

REVISTA CIENTÍFICA

# MUNDO ACADÊMICO

REVISTA MUNDO ACADÊMICO - ISSN 1984-7564 - V. 13 N. 18 JANEIRO/DEZEMBRO – 2019

# MULTIVIX

---

SÃO MATEUS



**MUNDO**  
ACADÊMICO

# MUNDO ACADÊMICO

Faculdade Norte Capixaba de São Mateus – MULTIVIX  
v. 13 n. 18 janeiro/dezembro – 2019 - anual

Diretor Executivo  
Tadeu Antônio de Oliveira Penina

Diretora Acadêmica  
Eliene Maria Gava Ferrão

Diretor Financeiro  
Fernando Bom Costalonga

Diretor Geral  
Elen Karla Trés

Coordenadora Financeiro  
Amábilis Marinato Camilo Marchi

Coordenadora Acadêmica  
Elen Karla Trés

Coordenadores de Curso:

Administração – Josete Pertel  
Arquitetura e Urbanismo - Mirelle Christine Corona  
Biomedicina - Raiane Gobira Salomão  
Direito - Patrick de Oliveira Malverdi  
Enfermagem – João Paulo Cola  
Engenharia Mecânica - Ciara Barcelos Zanelato  
Engenharia Civil - Pedro Junior Zucatelli  
Engenharia Química - Mariana de Jesus Lima  
Nutrição - Ana Carolina Bonelá dos Santos  
Psicologia - Maria Bastos Cacciari

Presidente da Comissão Editorial  
Eliene Maria Gava Ferrão

Comissão Editorial  
Elen Karla Trés  
Eliene Maria Gava Ferrão  
Josete Pertel  
Rafaella Rangel do Rosario  
Jardiléia Pereira Borges

Revisão Abstracts  
Kelly Cristina Gross Rios Tercetti

Endereço para correspondência  
Rod. Othovarino Duarte, s/nº, Bairro Park Washington,  
São Mateus-ES, CEP.: 29930-000  
e-mail: [Fernanda.souza@multivix.edu.br](mailto:Fernanda.souza@multivix.edu.br)

Capa  
Alex Cavalini

M965 Mundo Acadêmico / Faculdade Norte Capixaba de São Mateus – v.13,  
n.18, 2019 – São Mateus: MULTIVIX, 2019.

Anual  
ISSN 1984-7564

1. Pesquisa acadêmica – periódicos. 2. Gestão. 3. Exatas. I. Faculdade  
Norte Capixaba de São Mateus

CDD 001.891  
CDU: 001.891(05)

## EDITORIAL

A revista científica Mundo acadêmico é uma iniciativa da Faculdade Norte Capixaba de São Mateus que possibilita a divulgação de artigos e resumos de contribuições relevantes para a comunidade científica das diversas áreas de estudo que abrange a Instituição. Portanto, trata-se de um veículo de publicação acadêmica semestral, cujo público-alvo são professores e alunos de graduação e pós-graduação.

Diante disso, a Instituição almeja que a revista científica Mundo Acadêmico contribua para o fomento contínuo da prática da investigação, e promova o crescimento educacional.

# MUNDO ACADÊMICO

## SUMÁRIO

### ARTIGOS

**O ALUNO COM TDAH: OS DESAFIOS E O PAPEL DO PROFESSOR.....6**

Brenda Pontara  
Débora Marinho  
Francielly Motta  
Jossélia Santos  
Maria Bastos Cacciari

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO MULTIMÍDIA (INTERNET)..... 29**

Alana Nicco Marchiori  
Fernanda Fernandes Jorge

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA DE EMBALAGENS E DESCARTÁVEIS..... 54**

Caio Vieira Barnabé  
Farias Santos

**ESTUDO DE CASO: O ANALFABETISMO NO CENTRO DE DETENÇÃO PROVISÓRIA DE SÃO MATEUS – ES 79**

Joyce Souza de Faria  
Luriê Tesolini Pinto  
Natália Nico Francisco

**O MARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CAMPO EM DUAS PADARIAS EM SÃO MATEUS/ES..... 103**

Geovanna Silva Oliveira  
Raiara dos Santos  
Thainá dos Santos Morais

## O ALUNO COM TDAH: OS DESAFIOS E O PAPEL DO PROFESSOR

Brenda Pontara<sup>1</sup>  
Débora Marinho<sup>2</sup>  
Francielly Motta<sup>3</sup>  
Jossélia Santos<sup>4</sup>  
Maria Bastos Cacciari<sup>1</sup>

### RESUMO

O Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) tem se tornado um diagnóstico presente na vida das crianças, principalmente as que se encontram no ambiente escolar. Para a compreensão sobre o aluno com TDAH mostrou-se necessário discutir o estudo sobre tal transtorno, o processo de diagnóstico e o papel do professor, assim como a relação deste com o educando. A partir de revisão bibliográfica, o objetivo foi investigar os desafios e o papel do professor diante o aluno com TDAH. Para tanto, os objetivos específicos foram, como segue: a) investigar o tratamento do aluno com TDAH; b) explorar a relação entre o professor e o aluno com TDAH; c) analisar as consequências do aluno com TDAH na escola e; d) analisar as dificuldades do professor diante o aluno com TDAH. Também se discutiu sobre o sofrimento do aluno com TDAH em fase escolar, quando este é convidado a participar de atividades que exigem atenção e concentração, assim como dificuldades em relação à socialização com os colegas de classe. Por fim, foram destacados os desafios enfrentados pelo professor do aluno com TDAH, como, por exemplo, carga horária de trabalho extensa e limitações na formação superior. Concluiu-se que o professor do aluno com TDAH necessita de informação tanto sobre o diagnóstico como das ferramentas, ou seja, a criação de alternativas de aprendizagem, junto à equipe pedagógica. Sendo assim, o trabalho pretende auxiliar os futuros professores e demais profissionais da área de educação sobre a complexidade do Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade e como a qualidade da relação professor e aluno pode colaborar no processo ensino-aprendizagem.

**Palavras-Chave:** Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade; Professor; Ensino-Aprendizagem.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia pela faculdade Norte Capixaba- Multivix.

<sup>2</sup> Graduanda em Pedagogia pela faculdade Norte Capixaba- Multivix.

<sup>3</sup> Graduanda em Pedagogia pela faculdade Norte Capixaba- Multivix.

<sup>4</sup> Graduanda em Pedagogia pela faculdade Norte Capixaba- Multivix.

<sup>5</sup> Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo-UFES.

## ABSTRACT

Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD) has become a diagnostic present in the lives of children, especially those in the school environment. To understand the student with ADHD, it was necessary to discuss the study about such disorder, the diagnosis process and the role of the teacher, as well as the relation of this with the student. From a bibliographic review, the objective was to investigate the challenges and the role of the teacher towards the student with ADHD. Therefore, the specific objectives were as follows: a) to investigate the treatment of the student with ADHD; b) explore the relationship between the teacher and the student with ADHD; c) analyze the consequences of the student with ADHD in school; d) analyze the teacher's difficulties with the student with ADHD. In the results were presented the diagnostic procedures and the use of drugs, it was noted the need for professional diagnosis for an effective treatment. We also discussed the suffering of students with ADHD in school, when they are invited to participate in activities that require attention and concentration, as well as difficulties in relation to socialization with classmates. Finally, the challenges faced by the teacher of the student with ADHD, such as extensive workload and limitations in higher education, were highlighted. It was concluded that the teacher of the student with ADHD needs information about both the diagnosis and the tools, that is, the creation of learning alternatives, with the pedagogical team. Thus, the study intends to help future teachers and other professionals in the education area about the complexity of Attention Deficit Hyperactivity Disorder and how the quality of the teacher-student relationship can collaborate in the teaching-learning process.

**Key-Words:** Attention Deficit Hyperactivity Disorder; Teacher; Teaching-Learning.

## 1. INTRODUÇÃO

O Transtorno de Déficit de Atenção/Hiperatividade (TDAH) tem como principal característica a alteração da capacidade de concentração e manutenção da atenção, que neste caso fica reduzida. O indivíduo afetado apresenta, portanto, uma dificuldade em desempenhar tarefas que demandam grandes períodos de foco e atenção.

O período escolar evidencia os sintomas do transtorno, uma vez que o aprendizado está justamente condicionado a execução de tarefas que exigem concentração e atenção. São, portanto, alunos que apresentarão em sala de aula maior dificuldade de aprendizagem. Alguns pesquisadores clínicos acreditam que esse transtorno dá origem a outros sintomas, tais como hiperatividade, agitação motora, e em alguns casos agressividade (Barkley e Russell, 2008).



No século passado o TDAH teve outros nomes, sendo identificado como síndrome da criança hiperativa ou disfunção cerebral. Tal transtorno está relacionado ao modo de funcionamento do cérebro e em como os neurônios se organizam para captar e processar as informações (Barkley e Russell, 2008).

A origem deste transtorno para muitos estudiosos ainda é desconhecida.

Conforme afirma Mattos (2015):

Embora a herança genética não seja o único fator determinante para o aparecimento do TDAH, ela é de longe o mais importante. Em torno de 80 a 90% do TDAH é devido à genética, o que é muitíssimo em medicina. Alguns pesquisadores acreditam que a predisposição herdada dos pais pode se somar outros fatores externos, mas em inúmeros casos não há registro de nenhum deles quando se entrevistam os pais (p. 83).

Landskron e Sperb (2008) apontam também que, além da genética, fatores sociais, familiares e culturais, podem influenciar o comportamento da criança hiperativa. Segundo Barkley e Murphy (2008) o TDAH pode ser identificado na infância, quando as crianças estão entre os seus três e seis anos, tendo como sintoma seu comportamento hiperativo e impulsivo. Enquanto Rohde e Benczik (1999) afirmam que em alguns casos os sintomas aparecem após os sete anos ou na fase inicial da adolescência. Sendo assim, há uma tendência moderna de estender o limite de início até doze anos.

Como citado anteriormente, o ambiente escolar com suas normas e rotinas é controlado, o que facilita a percepção dos desvios de comportamentos. Os alunos que apresentam TDAH geralmente apresentam comportamentos impulsivos: não conseguem permanecer sentados, distraem-se com a janela da sala de aula e/ou outros objetos ao seu redor e, portanto, mostram dificuldade em iniciar, executar e finalizar as tarefas propostas pelo professor (Mattos, 2015).

Não obstante, os alunos que não se adequam ao padrão estabelecido na escola ficam em evidência de maneira negativa. De modo geral, os alunos que tem TDAH rapidamente recebem rótulos pouco atrativos, como “aluno problema” ou “avoador” (Mattos, 2015).

Diante deste cenário é de extrema importância que o educador/professor tenha conhecimento prévio sobre o TDAH e suas manifestações, bem como sensibilidade para não rotular o aluno e isolá-lo das práticas educativas. Assim como, utilizar os métodos pedagógicos de maneira a envolver o aluno no processo ensino-aprendizagem e auxiliá-lo no desenvolvimento de suas potencialidades (Perrenoud, 1999).

A tarefa de educar é complexa e árdua, e em si mesma essa tarefa encerra muitos desafios, além daqueles inerentes à profissão do educador, somam-se outros, de ordem estrutural, organizacional e política. Neste contexto, observamos uma profunda remodelação no papel do professor diante do processo ensino-aprendizagem.

O educador necessita ultrapassar o conhecimento técnico e expandir seus conhecimentos para além de suas fronteiras de atuação como forma de suprir a demandas diárias dos alunos com dificuldades de aprendizagem. Desta forma, conhecer e acumular informações acerca dos transtornos mais comuns nos ambientes educacionais tornou-se uma necessidade, a fim de efetivar a inclusão e a educação especial. Divulgar, informar e discutir sobre esses transtornos, dentre eles o TDAH, pode estimular os profissionais na busca de embasamento teórico para suas práticas pedagógicas.

Mattos (2015) afirma que sem o conhecimento mais aprofundado acerca do TDAH é impossível desenvolver práticas educacionais que realmente promovam um ambiente estimulante e produtivo para o aluno com o transtorno. Portanto, esta revisão de literatura apresentou a discussão sobre o trabalho do professor e quais as alternativas de ensino diante o aluno com TDAH, considerando a realidade de salas lotadas e a necessidade de atenção especial aos alunos que apresentam tal transtorno. A partir da pesquisa bibliográfica, pretendeu-se analisar os desafios que impedem a dedicação e o cumprimento do papel de professor.

De acordo DuPaul e Stoner (2007):

Para corrigir essa situação, precisamos avançar ainda mais em duas áreas importantes. Em primeiro lugar, os profissionais das áreas de psicologia e educação devem aumentar seus conhecimentos e entendimento sobre as limitações dos estudantes com esse transtorno. [...] Em segundo lugar, a tecnologia ligada à avaliação e ao tratamento da criança com TDAH deve ser aperfeiçoada (p.252).

Sendo assim, é fundamental que todos os educadores possuam algumas competências básicas para distinguir essas crianças e elaborar programas eficientes na educação que atendam às necessidades específicas. Portanto, quais os desafios e o papel do professor do aluno com TDAH?

O objetivo geral desse trabalho foi investigar os desafios e o papel do professor diante o aluno com TDAH. Para tanto, os objetivos específicos foram, como segue: investigar o tratamento do aluno com TDAH; explorar a relação entre o professor e o aluno com TDAH; analisar as consequências do aluno com TDAH na escola e; analisar as dificuldades do professor diante o aluno com TDAH.

## **2. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia utilizada para análise foi a pesquisa exploratória, este tipo de pesquisa apresenta familiaridade com o problema em questão, através de visibilidade para esclarecer hipóteses (GIL, 2002). “O objetivo principal é aprimorar as ideias e descobertas, sendo flexível no planejamento, o que possibilita considerar vários aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 2002, p.41). Para melhor compreensão, o autor descreve:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. (GIL, 2002, p.44)

Foi realizada uma revisão de literatura para explorar o que o professor enfrenta como desafio no processo de ensino do aluno com TDAH. Buscou-se, através desse artigo, a análise de diversos materiais sobre o tema, visto que há várias

controvérsias sobre o TDAH, principalmente no Brasil, onde o tema é discutido aleatoriamente, pois não se há um estudo definido (MATTOS, 2015).

Para a realização desta pesquisa levou-se em conta livros e artigos que falam sobre o tema de maneira clara, fazendo com que o conhecimento bibliográfico seja debatido por meio de fontes confiáveis e autores conhecidos por suas obras.

Portanto, a proposta foi mostrar algumas possibilidades de melhora no desempenho do professor e do aluno, através das informações apresentadas que possam auxiliar o dia a dia do professor nos conteúdos curriculares e manter um ensino de qualidade, facilitando o relacionamento entre o professor e o aluno com TDAH.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 O ESTUDO SOBRE O TDAH**

Os estudos acerca do TDAH têm sido recorrentes ao longo do século, no entanto só no final do século XIX que estes comportamentos foram associados a fatores biológicos. Bradley descreveu a síndrome da hiperatividade, como Disfunção Cerebral Mínima (DCM). Os exames neurológicos levaram Bradley a descartar qualquer lesão, portanto ele fixou sua teoria em um distúrbio funcional que ocasionava problemas comportamentais e cognitivos sem prejuízo da inteligência (BRADLEY apud LANDSKRON e SPERB, 2008).

O avanço das pesquisas nesse campo resultou em uma publicação no ano de 1987, Diagnostic and Statistical Manual (DSM) III, na qual se utilizou pela primeira vez o termo *Attention-Deficit Hyperactivity Disorder* (ADHD), em português TDAH (BARKLEY e PFIFFNER, 2002).

Conforme (TOLEDO E SIMÃO apud CIASCA, 2003) foi a partir do DSM III que o TDAH passou a estabelecer critérios mais rigorosos para diferenciar os tipos e subtipos, característicos do TDAH. Mattos (2015) ainda descreve que os principais sintomas do Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade são:

**Predominantemente desatento** – neste grupo estão os indivíduos que apresentam principalmente os sintomas de desatenção, e por isso cometem os mesmos erros frequentemente, geralmente tem dificuldade em seguir instruções e obedecer a regras, perdem o interesse por atividades que exigem esforço mental prolongado, distraíndo-se facilmente com o ambiente ou com os próprios pensamentos.

**Predominantemente Hiperativo/ Impulsivo:** são incluídos nesse grupo pessoas que apresentam de forma mais significativa os sintomas de hiperatividade como: agitação de pernas, movimentos incessante das mãos, inquietação incontrolável enquanto tem que permanecer sentados; durante a execução de tarefas e atividades ou em situações de lazer (assistir a filmes, jogar vídeo game); correr, pular, gritar, falar excessivamente, interrompem a aula, respondem o questionamento antes de ser formulado, demonstram grande irritação e impaciência diante da necessidade de esperar.

**Combinado:** nesse grupo os indivíduos apresentam muitos sintomas de desatenção e de hiperatividade juntos, com mais intensidade.

De acordo com Landskron e Sperb (2008) a classificação do TDAH não é estática, ela flutua, muda ao longo do tempo assim é mais correto falar sobre “apresentação atual” do que “tipo” ou “subtipo”, para exemplificar, imagine um paciente diagnosticado com TDAH aos dez anos de idade, seu tipo é predominantemente hiperativo, mas na adultez sua classificação pode ter sido alterada e a apresentação atual do transtorno poderá ser o predominantemente desatento.

Atualmente, fala-se em “apresentação atual” ao invés de tipo ou subtipo. O principal motivo para esta mudança é o fato de que os tipos não são estáveis, isto é, se modificam ao longo do tempo- um tipo pode passar a outro. (MATTOS, 2015, p.44).

No que concerne ao sexo, o TDAH é mais perceptivo em meninos, por serem mais agitados ou inquietos, já as meninas apresentam os sintomas com predomínio de desatenção, portanto, incomodam menos na escola e em casa do que os meninos, sendo então menos levadas a avaliação em serviços de saúde mental (ROHDE e BENCZIK, 2000).

De acordo com Barkley (2008), em 1994 foi feita uma conferência, estudiosos discutiram as diferenças dos sintomas do transtorno do TDAH nos gêneros masculino e feminino, com base em vários diagnósticos chegaram à conclusão que os sintomas de hiperatividade e impulsividade são predominantes no sexo masculino. É importante frisar que essa diferença no comportamento da criança, não está ligada somente ao transtorno, mas também a fatores biológicos.

### 3.2 O DIAGNÓSTICO DO TDAH

Para ser diagnosticado com TDAH é necessário submeter a criança a uma avaliação médica, visto que muitas pessoas ao lerem a lista dos sintomas se identificam e acreditam serem portadoras do transtorno.

No que condiz à avaliação psicológica (TOLEDO E SIMÃO apud CIASCA, 2003) apontam vários instrumentos que podem ser utilizados para diagnosticar o transtorno, como: histórico familiar, critérios de diagnóstico de DSM-IV, avaliação cognitiva, entre outros. Enfim cabe ao profissional escolher o melhor instrumento para avaliar o paciente.

Apesar dos avanços nas pesquisas não existe cura para o TDAH, mas é possível controlar seus impulsos e modificar seu comportamento por meio da medicação. Entretanto, existe uma grande resistência ao tratamento medicamentoso, devido às dúvidas sobre sua eficácia, os efeitos colaterais e os riscos que o uso contínuo pode acarretar. Frente ao uso de medicamento Mattos (2015) afirma que:

O portador de TDAH já é prisioneiro de sintomas que ele próprio não consegue controlar. Se fosse possível controlar apenas por vontade própria, não seria necessário procurar tratamento, não é mesmo? O medicamento, na verdade, liberta o indivíduo desses sintomas e, portanto o torna mais livre e não mais preso (p.223).

Se por um lado Mattos (2015) defende o tratamento com medicação, alguns outros estudiosos criticam o seu uso por entenderem que há um grande interesse ideológico, político e financeiro, por trás da sua utilização. Untoiglich (2014) aponta que o consumo vem aumentando cada vez mais, principalmente no Brasil que é o

segundo maior consumidor mundial de Metilfenidato (estimulante químico do sistema nervoso central) usado no tratamento da hiperatividade e narcolepsia.

Entretanto, Viégas e Oliveira (2014) afirma que em muitos casos o diagnóstico possui caráter duvidoso, fazendo com que muitas crianças utilizem medicamento constantemente sem necessidade, o que pode acarretar sérios problemas de saúde no futuro.

Ainda que os especialistas possuam experiência clínica e conhecimento teórico, os processos diagnósticos da especialidade médica que estuda as doenças e alterações que são provocadas no organismo ainda encontram alguns desafios. O primeiro obstáculo é a inexistência de testes físicos, neurológicos ou psicológicos que possam realmente comprovar a presença do TDAH em uma criança ou adolescente. Outro fator que dificulta a avaliação clínica é que 80% das crianças ficam quietas durante a consulta, não possibilitando às profissionais condições para identificação dos sintomas do transtorno (PHELAN, 2005).

Nesse contexto é importante que os pais procurem consultar diversos especialistas para confirmar o diagnóstico do TDAH, uma vez que um laudo obtido erroneamente pode causar consequências graves para o paciente.

A primeira identificação dos sintomas do TDAH na maioria das vezes é feita pelo professor, pois é na escola que a criança convive com maior número de pessoas da mesma idade, isso faz com que o educador consiga comparar a diferença no comportamento dos alunos.

### 3.3 O PROFESSOR DO ALUNO COM TDAH

Para o professor conseguir fazer a identificação deste transtorno é necessário observar constantemente o aluno em sala, o que pode ser um desafio para o profissional docente. Em sua maioria a classe de docentes trabalha em salas de aula abarrotadas e sem recursos didáticos, dificultando que haja uma relação direta entre ele e o aluno com TDAH (MATTOS, 2015).

O professor precisa ampliar a visão acerca desse transtorno a fim de facilitar a proposta de ensino, escolhendo métodos pedagógicos mais efetivos, o que evitará que o profissional se atrapalhe em suas rotinas e se sobrecarregue com cobranças que recebe da escola e da família pelo fracasso do aluno, que quando não aprende, tem a sensação de desamparo (SMITH, 2012; STRICK 2012).

Várias estratégias podem ser utilizadas para ajudar o aluno com TDAH, como por exemplo, a organização e estrutura da sala de aula, colocar a criança próxima ao professor e ao lado de colegas que não o distraiam, trabalhos acadêmicos em pequenos grupos, assim como através de incentivos e acolhimento pelos docentes e alunos da classe (TOLEDO e SIMÃO, apud CIASCA 2003). Tais estratégias de ensino podem ajudar ao aluno no desenvolvimento em sala de aula e conseguir conquistar seus objetivos (MATTOS, 2015).

Segundo Barkley (2002), o TDAH não é um transtorno simples, pois causa preocupações constantes e futuras. Ou seja, a dificuldade do professor em apresentar uma visão ampla desse transtorno, também dificulta a proposta de ensino e pode trazer consequências para a saúde do profissional, como cansaço e sentimento de impotência diante o aluno com TDAH. Para evitar comorbidades em relação ao transtorno, como preconceito, discriminação, agressão e até mesmo a depressão do aluno o professor pode utilizar atividades que estimulem o trabalho coletivo dentro do ambiente escolar.

Martinelli (2016) ressalta que as deficiências teóricas são hábitos na formação dos professores e que esta barreira é um dos principais dificultadores de práticas bem elaboradas. Ainda afirma que a falta de conhecimento teórico específico produz condutas intervencionais medíocres, com propostas que estão muito aquém do que deveriam.

Portanto, as instituições devem adotar grades curriculares menos genéricas e com a contextualização do conteúdo ministrado, ou seja, apresentados não com foco no diagnóstico e transtorno no aluno, mas sim nas intervenções que devem ser aplicadas a cada caso. Trabalhar com mais afinco as medidas práticas concretas



baseadas em rotinas reais, apresentando o ambiente educacional como ele é, e não apenas o cenário hipotético ideal (MARTINELLI, 2016).

