longo dos tempos, lidar com pessoas de diferentes idades, pensamentos, níveis de instrução e habilidades é um significativo desafio, exatamente por causa dessas tantas diferenças, ninguém é igual à outra pessoa, entender isso é um grande passo a ser levado em consideração por uma organização independente do seu porte.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu compreender a motivação nas organizações sob a perspectiva do modelo dos dois fatores de Herzberg. Dessa forma, contribui na medida em que serve de fontes de informações, incrementa o banco de dados sobre o tema, possibilitando e estimulando aplicações práticas.

Assim, pode ser utilizada por pesquisadores e gestores de organizações no intuito de identificar o panorama da motivação dos colaboradores, destacando pontos positivos e que carecem de melhoria. Como limitação, o presente estudo não apresenta uma vertente empírica para dar sustentação aos aspectos que foram tratados no decorrer do trabalho. Contudo, esta é uma oportunidade para futuros trabalhos.

## DECLARAÇÃO DE INTERESSES

Nós, autores deste artigo, declaramos que não possuímos conflitos de interesses de ordem financeira, comercial, político, acadêmico e pessoal.

## REFERÊNCIAS

ABBOUD, Miguel. Motivação e satisfação no trabalho: uma análise da teoria e suas implicações para a gerência. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

CHIEN, Ju-Chun. **Examining Herzberg's Two Factor Theory in a Large Chinese Chemical Fiber Company**. World Academy of Science, Engineering and Technology, v. 7,

2013. Disponível em: <<https://zenodo.org/record/1063078/files/6523.pdf?download=1>>

FERREIRA, André et al. **Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade**. XIII SIMPEP. Bauru, SP. 2006.

KHALID, Haruna. Muhammad. **An empirical analysis of Herzberg's two-factor theory**. Nigerian Journal of Management Technology & Development. 4. 2014. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/305393390\\_AN\\_EMPIRICAL\\_ANALYSIS\\_OF\\_HERZBERGS\\_TWO-FACTOR\\_THEORY](https://www.researchgate.net/publication/305393390_AN_EMPIRICAL_ANALYSIS_OF_HERZBERGS_TWO-FACTOR_THEORY)>

LIMA, Dilene Pereira de; SILVA, Anderson Diego Farias da. Importância da Motivação para a Satisfação dos Colaboradores e Crescimento Organizacional: um estudo com Funcionários de Empresas situadas na Cidade de Vitória de Santo Antão (PE). **Revista Vianna Sapiens**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 34, 2021.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5 ed. rev. e ampliada. São Paulo. Atlas. 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. Pearson Education do Brasil. São Paulo. 2006.

ROBBINS, Stephen. P. **Organizational behavior**. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall. 2001.

SMEREK, Ryan E.; PETERSON, Marvin. Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. **Research in higher education**, v. 48, n. 2, p. 229-250, 2007.

STELLO, Christina. M. **Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review**. Department of Organizational Leadership, Policy, and Development College of Education and Human Development. University of Minnesota. 2013. Disponível em: <[https://www.academia.edu/26679106/Herzbergs\\_Two\\_Factor\\_Theory\\_1\\_Herzbergs\\_Two\\_Factor\\_Theory\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_An\\_Integrative\\_Literature\\_Review](https://www.academia.edu/26679106/Herzbergs_Two_Factor_Theory_1_Herzbergs_Two_Factor_Theory_of_Job_Satisfaction_An_Integrative_Literature_Review)>

TAMAYO, Alvaro.; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003.



### GESTÃO DE ESTOQUE: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

**Valter Olinda Pereira<sup>1</sup>;**

**Ana Paula da Silva Farias<sup>2</sup>;**

**Nhatallia Laranjeira Amorim<sup>3</sup>;**

**Juliana Rodrigues Oliveira<sup>4</sup>;**

**Givanildo Pereira da Silva Filho<sup>5</sup>.**

**RESUMO:** O setor público está sendo cada vez mais cobrado por qualidade nos seus serviços, mas isto passa pelas condições necessárias que muitas vezes não são atendidas. Uma delas é a falta de insumos básicos decorrente de uma má gestão de estoque. Este estudo objetiva mostrar como a gestão de estoque pode gerar uma maior qualidade em uma organização do setor público por meio de um maior controle dos produtos e insumos distribuídos às suas dependências. Esse trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, sendo elaborado através de um estudo de caso. Para a coleta de dados foi utilizado o método observacional, um dos mais utilizados nas ciências sociais. Com a observação foi possível identificar alguns problemas; como uma grande amplitude no tipo de materiais geridos, a falta de previsão de demanda, necessidade de diferentes técnicas de gestão e pouco conhecimento técnico. Contudo, foi possível propor medidas no intuito de propiciar condições para que a organização em questão fosse capaz de cumprir seus objetivos, evidenciando que as práticas administrativas, como a aqui abordada, podem e devem ser usadas na busca pela excelência do serviço público.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Pública. Gestão de Estoque. Previsão de Demanda. Curva ABC.

### **INVENTORY MANAGEMENT: A CASE STUDY CONDUCTED IN A PUBLIC ORGANIZATION**

**ABSTRACT:** *The public sector is being increasingly charged for the quality of its services, but this involves the necessary conditions that are often not met. One of them is the lack of basic supplies resulting from poor inventory management. This study aims to show how inventory management can generate greater quality in a public sector organization through greater control of products and inputs distributed to its facilities. This work can be classified as a descriptive research, being elaborated through a case study. For data collection, the*

*observational method was used, one of the most used in the social sciences. With the observation it was possible to identify some problems; such as a large amplitude in the type of materials managed, lack of demand forecast, need for different management techniques and little technical knowledge. However, it was possible to propose measures in order to provide conditions for the organization in question to be able to fulfill its objectives, showing that administrative practices, such as the one discussed here, can and should be used in the search for excellence in public service.*

**KEY-WORDS:** *Public administration. Inventory Management. Demand Forecast. ABC curve.*

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor público vem sendo cada vez mais cobrado pela população de modo geral, órgãos e leis que estabelecem parâmetros de qualidade para os serviços prestados. A cobrança por um bom serviço passa por todas as condições das quais o mesmo necessita.

Condições estas que muitas vezes não são atendidas, como infraestrutura inclusiva, materiais de limpeza, de escritório, didático, alimentação regular e de qualidade e as vezes até mesmo água potável acaba faltando, sobretudo nas dependências localizadas em zonas rurais, a maioria destes problemas poderiam ser resolvidos através de uma boa gestão dos recursos públicos.