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 O TRATAMENTO DO ALUNO COM TDAH**

O transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade tem se tornado um dos assuntos mais debatidos ao longo dos anos. Em diversos países, psicólogos, psiquiatras, neurologistas e vários especialistas, buscam especializar-se cada vez mais no tratamento, para ajudar a família e os alunos que sofrem com esse problema.

Por se tratar de quadro clínico comportamental, não existe um marcador biológico específico que abrange todos os casos, no entanto a criança ao ser diagnosticada precocemente, terá um tratamento adequado, e sofrerá menos retaliações (BARKLEY, 2002).

Barkley (2002) e Rotta (2006, apud BONADIO, MORI, 2013) destacam a importância do tratamento fármaco, uma vez que em muitos casos mostram resultados satisfatórios em relação à melhora do comportamento da criança, na escola e no convívio social. O Metilfenidato (mais conhecido como Ritalina) é um dos medicamentos mais utilizados no Brasil e tem por objetivo ajudar a reorganização do comportamento, para possibilitar o controle de impulsos do paciente, já que não existe cura para o transtorno (ROTTA, 2006, apud BONADIO, MORI, 2013). Esse medicamento é administrado via oral, tem uma rápida absorção, agindo como um estimulante nervoso central, e faz com que aumente a capacidade de concentração e atenção, além de reduzir o comportamento impulsivo (ROTTA, 2006 apud BONADIO, MORI, 2013).

Conforme aponta a bula profissional registrada pelo Laboratório NOVARTIS aprovada pela ANVISA a Ritalina® vem sendo usada a mais de 50 anos e seus resultados tem sido satisfatórios, demonstrando grande eficiência, e com isso o desempenho do paciente tem melhorado principalmente no meio escolar e no meio social. Porém, o tratamento medicamentoso não deve ser a única opção. Para

Barkley (2008) é preciso recorrer à terapia cognitivo-comportamental que ajuda a reduzir o impacto que o TDAH causa no dia a dia da criança.

Apesar dos resultados positivos apontados acima é importante destacar que em alguns casos a medicação não tem demonstrado eficácia no tratamento (ANDRADE, 2004). Isso faz com que muitas famílias suspendam a medicalização, visto que os alunos não demonstraram nenhuma alteração comportamental. Sendo assim é necessário o desenvolvimento de estudos específicos nessa área para esclarecer dúvidas sobre o tratamento fármaco.

O sucesso do tratamento exige uma intervenção multidisciplinar, o trabalho em equipe com profissionais da área médica, saúde mental, pedagógica e participação da família. Diante das dificuldades apresentadas no ambiente escolar com relação ao aluno com TDAH, é importante também considerar a família e a forma como lidam com esse transtorno no dia a dia.

Segundo Silva (2003, *apud* Desidério e Miyazaki, 2015), as crianças tornam-se ainda mais retraídas com as críticas excessivas dos pais, a falta de paciência na maior parte do tempo e a falta de compreensão. Assim, a criança se sente diminuída, com baixa autoestima e, algumas, podem desenvolver comportamento agressivo ou impulsivo. Porém, ainda que esses sejam alguns sinais de desenvolvimento, a família opta na maioria das vezes pelo tratamento medicamentoso, o que é eficaz em 70 a 80% dos casos.

No ambiente familiar, alguns fatores podem ser motivo para a piora ou melhora do quadro, como por exemplo, o contexto em que a criança vive, o grau de instrução familiar, a intervenção dos pais em algumas situações. O TDAH da criança se torna um motivo de estresse para os pais que muitas vezes não sabem lidar e acabam afetando a criança de alguma forma.

Em concordância com Desidério e Miyazaki (2015), notou-se a relevância da orientação aos pais sobre o transtorno, pois tende a facilitar o relacionamento com a criança e a construção criativa de manejo pessoal para amenizar os sintomas e prevenir futuros problemas.

Muitas vezes, a criança é considerada indisciplinada pela escola ou até mesmo pelos pais de seus colegas de classe, o que acaba gerando isolamento. O fato de a criança apresentar dificuldades na socialização, afeta seu comportamento e essa “indisciplina” pode atrapalhar a aproximação da família e da escola, o trabalho conjunto na busca de um melhor ambiente para a criança com TDAH.

Dos sete aos doze anos, a criança começa a apresentar indisciplina no seu comportamento. Ou seja, geralmente nessa faixa etária o transtorno de déficit de atenção e hiperatividade pode ser identificado pela família, pois já começam a apresentar dificuldades no ambiente escolar que são visíveis em casa, como em relação à concentração para fazer atividades de casa, dificuldade para fazer amizades e socializar-se (LUCAS e CIULIK, 2009).

Para que a família tenha consciência desse transtorno, é importante observar as ações do dia a dia, e uma delas é a coordenação motora, pois ela dá maior visibilidade de que há algo errado. É importante que a família esteja sempre preocupada com as atividades escolares através do auxílio, observação e análise do comportamento da criança, assim como relação com a equipe pedagógica da escola.

A linguagem e o raciocínio são um produto das trocas interindividuais. Quando um indivíduo não pode inserir seu pensamento íntimo e sua afetividade nesse esquema, quando ele renuncia a pensar socialmente, o próprio fato desse isolamento retira do pensamento sua estrutura lógica. (PIAGET, 1967 apud JOBIM E KRAMER, 2003, p. 191).

O aluno com TDAH tem dificuldades de se relacionar socialmente, não conseguindo expressar suas ideias, vontades e sentimentos da forma socialmente aceita. As alterações de comportamento podem criar a barreira entre esse sujeito e o espaço social, o que provoca exclusão e isolamento.

#### 4.2 AS CONSEQUÊNCIAS DO ALUNO COM TDAH NA ESCOLA

As pessoas com TDAH apresentam sofrimento em fase escolar. Desde a educação infantil é possível perceber os sintomas que a criança apresenta quando inicialmente são impostas a ela situações com o uso de concentração e atenção. No decorrer de

seu crescimento, as dificuldades aumentam e de acordo com o seu desenvolvimento, quando chegam à escola sofrem pré-julgamento, à margem da exclusão, tanto dos outros alunos como da equipe pedagógica, que muitas vezes não apresenta consciência da situação (RIZO E RANGÉ, 2003).

Muitos traumas poderiam ser evitados através do atendimento com profissionais adequados, tendo em vista que várias crianças acabam tendo fracasso escolar por conta da dificuldade de relacionamento e baixa autoestima. O adolescente é percebido como mal criado, sem educação, preguiçoso, “debochado” e incompetente. O índice de reprovação é muito alto, dessa forma a desmotivação, o desânimo e a solidão sobrecarregam sobre o aluno, que geralmente na adolescência abandona o ambiente escolar e torna-se ainda mais vulnerável ao consumo de álcool e drogas (RIZO e RANGÉ, 2003).

Em alguns casos, é a escola que aponta para a necessidade de avaliação da criança, pois os professores percebem que existe algo de errado com ela. A criança portadora de TDAH apresenta características muito diferentes de seus colegas e, na maioria das vezes, perturba o funcionamento da classe (principalmente os portadores do subtipo hiperativo). As crianças desatentas são identificadas pelo professor, pois parecem estar em qualquer outro lugar, menos na sala de aula e, por mais que o professor chame a atenção delas, eles nunca conseguem que essa seja mantida por muito tempo (por mais que a criança pareça se esforçar para isso) (RIZO E RANGÉ, 2003, p. 8).

A criança que possui o TDAH apresenta dificuldade de atenção e concentração, portanto distrai-se facilmente, como por exemplo, quando está em aula e outros estímulos despertam seu interesse, como uma borboleta na janela ou uma pessoa andando no corredor. A criança também tem o costume de “sonhar acordada”, ou seja, se perde em seu próprio pensamento. Isso acontece quando há como tema da aula um assunto prolongado, que requer mais atenção e concentração, e com um espaço mínimo de tempo a criança se dispersa.

Outro fator observado é como esquecem rapidamente o que foi estudado previamente, apresentam além da dificuldade de concentração, a baixa capacidade de memorização. A impulsividade também é agregada ao TDAH, pois muitas vezes, o aluno não consegue esperar o professor fazer uma pergunta para respondê-la ou quando faz atividades, não consegue terminar uma tarefa antes de iniciar a próxima, quer fazer tudo rapidamente e acaba deixando as atividades incompletas. Esses

sintomas podem afetar a aprendizagem do aluno com TDAH, assim como comprometer o funcionamento do ambiente escolar em que ele está incluído.

Em conformidade com Osti (2004), é fundamental que o professor conheça a dificuldade de aprendizagem que o aluno possui através do diálogo frequente com os pais, observação constante em sala de aula e contato com outros profissionais da escola, a fim de acompanhar o desenvolvimento pessoal e acadêmico do aluno.

É fundamental que professores não convertam problemas de ensino em dificuldades de aprendizagem, pois esse primeiro revela a necessidade de um olhar mais crítico, analítico e cuidadoso no que diz respeito ao ensino, ao currículo e a metodologia empregada na instituição educacional, não sendo, portanto, o aluno portador de algum déficit ou patologia. (OSTI, 2004, p.70).

Muitas vezes, o que contribui para o fracasso da criança com dificuldade de aprendizagem é o método que o professor utiliza para dar aulas, como o material didático usado em sala de aula, a forma como explica a matéria e as dinâmicas que faz (ou deixar de fazer). Portanto, o professor nesse processo de ensino-aprendizagem também precisa investigar e se responsabilizar em relação ao aluno que apresenta dificuldade de aprendizagem. Isso implica manter relação com a família, realizar um mapeamento dos sintomas e levantar fatores importantes sobre a história de vida do aluno (OSTI, 2004).

A falta de atenção dos profissionais da escola colabora para que a criança tenha uma baixa autoestima. Todavia, a criança não deve sentir-se diferente, pois o sentimento de pertença contribui nas relações interpessoais, colaborando também para uma autoimagem positiva de si (OSTI, 2004).

#### 4.3 A RELAÇÃO ENTRE O PROFESSOR E O ALUNO COM TDAH

A relação entre o professor e o aluno com TDAH é cercada de desafios devido a precariedade da estrutura física, superlotação, professores sobrecarregados, falta de conhecimento sobre o transtorno, fazendo com que o processo de ensino e aprendizagem se torne exaustivo e desgastante.

O próprio transtorno inclui em suas características principais fatores que sobrecarregam e dificultam ainda mais a atuação do profissional educador, uma vez que a TDAH produzirá no infante um padrão persistente de desatenção, inquietude e agitação que resultam em desordem parcial ou geral da sala (BENCZIK, 2000).

A falta de conhecimento prévio sobre este transtorno muitas vezes leva os professores a deteriorarem a relação com o aluno que apresenta TDAH, pode apresentar pouco ou nenhum investimento nesse aluno, o classificando e muitas vezes negligenciando suas capacidades e potencialidades. (MATTOS, 2015).

Portanto, “antes de qualquer coisa, o professor precisa conhecer o transtorno e saber diferenciá-lo de ‘má-educação’, ‘indolência’ ou ‘preguiça’” (MATTOS, 2015, p.155).

É importante ressaltar que a expectativa não é que o professor assume o papel de psicólogo ou exerça uma competência outra, mas sim que acumule saberes a fim de se tornar um profissional mais completo e com maior capacidade de julgamento crítico e bom senso nas situações adversas.

Perrenoud (2001) recomenda que em casos muito extremos, nas quais a gravidade dos sintomas está em elevado grau, a simples intervenção do educador em sala pode não ser suficiente, devendo-se cogitar a integração de apoio psicopedagógico. Portanto, professor e psicopedagogo devem unir esforços e dividir a tarefa de educar em sala de aula, alternando as responsabilidades no atendimento ao aluno com maior necessidade de acompanhamento.

Perrenoud (2001) ainda ressalta que é necessário que os professores se empenhem em dominar os diversos saberes e absorver o ‘savoir-faire’ (habilidade, jeito, o saber fazer), pois essas ferramentas tornam o profissional apto a executar as ações de enfrentamento das adversidades sem desencorajar ou desestimular o educando em suas intervenções, facilitando o processo ensino aprendizagem.

Benczik (2000) ainda afirma:

O acompanhamento psicopedagógico é importante, já que auxilia no trabalho escolar, atuando diretamente sobre a dificuldade escolar apresentada, pela criança, suprimindo a defasagem, reforçando o conteúdo, possibilitando condições para que novas aprendizagens ocorram (p.95)

Quando o professor entende e abraça a responsabilidade de mediar os processos educativos e procura desenvolver uma metodologia de intervenções baseadas e focadas no transtorno e seus sintomas, com estratégias bem fundamentadas, suas ações são capazes de reduzir consideravelmente o comportamento hiperativo e/ou impulsivo da criança com TDAH (ROHDE e BENCZIK, 1999).

Esses autores ressaltam ainda a importância em se evitar técnicas primitivas ou que promovem a exclusão, tais como advertências e expulsões, mas prioritariamente adotar o reforço positivo, através de elogios ou recompensas quando o aluno se comportar da maneira esperada. Por exemplo, espera-se que o aluno permaneça sentado e em silêncio durante a explicação da matéria, o professor ao perceber que nesses momentos o aluno se levanta mais e/ou insiste mais para ir ao banheiro, e/ou produz ruídos ou conversa com seus colegas atrapalhando a explicação, pode interromper a aula e combinar com o aluno o silêncio e a quietude (ROHDE e BENCZIK, 1999).

Caso o aluno obedeça deve ser elogiado ou após aquele período o professor pode desenvolver com a turma uma atividade que seja do agrado do aluno, assim é possível a compreensão e a internalização pelo aluno com TDAH de que o comportamento produz consequências, nesse caso uma recompensa agradável (RIZO E RANGÉ, 2003).

O comportamento da criança com TDAH deve ser monitorado constantemente, avaliando se existem progressos, sempre ressaltando as conquistas que aquele aluno já galgou através de elogios e ações que reforcem tais ganhos, assim, o aluno sente-se mais confiante e desenvolve maior interesse em manter os comportamentos aprendidos. Quando as medidas punitivas forem inevitáveis, essas devem ser muito bem explicadas, afim de que a criança compreenda claramente a causa e o efeito de suas ações (RIZO E RANGÉ, 2003).

O estabelecimento de um vínculo efetivo entre professor e aluno pautado em respeito e individualização do processo educativo, observando as diferenças e peculiaridades de cada educando é uma ferramenta de poder tanto para o educador que se torna de fato um mediador na construção do saber como para o aluno que se sente estimulado a conquistar novas habilidades e conhecimento.

#### 4.4 AS DIFICULDADES DO PROFESSOR DIANTE O ALUNO COM TDAH

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelo professor frente ao aluno com TDAH são os comportamentos inadequados nas diversas atividades escolares, pois como já foi citado esse transtorno possui como principal característica o comportamento impulsivo. As regras e o ambiente limitado somados ao método convencional rígido, focado no cumprimento de tarefas, faz com que esses alunos reajam negativamente, tornando-se inquietos e improdutivos, dificultando o trabalho pedagógico do educador (MATTOS, 2015).

Outra consequência é a desordem que pode se espalhar, quando os demais colegas de classe decidem imitar o comportamento agitado dessas crianças, aproveitando o ensejo, gerando um fator estressante para o professor, que é a perda de controle, ainda que momentânea, do domínio da sala (MATTOS, 2015).

Na maioria das escolas, o professor tem tantos alunos sob sua supervisão, cada qual com suas dificuldades e peculiaridades que independentemente do transtorno demandam tempo e dedicação desse profissional. Nesse ambiente fica difícil a realização de um trabalho que inclua atenção diferenciada e exclusiva para o aluno com TDAH. Segundo Macedo (1994, *apud* OSTI, 2004):

Macedo (1994) aponta quatro fatores fundamentais intimamente relacionados na formação docente. Primeiro, a conscientização do professor em relação ao que ele faz ou pensa a respeito de sua prática pedagógica; em segundo lugar o senso crítico considerando às atividades e procedimentos na sala de aula e aos valores culturais de sua função docente; em terceiro a adoção de uma postura de pesquisador e não apenas de transmissor, e por último, o constante aprimoramento do conhecimento dos conteúdos escolares e das características do desenvolvimento e aprendizagem de seus alunos. (OSTI, p.12)



Nesse sentido é necessário que o professor seja capaz de repensar e ressignificar suas práticas, e reestruturar suas estratégias pedagógicas. Isso só é possível se a formação dos educadores for potencializada, para tanto o educador precisa se tornar um pesquisador, e um aperfeiçoador de si mesmo. Quando o profissional investe em ampliar suas próprias competências, ele se torna apto a extrair o melhor do potencial de seus alunos (PERRENOUD, 2008).

DuPaul e Stoner (2007) afirmam ainda ser indispensável que o educador encontre apoio ao planejar, implementar e avaliar as condutas adotadas em sala para esses alunos, ressaltando que esse apoio deve vir em forma de consultorias e serviços prestados por outros profissionais, especialistas em TDAH.

Os professores podem se sentir impotentes e desmotivados, quando suas estratégias pedagógicas falham de maneira sucessiva, a baixa responsabilidade dos alunos com TDAH e seus comportamentos disruptivos tendem a agravar esse sentimento de fracasso. O apoio a esses educadores e estímulo a trabalharem esses sentimentos de maneira produtiva, por exemplo, quando recebem orientações sobre o manejo do estresse, só são possíveis se houver integração de vários profissionais compondo uma equipe auxiliar (DUPAUL E STONER, 2007).

Essa equipe deve ser formada por profissionais que detenham conhecimentos específicos sobre TDAH, bem como abordagens pedagógicas e educacionais compatíveis com o transtorno e capacidade de avaliação relacionada à efetividade das condutas adotadas. Essa equipe também deve estar apta a oferecer reforço pedagógico aos alunos que apresentem maior gravidade de sintomas, nesses casos a maior responsabilidade seria transferida do professor regular para esse educador de apoio (DUPAUL E STONER, 2007).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Muitas pesquisas confortam os pais de crianças com TDAH. Mesmo que não haja cura, os pais se acalmam quando descobrem a capacidade de controlar o impulso e desatenção de seus filhos através do medicamento. Porém, deve-se ter em vista os

efeitos da medicação desnecessária e os efeitos colaterais, levando-se em conta também a necessidade do diagnóstico de profissionais especializados na área.

Para a obtenção de sucesso no desenvolvimento escolar e pessoal de uma criança faz-se necessário a participação da família juntamente com a escola. E para uma criança que tem TDAH não é diferente, é preciso o acompanhamento das pessoas que estão ao seu redor para que ela tenha um bom relacionamento social.

O professor também precisa da colaboração e atenção dos pais nesse processo. Identificar junto com os pais e a criança as habilidades e competências ajuda o docente na elaboração de estratégias para lidar com o aluno em sala de aula. A partir da revisão de literatura concluiu-se a necessidade de formação do professor para melhor compreensão na identificação e prática educacional durante o tratamento do aluno com TDAH.

Sendo assim, o trabalho pretende auxiliar os futuros professores e demais profissionais da área de educação sobre a complexidade do Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade e como a qualidade da relação professor e aluno pode colaborar no processo ensino-aprendizagem. Informação para que seja um educador com a qualidade que os alunos precisam para ter uma formação digna. Informação para que, muitas vezes, seja ponte entre a família, o aluno e até a comunidade no desenvolvimento da criança. Informação para que possa passar adiante e mostrar que professor tem de estar preparado para receber todos os tipos de criança, independente da sua dificuldade de aprendizagem.

O TDAH é um transtorno que foi analisado ao passar do século e, atualmente destaca-se por conta dos avanços de pesquisas e tecnologia que permitem explorar mais esse assunto. O aprofundamento nestas questões possibilita que os profissionais docentes adquiram novos conhecimentos sobre o método de ensino mais adequado para trabalhar com os alunos com TDAH.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. ANDRADE, E. R de; SCHEUER, C.; Análise da eficácia do metilfenidato usando a versão abreviada do questionário de Conners em transtorno de déficit de atenção/hiperatividade. **Arquivos de Neuropsiquiatria**, v. 62, n. 1, p. 81-85, 2004.
2. BARKLEY, RUSSELL A. **Transtorno de déficit de atenção/hiperatividade: exercícios clínicos/** Russell A. Barkley, Kevin R. Murphy; tradução Magda França Lopes. – 3. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2008.
3. BARKLEY, R. A.; PFIFFNER, K. J. (2002). Rumo à escola com o pé direito: Administrando a educação de seu filho. In: Barkley, R. A. (Org.), **Transtorno de Déficit de Atenção/Hiperatividade (TDAH): Guia completo para pais, professores e profissionais da saúde** (L. S. Roizman, trad.). Porto Alegre: Artmed. (Trabalho original publicado em 2000).
4. BENCZIK, E. B. P.; **Transtorno de Déficit de atenção/hiperatividade: atualização diagnóstica e terapêutica: características, avaliação, diagnóstico e tratamento : um guia de orientação para profissionais.** Edyleine Bellini Peroni Benczik; colaboradores Luiz Augusto P. Rohde, Marcelo Schmitz – São Paulo : Casa do Psicólogo, 2000.
5. BONADIO, R. A .A.; MORI, N. N. R. **Transtorno de déficit de atenção/hiperatividade: diagnóstico da prática pedagógica.** EDUEM, 2013. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=skl8CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA17&ots=8amRqo0QLW&sig=ye9Rhofj1MwfcaXD0cQbS1eiM1k#v=onepage&q&f=false>.
6. CIASCA, S. M. Distúrbio de aprendizagem: Proposta de Avaliação Interdisciplinar. **Casa do Psicólogo**, Livraria e Editora Ltda. 2ª Ed. 203 p. São Paulo. 2003.
7. DE LUCA, M. A. S. ; CIULIK, F. A indisciplina da criança em casa e o TDAH: uma identificação de indícios por parte da família. **São Paulo: Psicopedagogia Agência Financiadora**, p. 01-16, 2007.
8. DESIDÉRIO, R.; MIYAZAKI, M. C. de O. Transtorno de Déficit de Atenção/Hiperatividade (TDAH): orientações para a família. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 11, n. 1, 2007.
9. DUPAUL, G. J.; STONER, G. **TDAH nas escolas.** – 1 Ed. São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda. 2007.
10. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2002. Bibliografia. ISBN 85-224-3169-8. 1. Pesquisa 2. Pesquisa- Metodologia I. Título.
11. JOBIM, S. S.; KRAMER, S. O debate Piaget/Vygotsky e as políticas educacionais. **Cadernos de Pesquisa**, n. 77, p. 69-80, 2013.

12. LANDSKRON, L. M. F.; SPERB, T. M.. Narrativas de professoras sobre o TDAH: um estudo de caso coletivo. **Psicologia escolar e educacional**, v. 12, n. 1, p. 153-167, 2008.
13. MARTINELLI, J. **Trabalho colaborativo entre uma professora especialista e professores do ensino comum para inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais**. Londrina. 2016.
14. MATTOS, P. **No mundo da lua - Perguntas e respostas sobre transtorno de Déficit de Atenção com Hiperatividade em crianças, adolescentes e adultos**. 16ª edição, revista e atualizada pelo DSM-5, Brasil, ABDA, 2015.
15. OSTI, A. **As dificuldades de aprendizagem na concepção do professor**. Campinas, São Paulo. 2004.
16. PERRENOUD, P. **Construir as Competências desde a Escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
17. PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.
18. PHERLAN, T. W.; **TODA/TDAH – Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade – Sintomas, Diagnósticos e Tratamento: Crianças e Adultos**. Tradução de Tatiana Kassner. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005b.
19. Ritalina: metilfenidato. São Paulo: Novartis; 1998. (Bula de Remédio)
20. RIZO, L. ; RANGÉ, B. **Crianças Desatentas, hiperativas e impulsivas: Como lidar com essas crianças na escola?**. In: Brandão e cols (Org.). Sobre o Comportamento e Cognição: A história e os avanços, a seleção por conseqüências em ação. 1 ed. Santo André: Esetec Editores Associados, 2003, v. 11, p. 422-432.
21. ROHDE, L. A.; BENCZIK, E.; BP. **Transtornos de Déficit de Atenção e Hiperatividade: O que É? Como Ajudar?**. Artmed, 1999.
22. SILVA, S.C. R. **A Psicopedagogia como Forma De Intervenção Em Crianças Com TDAH**. 2015. 25p. Disponível em: <<http://rei.biblioteca.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1141/1/SCRS16092016.pdf>.> Acesso em: 29 de setembro de 2017.
23. SILVA, P. de C. M.; SOUSA, J. D. O. S.; AQUINO, Paula T. M. A. **Relato de Caso/Plano de Intervenção: Estudante com TDAH**. 2016. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1471-3802.12239/full>.> Acesso em: 29 de setembro de 2017.
24. SILVA, R. A; SOUZA, L. A. P, Aspectos Linguísticos e Sociais Relacionados ao Transtorno de Déficit de Atenção/ Hiperatividade. **Ensaio Pedagógico Revista Eletrônica do Curso de Pedagogia das Faculdades**. 2013. 12 p. Disponível em:

<<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-pedagogia/pdf/n6/ARTIGO-MONICA.pdf>.  
>Acesso em 30 de setembro de 2017.

25. SMITH, C.; STRICK, L.; **Dificuldades de aprendizagem de a-z: guia completo para educadores e pais** / Corinne Smith, Lisa Strick ; tradução: Magda França Lopes ; revisão técnica: Beatriz Vargas Dorneles. - Porto Alegre: Penso, 2012. P. 368

26. VIÉGAS, L.S.; OLIVEIRA, A.R.F. TDAH: conceitos vagos, existência duvidosa. **Nuances: Estudos Sobre Educação**, v.25, n.1, p.39-58, 2014.

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO MULTIMÍDIA (INTERNET)**

**Alana Nicco Marchiori<sup>1</sup>  
Fernanda Fernandes Jorge<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Diante das constantes mudanças no cenário econômico-social, as organizações procuram cada vez mais por estratégias que as tornem mais competitivas no mercado atual. Um dos fatores primordiais é o recurso humano, responsável pelos resultados de desempenho no ambiente interno e, conseqüentemente, pela performance da empresa no ambiente externo. Com base nesta premissa, realizou-se um estudo de caso, de natureza aplicada e caráter descritivo e bibliográfico, em uma empresa prestadora de serviços multimídias, na cidade de São Mateus/ES. Esta pesquisa teve por finalidade verificar como o processo de recrutamento e seleção da organização é desenvolvido e realizar uma análise sobre a metodologia adotada e a eficácia da mesma. Mediante resultados obtidos, notou-se um processo de recrutamento e seleção falho até a decisão pela terceirização deste serviço, que repercutiu de forma mais satisfatória. Sugeriu-se que a empresa realizasse a mensuração da efetividade por meio de acompanhamento periódico, com intuito de manter a provisão de recursos humanos de acordo com os objetivos e resultados esperados pela organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recrutamento. Seleção. Eficácia.

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Norte capixaba de São Mateus.

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Norte capixaba de São Mateus.

## **ABSTRACT**

Faced with the constant changes in the socio-economic scenario, organizations are increasingly looking for strategies that make them more competitive in the current market. One of the key factors is the human resource, responsible for the performance results in the internal environment and, consequently, for the company's performance in the external environment. Based on this premise, a case study of an applied nature and descriptive and bibliographic character was carried out in a multimedia services company in the city of São Mateus / ES. This research had as purpose to verify how the process of recruitment and selection of the organization is developed and to carry out an analysis on the methodology adopted and the effectiveness of the same. Through results obtained, a process of recruitment and selection failed until the decision to outsource this service, which had a more satisfactory repercussion. It was suggested that the company carry out the measurement of effectiveness through periodic monitoring, in order to maintain the provision of human resources in accordance with the objectives and results expected by the organization.

**KEY-WORDS:** Recruitment. Selection. Effectiveness.

## **1 INTRODUÇÃO**

No mercado atual, onde as mudanças no contexto político, econômico, tecnológico e social são constantes e a concorrência tem se intensificado, é essencial que as organizações tomem decisões mais acertadas e em menor tempo e tornem-se mais dinâmicas e ágeis para se manterem competitivas. Para isso, se torna estratégico que tenham em seu alcance pessoas capacitadas que possam direcioná-las no caminho certo, diminuindo ao máximo a probabilidade de falhas. Ferreira e Vargas (2014) frisam que com a incerteza e a dificuldade de prever as mutações no mercado, a administração de recursos humanos é crucial para as organizações, que buscam se destacar no mercado competitivo.

Neste cenário, as empresas passam a compreender seu capital humano como fator estratégico para sua sustentabilidade no mercado. A partir disso, o processo de recrutamento e seleção tem sua importância acentuada devido à crescente demanda do mercado por profissionais capazes de agregar valor, justamente pelas empresas serem formadas e geridas por pessoas. São elas as responsáveis pelo planejamento e controle, pela produção e realização de serviços e, principalmente, pela tomada de decisões que influenciam todo o ambiente organizacional. Guimarães e Arieira (2005) evidenciam o recrutamento e seleção como uma das técnicas de maior relevância para a administração de recursos humanos e que através desta ferramenta é que as empresas estão alterando a visão arcaica das pessoas como apenas funcionários e passam a vê-las como parceiras.

Em decorrência do constante desenvolvimento esperado das empresas para acompanharem as mudanças mercadológicas e com a intensa busca por talentos, os métodos para atrair e selecionar pessoas foram aprimorados, tendo em vista que a escolha assertiva ou precipitada e inadequada traz consigo uma gama de consequências que podem conduzir a empresa ao sucesso ou fracasso.

Empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações. (GIL, 2007, p. 92).

Desta forma, a abordagem deste tema justifica-se pelo fato da precisão e peculiaridade de cada empresa, visto que apesar de todo embasamento teórico existente, ainda não é o suficiente, pois esta é uma demanda que não se resolve através de fórmulas prontas, e sim com uma metodologia particular para cada caso. Este trabalho abordou um estudo de caso com objetivo de verificar se os métodos de recrutamento e seleção empregados pela Super Net, localizada no município de São Mateus – ES, são os mais adequados considerando a expectativa da empresa em relação ao perfil do candidato.

A Super Net é uma empresa de pequeno porte onde verificou-se a ausência de uma metodologia implantada para o recrutamento e seleção de recursos humanos. Devido a mesma trabalhar essencialmente com prazos, torna-se necessária a contratação de profissionais capacitados que atenderão às expectativas da organização do setor de prestação de serviços. Em consequência, o estudo de como



é feito este procedimento é essencial para que a empresa possa compreender possíveis falhas na contratação ou pontos a serem melhorados, buscando-se uma metodologia que se adapte à realidade da empresa. Assim sendo, procurou-se responder a seguinte questão: as técnicas utilizadas pela Super Net para recrutar e selecionar pessoas são as mais eficazes para a admissão de profissionais com o perfil desejado pela mesma?

Além de buscar responder ao problema da pesquisa, foi apresentada também a visão de autores da área de Recursos Humanos acerca da temática, pontuando a importância da escolha adequada das técnicas de provisão de recursos humanos para a sustentação da organização, além de destacar os processos empregados pela Super Net.

## **2 METODOLOGIA**

Levando-se como critério a natureza da pesquisa, este estudo foi identificado como uma pesquisa aplicada. Prodanov e Freitas (2013) ressaltam como sendo o propósito deste tipo de pesquisa fornecer conhecimentos para a aplicação empírica com foco em solucionar problemas específicos, envolvendo interesses locais. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa foi considerada exploratória, que auxilia no alcance dos objetivos traçados. Ferrão e Ferrão (2012, p. 79) afirmam que este tipo de pesquisa “estabelece critérios, métodos, técnicas para a elaboração de uma pesquisa. Visa oferecer informações sobre o assunto, definir os objetivos da pesquisa e orientar a formulação da hipótese.”.

Prodanov e Freitas (2013) ressaltam que a pesquisa exploratória pode assumir, geralmente, a condição de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, sendo este a forma empregada no presente trabalho, que tem como objeto de estudo a empresa Super Net, localizada na cidade de São Mateus, ES, e seu processo de recrutamento e seleção. De acordo com Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”.

Esse tipo de estudo é de grande valia para empresas cujos processos administrativos ainda se encontram em fase de desenvolvimento e adaptação, haja vista que permite obter um panorama do caso estudado, ao mesmo tempo em que é possível fazer comparações com outros casos presentes na literatura da área e em outras organizações reais. Desse modo, sustenta-se que a pesquisa, análise e avaliação do processo de recrutamento e seleção trouxeram benefícios não somente para a Super Net, como também para a comunidade acadêmica e outras empresas da região, que terão à sua disposição análises e conclusões a partir deste estudo de caso.

Outro tipo de pesquisa que também foi utilizada é a descritiva, empregada na análise das técnicas de recrutamento e seleção na empresa foco do estudo de caso, bem como na descrição de como são adotadas e desenvolvidas dentro da organização. Barros e Lehfeld (2007, p. 84) frisam:

Nesse tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Para coleta de dados, houve a necessidade de empregar a pesquisa bibliográfica, através de livros e artigos da área de Recursos Humanos, para fundamentação e contextualização do tema. Conforme Gil (2010, p. 29) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado.” Também foram utilizadas como técnicas para coleta de dados a entrevista e o questionário, para efetivação do estudo de caso.

Yin (2015) enfatiza a importância da entrevista como fonte de dados para o auxílio do desenvolvimento do estudo de caso. Esta foi realizada com a responsável pelo setor administrativo da empresa foco da pesquisa, tornando possível alcançar informações sobre a mesma e a ponderação destas com os conhecimentos obtidos por meio da pesquisa bibliográfica. O tipo de entrevista utilizado foi a semiestruturada, na qual, segundo Lakatos e Marconi (2011), o entrevistador explora de forma ampla as questões previamente elaboradas e as adequa de acordo com o desenvolvimento da entrevista.

Já os questionários foram aplicados à um total de 27 colaboradores da empresa, abordando dez questões objetivas e de seleção quanto os processos de

recrutamento e seleção, descrição de cargo, avaliação e *feedback*. Este método de pesquisa utiliza uma série de perguntas ordenadas, respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (FERRÃO; FERRÃO, 2012).

Desta forma, foi possível destacar que as fontes utilizadas para a coleta de dados empregadas no desenvolvimento desta pesquisa foram as primárias, através da entrevista e questionários, e secundárias, por meio da pesquisa bibliográfica em livros e artigos. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 80) consideram as fontes como primárias quando os dados são “coletados em primeira mão, como pesquisa de campo, testemunho oral, depoimentos, entrevistas, questionários, laboratórios”. Já Ferrão e Ferrão (2012, p. 63) classificam as fontes secundárias como sendo aquelas que “contêm trabalhos não originais, que citam, revisam e interpretam os trabalhos originais de fontes primárias, como: enciclopédias, livros textos, tratados e revistas.”.

Quanto ao tratamento e análise de dados, aplicou-se uma abordagem qualitativa, na qual consistiu no cruzamento do conhecimento resultante da pesquisa bibliográfica com as informações coletadas a respeito da empresa. Segundo Gil (2002), a análise qualitativa é definida como uma sequência de atividades (redução, categorização e interpretação dos dados) e todo o processo está sujeito a diversos elementos, como a natureza dos dados, extensão da amostra, instrumento de pesquisa e pressuposto teóricos. No final, foram apontadas possíveis melhorias no processo de recrutamento e seleção da Super Net.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 A PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Para se entender o que é Provisão de Recursos Humanos, torna-se necessário conceituar o que são recursos humanos e o que estes representam para uma organização. O capital humano de uma empresa é o ponto diferencial de maior impacto em seu desenvolvimento. Chiavenato (2009, p. 97) conceitua recursos humanos como sendo “as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade.”.

Para o alcance dos objetivos organizacionais é fundamental a empregabilidade de material humano, como afirma Maximiano (2000). Por serem a base de sustentação de qualquer organização, justamente pelos recursos humanos estarem presentes em todos os setores da empresa e serem responsáveis por gerenciá-los, torna-se essencial a gestão de recursos humanos.

Devido a importância das pessoas, as organizações estão dando maior atenção, investindo mais tempo e dinheiro em setores responsáveis pelo gerenciamento desses recursos. Ferreira e Vargas (2014) ressaltam que cabe a organização empregar a forma mais adequada de administração de pessoas, objetivando adequar-se rapidamente as mudanças ocorridas no contexto atual.

Segundo Marras (2000), o sistema de Administração de Recursos Humanos é composta de um grupo de subsistemas que são responsáveis, cada um, por cada uma das funções contidas em uma gestão de pessoas. Williams (2010, p. 204) destaca que:

O gerenciamento de recursos humanos (GRH), ou o processo de identificação, desenvolvimento e manutenção de pessoas para formar uma equipe de trabalho qualificada, constitui, entre todas as tarefas gerenciais, uma das mais difíceis e importantes.

É dentro desse complexo sistema de administração de pessoas que se encontra o subsistema de provisão, que é encarregado de suprir a necessidade de pessoal dentro da organização através do recrutamento e seleção de pessoas.

Chiavenato (2009, p. 15) notabiliza:

[...] o subsistema de provisão de recursos humanos funciona como a porta de entrada dos talentos que trazem a vida, a inteligência, a motivação e as competências para a organização, mas essa porta de entrada precisa filtrar e deixar entrar apenas os candidatos que realmente trazem recursos e competências desejados pela organização.

Um bom planejamento para provimento de capital humano gera diversos benefícios para a empresa, que em consequência disso, acaba se destacando entre as outras

organizações no mercado. O eficaz desenvolvimento do recrutamento e seleção permite à organização a maior possibilidade de escolha do melhor candidato para o cargo certo, diminuindo a probabilidade de falhas e dos gastos com decisões erradas.

Chiavenato (2009, p. 1) evidencia a importância do subsistema de provisão, pois:

São as pessoas, isto sim, que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem dentro das organizações. O segredo das organizações bem-sucedidas é saber agregar valores humanos e integrá-los e alinhá-los em suas atividades. Saber buscar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar a organização a navegar pelas turbulências dessa nova era. Neste aspecto, os subsistemas de provisão de recursos humanos constituem a fonte inesgotável desses valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro, a inteligência e o sistema nervoso da organização moderna.

Para o emprego correto do processo de Recrutamento e Seleção é necessário conhecer, primeiramente, as fontes e técnicas disponíveis, que possam auxiliar a organização na seleção assertiva de um candidato para ocupação de um cargo.

### 3.2 O RECRUTAMENTO

O processo de Recrutamento de pessoas é a porta de entrada para talentos em uma organização. Ferreira e Vargas (2014) ressaltam que a maior quantidade de pessoas para uma vaga específica abrangida pelo recrutamento torna-se uma vantagem, uma vez que o maior número de candidatos significa o aumento na probabilidade em se encontrar um candidato qualificado e apropriado para o cargo. Contudo, para alcançar um maior número de indivíduos que possuam o perfil que a organização procura, torna-se necessário a utilização dos métodos mais adequados e do conhecimento do mercado, para melhor localizar os talentos e para empregar eficazmente a técnica de recrutamento, de forma que possa atrair uma maior gama de candidatos para a vaga. Carvalho e Nascimento (2004, p. 114) conceituam Recrutamento como sendo o “procedimento sistêmico de RH que objetiva atrair o maior número possível de candidatos ao preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa.”.

O principal desafio do processo de recrutar para as organizações, de acordo com Chiavenato (2009), é o de detectar onde se encontram as fontes de recursos

humanos para o suprimento de suas necessidades, para então, aplicar as técnicas propícias, de acordo com seus objetivos.

Para a eficaz realização da atividade de recrutar, é fundamental que a organização desenvolva um planejamento, levando em consideração suas necessidades atuais e futuras, o mercado que lhe é disponível e seus objetivos para que seja feita a escolha da melhor técnica de Recrutamento, possibilitando abranger um quantitativo de candidatos que se encaixem no perfil da vaga disponibilizada, conforme é apontado por Chiavenato (2009).

Carvalho e Nascimento (2004, p. 80) destacam como os primeiros passos do processo de recrutamento “coletar dados acerca da força de trabalho da empresa” e, em seguida, “preparar e divulgar as necessidades de RH junto ao mercado de trabalho.”. Desta forma, o Recrutamento é iniciado a partir do momento no qual a empresa percebe a existência de um cargo deserto que deve ser preenchido para o seu correto funcionamento. Com a verificação de necessidade de pessoal torna-se imprescindível que a organização estabeleça a Descrição e Análise de Cargo, traçando as funções e o perfil que o aspirante a vaga deve apresentar, bem como as habilidades, competências e conhecimentos, afirma Souza (2013).

Após a constatação de necessidade e da verificação do perfil que o candidato deve portar, a empresa deve iniciar uma pesquisa interna (dentro da organização) e externa (no mercado) para averiguar a existência de possíveis candidatos para a seleção. Portanto, deve ser decidir qual a fonte de recrutamento mais viável naquela ocasião a ser aplicada: Recrutamento Interno ou Externo.

### **3.2.1 FONTES DE RECRUTAMENTO**

Para iniciar-se um processo de Seleção, a organização necessita tomar uma decisão sobre qual fonte de recrutamento utilizará para a obtenção dos melhores candidatos e assegurar de que os mesmos possuam capacidade para exercer as requisições das vagas disponibilizadas.

O Recrutamento Interno ocorre quando a organização procura por candidatos potenciais a ocupação de um cargo em seu próprio quadro de funcionários. Milkovich e Boudreau (2006) ressaltam que a fonte interna de recrutamento focaliza

os colaboradores da empresa, e, desta forma, a atração e identificação destes candidatos devem ser um processo contínuo. Chiavenato (2009) destaca a ocorrência da movimentação no quadro de pessoal com o uso dessa fonte de recrutamento, que pode se dar por meio da promoção, na qual ocorre o deslocamento vertical; pela transferência, através do deslocamento horizontal; e, até mesmo, pela ocorrência da promoção e transferência, tendo-se uma movimentação diagonal.

Esse tipo de Recrutamento apresenta benefícios para a organização, como citados por Carvalho e Nascimento (2004): a economia no gasto com o recrutamento; a rapidez, devido à organização já possuir maior proximidade com os possíveis candidatos; a promoção, que gera maior motivação entre os colaboradores em consequência da possibilidade de crescimento dentro da empresa. Chiavenato (2009) indica a menor probabilidade de falhas no recrutamento e maior segurança como benefícios do recrutamento interno, pois o candidato, além de ser habituado a cultura e política da organização, é também conhecido dentro da empresa, através das informações que a organização já possui dele.

Como desvantagem, Gil (2007) aponta que este tipo de recrutamento pode atrapalhar a relação entre a organização e o colaborador, justamente devido a possibilidade deste não passar pelo processo de seleção, o que pode causar frustração e a redução na produtividade do funcionário. Outro ponto negativo encontrado neste processo é o de que pode desenvolver conflitos entre os colaboradores, através da criação de um ambiente de “competição”, o que pode atrapalhar o clima organizacional da empresa.

Apesar do Recrutamento Interno possuir desvantagens, seus benefícios se sobressaem e em razão disso, torna-se uma das fontes mais utilizadas pelas empresas, como ressaltado por Carvalho e Nascimento (2004). Porém, quando estas não conseguem uma boa quantidade de candidatos para o processo de seleção, devem recorrer ao Recrutamento Externo, que é a busca de potenciais candidatos no mercado. Williams (2010, p. 212) conceitua o recrutamento externo como sendo “o processo de obtenção, fora da empresa, de um conjunto de candidatos a um cargo.”.

Como vantagens dessa fonte de recrutamento, têm-se a entrada de uma pessoa de fora da empresa (“sangue novo”), que pode trazer novas experiências e renovar as competências da organização, enriquecendo o capital humano, e o aproveitamento dos investimentos em treinamentos efetuados por outras organizações ou, até mesmo, pelo próprio candidato; já a maior demanda de tempo e de gasto, que torna essa fonte mais dispendiosa para a empresa, a menor segurança que se tem devido ao não conhecimento prévio dos candidatos e a frustração que pode ser gerada entre os colaboradores internos, por não possuírem a possibilidade de desenvolvimento dentro da empresa, são alguns pontos negativos decorrentes do recrutamento externo (CHIAVENATO, 2009).

Em decorrência dos benefícios e desafios das fontes internas e externas de Recrutamento, dá-se como solução o Recrutamento Misto, que utiliza ambas as fontes para atingir um maior número de candidatos capacitados para a vaga e que possuam as exigências requeridas para o preenchimento do cargo. Chiavenato (2009, p. 167) ressalta:

Ao fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. E se é substituído por outro funcionário, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz o recrutamento interno em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada.

Portanto, pode haver a tendência do emprego das duas fontes de recrutamento, como forma de se precaver as possíveis carências internas/externas e abranger a maior quantidade possível de candidatos para o preenchimento da vaga.

### **3.2.2 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO**

Ao se decidir pela fonte de recrutamento, a organização deve tomar a decisão sobre qual técnica irá utilizar para a divulgação da vaga, podendo ser empregada um ou mais tipos, que devem ir de acordo com os objetivos organizacionais, com o perfil do candidato para a vaga e da relação tempo/custo. Chiavenato (2009, p. 164) destaca que “as técnicas de recrutamento representam os métodos através dos quais a organização divulga a existência de oportunidades de trabalho junto às fontes de RH mais adequadas.”.



A empresa pode utilizar técnicas como quadros de avisos, comunicação interna com todos os setores da organização para o levantamento de recursos humanos ou até mesmo o Banco de Talentos interno; já externamente, podem ser empregados métodos como anúncios em jornais, revistas, televisão etc., divulgação em agências de empregos, escolas ou universidades, comparecimento espontâneo por parte do candidato, entre outros (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

Souza (2013) cita a Internet como uma fonte bastante utilizada, devido, principalmente, ao grande número de pessoas que se consegue atingir por este meio e também, devido ao baixo custo e rapidez. A indicação é um recurso muito empregado pelas empresas, justamente por apresentar melhores resultados.

Chiavenato (2009, p. 86) afirma:

[...] é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizando um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de cobertura [...].

Independentemente da técnica utilizada para atrair talentos, ela só se torna eficaz se o objetivo do recrutamento é atingido, ressaltam Milkovich e Boudreau (2006). Portanto, deve-se aplicar o método mais viável financeiramente para a organização e que ao mesmo tempo, conceba uma quantidade suficiente de profissionais qualificados para suprir o processo de seleção.

### 3.3 A SELEÇÃO

Após recrutar o maior número de pessoas com os requisitos mínimos para o preenchimento do cargo, inicia-se o processo de triagem, onde serão selecionados os candidatos que mais se aproximam ao perfil desejado pela organização. Guimarães e Arieira (2005) ressaltam que por meio deste processo que é tomada a decisão sobre qual candidato, ou candidatos, possui as características, habilidades e competências necessárias para ocupar o cargo vago, e, quando realizado corretamente, assegura a entrada de indivíduos de alta capacidade e potencial na empresa.