A gestão de estoques se apresenta para o setor público como uma boa saída para estes e alguns outros problemas enfrentados por este setor da economia, como sazonalidade ou periodicidade de receitas, processo de compras burocrático, cobranças cada vez mais enérgicas da população por serviços de qualidade, funcionários contratados por motivos políticos que por vezes não demonstram interesses para os seus trabalhos, e também má fé de algumas pessoas envolvidas neste segmento.

O estoque se trata de um ativo que gera imobilização do patrimônio da organização e por isso deve ser acompanhado de perto a fim de não gerar problemas financeiros como perdas de produtos e também não tirar totalmente a liquidez da organização. Conforme Silva (2020), a gestão de estoque é um importante procedimento em que se planeja, coordena e controla toda a mercadoria que entra e sai na empresa.

Percebe-se a importância da gestão de estoque para aumentar o nível de qualidade dos serviços prestados, pois esta assegura através do planejamento o suprimento adequado às necessidades apresentadas, sendo o estoque um ativo fundamental para o atendimento de demandas imediatas, fato que deve ser observado cada vez pelo setor público em função da burocracia envolvida em seus processos.

Farah, *et al.* (2018) afirmam que o objetivo dos sistemas de Gestão é garantir a sobrevivência da organização e possibilitar a sua evolução contínua. No caso da organização deste estudo, a garantia da sobrevivência não é uma preocupação, mas ela precisa sim

desta evolução contínua e aperfeiçoamento de seus processos.

Portanto, o objetivo deste estudo é analisar e realizar sugestões de como a gestão de estoque pode gerar um maior controle dos produtos de uma organização do setor público e principalmente dos alimentos distribuídos às suas dependências.

### **Definição e relato da situação problema**

O setor de recebimento e distribuição de materiais é responsável, como o próprio nome indica, pelo recebimento, armazenamento e distribuição dos materiais adquiridos pela organização pública, que vão desde alimentos do PAA (Programa de Aquisição de Alimentos) da agricultura familiar, caracterizado por serem altamente perecíveis, passando por alimentos industrializados até matérias de limpeza e escritório que geralmente não possuem prazo de validade.

Essa amplitude de produtos trabalhados pelo setor exige um real conhecimento das necessidades de cada dependência da organização, para que seja possível planejar a aquisição dos produtos pensando em como otimizar o envio dos suprimentos necessários para todas as dependências, bem como um bom controle de estoque e condições de armazenamento para evitar perdas, fato que facilitaria a distribuição, evitando retrabalho e maiores custos com transporte, além de maximizar as boas condições para os seus usuários e profissionais da área.

Porém, a falta de conhecimento das reais necessidades das suas dependências influencia negativamente em praticamente todas as atividades do setor, como na compra de produtos e alimentos, pois se compra quantidades maiores do que o necessário de alguns produtos e alimentos que apresentam uma necessidade mais urgente, e mais à frente quando surgem outras necessidades não tem mais recursos suficientes para supri-las.

Este fato acaba gerando grandes problemas como longas faltas de suprimentos e um grande desperdício dos alimentos perecíveis, sobretudo, frutas e hortaliças. Problema endossado pela falta de controle das quantidades de matérias e alimentos distribuídos para cada dependência, o que pode ocasionar falta de produtos em umas e excesso em outras, que por sua vez pode levar a reclamações e possíveis desperdícios e desvios, respectivamente.

Ainda devido à falta de conhecimento das reais necessidades das suas dependências acaba-se fazendo muitas viagens para entregar os suprimentos, pois leva-se uma parte e só depois fica-se sabendo que precisa de mais produtos, ou ainda leva-se produtos não necessários no momento, fazendo com que se tenha um retrabalho na distribuição, ocasionando desperdício de mão de obra e gerando mais gastos com transporte.

Outro problema é a falta de controle do estoque, sendo anotadas as saídas apenas em cadernos, não possuindo sequer uma planilha para controle dos itens em estoque,

quanto às entradas, nem ao menos são contabilizadas, sendo apenas acompanhadas empiricamente, resultando em desinformação da real situação do estoque, o que acaba gerando mais problemas na hora de realizar as compras.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Estoque

O estoque pode ser entendido como o acúmulo de recursos por parte de uma organização ou pessoa. De acordo com Accioly, *et al.* (2019), o estoque é representado por matérias-primas, produtos semiacabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados. O termo estoque é ainda abrangente a todos os tipos de recursos, Silva (2020) refere-se a estoque como qualquer recurso que esteja armazenado para suprir determinada demanda futura.

Os conceitos trazidos por Silva, reforça a importância do estoque, sendo por segurança, necessário armazenar quantidades excedentes a demanda normal. Conforme Veloso e Fonseca (2018), o estoque é utilizado para permitir o atendimento regular das necessidades e dar continuidade as atividades da organização, gerado pela imprevisão da demanda com exatidão.

Dada à necessidade, importância e amplitude no que pode ser estocado, bem como os diversos tipos e objetivos organizacionais, tem-se também diversas modalidades de estoque, uma classificação bem conhecida é o sistema PEPS – UEPS, primeiro que entra primeiro que sai e último que entra primeiro que sai, respectivamente.

Silva e Schwartzaupt (2020) consideram o método PEPS como o primeiro elemento que entra no estoque é o primeiro que deve ser baixado por ocasião das vendas, sendo assim as unidades restantes são as ultimamente adquiridas. Logo, à medida que transcorrer as saídas, acontece a redução dos estoques a partir das primeiras compras, sendo este o melhor método para empresas que vendem produtos perecíveis, pois repassa os produtos que estão a mais tempo em estoque.

Já o sistema UEPS, não é vantajoso para empresas que trabalhem com alimentos perecíveis, pois neste modelo o último que entra é o primeiro que sai, assim, ocorreria muitas perdas dos produtos que já estariam estocados, tornando inviável para a organização tratada neste trabalho (SOUSA, 2021). A vantagem do UEPS seria apenas sob o ponto de vista fiscal, pois segundo Oliveira (1999) os resultados apurados através dele são mais recentes, tornando os lucros menores e como consequência a carga de imposto de renda também diminui.

Ferreira e Campos (2020) destacam ainda sobre a importância de estoques mínimo e máximo, em que o estoque mínimo é a quantidade que deve existir para cobrir eventuais atrasos no suprimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente dos processos, enquanto o estoque máximo, é normalmente determinado de forma que

seu volume ultrapasse as variações normais do estoque mas que não onere os custos de manutenção de estoque, para tal usa-se a abordagem do lote econômico de compras.

Existe ainda a figura do estoque de segurança, que é uma quantidade que deve existir com a função de cobrir eventuais atrasos no tempo de fornecimento, rejeição do lote de compra ou aumento na demanda do produto. Com isto, é possível entender que o estoque de segurança serve para que a organização não sofra influência dos meios externos ou seus stakeholders, enquanto o estoque mínimo está mais relacionado a variações aos processos internos da organização (FACCHINI, *et al.*, 2019).

## Gestão de estoque

A diferença entre o fornecimento e a demanda de produtos, alinhada à necessidade das organizações serem cada vez mais efetivas em seus escopos, bem como o entendimento de que são necessários os insumos para tal, reforça a importância não só do estoque em si, mas também de sua boa gestão, haja vista que não é viável manter um elevado nível de estoque, pois levaria a um significativo aumento do capital imobilizado da organização, bem como aumentaria o número de perdas.

O que é mais vantajoso, manter o nível máximo de estoque ou não?. Alguns estudos reforçam que os estoques se caracterizam como recursos ociosos e que possuem valor econômico, enquanto outros afirmam que a gestão de estoques é um conjunto de atividades que visa atender as necessidades da empresa, com eficiência e menor custo, logo é possível perceber a sua importância da gestão de estoque para o bom desenvolvimento da organização, este deve ser um procedimento rotineiro.

Conforme Silva (2020) a gestão de estoque constitui um conjunto de ações sequenciadas que possibilitam ao gestor identificar se os estoques estão sendo utilizados, manuseados e controlados adequadamente, essa precisa ser feita para que se obtenha uma boa gestão na empresa, pois o estoque quando controlado de maneira correta proporciona à organização uma economia de recursos financeiros e tempo.

Um dos principais empecilhos para a boa gestão de estoque é a imprevisibilidade da demanda, para Nery *et al.* (2016), estabelecer modelos de previsão de demandas apropriadas às características da organização deve ser uma das primeiras medidas a serem tomadas. Estes modelos de previsão são divididos em: 1) Qualitativos; 2) Quantitativos; 3) Métodos Causais; e 4) Séries Temporais.

O primeiro parte do julgamento de pessoas que tenham condições de opinar sobre a demanda em função de sua relação com o processo, já o segundo, utiliza modelos matemáticos e exigem dados preliminares, fornecendo valores mais precisos. O terceiro diz que a demanda está relacionada às variáveis externas, como o Produto Nacional Bruto, já o quarto, é a análise dados anteriores organizados em espaços de tempo, acreditando-se que a demanda segue padrões anteriores.

Após a previsão de demanda deve-se observar outros elementos da gestão de estoque, como a determinação do lote econômico de compra, que fornece respostas para as perguntas, “quanto, quando comprar” a cada vez, reduzindo os custos de compra e estocagem. Moreira (1993) traz ainda o conceito de classificação ABC, em que diz que gerenciar todos os itens com o mesmo empenho pode ser dispendioso. Essa ferramenta dá a classificação dos itens segundo o investimento necessário para tê-los durante o ano, dando maior atenção ao controle daqueles que necessitam maior investimento.

De acordo com Nery *et al.* (2016), a classificação ABC se baseia no diagrama de Pareto, em que os materiais mais significativos são monitorados com maior atenção. A divisão dos materiais é realizada em classes denominadas A, B e C, considerando o valor financeiro de cada um. Na classe A, são distribuídos 20% da quantidade de materiais que correspondem a 80% do valor financeiro do estoque; a classe B abrange 20% a 30% dos materiais que correspondem a 15% do valor financeiro do estoque; e a classe C de 30% a 60% da quantidade de materiais que correspondem a 5% do valor financeiro do estoque.

Essa classificação é capaz de reduzir os custos do estoque devido a ênfase que se dá aos itens de maior investimento. Uma outra ferramenta que desempenha papel fundamental é o ponto de ressuprimento, capaz de reduzir as faltas no estoque.

Corte, *et al.* (2018) ressalta que o ponto de ressuprimento tem por finalidade manter os seus níveis em função das variações no consumo, do prazo de reposição, da importância operacional e do valor de cada material. Estas e outras ferramentas de gestão do estoque citadas ao longo deste trabalho são fundamentais não apenas para as empresas privadas, mas também excelentes alternativas para a administração pública reduzir seus custos e otimizar a qualidade.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho teve como objetivo fazer uma análise sobre gestão de estoque de uma organização do setor público, a fim de identificar possíveis gargalos nos processos relacionados ao tema proposto. Com isso foi possível traçar soluções com embasamento científico para proporcionar resultados mais eficientes e eficazes para a organização.

Logo, pode-se classificar essa pesquisa como descritiva. A pesquisa descritiva é definida como aquela que possibilita a observação, registro e análise dos fenômenos, sem manipulá-los. É muito utilizada em pesquisas na área das ciências sociais aplicadas. Como método, realizou-se a pesquisa bibliográfica para análise de estudos acerca do tema, utilizando-se o Google scholar como mecanismo de pesquisa e o estudo de caso, neste a coleta de dados ocorreu no período de 01 a 29 de junho 2018, por meio da observação.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