Assim como no recrutamento, é fundamental a Descrição e Análise de Cargos para que se dê continuação à seleção de pessoas, justamente por esse processo necessitar de variáveis para a comparação entre o que é esperado pela organização e o que o candidato pode oferecer. Carvalho e Nascimento (2004, p. 114) salienta que “[...] a seleção tem contribuído bastante como um processo de comparação entre duas variáveis, como sejam: a) requisitos do cargo; e b) perfil das características dos candidatos recrutados.”.

Segundo Gonçalves (2015, p. 15):

Todo critério de seleção tem como fundamento dados e informações básicas na análise e especificações do cargo e tem como objetivo maior precisão a seleção de pessoal. Assim, o processo de planejamento inicial da vaga, escolha dos meios de recrutamento e das formas para seleção deve considerar a urgência e as necessidades da organização.

Desta forma, pode-se considerar o processo de seleção como uma ferramenta organizacional para a ponderação entre os pré-requisitos e competências individuais para preencher a vaga e o perfil das pessoas recrutadas, e, até mesmo, para a verificação se o processo de Recrutamento e as técnicas foram empregados corretamente. Para ser possível a comparação entre as variáveis, faz-se necessário o emprego de técnicas para a verificação das habilidades, competências e conhecimento dos candidatos, e também de um profissional capacitado para seguir com o processo adequadamente.

### **3.3.1 TÉCNICAS DE SELEÇÃO**

O currículo, segundo Williams (2010), é o primeiro método de seleção de pessoas utilizado pela maioria das empresas, que apresenta informações pessoais e técnicas como nome, endereço, formação acadêmica, experiências profissionais, entre outros. A partir desta técnica, a organização consegue fazer a triagem inicial entre os candidatos recrutados, verificando os requisitos básicos que devem apresentar. Para Gil (2007), o currículo é uma ferramenta essencial para a aquisição de dados. Entretanto, pode não ser suficiente para a tomada de decisão sobre qual candidato selecionar para o cargo. Portanto, deve-se empregar outras técnicas para complementá-lo.

A entrevista é a técnica mais empregada nas empresas, de acordo com Chiavenato (2009). Esse procedimento deve ser feito de forma planejada e sem pressa e por um profissional que saiba prosseguir e avaliar as respostas adequadamente. A entrevista pode ser estruturada, semiestruturada ou não estruturada, conforme Williams (2010). Cabe a organização escolher a que mais se adequa aos seus objetivos.

Outro método utilizado para a seleção de pessoas são os testes de conhecimento, que irão avaliar os conhecimentos ou habilidades técnicas dos candidatos sobre determinado tema, podendo ser escritos, orais ou práticos, como aponta Carvalho e Nascimento (2004).

Também podem ser empregados testes psicológicos e de personalidade que servem para mensurar os traços de personalidade do candidato e analisar o comportamento do indivíduo ao se deparar com determinadas situações (GIL, 2007). Segundo Chiavenato (2009, p. 140), a função dos testes psicológicos é a de “analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas.”.

Guimarães e Arieira (2005) apontam o emprego de dinâmicas em grupo como parte do procedimento de seleção, onde a organização submete os candidatos a alguma situação, na qual possa ser possível verificar como estes se comportam, avaliar a iniciativa, trabalho em equipe e a tomada de decisão. Gil (2007, p. 109) destaca que “a dinâmica de grupo se mostra bastante adequada para a avaliação de muitas características dos candidatos, tais como: liderança; sociabilidade; iniciativa; comunicabilidades; criatividade; espontaneidade; [...]”.

Independente das técnicas utilizadas, cada etapa do processo de seleção deve ser bem planejado, com o propósito de auxiliar a organização na tomada de decisão sobre o candidato a escolher para ocupar a vaga. Deve-se ter em mente, que os métodos apresentados só terão sucesso caso sejam dirigidos por profissionais, levando em consideração o objetivo de cada empresa.

## 4 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente análise de dados foi fundamentada nos questionários aplicados para um total de 27 colaboradores, em 10 e 11 de outubro de 2018, e na entrevista ocorrida no dia 13 de outubro de 2018 com a gerente administrativa, Caroline Stófele Queiroz, responsável pela realização dos processos de recrutamento e seleção da Super Net.

Tabela 1: Dados do questionário.

<b>Em qual setor você trabalha?</b>	Suporte técnico (30%); Instalação (26%); Atendimento (11%); Outros (33%)
<b>Há quanto tempo está trabalhando na empresa?</b>	Entre 3 e 8 meses (22%); Entre 8 meses e 1 ano (22%); Entre 3 e 5 anos (19%); Outros (37%)
<b>Qual motivo o(a) levou a escolher esta empresa?</b>	Foi indicado por um conhecido (47%); Desempregado (37%); Outros (16%)
<b>Quanto tempo durou o processo de seleção (momento no qual foi chamado para a entrevista até o momento da contratação)?</b>	1 a 5 dias (78%); Mais de um mês (11%); Outros (11%)
<b>Você gosta de trabalhar na empresa?</b>	Sim, e pretendo continuar (54%); Sim, mas aberto a outras propostas (18%); Outros (28%)
<b>Com qual frequência você executa tarefas além das que competem ao seu cargo?</b>	Sempre (54%); Às vezes (38%); Nunca (8%)
<b>Você é/foi avaliado(a) após contratado?</b>	Não tenho ciência (44%); Sim, periodicamente por metas/resultados (41%); Outros (15%)
<b>Já recebeu <i>feedback</i> (retorno sobre o desempenho na empresa)?</b>	Sim, poucas vezes (37%); Sim, periodicamente (30%); Outros (33%)

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Percebe-se que o suporte técnico e o setor de instalação são as áreas de maior presença com 56% dos colaboradores da empresa e que grande parte destes trabalham na mesma entre 3 meses e 1 ano (44%), seguido por 19% dos funcionários que estão na organização entre 3 e 5 anos.

A maioria dos colaboradores informou ter escolhido a Super Net através de indicações de conhecidos, somando-se um total de 47%, e 54% afirmaram gostar de trabalhar na empresa e que pretendem continuar trabalhando na mesma. De acordo

com os dados obtidos, 78% dos questionados informaram que o processo de seleção ocorreu entre 1 a 5 dias.

Já em relação à descrição de cargos, avaliação de desempenho e *feedback*, um total de 92% dos funcionários afirmou que às vezes ou sempre executam tarefas além das que competem ao seu cargo; 44% informaram que não possuem ciência se são avaliados quanto ao desempenho na empresa e 37% já receberam/recebem retorno às vezes sobre sua performance no trabalho.

Através da entrevista realizada, verificou-se que é dado início ao recrutamento e seleção a partir da identificação de necessidade de contratação, seja ela por desligamentos de funcionários, do aumento na demanda de serviços ou da reorganização dos cargos. No caso da demanda por serviços, o indicador utilizado é o da média mensal de contratos vendidos, observada a partir de relatórios do sistema informatizado da empresa, conforme informado pela gerente. Constatada esta necessidade, é observada, inicialmente, se há possibilidade de promoção de algum colaborador apto naquele momento para a ascensão na carreira. Ressalta-se que, como é realizada apenas uma seleção de alguém para suprir a vaga, não havendo exposição do cargo aberto, esta promoção não é formalizada por um processo de recrutamento interno, como indicado por Marras (2000, p. 71), que destaca que o recrutamento interno:

É aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes –, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

Na ocupação da vaga internamente, verificando-se o surgimento de outra devido à movimentação no quadro de pessoal, ou da impossibilidade de preencher o cargo por meio de funcionários, a empresa introduz o recrutamento externo para a captação de profissionais no mercado de trabalho. A divulgação é realizada por meio das redes sociais, jornal local, Sine e indicações e os currículos dos concorrentes ao cargo podem ser entregues na própria empresa ou enviados por e-mail.

Dos canais utilizados para o recrutamento, recorria-se às redes sociais por atingirem uma maior gama de candidatos e por um preço muito baixo, no caso do impulsionamento como no *Instagram* ou *Facebook*, ou até mesmo gratuitamente. Contudo, como a rede social é muito abrangente, não possibilitando uma melhor filtragem no recebimento de currículos, muitas pessoas se candidatam independentemente de possuírem ou não os critérios básicos que o cargo demanda, o que constantemente acarreta um montante inapropriado de candidatos sem os pré-requisitos necessários. Neste contexto, após a frustração com as redes sociais, a empresa passou a trabalhar com o Sine, que se tornou uma técnica sem custo e que realizava a filtragem dos currículos, sendo necessário apenas o cadastro da empresa no sistema.

Segundo dados da entrevista, a Super Net recorria à divulgação no jornal local quando desejava buscar um profissional mais experiente para suprir algum cargo. Já a indicação é uma das técnicas mais utilizadas e de maior importância para a empresa, na qual é dada preferência aos candidatos indicados pelos colaboradores, justamente por estes já conhecerem a cultura organizacional e recomendarem pessoas que possam se adaptar e encaixar mais facilmente na mesma.

Chiavenato (2009, p. 164) destaca que a indicação é:

[...] um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizando um veículo dos mais eficientes e de amplo espectro de cobertura [...].

Quando questionados, os colaboradores informaram ter conhecimento da vaga para qual concorreram, em sua maioria, através de terceiros e pela internet, conforme o gráfico abaixo. Percebe-se que nenhum funcionário citou o jornal local ou o Sine, mas não se pode desconsiderar estas técnicas, justamente por não se ter acesso aos meios que os terceiros descobriram a vaga.

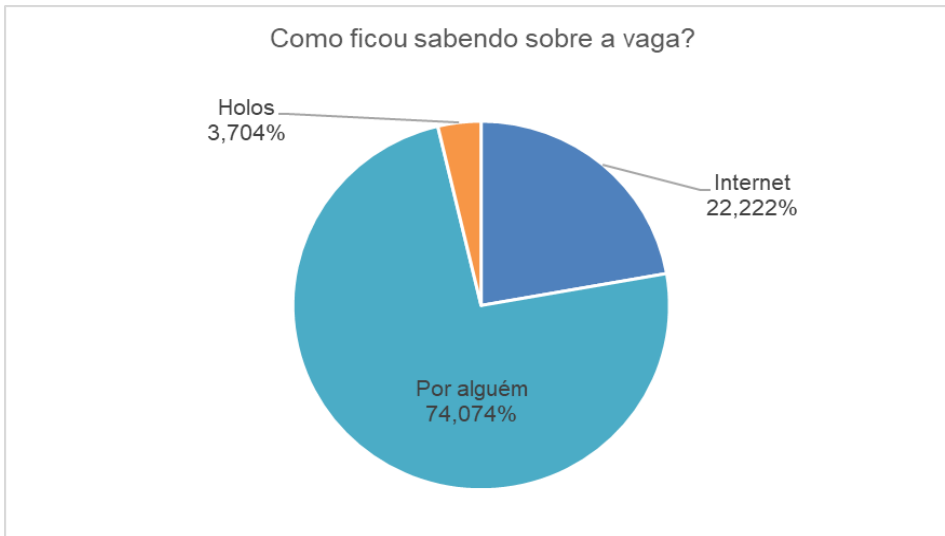


Gráfico 1: Como ficou sabendo sobre a vaga?  
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Mesmo com os diversos meios de recrutamento e com o grupo considerável de candidatos atingidos, ainda existe a dificuldade em alguns setores em encontrar profissionais, como no caso do setor externo (técnico) que exige do colaborador habilidades com instalação de fibra óptica e redes eletrônicas. Para tentar amenizar essa falta no mercado, caso ocorra o desfalque na equipe, a empresa investe no treinamento de outros funcionários que acompanham os empreiteiros na realização dos serviços.

O perfil requerido pela empresa é definido por área, dependendo então das características de cada cargo, não havendo a existência de um documento que defina os requisitos, sendo algo que foi e é adaptado aos poucos conforme experiências anteriores. Os currículos das pessoas recrutadas e não selecionadas, assim como as anotações sobre o perfil de cada uma e sobre como foram suas entrevistas, são arquivados para uma posterior reanálise no caso de surgimento de novas vagas. Porém, a gerente enfatiza que “não acontece muito de ter outras pessoas que se destacam que valham a pena deixar para uma futura oportunidade; caso aconteça a gente deixa guardado.”. (FALA DA ENTREVISTADA, 2018).

Neste cenário, pode-se destacar uma possível falha no processo de recrutamento, pois, como afirmado pela gerente, quase nunca ocorre de a empresa recrutar uma quantidade relevante de candidatos aptos à vaga. O recrutamento sendo realizado de forma ineficiente, pode tornar o processo de seleção ineficaz em alguns casos.

O adequado mapeamento das fontes de recrutamento permite à organização: 1) aumentar o rendimento do processo de recrutamento, elevando a proporção de candidatos/candidatas criados para a seleção, bem como a proporção de candidatos/empregados admitidos [...]. (CHIAVENATO, 2009, p. 73).

A seleção de pessoal é iniciada após o recebimento dos currículos, filtragem e análise dos mesmos. Os passos seguintes, evidenciados pela gerente, são o agendamento das entrevistas com os concorrentes pré-selecionados, seguida da escolha do indivíduo e o retorno para os demais entrevistados. Por fim, o profissional contratado recebe orientações gerais sobre o cargo e é encaminhado aos exames admissionais.

Existe um roteiro prévio para as entrevistas, desenvolvido para cada cargo, mas que não fica documentado de forma que possa ser reaproveitado em seleções futuras.

Foram citados pelos funcionários os meios de seleção pelos quais participaram, sendo citados a entrevista, análise dos currículos e o exame admissional, apresentado pelo gráfico abaixo.

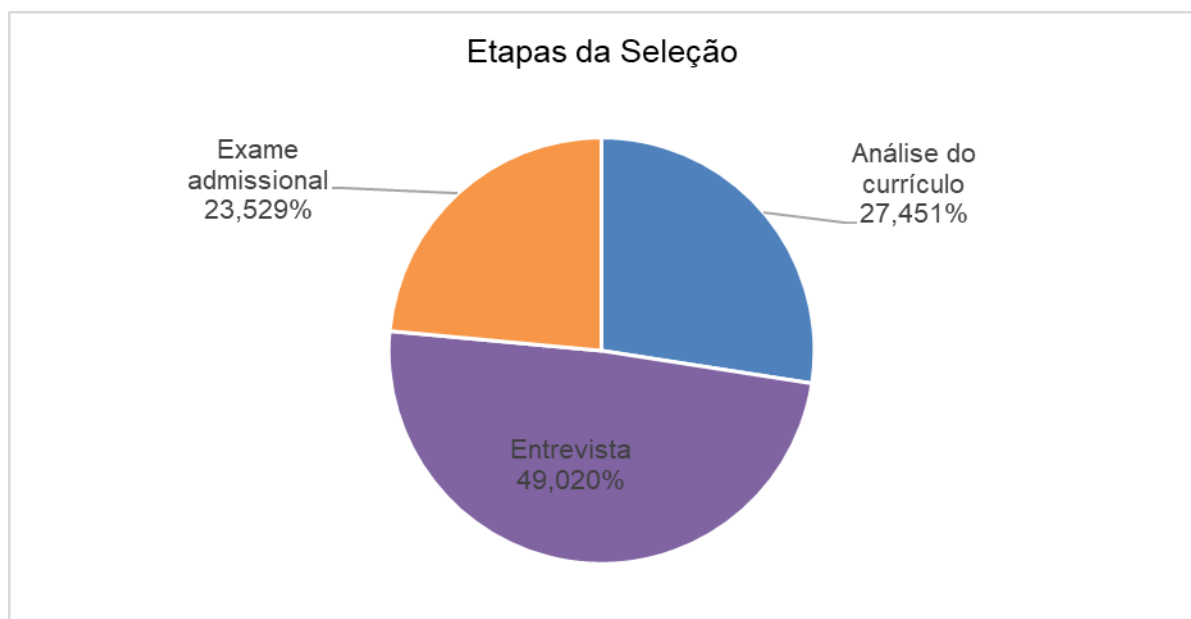


Gráfico 2: Etapas da seleção.  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

A gerente ao ser questionada sobre a possibilidade de implantação de outros métodos de seleção, informou que, por ser uma empresa pequena, não há recursos para introduzir outros meios de avaliação de candidatos, como dinâmicas e testes de personalidade. Para compensar a subjetividade da entrevista, em algumas seleções há a presença de gerentes de outras áreas e/ou do diretor-proprietário da empresa.



Assim como casos da escolha de candidatos abaixo do perfil demandado, a gerente alegou que, devido às carências e faltas de oportunidades encontradas no mercado de trabalho atualmente, já ocorreram contratações de candidatos fora do perfil demandado. A inserção desse tipo de profissional foi positiva em determinados casos, onde alguns funcionários se habituaram às necessidades da empresa, mas em outros episódios, os contratados não se adaptaram e acabaram deixando o quadro de colaboradores da organização.

Além dessas falhas, a falta de análise minuciosa de informações referentes a vida pessoal dos concorrentes à vaga já trouxe complicações para a Super Net. Uma das formas encontradas para superar este problema, segundo a gerente, foi a busca em redes sociais sobre a vida pessoal e social do candidato e checagem de antecedentes criminais, filtrando a entrada de pessoas que possam passar uma imagem negativa da Super Net no mercado, pois os funcionários carregam em si o nome da empresa.

Neste contexto que se encontra o maior desafio no momento da contratação, deve-se analisar cuidadosamente qual o indivíduo certo para determinada vaga, se seu perfil será bem aceito pela equipe e se o mesmo se adaptara à cultura organizacional. Feito isso, as chances de uma seleção errônea diminuem e o contratado agregará novas ideias e experiências à organização.

Foram abordados também temas como descrição de cargos, avaliação e *feedback* por meio da entrevista e dos questionários. Descobriu-se que não existe uma descrição de cargos na empresa, apenas é informado aos funcionários sobre suas tarefas, ultrapassa um pouco de sua função, visto que são setores muitos interligados, como afirmado pela gerente administrativa. Percebe-se, através dos dados obtidos com os questionários, que a maioria dos colaboradores informou que “*sempre*” executa tarefas que não competem ao seu cargo, confirmando a afirmação da gerente.

Também foi observado que, apesar das expectativas depositadas nos funcionários, uma parcela informou desconhecer se são realizadas avaliações após a contratação e outra parte considerável afirmou ser avaliada por meio de metas/resultados apresentados. Agregada à essas informações, verificou-se que a maioria dos

colaboradores já recebeu ou recebe *feedback* periodicamente sobre sua atuação no cargo, sendo que uma pequena parte afirmou nunca ter sido informado sobre sua performance no trabalho.

A gerente administrativa constata a ocorrência de uma avaliação, mas que a empresa não possui embasamento para mensurar esse tipo de procedimento e repassar aos colaboradores, descartando-se os recém-contratados que se encontram em período de observação. São realizadas reuniões com os setores, sem periodicidade determinada, com o auxílio do responsável por cada área, onde ocorre o diálogo entre gerente/colaboradores e vice-versa. São explanados pontos nos quais foram notados divergências e propostas de melhorias, criando-se assim, um ambiente harmônico no qual todos os funcionários possuem voz dentro da organização.

Fatores como rotatividade e retenção de talentos também foram apurados. Através das informações obtidas pelos questionários, notou-se que a maioria dos colaboradores trabalham na empresa em até 1 ano, podendo indicar um alto índice de rotatividade. Ao ser questionada sobre estes dados, a gerente informou que somente no período de transição que apresentaram um significativo número de dispensas: “Antes de se tornar a Super Net, a empresa era Super TV e tinha um grande quadro de funcionários obsoletos. Quando houve essa migração, houve uma diminuição no quadro e foi quando tivemos um grande número de demissões.”.

Fora esse caso excepcional, o índice de rotatividade é considerado aceitável, de acordo com a gerente, a qual afirma que a ocorrência se dá quando o contratado não se adequa à função durante o período de experiência ou então quando algum funcionário recebe uma proposta dentro de sua área de conhecimento, visto que a empresa abre espaço para profissionais atuantes em outras vertentes além da administrativa e de análise de sistemas.

Quanto ao mecanismo de retenção de talentos, existem duas formas utilizadas, oferecidas de acordo com as delimitações orçamentárias da empresa, representadas pelo aumento salarial e pelo oferecimento de cursos dentro da área de atuação. Através desses incentivos objetiva-se a manter os funcionários motivados e valorizados.

Com a análise dos dados obtidos pelos questionários e pela entrevista, é possível constatar que a metodologia para recrutamento e seleção na Super Net era feita de forma pragmática e assistemática, no sentido de que todas as etapas eram realizadas com base na experiência dos funcionários responsáveis pelo mesmo. Durante todo o processo, buscava-se, de forma prática e baseada no *feeling* dos gestores, identificar o candidato ideal, dotado de características comuns a todos os colaboradores da empresa, como o zelo pela boa comunicação, bom atendimento e relacionamento interpessoal.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer do estudo, foi possível reafirmar a importância dos processos de recrutamento e seleção para as empresas, principalmente àquelas que buscam preencher seus postos de trabalho com colaboradores não somente responsáveis por suas atividades laborais, mas também com pessoas disseminadoras da visão, missão, valores e cultura da organização, capazes de entendê-la e de melhorá-la cada vez mais através de suas colaborações diárias.

Dito isto, considera-se que a pesquisa pôde identificar, registrar e avaliar integralmente o atual sistema de recrutamento e seleção da empresa Super Net, contribuindo para construção de um panorama holístico e de possíveis intervenções de melhoria desses dois processos, não generalizando ou pormenorizando ações, hajam vistas os diversos pontos de vista e conclusões que a contratação de funcionários permite ter dentro das organizações atuais.

Inicialmente é necessário permitir esta análise tendo em conta como eram realizados o recrutamento e seleção na Super Net, pois no decorrer desta pesquisa, a empresa iniciou um projeto de terceirização de escolha de candidatos a uma outra empresa especializada em Recursos Humanos de São Mateus, ES. Desse modo, ao longo desta conclusão, haverá dois contextos: um pré-terceirização e um pós-terceirização.

No período pré-terceirização, avalia-se o processo de recrutamento como assistemático e sob demanda, como ocorre na maioria das empresas de pequeno

porte. Embora pareça desordenado em uma visão superficial, para a empresa funcionava de acordo com as expectativas e atendia às necessidades daquele momento. Entretanto a gestão e conseqüente avaliação dos recrutados eram ofuscadas pela ausência de especialização do processo e metodologia internalizada, gerando acúmulo de recrutados fora dos pré-requisitos ou não aproveitados devido à penosa triagem.

Por meio das análises efetuadas neste trabalho percebe-se a ocorrência ocasional de recrutamentos e seleções de profissionais que não atendiam aos pré-requisitos esperados pela empresa, seja pela falta de profissionais no mercado para atender à determinada demanda ou pelo desenvolvimento incorreto de determinada técnica para atrair ou selecionar pessoas. As falhas no processo de provisão poderiam provocar o desligamento do colaborador, acarretando custos processuais e operacionais extras não planejados, o que conseqüentemente interferiam no orçamento empresarial da Super Net.

Durante o início desta pesquisa e sua colheita dos dados, a empresa passou a terceirizar alguns serviços do processo de recrutamento e seleção, devido justamente às dificuldades em encontrar profissionais para determinados setores, buscando evitar ao máximo erros na contratação. Assim, atualmente, ao ser identificada a necessidade de contratação, a Super Net aciona uma empresa especializada em recrutamento e seleção, descrevendo a vaga e o perfil do colaborador desejado, e esta fica responsável pelo recrutamento e uma pré-seleção. Após selecionado(s) o(s) aspirante(s) à vaga, a Super Net realiza uma entrevista informal para conhecer o(s) indivíduo(s) e selecionar o melhor candidato ao cargo.