**Tabela 1:** Sugestões de ações de intervenção ordenadas em passos.

| PASSOS | SUGESTÕES   |
|--------|---|
| 1      | Realizar levantamentos, junto aos gestores de cada dependência da organização, das suas necessidades para o período de um mês, bem como compilar as informações e fazer um planejamento de demanda anual. Observar desde os produtos de limpeza até de alimentação dos seus usuários, neste último, deve-se considerar ao máximo possível o cardápio estabelecido pela nutricionista.   |
| 2      | Verificar com os produtores da agricultura familiar e demais fornecedores sua capacidade de entrega considerando os tipos de produtos, quantidade e periodicidade.  |
| 3      | Realizar o cruzamento de dados entre a demanda da organização pública e das suas dependências com a capacidade de entrega dos fornecedores, fazendo a conciliação para identificar possíveis gargalos e com isso procurar meios de contorná-los.  |
| 4      | Classificar os produtos de acordo com o método da curva abc para dar maior atenção aos produtos que exigem o maior investimento, além disso, determinar também o ponto de ressuprimento e o estoque mínimo para evitar a falta de produtos.   |
| 5      | Preestabelecer também com os fornecedores, sobretudo com os da agricultura familiar, os tipos, quantidade e periodicidade dos produtos que serão solicitados a eles, alinhando padrões de prazos para as entregas.  |
| 6      | Criar mecanismos corretivos para usá-los quando necessário. Poderia ser criado um programa de distribuição de legumes e hortaliças às famílias de baixa renda, para quando houver excesso de estoque destes ou de outros produtos perecíveis. Já em casos de falta de produtos, se faz importante parcerias com fornecedores locais que possam atuar como reservas, sendo possível fazer aquisições pontuais que evitem a interrupção dos serviços. |
| 7      | Designar um funcionário para fazer o acompanhamento contínuo desta intervenção, através da gestão de estoque. Criar planilhas de controle, para que seja possível inserir os dados, como entradas e saídas, que possam fornecer informações para serem cruzadas com as necessidades da organização.   |

**Fonte:** próprios autores, 2018.

Os resultados obtidos nesta pesquisa podem ser encontrados em inúmeras organizações dos mais diversos setores, em que muitas vezes por pequenas falhas na gestão de estoque, ou até mesmo sua falta, acaba desenvolvendo problemas bem maiores. A gestão de estoque desempenha papel fundamental na otimização do uso dos recursos organizacionais e por isso deve sempre ser bem quista entre no âmbito organizacional.

No que tange o setor público, esta importância vem e tende a aumentar cada vez mais, haja vista a difusão das informações e dos meios de transparências que levam a uma cobrança cada vez maior por parte da população por uma administração mais eficiente e eficaz. Além do mais os recursos públicos, sobretudo os municipais, também são afetados por momentos de crise econômica como a dos dias atuais. Não à toa, cresce a necessidade de práticas administrativas capazes de otimizar os recursos ao passo que melhoram a

qualidade dos serviços ofertados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As sugestões de ações de intervenção apresentadas neste trabalho visou propiciar condições para que a organização pública em questão seja capaz de atender estas demandas da sociedade. Caso haja dificuldade na implementação da mesma é importante fazer um trabalho de conscientização junto as partes envolvidas mostrando a importância da intervenção e do seu objetivo, que é atender da melhor forma o município como um todo.

Essas ideias propostas, além de passar uma boa imagem para a sociedade através de melhorias nas condições dos seus serviços e boa utilização dos seus recursos materiais, pode também servir como exemplo para outros setores e outras questões relacionadas. As práticas administrativas como esta podem sim ser usadas na gestão pública, basta haver o engajamento dos envolvidos em prol do mesmo objetivo, a excelência do serviço público no atendimento das necessidades da população.

## DECLARAÇÃO DE INTERESSES

Nós, autores deste artigo, declaramos que não possuímos conflitos de interesses de ordem financeira, comercial, político, acadêmico e pessoal.

## REFERÊNCIAS

- ACCIOLY, Felipe; *et al.* **Gestão de estoques**. Editora FGV, 2. Ed. Rio de Janeiro-RJ, 2019.
- CORTE, Rafael Elvio; DIAS, Fernando Henrique; HERCULANI, Rhadler. POLÍTICAS DE GESTÃO DE ESTOQUE EM UM DEPARTAMENTO PÚBLICO. **REVISTA FAFIBE ONLINE**, v. 10, n. 1, p. 28-45, 2018.
- FACCHINI, Eduardo; SILVA, Juliano Rubens da; LEITE, Vitor Machado. Curva ABC e Estoque de Segurança. **South American Development Society Journal**, v. 5, n. 13, p. 73, 2019.
- FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégia de Sobrevivência para Pequenas Empresas**. Saraiva Educação SA, 2018.
- FERREIRA, Roger Fabrício; CAMPOS, Ronaldo Ribeiro de. SISTEMA KANBAN E GESTÃO DE ESTOQUES: um estudo em uma empresa metalúrgica do Estado de São Paulo. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 843-855, 2020.
- MOREIRA, Augusto Daniel. **Administração da produção e operações**. ed. 2, *sl.* Ed. Cengage Learning, 1993.



NERY, Renato Vivas; GUIMARÃES, Vanessa de Almeida; LEAL JUNIOR, Ilton Curty. Gestão de estoque: uma atividade logística na administração de um hospital público do estado do RJ. **Revista Uniabeu**, 2016.

OLIVEIRA, Álvaro G., **Contabilidade financeira para executivos**. In: Correção Monetária dos Recursos Aplicados em Ativos não monetários; Estoques. 5ª Ed. Rio de Janeiro, 1999.

SILVA, Bráulio Wilker. **Gestão de estoques: planejamento, execução e controle**. BWS CONSULTORIA. 2.Ed. 2020.

SILVA, Tanara Tanise Scheffer da; SCHWARTZHAUPT, José Wolnei. A Gestão de Estoque e seus controles internos: um estudo de caso de uma empresa de mobilidade e inclusão. **RECONF–Revista Contabilidade em Foco**, v. 2, n. 2, p. 63-91, 2020.

SOUSA, José Meireles de. **Gestão de estoques e armazenagem: perspectivas estratégica, financeira e operacional**. Editora Senac São Paulo, 2021.

VELOSO, Thamiris Diniz; FONSECA, Cassio Fernandes da. Controle e gestão de estoques: estudo de caso em uma microempresa. **Revista Latino-americana de inovação e engenharia de produção**, v. 6, n. 9, p. 189-201, 2018.

### ANÁLISE DO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS AO CONSUMIDOR: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM SERRA TALHADA/PE

**Juliana Rodrigues Oliveira<sup>1</sup>;**

**Ana Paula da Silva Farias<sup>2</sup>;**

**Nhatallia Laranjeira Amorim<sup>3</sup>;**

**Valter Olinda Pereira<sup>4</sup>;**

**Givanildo Pereira da Silva Filho<sup>5</sup>.**

**RESUMO:** A gestão de logística analisa como uma organização pode prover melhor os serviços de distribuição aos seus clientes e consumidores, por meio do planejamento, organização, direção e controle efetivos das suas atividades. O objetivo desta pesquisa foi criado com base no estudo de caso, identificando-se a seguinte problemática: um percentual considerável de reclamações dos clientes, devido aos erros na entrega dos materiais comprados na empresa, bem como do cumprimento do horário de entrega dos mesmos. Diante das informações, buscou-se analisar quais os fatores que estariam contribuindo para esses erros apontados pelos próprios clientes, para que propostas de resolução dessa problemática fossem sugeridas. A presente pesquisa é descritiva e exploratória. Para coleta e análise de informações, foram realizados levantamentos bibliográficos e o estudo de caso em uma empresa situada em Serra Talhada, Pernambuco. A análise dos dados coletados foi realizada mediante a utilização da ferramenta de Diagrama de *Ishikawa*, que permitiu analisar as causas-raízes do problema estudado, identificando todos os fatores que o envolvem. Esse ampliou a visão das possíveis causas de um problema, enxergando-o de maneira mais sistêmica e abrangente, identificando soluções e possibilitando a realização de sugestões de melhoria de qualidade do processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Logística. Gestão de transporte. Distribuição.

#### **ANALYSIS OF THE PRODUCT DISTRIBUTION PROCESS TO THE CONSUMER: A CASE STUDY CARRIED OUT IN SERRA TALHADA/PE**

**ABSTRACT:** Logistics management analyzes how an organization can better provide distribution services to its customers and consumers through effective planning, organization, direction and control of its activities. The objective of this research was created based on the case study, identifying the following problem: a considerable percentage of customer complaints, due to errors in the delivery of materials purchased at the company, as well

as compliance with the delivery schedule. In view of the information, we sought to analyze which factors would be contributing to these errors pointed out by the customers themselves, so that proposals for solving this problem could be suggested. The present research is descriptive and exploratory. To collect and analyze information, bibliographic surveys and a case study were carried out in a company located in Serra Talhada, Pernambuco. The analysis of the collected data was carried out using the Ishikawa Diagram tool, which allowed the analysis of the root causes of the problem studied, identifying all the factors that involve it. This expanded the view of the possible causes of a problem, seeing it in a more systemic and comprehensive way, identifying solutions and making it possible to make suggestions for improving the quality of the process.

**KEY-WORDS:** Logistics. Transport management. Distribution.

## INTRODUÇÃO

As organizações precisam tomar decisões relativas ao processo de entrega de seus produtos acabados. A atividade de transporte é um dos elementos que compõe a logística de uma organização, que tem como função adquirir, manusear, transportar, distribuir e controlar eficazmente os bens disponíveis (CANO; SILVA, 2018).

De acordo com o que ressaltam Silva, *et al.* (2018) a logística estuda como a gestão de uma organização pode prover melhor os serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização, direção e controle efetivos para as atividades de movimentação, armazenagem e distribuição.

A atividade de transporte deve ter a capacidade de gerar valor tanto no aspecto de lugar, quanto em sua contribuição na formação dos custos logísticos. Então, pode-se assumir que, uma parcela da competitividade empresarial reside na correta elaboração e implementação de estratégias de transporte, com maior ou menor impacto, dependendo do tipo de negócio (GOULART; CAMPOS, 2018).

Cano e Silva (2018) esclarecem ainda que, os níveis de serviços ao cliente, a localização das instalações, o estoque e o transporte são bastante importantes áreas de planejamento, devido ao impacto que as decisões tomadas em cada uma dessas instâncias têm sobre a lucratividade, o fluxo de caixa e o retorno de investimento.

Venanzi, *et al.* (2019) O autor também argumentam que o componente logístico é avaliado pelo cliente, de forma global (produtos e serviços agregados). Essa avaliação pode implicar na perda de fidelidade e não repetição de compra, em virtude do desempenho da organização nas entregas, em termos de custo, nível de avarias, prazos e consistência geral dos serviços.

Ao consumidor não interessa apenas a utilidade da forma, mas a de lugar e tempo, estando no lugar certo e disponível para a compra. O produto ou serviço só terá valor efetivo se o cliente encontrá-lo onde e quando precisar. Sendo assim, esse trabalho teve

como objetivo analisar e sugerir melhorias no desempenho das atividades de distribuição de uma empresa situada em Serra Talhada, no Sertão do Pajeú, interior do Estado de Pernambuco.

O objetivo foi criado com base no estudo de caso, que sugeriu a seguinte problemática: um percentual considerável de reclamações dos clientes, devido aos erros na entrega dos materiais comprados na loja, bem como do cumprimento do horário de entrega dos mesmos. Diante das informações, buscou-se analisar quais os fatores que estariam contribuindo para esses erros apontados pelos próprios clientes, para que propostas de resolução dessa problemática fossem sugeridas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Logística

A logística pode ser entendida como um processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (TORRE, 2020).

A logística empresarial tem como objetivo atender as necessidades do cliente, providenciando bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível. A logística é o elo entre a produção da organização e os seus mercados, que estão separados pelo tempo e pela distância (BARROS; AURÉLIO, 2019).

Na organização, as atividades logísticas estão classificadas em dois níveis: as atividades primárias e as atividades de apoio. As atividades primárias incluem o transporte, a manutenção de estoque e o processamento de pedidos. As atividades de apoio incorporam à armazenagem, o controle, a guarda e a movimentação de materiais, os suprimentos, a manutenção de informações e os estudos de demandas, além das atividades ligadas às devoluções e vendas de resíduos da produção (POZO, 2008).

O transporte, a manutenção de estoque e o processamento de pedidos são considerados atividades primárias porque contribuem com a maior parcela do custo total da logística, ou são essenciais para a coordenação e para o cumprimento da tarefa logística. São, de fato, atividades de importância fundamental para obtenção dos objetivos logísticos de custo e nível de serviço que o mercado deseja. Já as atividades de apoio, servem como suporte das atividades primárias, para que se possa ter sucesso na empreitada organizacional, que é manter e criar clientes com pleno atendimento do mercado e satisfação total do acionista e receber seu lucro (POZO, 2008).

A partir dessa composição, acredita-se que a logística passou a se tornar um sistema integrado de todos os processos necessários para o desenvolvimento de uma empresa, agregando valor a cada um, com intuito de reduzir custos e atingir excelência operacional. Complementando essa visão, é importante observar os fatores que devem ser acompanhados

pela organização, para o melhor desempenho de sua atividade logística. Dentre esses fatores, como por exemplo:

- A incorporação de prazos previamente definidos e cumpridos;
- A utilização de preços transparentes para o cliente;
- A busca pela satisfação plena do cliente;
- A integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa;
- A integração entre fornecedores e clientes (*supply chain*); e,
- A busca da otimização global de redução dos custos, incluindo estoques, transporte, avarias, perdas etc.