Neste período de pós-terceirização, a Super Net vem analisando e se adequando à nova metodologia de contratação, implantada em parceria com a empresa especializada em assessoria em gestão de pessoas. Porém, em pouco tempo de teste, constatou-se a eficácia do processo, visto que as duas primeiras contratações pela terceirizada foram avaliadas como “excelentes e de acordo com o que a empresa esperava” (FALA DA ENTREVISTADA, 2018). Logo, tendo em visto que o processo anteriormente era falho, com base nos dados apresentados, tal mudança é considerada apropriada e é um meio pelo qual a Super Net pode otimizar seus processos, concentrando-se no seu *core business*.

Indica-se que a Super Net averigue após determinado prazo se a terceirização do processo de recrutamento e seleção alterou o cenário interno notado nesta pesquisa, com a finalidade de constatar a efetividade desta nova metodologia e sua real contribuição para a empresa. Sugere-se também que a empresa adote a utilização da análise e descrição de cargos, pois tratam-se de ferramentas que auxiliarão no momento da contratação dentro do perfil desejado além de delinear aos futuros colaboradores todas as funções que competem ao cargo para o qual se candidataram.

## 6 REFERÊNCIAS

- 1 BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.
- 2 BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. Associação Educacional Dom Bosco, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2018.
- 3 CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos, v. 1**. 7. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- 4 CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- 5 CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- 6 \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. 5. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- 7 FERRÃO, Romário Gava; FERRÃO, Liliâm Maria Ventorim. **Metodologia científica para iniciantes em pesquisa**. 4. ed. rev. e atual. Vitória, ES: Incaper, 2012.
- 8 FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Portal de Periódicos da UNIFAP, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielev4n2.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2018.
- 9 GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- 10 \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- 11 \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- 12 GONÇALVES, Fernanda Nascimento. **Recrutamento e seleção: estudo de caso em uma Autarquia Federal do Distrito Federal**. Centro Universitário de Brasília, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/6936/1/21100311.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2018.
- 13 GUIMARÃES, Marilda Ferreira. ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão**. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, 2005. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309/280>>. Acesso em: 26 abr. 2018.
- 14 LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- 15 MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- 16 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- 17 MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- 18 PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**. Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2018.
- 19 SOUZA, Bárbara de. **Recrutamento e seleção: um desafio ao psicólogo organizacional**. LUME – Repositório Digital, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70053/000875617.pdf?sequence=1&locale-attribute=es>>. Acesso em: 26 abr. 2018.
- 20 WILLIAMS, Chuck. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- 21 YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 22 \_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre, Bookman, 2015.

## PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA DE EMBALAGENS E DESCARTÁVEIS

Caio Vieira Barnabé<sup>1</sup>  
Farias Santos<sup>2</sup>

### RESUMO

Resumo O objetivo desse trabalho é elaborar um planejamento estratégico para uma microempresa no ramo de embalagens e descartáveis, para que possa auxiliar o empreendedor a organizar seu negócio e visualizar previamente os obstáculos que possam surgir com o tempo, visto que a mesma busca se vislumbrar e ter êxito em um mercado competitivo. Para isso, foram estudados os aspectos teóricos, mostrando as principais ferramentas do Planejamento Estratégico que podem ser utilizados como a análise SWOT, as 5 forças de Porter e outros. Dessa forma, o resultado desse trabalho teve contribuição bibliográfica sobre planejamento estratégico e suas ferramentas e também informações relevantes sobre a empresa através de um roteiro de entrevista, para que possa realizar um diagnóstico mais preciso de sua empresa, fundamentados nos resultados desse diagnóstico.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento estratégico. Ferramentas estratégicas. Micro e pequenas empresas.

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus

<sup>2</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus

## ABSTRACT

The companies that have been emerging mainly from micro and small have been showing a significant increase in the Brazilian market. This scenario reflects an exit for many people who are unemployed to become entrepreneurs, owners of their own business. Many ventures are opened informally, without the basis of theoretical or practical knowledge, resulting in difficulties that could have been avoided before, through a market study. The strategic planning is a broad tool in the administration that helps the entrepreneur to organize his business and visualize previously obstacles that may arise over time. Using the method of bibliographic research in a given microenterprise, it was possible to identify the panorama of the organizational scenario of the lack of strategic planning, even in a company with more than ten years of market.

4

**KEY-WORDS:** Strategic Planning. Strategic tools. Micro and small businesses.

## 1 – INTRODUÇÃO

Através de ferramentas estratégicas, uma empresa busca manter-se viva no mercado que está cada vez mais dinâmico e competitivo. Por isso, as organizações trabalham com intuito de atingir o ponto de equilíbrio, ou seja, recuperar o dinheiro que investiu inicialmente, se estabilizar e tornar-se sólida no mercado, buscando o sucesso através dos objetivos propostos e das metas estipuladas. Entretanto, muitas empresas existentes não dispõem de um planejamento estratégico que dê sustentabilidade para alcançar seus objetivos, ou seja, não fazem uma análise de mercado ou um planejamento estratégico para a mesma, trazendo como impacto um cenário de incertezas financeiras e sucesso organizacional duvidoso. Com isso, este trabalho proporciona a implementação de um planejamento estratégico para uma empresa no ramo de embalagens e descartáveis para que a mesma possa estar preparada para o pleno desenvolvimento e buscar a inovar, com isso Oliveira (2010, p.17) define planejamento estratégico como:

Processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Este trabalho justifica-se a aplicação do planejamento estratégico como ferramenta fundamental para reduzir as incertezas e resolver os problemas no presente e no futuro. O mercado mudou, não há consistência para quem não se adapta. Chiavenato (2004, p.376) afirma que “as mudanças que ocorrem no mundo moderno



exigem a revitalização e a reconstrução das organizações. Essas têm de se adaptar às mudanças do ambiente”.

O intuito desse trabalho é elaborar um planejamento estratégico em uma microempresa no ramo de embalagens e descartáveis na cidade de São Mateus – ES, desenvolvendo uma análise através da ferramenta das Cinco Forças de Porter e da análise SWOT. Outro ponto que será abordado é a criação de uma identidade para a empresa, enfatizando sua posição no mercado atual e possibilitando uma direção segura e duradoura para a mesma, delimitando uma estratégia genérica para a organização.

A elaboração do Planejamento Estratégico é fundamental para que a empresa reconheça os desafios do mercado atuante e os efeitos para o seu futuro; destacando que é preciso identificar as oportunidades de negócio que sejam mais promissoras para a organização. Por isso, deve-se conhecer o mercado e o segmento em esteja atuando e também o nível de satisfação dos seus clientes, com isso pode-se obter vantagens, desenvolvendo estratégias para atrair e reter clientes em potencial, podendo contribuir para o desenvolvimento econômico da cidade através da geração de empregos.

O trabalho aborda a falta de um planejamento estratégico e o uso de suas ferramentas em uma microempresa do ramo de descartáveis e embalagens, situada na cidade de São Mateus – ES, que está atuando no mercado há cerca de 12 anos. Com isso, a empresa busca consolidar-se em um mercado cada vez mais competitivo, vislumbrando um crescimento nas vendas buscando novos clientes e aumento das vendas, maximizando os resultados. Dessa forma, questiona-se: Como pode-se criar competitividade através da implantação do Planejamento Estratégico em uma microempresa de embalagens e descartáveis?

O objetivo desse trabalho é elaborar por meio das ferramentas estratégicas de análise de mercado um planejamento estratégico de uma empresa de embalagens e descartáveis de São Mateus, enfatizando a elaboração de uma identidade perante os stakeholders. Com base nisso tem-se os seguintes objetivos específicos: aplicar ferramentas de análise estratégica da análise SWOT; elaborar análise 5 forças de

Porter da Empresa; definir quais as estratégias genéricas utilizadas pela organização e elaborar missão, visão e valores para a empresa.

## **2 METODOLOGIA**

No caso desse trabalho foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, em uma empresa atuante no ramo de descartáveis e embalagens na cidade de São Mateus – ES. Um dos métodos utilizados foi a pesquisa bibliográfica para definir os conceitos e ideias a respeito dos assuntos abordados, buscando sustentação nos argumentos que foram apresentados durante a elaboração desse trabalho, por isso de acordo com Gil (2010, p. 29) que diz que “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Outro método que foi utilizado foi a de pesquisa de campo através de coleta de dados usando como instrumento a entrevista semiestruturada com roteiro previamente definido, com base na análise das principais ferramentas de estratégia de mercado como análise SWOT, 5 forças de Porter, estratégia genérica, ou seja, foi utilizado um formulário de perguntas correlacionado aos temas trabalhados dentro desse artigo. De acordo com Gil (2002, p. 41) “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”. Com isso, foi feita propostas de melhorias desenvolvidas a partir do embasamento teórico dos autores estudados, aplicando as mesmas através da análise dos dados exposta. De acordo com Ferrão (2012, p. 86) “as técnicas de pesquisas como bibliográficas, as de campo, de laboratório, experimental, entre outras, são partes práticas das pesquisas, pois são os momentos onde ocorrem as coletas de dados”.

Desenvolvido pelo próprio grupo de pesquisa, buscando trazer a realidade da empresa quanto ao planejamento estratégico com perguntas de respostas abertas, tendo a oportunidade de visualizar detalhes que não seriam possíveis detectar com respostas fechadas.

Ainda segundo Lakatos (1992, p. 106) que define entrevista para coleta de dados como “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, as informações necessárias”. Por isso foi contextualizado os dados da entrevista, direcionando os assuntos segundo o objetivo da pesquisa, mas tendo a oportunidade de visualizar detalhes expostos pelo entrevistado que não poderiam ser vistos em respostas fechadas como múltipla escolha, por exemplo.

### **3 REFERENCIAL TEORICO**

#### **3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento de uma empresa é essencial para uma organização. Este, é separado em níveis, determinando assim, o tripé da Administração Estratégica (Estratégico, Tático e Operacional) que é uma ferramenta que quando trabalhada de forma completa, transforma o sistema interno empresarial para processos integrados e homogêneos nos departamentos, e determina a formulação de uma estratégia organizada mais assertiva, com objetivo de efetividade institucional e garantia da sobrevivência no futuro.

O planejamento estratégico segundo Oliveira (2011, p.73) “é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa”, mostrando um posicionamento da empresa em relação com o seu ambiente externo à longo prazo.

Ao iniciar uma empresa com o passar do tempo a mesma pode se encontrar em uma situação instável por passar tanto tempo e não haver determinado se quer um tipo de estratégia inicial, que moldaria todo um contexto futuro da organização no que se diz respeito ao delineamento da forma de trabalho segundo o mercado e como ataca-lo, como também planejamentos na operação interna em outro caso, por exemplo. Estas ações delimitadas são tomadas por parte da Direção da empresa, seja pelo proprietário ou pelos sócios investidores da organização, pois são os responsáveis de pensar essas estratégias e aplica-las.

Não cabe ao operacional esquematizar e delimitar as ações à serem tomadas de cunho estratégico ou marqueteiro, mas compete aos mesmos executar as definições elaboradas pela diretoria à fim de se atingir o objetivo planejado. Oliveira (2011, p.73) afirma que “o Planejamento Estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas suas partes”.

Frisa-se que no neste planejamento são onde ocorrem os planos de ações e cronogramas (onde as coisas acontecem) e no Tático há a integração entre os níveis estratégicos e operacionais, que tem por objetivo otimizar os resultados buscados em cada exercício, em que ambos podem trabalhar de forma separada, entretanto no Planejamento Estratégico não há essa possibilidade.

Ele visualiza o sistema como um todo que necessita de ser alimentado e estar interagindo constantemente entre todos os níveis, a fim de se desenvolver planos e estratégias a serem seguidas de acordo com o que a instituição pode de fato oferecer ao cliente, restringindo todo tipo de comunicação divergente expressa pela empresa que não bateu os fatos apresentados com o que ela é de fato, onde o cliente enxerga a mesma como um todo e filtra as informações apresentadas definindo uma satisfação do usuário quanto a empresa. Com um planejamento estratégico bem formulado, a experiência do cliente é mais satisfatória e à longo prazo as formas de trabalho terão mais exatidão.

Segundo o que afirma Porter (2006, p.95), “a essência da formulação de estratégia é lidar com a concorrência”, ou seja, as forças competitivas também são capazes de moldar a estratégia pois estão inseridas dentro do contexto de determinada empresa.

Clientes, Fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos importantes ou ativos, dependendo do segmento. [...] O poder coletivo dessas forças determina o potencial de lucro final de um setor. Porter (2006, p.95)

Entende-se desta maneira que o contexto da estratégia e todas suas ferramentas disponíveis para utilização do administrador só existem porque o mercado é dinâmico, onde existem mudanças e cenários diferentes a todo momento. No caso da concorrência, por exemplo, uma empresa luta constantemente para obter

vantagem em cima da outra e vice-versa, sempre na disputa para se ganhar clientes e prestígio no mercado, bem como a manutenção da sua área alcançada.

Se houvesse somente uma empresa de um único segmento não haveria necessidade de se implantar estratégia dentro da organização, pois a única preocupação que se teria nas mesmas seria em ter o produto no estoque para revendê-lo ao cliente ou possuir os insumos para prestação de um determinado serviço sem se preocupar com gestão de custos, eficiência nos processos, troca de fornecedores, marketing, entre outros assuntos dentro da Administração.

Desta forma, visualiza-se que a estratégia existe devido ao grande movimento que existe no mercado para a sobrevivência dos mesmos, visto que há uma ampla cadeia de concorrentes diretos como indiretos e clientes limitados para essas quantidades de empreendimentos existentes.

### 3.1.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Na definição de um planejamento estratégico uma organização deve estar apresentável quanto ao seu exterior. Tantas pessoas físicas como jurídicas tem uma visão criada de uma entidade, seja por uma experiência de interação, indicação ou até mesmo uma avaliação própria apenas pelo que visualiza externamente. Biagio e Batocchio (2005, p. 34) relatam que:

Um planejamento estratégico bem elaborado tem em sua composição os seguintes fatores relacionados à empresa: visão, missão e cadeia de valores, competências essenciais, análise das oportunidades e ameaças, análise de pontos fortes e fracos, definição de objetivos e das metas, formulação e implementação das estratégias, controle e retorno das informações.

A Visão da empresa há por sua essência a definição de um interesse pessoal da mesma em como ela quer ser vista por todos à longo prazo. É uma curta declaração que mostre o objetivo em que a empresa atingirá em determinado tempo. De acordo com Oliveira (2010, p. 65).

Visão é conceituada como os limites que os proprietário e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

A Missão da empresa não é apenas a definição de um simples conceito interno, mas a formulação de uma arma estratégica, pois a missão indica que a organização não vende simplesmente um produto ou um serviço em troca de dinheiro, muito mais do que isso, ela oferta a compra de um interesse social comum, um compromisso pessoal da instituição com o consumidor de forma geral, mesmo tais não sendo clientes daquele empreendimento. Move-se forças internas a fim de que todos os colaboradores batalhem por esta única ideia, tornando essa estratégia como uma bússola de orientação social dentro da empresa. Biagio e Batocchio (2005, p. 37)

A principal função da missão é manter todos os integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal, atuando como força motivadora e propósito final de todas as pessoas que trabalham para o êxito da organização. A missão deve refletir os maiores propósitos da empresa e será utilizada como princípio norteador na definição das estratégias de negócio a ser adotadas.

Entende-se dessa maneira que esse aspecto reflete exatamente o ponto em onde a empresa pretende chegar, o que ela almeja para o futuro quanto uma instituição. Busca-se o alinhamento do mesmo entre a instituição e os colaboradores para que haja eficácia, no qual com o passar do tempo pode ser reavaliado. Os valores de uma organização são simplesmente critérios adotados que delimitam a base moral da empresa.

Estes conceitos defendidos são como colunas primordiais de uma construção, onde sem sua existência não há sustentação de um edifício.

A empresa molda a conduta pessoal dos colaboradores internos em cima dos mesmos, definindo uma cultura organizacional interna que é percebida pelo contexto externo através dos clientes, parceiros e concorrentes. Para Oliveira (2010, p. 68) “os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa”. É relevante para a empresa a

elaboração de uma identidade organizacional, criando a visão, missão e valores mesmo que inicialmente de forma incorreta (que podem ser corrigidas com o passar do tempo), destinando a mesma para um horizonte fixo, com direcionamento fixado buscando boas perspectivas.

### 3.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT ou FOFA (como é conhecida no Brasil), é uma ferramenta fundamental utilizada na administração para que as empresas no mercado possam conhecer o que tem de melhor ou pior à oferecer nos parâmetros internos, como também externamente o mercado no que oferece de oportunidades em que podem ser utilizadas para formulação de uma estratégia mais eficiente que a praticada, bem como as ameaças que surgem à todo momento que podem ser capazes de deixar a empresa mais frágil ou em desvantagem competitiva quanto aos concorrentes e/ou o que vier à tentar ameaça-la.



Fonte: <https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swt/> (Acesso em: NOV/2018)

Para Biagio e Batocchio (2005, p. 86)

A análise da matriz SWOT permite identificar as principais orientações estratégicas da empresa. Apesar do uso de valores ponderados durante a análise das oportunidades e ameaças ou dos pontos fortes e fracos da empresa, grande parte das conclusões extraídas da matriz SWOT continua sendo apoiada no bom senso. A estratégia SWOT procura eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde identificam oportunidades.

A utilidade da mesma amplia o leque de opções para tomadas de decisões dentro empresa, pois o administrador que trabalha com esse instrumento possui informações de cunho estratégico, podendo descobrir se os métodos utilizados têm sido válidos avaliando o contexto próprio da organização como o que está acontecendo com o ambiente exterior.

As empresas necessitam executar periodicamente esta análise, pois o mercado não é estagnado, mas está em mudança constantemente principalmente no atual cenário brasileiro. Carvalho e Serafim (2004, p.3) ratificam que “pode-se afirmar, com toda a segurança, ser a mudança a coisa mais certa no instável mundo das relações empresariais”, portanto é de extrema importância a constante análise para identificação e consolidação dos pontos fortes, a percepção dos pontos fracos visando o aperfeiçoamento do mesmo, a reconhecimento do ambiente externo através das oportunidades que possam surgir e o reconhecimento das ameaças existentes, bem como a apropriação de uma estratégia que fortaleça a instituição nos momentos ameaçadores, ou seja, fazer da ameaça uma grande oportunidade negócio ou fortalecimento da empresa em relação aos concorrentes.

### 3.2.1 FORÇAS E FRAQUEZAS

Dentro do planejamento estratégico do negócio, as forças de um empreendimento estão diretamente ligadas aquilo o que a empresa tem internamente de melhor a oferecer em relação aos seus concorrentes, ou seja, tudo aquilo de melhor que a organização pode oferecer ao seu cliente mais eficiente ou com mais qualidade nos seus produtos e serviços em relação a quem ela compete. Mintzberg, [et al.] (2006, p.82) afirma que “a competência característica de uma organização é mais do que ela pode fazer; é aquilo que ela pode fazer particularmente bem”.

As forças remetem-se a delimitação das melhores atividades praticadas, recursos, vantagens comerciais e o nível de atração dos clientes. Philip Kotler afirma que “às vezes, um negócio vai mal não porque faltam a seus departamentos as forças necessárias, mas porque não trabalham em equipe” (2009, p.87), ou seja, é preciso tomar ciência dos processos da empresa de forma correta, para realmente ficar claro se a falta de resultado dentro da instituição emana das forças apresentadas ao



mercado ou se simplesmente há um problema interno que não fora identificado e/ou acabou surgindo com o passar do tempo. As forças são atrativas, pois ofertam vantagens sobre pontos interessantes como uma equipe unida, relacionamentos de forma estratégica, boa localização, tecnologia, procedimentos, como outros.

As fraquezas de uma empresa são pontos fracos que prejudicam ou acabam interferindo de alguma maneira o trabalho da organização. Para fazer esta análise interna de forma auto avaliativa é necessária muita franqueza e imparcialidade por parte da instituição, porque pode acontecer de que um real problema que exista de fato dentro do negócio possa ser omitido por parte dos executantes da ferramenta e o objetivo não é esconder as fraquezas, mas sim ter ciência das mesmas desenvolvendo formas de trabalhá-las em benefício da instituição.

Vários fatores podem se destacar como a mão de obra capacitada, entender porque o produto do concorrente tem sido escolhido, abordagem e envolvimento com o cliente, bem como má utilização dos recursos, desmotivação dos colaboradores, tecnologia obsoleta, processos falhos entre outros. Kotler (2009, p.87) traz que:

Claramente, não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores.

É necessário conhecer a realidade dos fatos organizacionais de forma assertiva não apenas com o objetivo de uma crítica irrelevante, mas utilizar as definições obtidas dentro da organização à fim de traçar estratégias competitivas que tragam benefícios a instituição quanto ao mercado em que o empreendimento funciona, delineando planos de ações para se obter solidez.

### 3.2.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Diferente das forças e fraquezas, as oportunidades são ímpetos que emanam do ambiente externo que são capazes de oferecer benefícios ao empreendimento. De maneira não controlável elas subsistem em relação ao negócio, entretanto a mesma vantagem que pode é oferecida à uma empresa também é ofertada a todos os concorrentes do mesmo segmento. Segundo Kotler (2009, p.87) quanto as

oportunidades, transcreve que “A mera competência não constitui uma vantagem competitiva.

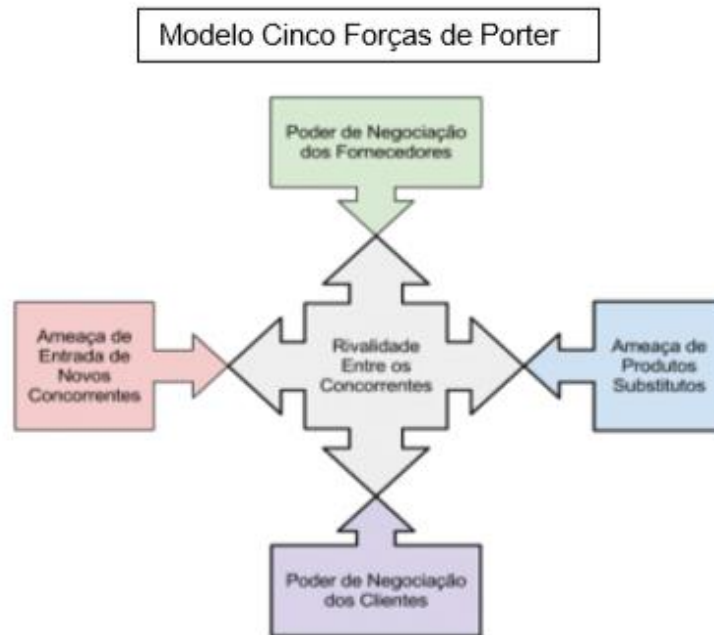
A empresa de melhor desempenho será aquela que pode gerar o maior valor para o consumidor e sustenta-lo ao longo do tempo”. A oportunidade está para todas indústrias, contudo aquela organização que oferecer maior agregação de valores ao seus produtos e/ou serviços garantirá a vantagem competitiva de efetividade com base na(s) oportunidade(s) criada(s) pelo mercado.

Esses fatores podem surgir pela mudança do cenário político, regime de impostos, ampliação ou diminuição do crédito ao consumidor, bem como o surgimento de tecnologias novas, produtos complementares aos trabalhados e até mesmo uma moda existente ou tendencial. As ameaças também são fatores externos quanto ao negócio. Elas exprimem “um desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de ação defensiva de marketing, a deterioração das vendas ou do lucro” Kotler (2009, p.87). Esse módulo deve ser observado com atenção pois caso não haja um posicionamento da empresa quanto à esta ameaça existente, pode haver consequências prejudiciais quanto planejamento estratégico praticado na instituição, bem como a perda de clientes, diminuição do faturamento e os resultados demonstrados não baterem as metas planejadas de lucratividade como de custos.