### **Gestão de transporte**

O transporte refere-se aos vários métodos utilizados pela organização para movimentar seus produtos. Trata-se de uma atividade logística importante, pois nenhuma empresa moderna pode operar sem movimentar matérias primas ou produtos acabados, de alguma forma. Além disso, a função de transporte absorve, em média, de um a dois terços dos custos logísticos totais (POZO, 2008).

Transportar produtos acabados ao cliente permite a criação de um vínculo entre esse e a organização. E tem o objetivo de propiciar a satisfação de ambos. Assim, partindo desse princípio, é fundamental a qualidade na prestação desses serviços. Portanto, deve-se planejar a atividade de distribuição para criar condições que permitam o alcance da eficiência, bem como melhorar a confiabilidade no serviço prestado por parte das organizações (ESTENDER, *et al.*, 2021).

Para que haja melhor desempenho na atividade de transporte, Bowersox, Closs e Cooper (2002) sugerem que os gestores organizacionais avaliem seu serviço baseando-se nos seguintes parâmetros:

- Velocidade (tempo gasto em trânsito);
- Disponibilidade (capacidade de atender a qualquer origem e destino);
- Confiabilidade (variação no tempo total de prestação de serviços);
- Capacidade (condição de manipular qualquer carga e em qualquer quantidade);
- Frequência (capacidade de atender a qualquer momento).

É importante avaliar esses critérios, levando em consideração os apontamentos de Morais, *et al.* (2021) na relação transporte e serviço ao cliente, o primeiro é bastante influente no desempenho do segundo, devido às exigências de pontualidade nos serviços, tempo de viagem, capacidade de prover um serviço porta a porta, a flexibilidade de manuseio de mais de um tipo de carga, gerenciamento dos riscos quanto a roubos, danos ou avarias.

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa é descritiva e exploratória. Conforme Gil (2008) é descritiva por descrever características de determinado fenômeno, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados e exploratória por proporcionar maior familiaridade com o problema a ser

investigado e envolver o levantamento bibliográfico.

A pesquisa bibliográfica desenvolve-se com base em material já elaborado, principalmente através de livros e artigos científicos, e tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica realizadas sobre determinado assunto. Para essa pesquisa, fez-se um levantamento bibliográfico em artigos e em livros sobre logística e gestão de transportes (GIL, 2008).

Para o processo de análise, realizou-se o estudo de caso em uma empresa situada em Serra Talhada, Pernambuco. Esse tipo de estudo é importante por se tratar de uma investigação científica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (GIL, 2008).

A coleta de informações sobre a problemática identificada no estudo de caso ocorreu no período de 2º de maio de 2018 a 11 de julho de 2018. Por meio da observação e de entrevistas com os gestores responsáveis pelo setor de logística.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das informações coletadas foi realizada mediante a utilização da ferramenta de Diagrama de *Ishikawa* (Figura 1), que permitiu analisar as causas-raízes do problema estudado, identificando todos os fatores que o envolvem. Esse ampliou a visão das possíveis causas de um problema, enxergando-o de maneira mais sistêmica e abrangente, identificando soluções e possibilitando a para realização de sugestões melhoria de qualidade do processo.

O Diagrama de *Ishikawa* utilizado para detectar as causas dos erros e atrasos frequentes de entrega de produtos aos consumidores da empresa estudada, foi composto por 4 (quatro) categorias: Medida, Meio Ambiente, Mao-de-obra e Matéria Prima (Tabela 1).

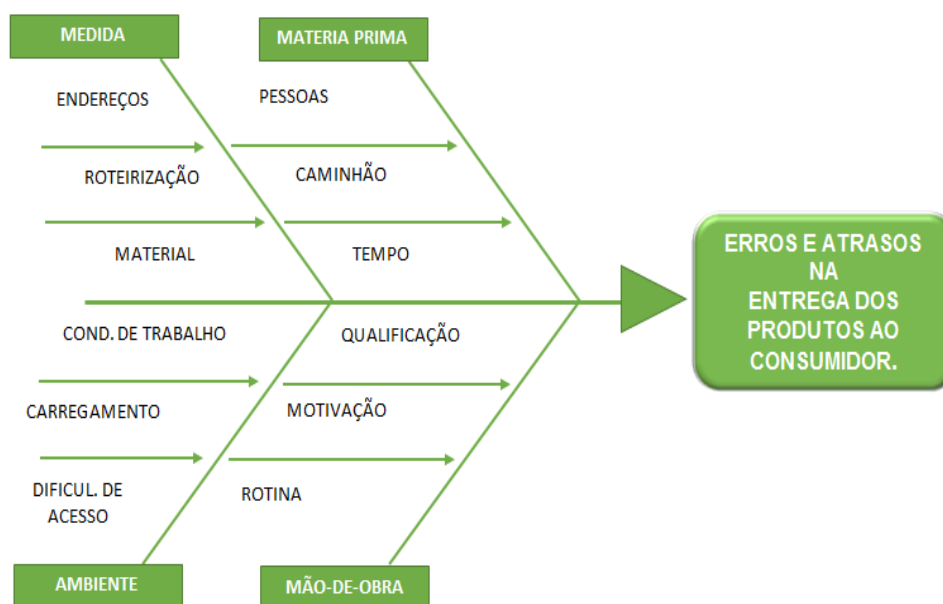
**Tabela 1:** Categorias utilizadas no Diagrama de *Ishikawa*.

| CATEGORIA            | DESCRIÇÃO   |
|----------------------|---|
| <b>Medida</b>        | Toda causa que envolve os instrumentos de medida, sua calibração a efetividade de indicadores em mostrar as variações de resultados, se o acompanhamento está sendo realizado, se ocorre na frequência necessária e entre outros. |
| <b>Meio Ambiente</b> | Causas que envolvem o meio ambiente em si (poluição, calor, poeira...) e, o ambiente de trabalho ( <i>layout</i> , falta de espaço, dimensionamento inadequado dos equipamentos...).  |
| <b>Mão-de-obra</b>   | Causas relacionadas à atitude do colaborador (ex.: procedimento inadequado, pressa, imprudência, ato inseguro, falta de conhecimento e/ou experiência...).  |
| <b>Matéria Prima</b> | Qualquer causa que envolve o material que se utiliza no trabalho.   |