Esses indícios podem se dar através de novos competidores no mercado, capacitação exigida praticada pelos concorrentes, mudanças e criação de novas leis, pirataria, escassez de recursos, roubo de produtos como de informações, catástrofes, entre outros aspectos.

### 3.3 CINCO FORÇAS DE PORTER

O administrador possui muitas ferramentas de marketing para auxiliar na melhoria de métodos e processos, e principalmente nas tomadas de decisão estratégicas à fim de manter a empresa no mercado. Dentro das opções, podemos destacar as 5 forças de Porter, que definirá se a empresa está realmente preparada para enfrentar desafios e dessa forma, superar as adversidades que o mercado gera.



Fonte: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/5-forcas-de-porter/> (Acesso em NOV/2018)

De acordo com Porter (2009, p. 4) que diz que “A compreensão das forças competitivas e de suas causas subjacentes revela às raízes da atual lucratividade do setor, ao mesmo tempo em que fornece um referencial para prever e influenciar Modelo Cinco Forças de Porter a competição (e a lucratividade) ao longo do tempo”. Dessa forma, essa ferramenta deverá ser usada como estratégia para competitividade, definindo o conhecimento da estrutura da empresa, compreendendo as forças que poderá ser usada com mais eficácia nesse mercado desse segmento e também até em outros segmentos que afetam diretamente ou indiretamente a empresa.

### 3.3.1 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

As empresas para se manterem competitivas devem buscar alternativas e se preparar para que não seja surpreendida por novas empresas que querem uma fatia desse mercado, sendo assim a empresa deve impor algo como uma diferenciação do seu serviço ou estratégia para competir com seus novos concorrentes.

As empresas que já estão em atividade por mais tempo, sempre vão estar vulnerável quanto a ameaça de novas empresas. De acordo com Porter (2009, p. 8), que diz a respeito sobre essa vulnerabilidade, observando que “os novos entrantes injetam no setor nova capacidade e forte disposição para conquistar participação no mercado, pressionando preços, custos e níveis de investimento”. Dessa forma, as empresas visam atender as necessidades dos clientes com preço competitivo, eficiência e agilidade na entrega dos produtos e prazo estipulado, para que não afete o capital de giro da empresa.

### 3.3.2 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES

A rivalidade entre os concorrentes também pode ser uma oportunidade. Por isso, quando existe a rivalidade entre os concorrentes direto, as empresas usam como estratégia, preços mais atrativos, estoques adequados para não deixar o cliente sem os produtos, priorizando a satisfação e o bom atendimento. Portanto, de acordo com Porter (2009, p.20) que diz que:

A rivalidade pode converter-se em soma positiva, ou efetivamente aumentar a lucratividade média do setor, quando cada concorrente se concentra no atendimento das necessidades de diferentes segmentos de clientes, com diversas combinações de preços, produtos, serviços, atributos e marcas.

Dessa forma, as empresas procuram direcionar através de diversidades e variação de produtos e serviços, opções para suprir um mercado cada vez mais amplo e exigente.

### 3.3.3 PODER DOS FORNECEDORES

As micros e pequenas empresas tem mais dificuldades de barganhar diante dos seus fornecedores, desse modo, os grandes fornecedores controla essas empresas que sempre estão necessitando de matéria-prima e insumos, induzindo estes a comprar pelo preço determinado pelo fornecedor, além de estipular o prazo para entrega desses materiais. De acordo com Porter (2009, p. 13) “fornecedores poderosos capturam para si mesma maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo custos para

os participantes do setor”. Portanto, é fundamental que as empresas e os empreendedores tenham duas ou mais opções de fornecedores para determinado grupo de produtos, para que não fique totalmente dependente somente de um fornecedor.

#### 3.3.4 O PODER DOS CLIENTES

O cliente tem o poder de influenciar o mercado através do seu volume de compra, podendo barganhar através da quantidade de produtos que esteja adquirindo, quanto a forma de pagamento, e também pelas opções de compras que tem disponível no mercado, principalmente com o avanço da tecnologia em que os consumidores desfrutam de compras pela internet. Segundo Stoner (1999, p. 149) “a medida que novas empresas entram em campo e as opções dos consumidores se tornam maiores, as condições de lucratividade podem mudar radicalmente”. Por isso, é de extrema importância ter um bom atendimento, opções de pagamento e variedade de produtos para atender para os mesmos.

#### 3.3.5 AMEAÇA DE SUBSTITUTOS

Com a tecnologia e inovação em alta, a substituição de serviços e/ou produtos está cada vez mais frequente no mercado. Dessa forma, as empresas estão vulneráveis a um mercado cada vez mais competitivo e arrojado, pois com o desenvolvimento e através de pesquisas a tendência é substituir aqueles produtos que vão ficando cada vez mais obsoletos. Para Porter (2009, p. 18) que diz que “as mudanças tecnológicas ou as discontinuidades competitivas em negócios aparentemente díspares podem exercer grande impacto sobre a lucratividade do setor”. Entretanto, as empresas devem buscar o aperfeiçoamento com o objetivo de diferenciar seus produtos ou serviços para melhoria contínua do processo.

### 3.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Michael Porter aponta a existência de três estratégias genéricas que podem trazer sucesso no âmbito de superação da concorrência em determinado segmento

mercadológico. Porter (2004, p.37) informa que “as estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria”.



Fonte:[https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias\\_competitivas\\_gen%C3%A9ricas](https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas) (Acesso em NOV/2018)

### 3.4.1 ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA EM CUSTO

A estratégia da liderança no custo total rege princípios de que uma empresa posiciona a venda dos seus produtos à consumidores que procurem baixo preço nos estoques e prateleiras. Essas mercadorias produzidas e vendidas são itens de alto giro no mercado, geralmente solidificadas como de gêneros alimentícios por exemplo, à falar, o arroz e o feijão, sendo os mesmos itens de demanda sólida e de giro muito alto. Nesse contexto trabalha-se um controle rígido nos custos de produção destes produtos, pois como o lucro é muito menor e a rotatividade de produtos alta, os mínimos centavos modificados tem um alto abalado no cálculo total.

Este posicionamento. Porter (2004, p.37) afirma que o “baixo custo defende a empresa contra compradores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos”, entretanto esta metodologia implica em Estratégias genéricas competitivas de Porter investimentos pesados de capital e prejuízos iniciais para consolidação do produto no mercado.

### 3.4.2 ESTRAGÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Nessa estratégia busca-se oferecer produtos ao mercado consumidor em que eles sejam totalmente únicos, de fato diferenciados dos itens convencionais do mesmo mercado. Pode-se citar por exemplo o segmento da venda de automóveis, onde exista a produção e venda de carros populares em massa em que qualquer cliente possa possuí-lo, entretanto uma determinada empresa produz carros únicos, com designer inovador, acessórios especiais e tecnologia diferenciada feitos um a um, com um valor muito maior do que os automóveis tradicionais, automaticamente selecionando o público apenas para compradores que possuem muito dinheiro para tê-lo. Este carro único retrata exatamente o foco da indústria da diferenciação, onde são produtos especiais que são pouco vendidos, mas possuem uma altíssima lucratividade. Porter (2004, p.39) diz que:

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo.

Mesmo que haja um reconhecimento por parte dos consumidores da superioridade da empresa, não serão todos os clientes que optarão por desembolsar grandes quantidades para adquirir tal produto.

### 3.4.3 ESTRATÉGIA DE FOCO

A estratégia do enfoque por sua vez tem como objetivo atingir um grupo comprador ou um mercado de forma geográfica. Ela pode tanto assumir a diferenciação como a liderança no custo total devido a busca de se atender uma necessidade específica dos seus clientes. Porter (2004, p.40) mostra que “a estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”.

Enquanto as estratégias anteriores visam o âmbito da indústria de forma total, o enfoque busca apenas um segmento particular, seja por atender um determinado bairro geograficamente falando, por exemplo, ou por focar em determinados tipos de

cliente para melhor atendê-los. Caso a parcela de clientes escolhida seja determinada por estilos de vida por exemplo, estes potenciais compradores podem ser atingidos caso a empresa esteja disposta a investir por ser um segmento em que não se encontra em qualquer local, vendendo por e-commerce analogamente falando.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 EMPRESA**

A empresa do ramo de produtos de limpeza, embalagens e descartáveis, objeto de estudo, no qual optou por não se identificar, iniciou suas atividades em janeiro de 2006 na cidade de São Mateus-ES. Com mais de doze anos no mercado, segundo o dono do empreendimento, ela vem oferecendo uma grande variedade de produtos com qualidade e atendimento diferenciado aos seus clientes. Atualmente possui um quadro de quatro funcionários que colaboram tanto nos setores de vendas externas, como no de estoques e faturamento.

A organização é de cunho familiar que possuem mais de vinte e dois anos de experiência com comércio em Belo Horizonte-MG de outro segmento e inseriu suas instalações na cidade inicialmente por um casal que teve influência de outro parente que empreendia na mesma atividade na cidade de Vila Velha-ES, onde ensinou a trabalhar, oferecendo todo apoio inicial quanto aos fornecedores, bem como os métodos e processos a serem utilizados nas operações. Do influxo de embalagens e descartáveis, com o passar do tempo a empresa por conta própria expandiu seu leque de produtos para itens de limpeza, doces, sorveteria, bem como o gênero de consumíveis para lanchonetes, pizzarias e restaurantes devido à necessidade dos clientes.

### **4.2 ANÁLISE SWOT**

Através do questionário elaborado e aplicado, o empresário entrevistado identifica suas forças e fraquezas internas, bem como oportunidades e ameaças no mercado externo:



<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
- VARIEDADE DE PRODUTOS - VENDA COM PRONTA ENTREGA	- ESPAÇO FÍSICO DA LOJA E DO ESTOQUE LIMITADO - LOCAL DE ARMAZENAGEM DO
	<b>ESTOQUE AFASTADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
- AUMENTO DE FEIRANTES NA CIDADE DE SÃO MATEUS	- ATIVIDADE DE GRANDES DISTRIBUIDORAS DA CAPITAL EM SÃO MATEUS - PREÇOS MAIS BAIXOS OFERTADOS POR GRANDES EMPRESAS

Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

É possível analisar que o empreendedor não utiliza a ferramenta Análise SWOT na íntegra, obtendo informações superficiais do que realmente acontece no mercado externo principalmente nas ameaças, por apenas se dar conta de que está em desvantagem somente quando o concorrente bate à porta oferecendo produtos com valores mais baratos do que os praticados pelo negócio próprio, não sendo capaz de antecipar previamente o que pode colocar em risco a vitalidade do empreendimento.

Entretanto ele é capaz de identificar suas forças e fraquezas organizacionais com mais exatidão pela experiência de mais de doze anos de empresa no mercado e mais vinte e dois anos em comércio de outro segmento. Com o passar do tempo foi possível verificar, por exemplo, que se o local de armazenagem fosse mais próximo dos clientes, seria possível diminuir o custo de transporte dessas mercadorias.

#### 4.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A empresa de embalagens e descartáveis não possui uma identidade organizacional definida mesmo após mais de doze anos de mercado, entretanto foi possível delinear estes aspectos de Identidade Organizacional através das perguntas aplicadas do questionário elaborado:

Ao perguntar quais os valores que a empresa procura agregar para satisfazer os clientes a resposta resume-se em: Bom atendimento, vender produtos que satisfaça o cliente de acordo com sua exigência e oferecer um ambiente harmonioso.

O dono da empresa expõe que alcança a informação de como é visto pelos seus stakeholders através dos relatos dos próprios clientes ou dos seus fornecedores e possui como valores éticos a honestidade, caráter, respeito, ética e transparência.

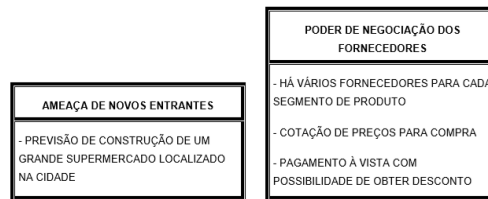
A organização daqui cinco anos quer estar "mais conhecida no mercado, pois apesar de ter mais de doze anos de existência, o marketing é um ponto a ser avaliado e implantado" (Entrevista com base no questionário, outubro de 2018).

A empresa como na ferramenta SWOT não possui uma identidade organizacional definida à fim de passar uma imagem melhor ao seu cliente, porém pelas respostas obtidas através das perguntas elaboradas dentro da área da Identidade Organizacional, é possível montar um tripé de Missão, Visão e Valores da empresa.

#### 4.4 CINCO FORÇAS DE PORTER

As perguntas elaboradas sobre o estudo da ferramenta Cinco Forças de Porter apresentaram os seguintes resultados:

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES	PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- AÇÃO DE BENCHMARKING DE PRÁTICAS E PREÇOS DO MERCADO</li> <li>- MUITOS CONCORRENTES NA CIDADE</li> <li>- VENDEDORES EXTERNOS DAS GRANDES EMPRESAS DE OUTRAS CIDADES COM PREÇOS BAIXOS</li> <li>- CLASSIFICAÇÃO DE SUPERMERCADOS COMO CONCORRENTES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A MAIORIA DOS COMPRADORES SÃO PESSOAS JURÍDICAS</li> <li>- EM GERAL OS CLIENTES SÃO FIXOS</li> <li>- FORMAS DE PAGAMENTO VARIADAS (INCLUSIVE CREDIÁRIO)</li> </ul>		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SURGIMENTO DO MERCADO DE EMBALAGENS DE ISOPOR SUBSTITUINDO O ALUMÍNIO</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>		AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SURGIMENTO DO MERCADO DE EMBALAGENS DE ISOPOR SUBSTITUINDO O ALUMÍNIO</li> </ul>
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- SURGIMENTO DO MERCADO DE EMBALAGENS DE ISOPOR SUBSTITUINDO O ALUMÍNIO</li> </ul>			



Fonte: Elabora pelos autores (2018)

O empresário como visto previamente é limitado em conhecimentos teóricos sobre administração, entretanto tem muito bem especificado quem são as ameaças dentro do mercado em que atua. Almeida (2010, p.16) retrata desta visão de macroambiente em que “é semelhante ao que ocorre ao clima físico, em que se pode prever com certa facilidade apenas o tempo a curtíssimo prazo”, ou seja, vale destacar que a empresa tem se atualizado constantemente, não deixando que haja longos intervalos de pesquisa, mesmo que de maneira informal dentro do seu ambiente de atividades.

#### 4.5 METAS E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Quando interrogado quanto as metas da empresa de médio e longo prazo da mesma, o gestor afirma que não possui planos de metas definidos para datas futuras, entretanto, como a empresa vem crescendo a cada ano, estipularam o objetivo de se organizar melhor e se adequar dentro das exigências dos clientes. Quanto as estratégias genéricas existentes no contexto do estudo da Administração, a organização segundo o administrador da mesma afirma que utiliza as três.

Posso dizer que utilizo, as três estratégias, visto que verificamos o quanto o concorrente está vendendo os produtos que mais giram e que atraí os clientes para comprar e equiparamos os preços ou abaixamos os preços até mais, desde que não extrapole a margem de lucro adequada. Produtos diferenciados, como sacolas de diversos tamanhos e algumas até fora de padrão para atender clientes específicos, pois há alguns tamanhos que não se acham dentro de São Mateus. E Foco em determinado mercado, pois ao atender os feirantes, temos que ter diferentes tipos de sacolas, bobinas, e redinhas para frutas.” (Entrevista com base no questionário, outubro de 2018).

Porter (2004, p.42) afirma discorre que “As estratégias genéricas também implicam em arranjos organizacionais diferentes, [...] o compromisso contínuo com uma das

estratégias como alvo primário é necessário para que o sucesso seja atingido”. O gestor ainda traz algumas informações quanto as vantagens de se trabalhar neste ramo pelo fato de haver pouca concorrência na cidade de São Mateus, visto que alguns grupos de produtos descartáveis são poucos os que comercializam. Afirma também que no quesito variedade de produtos como por exemplo, tipos de sacolas e nas vendas à pronta entrega, acaba eliminando ainda mais a chance de os concorrentes tomarem os clientes da empresa, mantendo a solidez do negócio na região.

A desvantagem observada nesse segmento segundo o proprietário do empreendimento está em precisar de uma área grande para se trabalhar os estoques devido o volume dos mesmos, os produtos ocupam bastante espaço e acabam limitando a possibilidade da inclusão de novos itens, bem como o problema da sazonalidade de algumas mercadorias como o exemplo citado de objetos para sorveterias, onde só tem um bom giro em eventuais épocas.

## 5 PROPOSTAS DE MELHORIAS

### 5.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Com as informações obtidas na pesquisa, propõe-se a Identidade Organizacional da empresa pautada da seguinte maneira como mostra o quadro abaixo, podendo essa questão ser novamente avaliada periodicamente, buscando com o passar do tempo a melhor descrição possível dos seus atributos e inovações que desejam aplicar ao cenário do seu mercado na determinada época reelaborada:

DIRETRIZES	ENUNCIADO
Missão	Oferecer ao mercado produtos de qualidade que atendam a necessidade do cliente por um baixo preço.
Visão	Ser referência em atendimento e confiabilidade por seus consumidores na cidade de São Mateus.
Valores	Honestidade Bom Atendimento Qualidade Confiança

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Segundo Machado (2009, p. 24) “uma das características claras das organizações de sucesso é possuir uma imagem clara do que estão realizando”, portanto desta maneira colocada, fica claro a identidade da empresa segundo o que tem praticado.

## 5.2 ESTRATÉGIA GENÉRICA

Avalia-se que a empresa de embalagens e descartáveis possui comodidade no mercado em que atua em relação aos seus concorrentes, devido o baixo custo de suas mercadorias ofertadas, a quantidade de produtos vendidos que não se encontra em outros estabelecimentos e a grande quantidade de clientes fidelizados junto à mesma. Para Porter (2004, p.39) a diferenciação é inovar, oferecer um produto ou serviço único no âmbito da indústria. Indica-se desta forma intensificar a estratégia de diferenciação e custo. Enquanto os concorrentes ainda não aderiram ao seu portfólio os produtos diferenciados da empresa, ela pode trabalhar a sua estratégia no marketing no momento da venda diretamente ao seu cliente de maneira disciplinada em todos os momentos, oferecendo estes produtos sem grandes divulgações inicialmente para que os concorrentes não façam benchmarking e seja entregue facilmente as mercadorias vendidas. Entretanto, propõe-se acentuar de maneira mais explanada a questão do baixo custo dos produtos, pois de fato a empresa possui produtos baratos em relação aos seus concorrentes locais e não utiliza de ferramentas para divulgação dos produtos.

## 5.3 METAS

Um dos problemas evidentes na empresa é o espaço físico dos estoques segundo a pesquisa feita, pois já chegou no seu contingente total, limitando a forma de expandir o catálogo de produtos ofertados.

Sugere-se a expansão ou troca do local de armazenagem, bem como alugar uma área maior caso seja lucrativo no final das contas, possibilitando por exemplo, a promoção de vendas. Kotler (2006, p.577) diz que a mesma é um ingrediente-chave nas campanhas de marketing, onde “consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria a curto prazo, que visa estimular a compra

mais rápida e/ou em maior volume de produtos”. Enquanto maior a liberdade para o gerenciamento das mercadorias armazenadas, melhor será para a formulação de promoções como para a gestão de custos da organização.

## **6 CONCLUSÃO**

O estudo procurou analisar o cenário da empresa de embalagens e descartáveis na cidade de São Mateus quanto ao seu planejamento estratégico. Um empreendimento que já estava em funcionamento à mais de uma década, mas que até o momento não havia feito formalmente o uso das ferramentas estratégicas da administração na mesma. Sugeriu-se então alguns pontos estratégicos para que a empresa pudesse adapta-los internamente à fim de organizar conceitos e estratégias, além de fomentar uma visão holística formal da sua atuação no mercado atual.

Observou-se que o gestor da empresa trabalha apenas com o conhecimento já adquirido, não preocupando-se atualizar em conteúdos teóricos atuais apesar de conhecer muito bem o mercado em que atua, podendo melhorar seus resultados. Sugeriu-se pontos estratégicos para melhoria da mesma. Percebe-se que a empresa está bem colocada dentro do seu mercado de atuação, pois além de possuir vantagens competitivas em relação aos seus fornecedores e concorrentes, detecta com rapidez as ameaças que possam atingir o negócio, bem como procura sempre estar com produtos diferenciados dos seus concorrentes e com preços baixos, a fim de que não se perca alguma fatia no comércio.

Portanto, o estudo foi de grande relevância, apontando que da parte de empresários mesmo sem conhecimentos teóricos, é possível fazer uma boa gestão de um negócio trabalhando organizadamente e ligado no que acontece no mercado. Podese utilizar a mesma pesquisa em organizações de outros ramos, cooperando para a melhor competição no mercado.

## **7 REFERÊNCIAS**

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri: SP: Manole, 2005.

COBRA, Marcos. Administração de marketing: 2 ed. São Paulo, Atlas, 2011.

FERRÃO, Romário Gava; FERRÃO, Liliâm Maria Ventorim. Metodologia científica para iniciantes em pesquisa: 4 ed. Vitória, ES, Incaper, 2012.

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

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

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

25

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, Michael E. 2004. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 12ª Reimpressão.

PORTER, Michael E. Competição. Ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração: 5 ed. Rio de Janeiro, R, LTC, 1999.

MINTZBERG, Henry; [et. al.]. O processo da estratégia : conceitos, contextos e casos selecionados. – 4. Ed. – Porto Alegre : Bookman, 2006.

ALMEIDA, Martinhos Isnard Ribeiro de. Manual de Planejamento Estratégico. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, Denise Selbach. Filosofia Institucional: Missão – Visão – Valores do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

SITE: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/desemprego-fica-em-122-em-janeiro-de-2018.ghtml> (Acesso em NOV/2018).

## ESTUDO DE CASO: O ANALFABETISMO NO CENTRO DE DETENÇÃO PROVISÓRIA DE SÃO MATEUS – ES

Joyce Souza de Faria<sup>1</sup>  
Luriê Tesolini Pinto<sup>2</sup>  
Natália Nico Francisco<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente estudo de caso enfatiza sobre o Analfabetismo no Centro de Detenção Provisória de São Mateus (CDPSM), onde tem por objetivo, analisar o índice de detentos analfabetos que não possuem aquisição total da leitura e escrita no sistema penitenciário provisório. Também se menciona a representatividade do Plano Estadual de Educação nas Prisões quanto às concepções do ensino ofertada no Espírito Santo. Teve por baseamento, a pesquisa bibliográfica como elemento básico de sugerir uma reflexão sobre a trajetória histórica do analfabetismo no Brasil de forma breve e além do processo do analfabetismo nos Centros de Detenções Provisórias, envolvendo ainda pesquisa de campo a partir do índice de 100 detentos inseridos no CDP de São Mateus (ES), onde não finalizaram o Ensino Fundamental I no ensino regular. Foram alcançados resultados quantitativos e qualitativos, fundamentado em questionários que sintetizaram a pesquisa. Mediante estudo da estatística de analfabetismo no Brasil, o resultado encontrado no CDPSM comprova índices elevados, onde 75 detentos encontram-se analfabetos e 25 semianalfabetos<sup>2</sup>, sendo que apenas 30 do total participam das atividades educacionais enquanto internos. Remata-se este estudo, certos que a classificação do nível de Analfabetismo no Centro de Detenção Provisória é superior do que se almejava e necessita ser averiguada para adoção de instrumentos referentes à redução da taxa de analfabetismo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Analfabetismo. Centro de Detenção Provisória. Níveis de Leitura e Escrita.

### ABSTRACT

The present case study emphasizes illiteracy at the Provisional Detention Center of São Mateus (CDPSM), where it aims to analyze the index of illiterate prisoners ,who do not have total acquisition of reading and writing in the provisional penitentiary system. It is also mentioned the representativity of the State Program of Provisional

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus

<sup>2</sup> Graduanda em Pedagogia pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus

<sup>3</sup> Graduanda em Pedagogia pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus



Education regarding the conceptions of the education offered in Espírito Santo. It was based on the bibliographical research as a basic element of suggesting a reflection on the historical path of illiteracy in Brazil in a brief and objective way, besides the illiteracy process in the Provisional Detention Centers, also involving field research from the index of 100 detainees enrolled in the CDP of São Mateus (ES), where they didn't finish elementary school in regular education. Quantitative and qualitative results were obtained, based on questionnaires that synthesized the research. Through the study of the illiteracy statistics in Brazil, the results found in the CDPSM proof high rates, where 75 prisoners are illiterate and 25 partially so, and only 30 participate in educational activities as inmates. This study shows that the classification of the level of Illiteracy in the Provisional Detention Center, is superior to what was wanted and needs to be investigated in order to adopt instruments related to the reduction of illiteracy rates.

**KEY-WORDS:** Illiteracy. Provisional Detention Center. Levels of Reading and Writing.

## 1 INTRODUÇÃO

O Analfabetismo no Brasil atualmente é recorrente em níveis elevados, tornando o dia a dia dos analfabetos cada vez mais difíceis, uma vez que estes são impossibilitados de desenvolver atividades sociais básicas, além de prejudicar a inserção social. Um exemplo básico a ser mencionado é a própria dificuldade que analfabetos encontram ao realizar compras no mercado, na padaria, farmácia, entre outros, devido ao não reconhecimento das letras e números. Recorrendo a Soares (1999, s.p.), entende-se que: “Nas palavras analfabetismo e analfabeto aparece o prefixo a(n)-: Analfabeto é aquele que é privado do alfabeto, a que falta o alfabeto, ou seja, aquele que não conhece o alfabeto, que não sabe ler e escrever.”. Por isso, saber ler e escrever é essencial para a vida humana, e sobretudo, é necessário entender o que se lê e o que se escreve.

O percentual brasileiro de analfabetismo, segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), da população jovem e adulta abaixou-se de 7,2% para 7,0% no ano de 2017, mas ainda não foi possível obter o índice de 6,5% como previsto pelo Plano Nacional de Educação (PNE) para o ano de 2015. Ainda, o Brasil

encontra-se possuidor de 11,5 milhões de Analfabetos, o que nos remete à preocupação de tamanha deficiência do domínio do processo de leitura e escrita.

Baseando na estatística de Analfabetismo no Brasil, leva-se em consideração o Sistema Penitenciário Brasileiro, onde aponta que apenas um em cada dez detentos compartilha das atividades educacionais enquanto internos. Segundo o Conselho Nacional de Educação (CNE), menos de 8% da população presidiária tem o ensino médio completo e a mesma proporção é analfabeta. (BRASIL, 2012)

Com a proposta de promover índices sobre o analfabetismo, a partir de estudos e discussões durante a licenciatura, as pesquisadoras optaram pela delimitação do tema analisar o Índice de Analfabetismo dentro do Centro de Detenção Provisória de São Mateus (CDPSM) – Espírito Santo, bem como compreender a importância da oferta de leitura e escrita para os internos. Sendo assim, justifica-se o objeto de estudo desta pesquisa considerando os indicadores do analfabetismo no CDPSM, visto que grande parte dos internos não finalizaram o Ensino Fundamental I no ensino regular.

Visto que, o analfabetismo no Centro de Detenção Provisória ainda é recorrente nos dias atuais, buscou-se tomar conhecimento deste quantitativo com enfoque voltado para a oferta do ensino pela Secretaria do Estado da Justiça do Espírito Santo (SEJUS) para os detentos em questão. A partir disso, a Secretaria responsável procura consentir ao detento à oferta da escolaridade, qualificando-o para o mercado de trabalho, além da reintegração social após a realização do período da pena.

Ressalvando o direito do detento à educação e ressocialização, a SEJUS salienta que:

O Governo do Estado pauta seu programa de ressocialização no tripé trabalho, qualificação profissional e educação para possibilitar ao preso o aumento de sua escolaridade, qualificá-lo profissionalmente e inseri-lo no mercado de trabalho ainda na condição de preso, e encaminhá-lo para uma vaga de trabalho quando ele for beneficiado com a liberdade. Neste sentido, são oferecidos cursos profissionalizantes dentro dos arranjos produtivos do Estado como forma de possibilitar a inserção dos internos no mundo do trabalho após o cumprimento da pena (SEJUS, 2016, s.p).

Sendo assim, ao abordar a ressocialização dos detentos, torna-se necessário mencionar a suma importância da alfabetização como instrumento social, para a aquisição da leitura e escrita, quanto para tornar tal capaz de introduzir-se em empregos e na sociedade.

Nessa perspectiva, a questão pertinente à necessidade dos detentos dominarem a leitura e escrita, indaga-se: De que forma encontra-se a real situação do índice de Analfabetismo no Centro de Detenção Provisória de São Mateus.

De acordo com a deficiência da formação escolar dos detentos, o CDPSM busca reintegrar o mesmo à sociedade através da oferta educacional. Levando em consideração que: “É como se tivesse permanecido durante décadas numa prisão e, depois de frequentar uma escola, ganhar a liberdade. ” (União Geral dos Trabalhadores, 2009) ou seja, o interno ao ser incluso no sistema educacional carcerário sucede na sua capacidade de dominar a leitura e escrita, multiplicando seus conhecimentos para a sua vida social, além de tornar-se um indivíduo confiante e contente.

Além disso, o Plano Estadual de Educação nas Prisões<sup>5</sup> (2016) representa às concepções do ensino para a aumento e qualificação da educação oferecida nas unidades prisionais no Espírito Santo. Dessa forma, é cabível ao Plano Estadual descrever quais metas e avanços na aplicação de ensino nos espaços prisionais, além de mencionar ações articuladas com as contribuições e táticas didático-pedagógicas correspondentes ao público alvo.

Com base no compromisso do plano educacional para prisões, cujo reintegrar os jovens e adultos retirados de liberdade, destaca-se a importância de indutores de ressocialização para estes sujeitos. De forma que atenda o processo de socialização diante ao retorno do detento à sociedade, o Plano Estadual de Educação nas Prisões salienta que:

Esses estudantes possuem histórias de vida diversas, muitas vezes marcadas pela exclusão social, e encontram na educação a possibilidade de construção de novos conhecimentos e de reconstrução de saberes já elaborados. Isso requer a elaboração de propostas pedagógicas e metodologias de ensino diferenciadas das tradicionalmente desenvolvidas nas escolas convencionais, ou seja, que leve em consideração o conhecimento de mundo dos educandos. (PLANO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO NAS PRISÕES, 2016, p. 10).

Contudo, este artigo objetiva analisar o índice de Analfabetismo no CDPSM, para aquisição total de conhecimento de leitura e caligrafia. Por conseguinte, teve-se como objetivos específicos: Enfatizar o processo de Analfabetismo brasileiro, averiguando através de autores; Investigar por meio de instrumentos os dados referentes ao Analfabetismo no CDP da cidade de São Mateus; Analisar a aquisição da leitura e escrita como meio de ressocialização dos internos na sociedade.

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Com intuito de analisar os índices de analfabetismo no Centro de Detenção Provisória de São Mateus (CDPSM), a presente pesquisa contará com averiguações de caráter bibliográfico e pesquisa de campo feita no âmbito de detenção provisória de São Mateus em relação aos detentos.

Tendo a pesquisa caráter bibliográfico, enfatiza Vergana (1990, p. 6) que é um “estudo sistematizado desenvolvido a partir do material publicado em livros, revistas, jornais, isto é, material acessível ao público em geral.”. A pesquisa bibliográfica, se conceitua em base na ação de reunir informações e dados que serão úteis para a investigação.

A presente pesquisa, é considerada como metodologia mista, pois se caracteriza a partir de um processo qualitativo e quantitativo. Possui característica qualitativa porque produziu dados através de observação, como sugere Creswell, (2007, p. 187): “o pesquisador qualitativo adota e usa uma ou mais estratégias de investigação como um guia para os procedimentos no estudo qualitativo.” Quanto ao método quantitativo, Fachin (2006, p. 78) especifica que “é uma forma de atribuir números a propriedades, objetos, acontecimentos, materiais de modo a proporcionar informações úteis.”.

Para a formulação da pesquisa, serão utilizados métodos de pesquisa exploratório e descritivo. Exploratório, relatam Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 63) “é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas” e descritivo retratado por Gil (2008, p. 28) “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. ”, assim sendo realizados processos de sondagens e análise de dados. As fontes Primárias e Secundárias foram empregadas para o melhor desenvolvimento da pesquisa.

Compreende-se que a pesquisa será caracterizada como pesquisa de campo, pois “é a observação dos fatos tal como ocorrem. Não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas. ” (RODRIGUES, 2007, p. 4). Com esse método sendo aplicado, a pesquisa também irá empregar o estudo de caso, conforme Fachin (2006, p. 45), “esse método é caracterizado por ser um estudo intensivo. No momento do estudo de caso, leva-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. ”

Os dados da amostra serão coletados por meio da aplicação de questionário. No uso do questionário como instrumento de coleta de dados, Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 53) caracteriza que “é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. ”

O instrumento se constituiu em 10 (dez) perguntas fechadas para 100 detentos do Centro de Detenção Provisória de São Mateus, sendo que o público alvo correspondeu com idade a partir de 18 anos, sendo eles analfabetos, cumprindo reclusão. Os entrevistados foram pré-selecionados pelo sistema interno da própria instituição.

Após todos os questionários respondidos, e a coleta de dados executada, os questionamentos serão revisados para certificação do cumprimento dos critérios de inclusão e exclusão, e, em seguida os resultados serão organizados em quadros partindo do total representando a questão em análise, pois dessa maneira a análise e compreensão das informações encontradas se desenvolvem de maneira eficaz.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 TRAJETÓRIA HISTÓRICA DO ANALFABETISMO NO BRASIL

O primeiro vestígio da Educação no Brasil narrou-se a partir do ano de 1500, onde surgiu com o objetivo de afirmar a liderança brasileira em termos educacionais. Assim, a Educação nasce com a chegada dos Portugueses em solo brasileiro, mesmo que nesta época era voltada aos interesses em riquezas e bens abundantes do nosso país, utilizando os índios como recursos para aquisição das fortunas. (LOPES E GORZONI, 2017)

A vinda dos Jesuítas para o Brasil teve grande significado no processo de alfabetização em nosso país, onde foram responsáveis, bem como também, elogiados pela primeira reforma de Ensino. Ainda, ressaltando a contribuição dos Jesuítas à Educação em conjunto com a monarquia portuguesa.

Assim, Brandão (2006, p. 26), reafirma o surgimento da Educação brasileira, quando descreve que:

A educação aparece sempre que surgem formas sociais de condução e controle da aventura de ensinar-aprender. O ensino formal é o momento em que a educação se sujeita à pedagogia (a teoria da educação), cria situações próprias para o seu exercício, produz os seus métodos, estabelece suas regras e tempos, e constitui executores especializados.

Diferentemente do passado, a Escola Brasileira atual garante o ingresso e permanência, de forma gratuita e democrática, de toda sociedade às completas etapas da educação básica. Porém, para chegar-se aqui, o Brasil encontrou a dificuldade da continuação dos alunos no âmbito escolar, ocasionando grande número de jovens e adultos analfabetos.

O analfabetismo nada mais é do que à falta do conhecimento das letras e dos números, tornando o indivíduo incapaz no domínio da leitura e escrita. Esses sujeitos não possuem capacidade de identificar palavras simples do seu cotidiano, tornando o seu dia a dia mais difícil, além de prejudicar a inclusão social. Integrante,

que o número de analfabetismo entre a população idosa é bem maior do que na população jovem. Por isso, Foucambert (1994, p. 18) afirma que:

Analfabetismo é o desconhecimento das técnicas de utilização da escrita”, traduzido como a “(...) impossibilidade de compreender ou de produzir uma mensagem escrita simples, que trate de questões concretas ligadas à vida cotidiana: sua origem está na falta de domínio do sistema de correspondência entre grafemas e fonemas. Esse analfabetismo provém da ausência de alfabetização.

No final do século XX e início do século XXI, o quantitativo de analfabetos chama atenção quando mais de 18,8% milhões de pessoas se encontram com a deficiência da capacidade de ler e escrever, conforme dados do IBGE, de 2000. Adentrando ao Estado do Espírito Santo, este compreendia na época, a variação de 12 a 10,1% da população analfabeta brasileira. Para isso, Ferraro (2009, p. 1) ratifica sobre dados censitários do analfabetismo:

Contudo, a informação censitária sobre a capacidade de saber ou não ler e escrever é a única característica educacional pesquisada para toda a população, desde o primeiro recenseamento nacional realizado no Brasil em 1872, permitindo traçar a trajetória de longo prazo do estado da educação brasileira.

De acordo com o site Veja, juntamente com a UNESCO, o mesmo publicado em 12 de Fevereiro de 2014, nos remete a obtenção da informação de que o Brasil é o 8º país com o maior número de adultos analfabetos do mundo. Completa assim, de acordo com o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017) 11,5 milhões dos brasileiros são analfabetos, ou seja, milhares de brasileiros não sabem ler e escrever ainda no presente século XXI. Vale ressaltar, que esses dados são feitos a partir da idade de oito anos, onde é a idade pretendida da alfabetização nacional.

No Brasil, encontramos a mensuração do Analfabetismo dividida em tipos distintos, onde Ferraro destaca a importância de mencionar o Analfabetismo Funcional, que se dirige aqueles que conseguem identificar letras e números, porém, não compreende o significado dos símbolos. E ainda, o Analfabetismo Absoluto, onde o indivíduo não teve nenhum acesso à educação, alfabetização ou letramento. (FERRARO, 2009)

Para modificar a realidade de analfabetismo brasileiro, o Ministério da Educação, procura o combate do analfabetismo com a promoção de programas de alfabetização destinados aqueles que não tiveram acesso à escola na idade correta. Sendo assim, o Governo Federal, designou em 2003, o Programa Brasil Alfabetizado (PBA) buscando a alfabetização e letramento de jovens e adultos de 15 anos ou mais, buscando a inserção social destes. (BRASIL, 2018).

A trajetória histórica do Analfabetismo Brasileiro ainda não se encerrou, pois apesar das expectativas de isolamento das taxas de analfabetos, cada ano ou século surge novas problemáticas a serem enfrentadas, visto diante disso, que novos analfabetos podem ir surgindo com o andar dos dias. Por isso, (FERRARO, 2009) contribui para o entendimento do Analfabetismo como um enigma nacional existente, onde o Brasil enfrenta nessa perspectiva educacional problemas relativos a sociedade, bem como, questões de raça, classe e território, que necessitam além disso serem averiguados e tratados.

Apronta-se, portanto, que o analfabetismo nos dias atuais deve ser ajustado como ação política da alfabetização de total ou maior parte dos brasileiros, oferecendo à todos os sujeitos oportunidades de acesso à escolarização, ofertada pela educação e aquisição de alfabetização e letramento.

### 3.2 ANALFABETISMO NOS CENTROS DE DETENÇÕES PROVISÓRIAS

Com base em pesquisas, o número de população brasileira é elevado quando mencionamos o analfabetismo em nosso país, porém, com a população carcerária não é diferente, também encontramos um quantitativo alto para detentos analfabetos.

Segundo a Secretaria do Estado da Justiça do Espírito Santo (SEJUS, 2016), o Brasil toma a posição de quarto lugar no mundo em população carcerária, considerando que, a cada 100 mil habitantes temos 300 pessoas em carência de liberdade. Finalmente, o Conselho Nacional de Políticas Criminal e Penitenciária (CNPCCP, 2015) destaca que 41% dos apenados são presos provisórios, e que



quase a metade destes não são condenados à prisão quando encerrado o processo contra eles.

A falta de educação nos presídios é mais uma das categorias desfavoráveis das prisões do Brasil, que acumulam dificuldades. A educação oferecida nas prisões do nosso país na sua grande maioria é enxergada ou implantada apenas para remissão da pena. Mas na sua verdade a educação para a população carcerária é presente como uma ponte para a socialização dos internos.

Vale ressaltar que a Lei 12.433/11, que traz a temática de remissão de Pena pelo Estudo, contém em seu corpo que o condenado que cumpre a pena em regime fechado ou semiaberto poderá remir, por trabalho ou por estudo, parte do tempo de execução da pena. Desta forma, a remissão da pena por meio dos estudos pode ser alcançada pelo interno no Centro de Detenção Provisória ou Presídios.

Por isso, Thompson (1976, p. 51), menciona que:

O significado da vida carcerária não se resume a mera questão de muros e grades, de celas e trancas; ele deve ser buscado através da consideração de que a penitenciária é uma sociedade dentro de uma sociedade, uma vez que nela foram alteradas, drasticamente, numerosas feições da comunidade livre.

O Código Penal Brasileiro (BRASIL, 2016) dispõe em seu art. 38 que “[...] o preso conserva todos os direitos não atingidos pela perda da liberdade, impondo-se a todas as autoridades o respeito à sua integridade física e moral”. Diante disso, a Secretaria do Estado da Justiça (2016), que visa à educação dentre diversas finalidades, busca permitir ao detento o aumento de sua escolaridade, qualificando-o para o mercado de trabalho, além da reintegração social após o cumprimento da pena.

Assim, como toda a população em liberdade, é direito dos internos em qualquer Centro de Detenção Provisória o direito a educação. Sendo assegurada na Lei de Execução Penal (LEP), Lei nº 7.210, de 1984, que disciplina, em sua seção V, a assistência educacional a ser oferecida ao preso. Também consta do Plano Nacional de Educação em vigor, Lei nº 13.005, de 2014, em estratégias das metas nº 9 e 10:

Assegurar a oferta de educação de jovens e adultos, nas etapas de ensino fundamental e médio, às pessoas privadas de liberdade em todos os estabelecimentos penais, assegurando-se formação específica dos professores e das professoras e implementação de diretrizes nacionais em regime de colaboração. (BRASIL, 1984).

Presentemente, o Sistema Prisional Espírito-santense está sobre a direção da Secretaria do Estado da Justiça, onde se encontra regulamentado pela Lei Complementar Nº 233, que dispõe sobre a modernização e reorganização da estrutura básica desta Secretaria, além de outras providências, bem como executar ações públicas, atos ao bem-estar e direitos humano, controlar e fiscalizar as penitenciárias estaduais, entre outras responsabilidades de atuações. (SEJUS, 2006)

Perante dados fornecidos pela Secretaria de Estado da Justiça (2018), a SEJUS administra atualmente no Espírito Santo, 10 (dez) estabelecimentos de detenção provisória, sendo estes:

NOME	SIGLA	MUNICÍPIO
<b>Centro De Detenção Provisória De Vila Velha</b>	<b>CDPVV</b>	<b>Vila Velha</b>
<b>Centro De Detenção Provisória De Vila Velha II</b>	<b>CDPV II</b>	<b>Vila Velha</b>
<b>Centro De Detenção Provisória De Guarapari</b>	<b>CDPG</b>	<b>Guarapari</b>
<b>Centro De Detenção Provisória Da Serra</b>	<b>CDPS</b>	<b>Serra</b>
<b>Centro De Detenção Provisória De Colatina</b>	<b>CDPCOL</b>	<b>Colatina</b>
<b>Centro De Detenção Provisória De Cachoeiro De Itapemirim</b>	<b>CDPCI</b>	<b>Cachoeiro De Itapemirim</b>
<b>Centro De Detenção Provisória De Aracruz</b>	<b>CDPA</b>	<b>Aracruz</b>
<b>Centro De Detenção Provisória De Marataízes</b>	<b>CDPM</b>	<b>Marataízes</b>
<b>Centro De Detenção Provisória De São Domingos Do Norte</b>	<b>CDPSDN</b>	<b>São Domingos Do Norte</b>
<b>Centro De Detenção Provisória De São Mateus</b>	<b>CDPSM</b>	<b>São Mateus</b>

Quadro 1: Estabelecimentos de Detenção Provisória do Espírito Santo.

Fonte: (SEJUS, 2018.)

Não diferente dos outros Estados brasileiros, o Espírito Santo conta com um Sistema Prisional que ainda é visualizado de forma precária, onde há pouca aquisição

política voltada para a população carcerária e recursos humanos são insuficientes para o funcionamento adequado prisional. A falta de investimento, o aumento efetivo de internos a cada ano e as infrações de direitos humanos são os principais pontos que atrasam o movimento do sistema prisional.

Embora a existência de problemáticas citadas, ainda se conta com a falha da oferta da educação para detentos cujo grau de escolaridade é baixo ou nulo. Devido a não inserção na escola na idade certa, grande maioria dos presos são considerados com baixa escolaridade, onde é dever do Estado oferecer assistência educacional aos mesmos, já que ainda existe um grande número de presos analfabetos. Onde, dados divulgados pela SEJUS (2016), mostra em que a maioria dos encarcerados no Espírito Santo possui baixo grau de instrução, correspondendo há 7.442 presos que não concluíram o ensino fundamental.

### 3.3 A RESSOCIALIZAÇÃO DOS INTERNOS NO MUNDO LETRADO

A escrita e a leitura deixam de existir de modo fechado, apenas para a formação escolar e profissional, passando a serem essenciais para as pessoas como meio de sobrevivência e integração social. Sendo assim, o indivíduo capacitado a ler e escrever, torna-se apropriado a fazer parte de uma sociedade, por meio de interação ou então ressocialização.

Vivem-se em uma sociedade jovens e adultos que se encontram não alfabetizados, e o processo de alfabetização torna-se uso social, surgindo o termo letramento para rematar tal perspectiva. Segundo Tfouni (2006, p. 9), a alfabetização refere-se: “à aquisição da escrita enquanto aprendizagem de habilidades para leitura, escrita e chamadas práticas de linguagem.”. Define-se ainda por letramento, Houaiss (2007, p. 459): “Conjunto de práticas que denotam a capacidade de uso de diferentes tipos de material escrito”. Dessa maneira, considera-se alfabetização um processo formal e individual para aquisição da leitura e escrita, uma vez que, letramento possui foco central nos aspectos sócio históricos do domínio das mesmas.

Diante destes aspectos para obtenção de alfabetização e letramento, menciona-se a ressocialização daqueles que por determinados motivos foram impedidos, em algum momento, a execução do seu exercício na sociedade, impedindo-o a ser alfabetizado ou letrado na idade certa da Educação Brasileira. Por isso, a ressocialização surge como forma de incentivo para o aproveitamento dos direitos ao acesso à educação para todos, seja, em âmbito escolar, ou em espaços possíveis para a oferta educacional, até mesmo para aqueles indivíduos privados de liberdade.

Entende-se como Ressocialização, segundo dicionário Borba (2002, p. 1375): “reintegração na sociedade; nova socialização”. Portanto, ressocialização é o processo de socializar novamente determinado sujeito na sociedade, de maneira que este não seja renegado, mas sim amparado e ressocializado.

A Lei de Execução Penal Brasileiro (Lei nº 7210 de 11 de julho de 1984), traz sobre a referida ressocialização a seriedade das políticas públicas para promoção e recuperação do apenado na convivência social, de acordo com os seus direitos e deveres. Tal Lei fortifica a temática, visto que a reintegração do detento na sociedade após cumprimento de pena, seja eficiente e cumpra o propósito de trazer o sujeito ao âmbito social para não realizar novamente crimes, tornando-o um cidadão limpo.