**Fonte:** próprios autores, 2018.

Com base nos dados coletados, obteve-se a seguinte configuração do Diagrama de *Ishikawa*:

**Figura 1:** Diagrama de *Ishikawa*.



**Fonte:** Próprios autores, 2018.

**Tabela 2:** Resultados encontrados para as respectivas categorias utilizadas no Diagrama de *Ishikawa*:

| CATEGORIA                   | RESULTADOS   |
|-----------------------------|--|
| <p><b>Medida</b></p>        | <p>*Endereços: (endereço de destino para entregar a mercadoria). Falta de agrupamento das notas de compra de material pelo cliente, que possuam o mesmo endereço para entrega.</p> <p>*Roteirização: (divisão das entregas, por cada compra feita pelos clientes). As entregas não são distribuídas de acordo com a localidade de destino (bairro, cidade, sítio) e,</p> <p>*Material: (tipos de produtos que os clientes compram). Não está sendo feito o posicionamento de materiais volumosos em um caminhão específico, para minimizar o tempo gasto de carregamento e descarregamento.</p>  |
| <p><b>Meio Ambiente</b></p> | <p>*Dificuldade de acesso: os caminhões têm dificuldades em concluir alguns trajetos de entrega, devido a má condição de determinadas vias, ou lugares de vielas estreitas.</p> <p>*Condição de trabalho: os colaboradores não recebem todos os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) necessários para o desenvolvimento do trabalho, geralmente por ser uma equipe reduzida. Os empregados não têm horário de almoço, o que existe é um intervalo de 30 minutos para a alimentação.</p> <p>*Carregamento: o carregamento e descarregamento é feito de forma manual, provocando um consumo maior de tempo.</p>   |
| <p><b>Mão-de-obra</b></p>   | <p>*Qualificação: os colaboradores não recebem treinamento adequado para desenvolver as atividades. A contratação é feita por meio de experiências ou indicações.</p> <p>*Motivação: os colaboradores não recebem uma contrapartida da empresa em relação aos estímulos motivacionais.</p> <p>*Rotina: como esse setor possui muitas tarefas, a rotatividade de pessoal é alta.</p>  |
| <p><b>Matéria Prima</b></p> | <p>*Pessoas: o responsável por elaborar a roteirização não faz de acordo com o esperado, no item medida, o setor não possui a quantidade de colaboradores necessária para o desenvolvimento das entregas, o trabalho é executado no limite dos mesmos.</p> <p>*Caminhão: não são feitas manutenções preventivas nos veículos, apenas as corretivas, quando acontece algum tipo de problema. Isso provoca um desgaste maior, causando a redução da eficiência.</p> <p>*Tempo: o setor de vendas, no momento da negociação, costuma determinar um horário para a entrega do produto, porém o setor de entregas é complexo, no que diz respeito a cumpri-lo, devido às inconstâncias do dia a dia, como as condições das vias, aguardar o cliente na obra para receber o material, carregamento, entre outros. Isso pode gerar insatisfação do cliente.</p> |

**Fonte:** próprios autores, 2018.



## Sugestões de ações de intervenção

Ao analisar as possíveis causas do problema de erros e atrasos frequentes de entrega de produtos aos consumidores, serão apresentadas a seguir, sugestões ações de intervenção que podem ser implementadas para a resolução dos problemas em questão (Tabela 3).

**Tabela 3:** Sugestões de ações de intervenção para as respectivas categorias utilizadas no Diagrama de *Ishikawa*.

| CATEGORIA            | SUGESTÕES DE AÇÕES DE INTERVENÇÃO   |
|----------------------|---|
| <b>Medida</b>        | <p>*Agrupar as entregas por localidade, tipo de mercadoria e direcionar volumes maiores e de apenas um item para o veículo adequado.</p> <p>*Utilizar <i>software</i> de gestão de transporte que apresente um mapa detalhado da cidade para facilitar na separação e distribuição das entregas.</p>  |
| <b>Meio Ambiente</b> | <p>*Fazer a alocação do veículo adequado ao lugar onde será realizada a entrega do material e buscar uma interação maior com os vendedores para que estes possam colher as informações necessárias do lugar onde o cliente deseja receber seus produtos, como por exemplo, qual o tamanho do veículo que a via suporta.</p> <p>*A empresa poderá conceder todos os EPIs adequados (cinto de segurança, fardamento, protetor solar, óculos, dentre outros), fornecer telefone móvel para a comunicação do motorista com o cliente e com o setor, facilitando o deslocamento e a identificação do local de descarrego. Fazer a contratação de colaboradores, para que o quadro de funcionários fique completo e poder executar as tarefas de maneira objetiva.</p> <p>*Em relação ao carregamento dos veículos, esse processo é realizado de maneira manual, do qual requer um maior consumo de tempo, uma possível aquisição de uma máquina empilhadeira e admissão de funcionários para compor o quadro, e trabalhar a conscientização do trabalho em equipe, para que serviço se desenvolva efetivamente e ocorra o desenvolvimento das atividades, consumindo um menor tempo de carregamento de descarrego.</p> |
| <b>Mão-de-obra</b>   | <p>*O RH da empresa, ao fazer a contratação de um colaborador, buscar analisar o <i>currículo</i> e as experiências que esse possui. Proporcionar um treinamento adequado a esse novo funcionário, através de explicações de como acontece o funcionamento da empresa, os procedimentos, o manual, as responsabilidades que o cargo oferece, dentre outros.</p> <p>*A motivação é algo subjetivo para os funcionários, e é papel da empresa propor alternativas para realçar esse estado. Adotar medidas simples como demonstrar a importância que cada um tem no funcionamento da mesma, compensar as horas extras de forma remunerada em dinheiro e não apenas em folgas, e disponibilizar condições adequadas no desempenho das atividades.</p> <p>*Reter os colaboradores que se doam, se comprometem e estão dispostos a contribuir da melhor maneira possível no desenvolvimento oportuno da empresa, propiciando um bônus para compor o honorário, ou um brinde em forma de reconhecimento do trabalho prestado.</p>   |

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Matéria Prima</b> | <p>*O líder de setor que faz a roteirização, deverá utilizar ferramentas disponíveis para efetuar essa separação adequada das entregas, fazendo uso do <i>software</i> de gestão para facilitar o desempenho dos colaboradores e veículos no roteiro.</p> <p>*Prover as manutenções nos veículos, no tempo preestabelecido, para assegurar o bom desempenho, e evitar perda do dia de trabalho e atrasos em uma possível quebra do caminhão, por meio de uma planilha de acompanhamento dos serviços realizados, assegurando que a continuidade da prevenção ocorra corretamente.</p> <p>*Buscar orientar a equipe de vendas para que essa possa se comunicar com o cliente e o setor de entregas, coletando os endereços corretos. Isso facilita o trabalho de separação e roteirização do setor de entregas. Além disso, que haja a determinação dos melhores horários de entrega, com base no dia e no turno, e não a hora, evitando aborrecimento e insatisfação do cliente no atraso de recebimento de sua compra.</p> |
|----------------------|---|

**Fonte:** próprios autores, 2018.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar a situação vivenciada pela empresa, notou-se que os problemas em destaque não estão fora do alcance do gestor para serem resolvidos. Ao aplicar a ferramenta da qualidade corretamente e disponibilizar investimentos necessários na mão de obra e nos insumos, fazendo o controle e análise do setor como um todo, poderão ser traçadas e implementadas estratégias para o melhor desempenho na entrega dos materiais aos clientes.

No entanto, percebe-se que a empresa deverá implantar uma contrapartida em conjunto com as condições de trabalhos adequadas. Como por exemplo, a divisão da quantidade de entregas, tipos de material e também uma roteirização, de acordo com a localidade de cada uma, fazendo com que o cliente receba seu material como combinado e conseqüentemente aumentando sua satisfação.

As organizações, quando investem em programas de qualidade, intencionam melhorar o contexto organizacional, propondo o envolvimento de todas as pessoas, para que haja melhorias significativas, com a elevação da produtividade, redução de custos desnecessários e eliminação de obstáculos que interferem negativamente no sistema. (LOBO, 2020).

## DECLARAÇÃO DE INTERESSES

Nós, autores deste artigo, declaramos que não possuímos conflitos de interesses de ordem financeira, comercial, político, acadêmico e pessoal.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Felipe Pusanovsky de; AURÉLIO, Marco. **Laboratório de Logística: Testando teoria com um jogo de empresas**. Alta Books, Rio de Janeiro-RJ, 2019.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Supply chain logistics management**. New York: Mcgraw-Hill, 2002.

CANO, Catarina de Oliveira; SILVA, Giovana Gavioli Ribeiro da. **Introdução à logística empresarial (supply chain management)**. Senac, 2018.

ESTENDER, Antonio Carlos; MORAIS, Marcos de Oliveira; OLIVEIRA, Fabiana Silva de. O Papel da Logística na Distribuição e Transporte de Mercadoria. **Journal of Technology & Information (JTni)**, v. 1, n. 2, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULART, Verci Douglas Garcia; CAMPOS, Alexandre de. **Logística de Transporte-Gestão Estratégica no Transporte de Cargas**. Saraiva Educação SA, 2018.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade**. Saraiva Educação SA, São Paulo-SP, 2020.

MORAIS, Wanderly de Jesus; PAIVA, Cleyson Santos de; COSTA, Rik Alexandre Correia. O CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO E O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. **Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 02, p. 1-13, 2021.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**. São Paulo, Ed. Atlas, 2008.

SILVA, Franciele Aparecida; *et al.* A importância dos indicadores de desempenho logístico no alcance das metas organizacionais. **REMAP-REVISTA MULTIDISCIPLINAR DO AMAPÁ**, v. 1, n. 1, p. 09-27, 2018.

TORRE, Yudi. **Logística: Teoria e Prática**. Simplíssimo, 2020.

VENANZI, Délvio; LEANDRO, Cláudio Roberto; SILVA, Orlando Roque da. **Engenharia de Sistemas Logísticos e Cadeias de Suprimentos**. Editora Livrus, 2019.

# Índice Remissivo

## A

Administração de fatores de risco 16

## C

Causas-raízes do problema 50, 54

Clima organizacional 20, 21, 22, 25, 26, 27, 33, 34

Colaboradores da organização 13

Comércio varejista 13, 16

Competitividade 13

Controle 14, 26, 36, 37, 38, 41, 43, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 58

Cumprimento do horário de entrega 50, 52

Curva abc 41, 48

## D

Diferenciais competitivos 13

Distribuição 50, 59

## E

Estratégias de mudanças 13

Estudos de administração 20, 26

## G

Gestão de estoque 41, 42, 43, 45, 46, 47

Gestão de logística 50

Gestão de pessoas 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22

Gestão de transporte 50, 53

Gestão pública 9, 10, 41

Gestor 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 27, 30, 31, 32, 33, 45, 58

## I

Insumos 41, 45, 58

## L

Logística 50, 52, 59

## M

Motivação 27, 32, 34, 35, 39, 40, 56

Motivação dos colaboradores 35, 37, 39

Motivação nas organizações 35

Mudanças comportamentais 13

Mudanças organizacionais 13, 14, 16, 17, 18, 19, 27, 31

## O

Organizações 7, 13, 18, 21, 25, 26, 34, 35, 36, 39, 45, 47, 51, 53, 58

## P

Planejamento 13, 14, 16, 22, 26, 33, 38, 42, 47, 49, 50, 51, 52

Planejamento estratégico 13, 14, 16, 26, 33

Práticas administrativas 41, 47, 48

Previsão de demanda 41

Problemas na comunicação 20, 21

Produtos 12, 16, 17, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57

## R

Ramos de atuação 13

Reclamações dos clientes 50, 52

Relações humanas 20

## S

Serviço público 41, 48

Setor público 41, 42, 43, 46, 47

Sucesso organizacional 20

## T

Técnicas de gestão 41

Técnicas de gestão 13

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



[editoraomnisscientia@gmail.com](mailto:editoraomnisscientia@gmail.com) 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

@editora\_omnis\_scientia 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 (87) 9656-3565 

EDITORA  
OMNIS SCIENTIA



[editoraomnisscientia@gmail.com](mailto:editoraomnisscientia@gmail.com) 

<https://editoraomnisscientia.com.br/> 

@editora\_omnis\_scientia 

<https://www.facebook.com/omnis.scientia.9> 

+55 (87) 9656-3565 