No corpo da Lei de Execução Penal nº 7210/84 (BRASIL, 1984, s.p), menciona-se em seu artigo primeiro o objetivo central, cujo é: “Art. 1º A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado.” Dessa maneira, é necessário oportunizar a retomada e incentivo ao exercício pleno da cidadania por parte dos internos.

Para compreender a importância da Ressocialização na vida do sujeito privado de liberdade faz-se necessário prepara-lo dando tratamento penal específico diante do objetivo de inseri-lo inicialmente como estudante em privação de liberdade até o momento de retorno e inserção novamente na sociedade.

Adotando a inserção da educação escolar nos sistemas prisionais, o Estado motivava-se a partir da busca de novos índices de criminalidade, acreditando na transformação do detento. Para isso, Foucault (1987, p. 224) narra: “A educação do detento é, por parte do poder público, ao mesmo tempo uma precaução indispensável no interesse da sociedade e uma obrigação para com o detento”. Assim sendo, o sistema penitenciário brasileiro procura alcançar principal objetivo quanto a ressocialização dos internos.

Para o processo educacional buscar a ressocialização dentro de âmbitos carcerários, é indispensável considerar o papel dos responsáveis pela oferta da educação e alfabetização, uma vez que estes envolvidos necessitam entender o desenvolvimento das unidades prisionais e entender a ampliação das oportunidades de inserção social dos detentos. A partir de toda preparação eficiente, serão formados sujeitos capazes de dar seguimento à vida social, onde tornam-se apropriados a desistir da criminalidade depois da chance oferecida ao estudo e aquisição da alfabetização e letramento.

#### **4 ANÁLISE DOS ÍNDICES DE ANALFABETISMO NO CENTRO DE DETENÇÃO PROVISÓRIA DE SÃO MATEUS – ESPÍRITO SANTO**

Para obter análise de dados de acordo com resultados da pesquisa em campo feita, foram aplicados questionários a 100 (cem) detentos do Centro de Detenção Provisória de São Mateus (CDPSM), onde possuem idade a partir de 18 anos até 60 anos ou mais, sendo todos do sexo masculino. Em relação ao assunto abordado, foram elaboradas 10 questões fechadas e/ou de múltipla escolha para o questionário, todas abordando a temática sobre aspectos pessoais e escolares dos internos.

Visto que, o questionário possui caráter empírico, ou seja, as respostas alcançadas foram baseadas nas experiências vividas pelos detentos, as questões serviram para coletar todos os dados necessários de acordo com a realidade dos envolvidos para a construção da pesquisa e estudo de caso em questão. Por isso, comprovando tamanha importância de aplicação de questionário, Gil (1999, p. 128) confirma citando: “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos

elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Dessa forma, para concluir a técnica de coletas de dados, usou-se o questionário como abordagem detalhada para a aquisição de resultados necessários. Assim, o questionário inicia trazendo na questão de número 1 sobre o aspecto pessoal de idade dos detentos pré-selecionados, resultando conforme apresenta o quadro:

<b>Idade dos Detentos</b>	<b>Quantitativo de Detentos</b>
18 a 25 anos	12
26 a 36 anos	17
37 a 47 anos	33
48 a 60 anos	28
60 anos ou mais	10

Quadro 2: Idade dos Detentos do CDPSM

Fonte: Acervo próprio.

Nota-se assim, que a variedade de faixa etária é ampla quando encontrados os resultados, tornando visível ao analisar, que a geração de 37 a 47 anos é maior do que as demais em relação aos sujeitos inclusos no Sistema Penitenciário Provisório de São Mateus. Destaca-se, que da mesma maneira que os detentos possuem faixas etárias diferentes, também se comportam, pensam, agem e quaisquer outros aspectos de maneiras diversas.

Já na alternativa 2 iniciou-se a indagação sobre aspectos escolares, onde a mesma busca identificar os níveis de escolaridade de 100 detentos, que nunca frequentaram à escola ou estudaram apenas até o Ensino Fundamental I. Observa-se de acordo com resultados que aqueles que nunca frequentaram à escola quase alcança a metade da população entrevistada, podendo assim justificar tamanho número de analfabetos presentes na pesquisa. Diante dessa problemática, mostra-se em quadro o quantitativo a seguir:

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Quantidade de Detentos</b>
Nunca frequentei à escola	46
Estudei apenas o 1º ano	29
Estudei do 2º ano ao 3º ano	25

Estudei do 4º ano ao 5º ano	0
-----------------------------	---

Quadro 3: Nível de Escolaridade dos Detentos Pré-Selecionados

Fonte: Acervo próprio.

A questão número 3 iniciou abordagem sobre a educação do interno executada quando em liberdade, deixando em evidência aspecto relacionado ao analfabetismo, uma vez que esta foi questionada se os internos dominam o processo de leitura e escrita, resultando em:

Sabe ler ou escrever	Quantidade de Internos
Sim	25
Não	75

Quadro 4: Domínio da Leitura e Escrita

Fonte: Acervo próprio.

Observa-se de tal modo, que os índices mencionados sobre o analfabetismo nos Sistemas Penitenciários Provisórios são coerentes aos resultados encontrados no questionário aplicado, visto que a taxa apresentada é considerada elevada para o quantitativo de detentos pré-selecionados para aplicação do mesmo. Comprovando por meio de dados estatísticos, o Conselho Nacional Da Educação (BRASIL, 2017), confirma que o Brasil tem 66% da população carcerária em que não concluíram o ensino fundamental, sendo 8% desta mesma população considerada analfabeta. Ainda, é de suma importância destacar, que os 25 internos que responderam sim ao questionamento, são aqueles que mesmo de pouca maneira conseguem desenvolver qualquer função da leitura ou escrita, embora não saibam ou não confiam no que estão desenvolvendo.

Diante a questão de número 4, abordou a auto avaliação do interno em relação ao mundo letrado de acordo com sua própria classificação, destacando elevado quantitativo para a classificação baixa dentre todos as alternativas. O resultado encontrado foi organizado da seguinte maneira:

Como é a classificação com relação ao Mundo Letrado	Quantidade de Carcereiros
Bom	12
Regular	14

Ruim	70
Não se aplica	4

Quadro 5: Auto avaliação em Relação ao Mundo Letrado

Fonte: Acervo próprio.

Compreende que muitos dos detentos entrevistados sentem-se inseguros quanto o seu domínio de leitura e/ou escrita, até mesmo daqueles que pouco sabem ler ou escrever. Os mesmos que se ditaram ruins diante o mundo letrado, infelizmente acreditam que o pouco ou muito que sabem não é suficiente para se considerar capaz de ler e escrever ou considerar-se bom no que está realizando. Segundo Serra (1988, p. 101), são fatores como a maneira que os internos se interpretam que definem a construção das características positivas ou negativas, reforçando ao dizer: “O auto-conceito pode ser definido de uma forma simples, como a percepção que o indivíduo tem de si próprio e o conceito que, devido a isso, forma de si.”.

Na questão 5 interrogando o mesmo quanto à reprovação em algum ano do Ensino Fundamental I quando estudava, demonstrando os resultados da seguinte forma:

<b>Reprovação no Ensino Fundamental I</b>	<b>Quantidade de Detentos</b>
Sim	18
Não	76
Não me lembro	6

Quadro 6: Reprovação de Detentos no Ensino Fundamental I

Fonte: Acervo próprio.

Assim sendo, ao executar o questionário para os 100 detentos obtendo o resultado de 76 internos que nunca reprovaram em nenhum ano do Ensino Fundamental quando estudava em liberdade, certifica-se necessário mencionar que o quantitativo foi elevado devido ao alto número de detentos que nunca frequentaram à escola. E ainda se ressalta um pequeno percentual do qual não se recordava se havia ocorrido reprovação escolar ou não durante seu período de estudo, uma vez que, estes internos que relataram essa ausência de memória são todos com idade de 48 anos ou mais.



Dentro das indagações presentes no questionário, a questão 6 investigou por quais motivos que fizeram os internos pré-selecionados abandonarem os estudos quando estava em processo de liberdade, procedendo o quantitativo a seguir:

<b>Motivo de abandono de estudo</b>	<b>Quantidade de Internos</b>
Consumo de drogas e bebidas alcóolicas	9
Precisava trabalhar e não conciliava com os estudos	54
Nunca achei necessário aprender ler e escrever	37

Quadro 7: Motivo de Abandono de Estudo

Fonte: Acervo próprio.

Em embasamento no que descoberto, torna-se possível analisar que acima da metade dos carcerários que não concluíram ou iniciaram a educação básica, pela necessidade de conciliar o estudo com trabalho, é devido a como estes se encontram em famílias de renda baixa, onde sempre foi indispensável que trabalhassem para ajudar com gastos e despesas. Ainda, ressalva que outros usam da sinceridade ao relatar que devido ao trabalho de mão de obra que executavam, nunca foi preciso o uso da leitura e escrita, tornando desnecessário a aprendizagem destas práticas.

No item 7, foi questionado aos detentos se trabalhavam na mesma época de que estudava, onde, anteriormente mais do que a metade dos entrevistados já haviam mencionado que devido ao trabalho que era necessário executar, não consiga conciliar os estudos com emprego. Sendo assim, os resultados encontrados foram:

<b>Trabalhava na mesma época que estudava</b>	<b>Quantidade de Internos</b>
Sim	63
Não	37

Quadro 8: Conciliamento de Emprego com Estudo

Fonte: Acervo próprio.

Vista essa realidade, atual

mente, é ofertado pela SEJUS, a contratação dos internos para a realização de mão de obra nos trabalhos contratados à empresas conveniadas com a Secretaria de Justiça, onde a mesma relata:

Alguns dos trabalhos desenvolvidos pelos internos são: montagem de móveis, produção de bancos de couro, de blocos de concreto, produção de mudas de eucalipto, construção civil, serviços gerais, finalização e acabamento de confecção, artesanatos diversos, produção de marmitex, entre outros. (SEJUS, 2016, s.p).

Dessa forma, para que não ocorra como no período de liberdade, hoje, os detentos conseguem realizar o processo educativo conciliando horários com a execução do trabalho. Portanto, além de aumentar sua escolaridade, também é possível qualificar o detento, além de pôr fim implantar este no mercado de trabalho ainda que em regime carcerário.

Em seguimento do questionário, a questão de número 8 aborda sobre aspectos em pensamentos futuros dos carcerários diante à oferta da Educação e Alfabetização de todos envolvidos nesta pesquisa no CDPSM, conforme os resultados a seguir:

<b>Retorno aos estudos para Alfabetização e alcance ao Nível Superior</b>	<b>Quantidade de Detentos</b>
Sim	66
Não	34

Quadro 9: Desejo de Retorno à Vida Escolar

Fonte: Acervo próprio.

Chamou-se muito atenção de como grande maioria deseja concluir o ensino superior, e ainda, a maneira que usavam as pesquisadoras como exemplo, destacando a importância que uma faculdade traria benefícios para as famílias. Porém, alguns mencionaram não achar necessário curso superior para conseguir uma capacitação profissional ou emprego ao estar em liberdade, destacando que nos dias atuais o Brasil fornece trabalhos para aqueles que possuem apenas ensino médio completo e cursos extracurriculares, como curso técnico.

Na alternativa 9 e 10, questionou-se motivos que os internos pretendem retornar ao estudo logo que forem libertos pela justiça. Chamou-se atenção ao ponto sobre Educação, visto que a mesma situação não é mencionada como prioridade, mas sim uma busca por melhor qualificação profissional para estes detentos. Ainda, ressaltou-se que foi identificada certa insegurança ou dúvida nas respostas dos envolvidos na pesquisa, em que algumas vezes pode-se perceber que respondiam o que

consideravam certo para tal momento. Diante deste apontamento, apresentam-se dois quadros para melhor entendimento dessas perspectivas, seguindo respectivamente conforme questionário aplicado:

<b>Principal motivo que deseja retornar aos estudos</b>	<b>Quantidade de Carcerários</b>
A remissão concedida pela Justiça	16
Aprender ler e escrever	39
Ocupação do tempo que preciso cumprir pena	9
Para conseguir melhor profissão quando estiver em liberdade	36

Quadro 10: Motivos para Retornar ao Estudo  
Fonte: Acervo próprio.

<b>Qual a prioridade ao sair do Sistema Penitenciário Provisório</b>	<b>Quantidade de Carcereiros</b>
Trabalho	26
Educação	5
Reconstruir a família	9
Nenhum	0

Quadro 11: Prioridade de Vida do Detento Após Liberdade  
Fonte: Acervo próprio.

Após análise das respostas do questionário, verificou-se que o índice de analfabetismo nos Centros de Detenção Provisória de São Mateus corresponde à realidade brasileira em questão de porcentagem estudados com base em fontes confiáveis. Baseando-se no quantitativo encontrado após aplicação de questionário, obteve-se conhecimento que 75 detentos são analfabetos e 25 sabem ler e/ou escrever.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Levando em consideração o presente artigo e todos os aspectos citados, é possível afirmar que os índices de analfabetismo no Brasil, é um caso que percorre há muitos anos, mesmo havendo a garantia de educação gratuita e para todos.

De acordo com o IBGE foi analisado que 18,8% milhões da população brasileira não dominam a leitura e a escrita, e somente no estado do Espírito Santo esse índice

varia de 12 a 10,1% da população. Esses dados classificam o Brasil como 8º país no ranque de analfabetos no mundo.

Quando esses dados foram comparados com o índice de analfabetismo nos Centros de Detenção Provisória, não ficou distante da realidade nacional, o indicador apontou que dentro do sistema carcerário o número de analfabetos também é elevado. Assim afirmando o Conselho Nacional da Educação que, 66% da população carcerária do Brasil não concluíram o ensino fundamental e 8% da mesma população é analfabeta.

Verificou-se através da coleta de dados, realizada no CDPSM com 100 detentos através de questionário, que quase a metade dos reclusos nunca frequentaram a escola, expressados em número por 46 dos 100 entrevistados, os outros reclusos dividiram-se em 29 tendo frequentado somente o 1º ano, 25 o 2º e 3º ano e nenhum dos entrevistados chegaram a cursar o 4º ou 5º ano, além de também obter o resultado de que 25 detentos são considerados semianalfabetos e 75 não sabem ler e escrever.

Com alto números de detentos que nunca estudaram, buscamos o motivo para tal problemática, a pesquisa mostrou que 54 dos detentos tinham que trabalhar e não conciliavam com o estudo, 37 nunca achou necessário e 9 pararam por consumo de drogas e álcool. Buscando saber qual pretexto que os fazem querer voltar aos estudos, o questionário afirmou que, 16 detentos buscam pela remissão da justiça, 39 porque querem aprender a ler e a escrever, 9 para ocupação do tempo para cumprir pena e 36 para conseguir melhor profissão quando estiver em liberdade.

E quando tratado da ressocialização dos apenados, conclui-se que parte da aquisição da leitura e da escrita, fazendo com que a alfabetização se torne um instrumento social, tanto para interação quanto integração no meio. Todo esse meio de ressocialização parte do objetivo de tornar o recluso apto para ingressar no mercado de trabalho e na sociedade sem que retorne para o mundo do crime. Toda essa didática vem expressa na Lei de Execução Penal nº 7210/84, relatando em seu artigo 1º à “proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado”.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÔAS, Bruno Villa. IBGE: Brasil tem 11,8 milhões de analfabetos; metade está no Nordeste. *Econômico Valor*, dez. 2017. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/5234641/ibge-brasil-tem-118-milhoes-de-analfabetos-metade-esta-no-nordeste>>. Acesso em: 20 out 2018.

BORBA, Francisco, S. **Dicionário de usos do português do Brasil**. 1.ed. São Paulo: Ática, 2002.

BRAGA, Ana Carolina; MAZZEU, Francisco José Carvalho. O analfabetismo no Brasil: lições da história. **Revista on line de política e gestão educacional**, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9986> >. Acesso em 07 out. 2018.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. 19.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

BRASIL, Ministério da Educação. *LORENZONI, Ionice*. Secretarias esperam alfabetizar 1,5 milhão de jovens e adultos. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32636>>. Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL, Ministério da Justiça. Levantamento nacional de informações penitenciárias – INFOPEN – julho de 2014. **Ministério da Justiça**, jul. 2014. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/news/mj-divulgara-novo-relatorio-do-infopen-nesta-terca-feira/relatorio-depen-versao-web.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2018.

BRASIL, Ministério da Segurança Pública. **Departamento Penitenciário Nacional**, abr. 2004. Disponível em: <<http://depen.gov.br/DEPEN/depen/cnpcp>>. Acesso: 28 set. 2018.

BRASIL, Secretaria de Estado da Justiça. **Educação e trabalho**. Disponível em: <<https://sejus.es.gov.br/educacao-e-trabalho>>. Acesso em: 15 set 2018.

BRASIL, Secretaria de Estado da Justiça. Secretaria da Educação. **Plano Estadual de Educação nas Prisões**, 2016. Disponível em: < <https://sejus.es.gov.br/plano-estadual-de-educacao-nas-prisoas>>. Acesso em: 15 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.443, de 29 de junho de 2011. Altera a Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984 (Lei de Execução Penal), para dispor sobre a remição de parte do tempo de execução da pena por estudo ou por trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 jun. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12433.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12433.htm)>. Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 jun. 2014. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em: 08 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 07 dez. 1940. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm)>. Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jul. 1984. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7210.htm)>. Acesso em: 10 out. 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto; **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERRARO, Alceu Ravanello. **Analfabetismo e níveis de letramento no brasil: o que dizem os censos?** Scielo, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/es/v23n81/13930.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

FERRARO, Alceu Ravanello. História inacabada do analfabetismo no Brasil. **Revista brasileira de história da educação**, 2009. Disponível em: <<http://www.rbheold.sbhe.org.br/index.php/rbhe/article/viewFile/329/314>>. Acesso em: 07 out. 2018.

FOUCAMBERT, Jean. **A leitura em questão**. 1.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. 27.ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

FUENTES, André. Brasil é o 8º país com mais adultos analfabetos do mundo. **Veja**, 16 fev. 2017. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/blog/impavido-colosso/brasil-e-o-8-pais-com-mais-adultos-analfabetos-do-mundo/>>. Acesso em: 07 out. 2018.

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

GIL, Antonio Carlos. **Todas as técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas S.A. 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2018.

HOUAISS, A.; VILLAR, M.S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

LIMA, José Mauricio. O analfabetismo no Brasil e suas causas. **Sociologia**, set. 2017. Disponível em: <<https://sociologiaeculturamauricio.blogspot.com/2017/09/o-analfabetismo-no-brasil-e-suas-causas.html>>. Acesso em: 07 out. 2018.

LOPES, Janaina Teodora do Amaral; LAURINDO, Tânia Regina. Analfabetismo no Brasil. **Revista de trabalhos acadêmicos da FAM**, 2017. Disponível em: <<http://faculdadedeamericana.com.br/revista/index.php/TCC/article/view/146>>. Acesso em: 17 out. 2018.

RIBEIRO, Elisa Antônia; CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira. **A técnica do questionário na pesquisa educacional**. Evidência olhares e pesquisa em saberes educacionais, 2011. Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/201>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**, 2007. Disponível em: <[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33851445/metodologia\\_cientifica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541784857&Signature=M%2BhtZ6EZ0GSwgrQufUA60gZMPAc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia\\_Cientifica\\_Conceitos\\_e\\_Defin.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33851445/metodologia_cientifica.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541784857&Signature=M%2BhtZ6EZ0GSwgrQufUA60gZMPAc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia_Cientifica_Conceitos_e_Defin.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.

SERRA, Adriano Vaz. O auto - conceito. **Studylib**. Disponível em: <<https://studylibpt.com/doc/4744972/o-auto-%3D-conceito>>. Acesso em: 07 nov. 2018.

SOARES, Magda. **Letramento**: em tema de três gêneros. 3.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

SOCIAIS, Estatísticas. Analfabetismo cai em 2017, mas segue acima da meta para 2015. **Agência Notícias IBGE**. mai 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/21255-analfabetismo-cai-em-2017-mas-segue-acima-da-meta-para-2015>>. Acesso em: 15 set 2018.

TFOUNI, Leda Verdiani. **Letramento e Alfabetização**. 9.ed. São Paulo: Cortez, 2006.

THOMPSON, Augusto. **A questão da penitenciária**. 2.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1980.

THOMPSON, Augusto. **A questão penitenciária**. 5.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

## **O MARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CAMPO EM DUAS PADARIAS EM SÃO MATEUS/ES.**

**Geovanna Silva Oliveira<sup>1</sup>**  
**Raiara dos Santos<sup>2</sup>**  
**Thainá dos Santos Morais<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo, verificar como o marketing pode influenciar de maneira competitiva na venda de produtos e serviços nas micro e pequenas empresas. Diante o atual mercado competitivo em que as empresas estão inseridas, é notório a necessidade de adequação para poder atender seu público e permanecer estável no meio em que atua. Tomando como base as micro e pequenas empresas, foi feita uma pesquisa bibliográfica para melhor entendimento do tema proposto e um estudo de campo nas panificadoras Sabores e Denadai, ambas localizadas em São Mateus-ES. A pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva, e para análise foram utilizados dados primários, coletados através de questionários aplicados com os clientes de ambas padarias e entrevista com os gestores. Os dados secundários foram obtidos em livros da área de administração, com foco no composto de marketing. Com base nesse estudo pode-se ter como resultado a importância que um planejamento do composto de marketing pode trazer à organização, pois com os resultados coletados observou-se que os clientes estão atentos não só com o preço dos produtos, mas também com a qualidade, o ambiente e a forma como são atendidos, fatores que precisam ser estudados por ambas, pois o ambiente interno e externo é onde está inserido seu maior patrimônio, os clientes. Com esse estudo, espera-se que as empresas em estudo entendam a eficiência das ferramentas de marketing e se adequem aos fatores propostos para melhoria e crescimento de sua marca no mercado.

**Palavras-Chave:** Composto de Marketing; Micro e pequenas empresas; Planejamento.

<sup>1</sup>Graduando em Administração pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus-ES

<sup>2</sup>Graduando em Administração pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus-ES

<sup>3</sup>Graduando em Administração pela Faculdade Norte Capixaba de São Mateus-ES



## ABSTRACT

The present work of course completion aims to verify how marketing can influence in a competitive way in the sale of products and services in micro and small companies. Given the current competitive market in which companies are inserted, it is notorious that they need to be able to serve their public and remain stable in the environment in which they operate. Based on micro and small companies, a bibliographical research was done to better understand the proposed theme and a field study at Sabores and Denadai bakeries, both located in São Mateus-ES. The research was characterized as exploratory and descriptive, and for analysis were used primary data, collected through questionnaires applied with the clients of both bakeries, and interview with the managers, and the secondary data were obtained in books of the area of administration, with focus in the marketing compound. Based on this study we can have as result the importance that a planning of the marketing compound can bring the organization, because with the collected results it was observed that the clients are attentive not only with the price of the products, but also with the quality, the environment and the way they are taken care of, factors that need to be studied by both, because the internal and external environment is where their greatest patrimony, the clients are inserted. With this study, the companies under study are expected to understand the efficiency of marketing tools and to adapt to the factors proposed for improvement and growth of their brand in the market.

Keywords: Marketing Composite; Micro and small enterprises; Planning.

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por alternativas de sobrevivência das empresas, sempre foi assunto de destaque no cenário econômico, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016). O estudo ressalta também quanto às causas de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil que ocorrem devido a uma combinação de fatores como: a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si. Quanto às dificuldades enfrentadas são evidenciadas a falta de clientes; falta de conhecimento; falta de capital; mão de obra; os impostos/tributos; concorrência; marketing/propaganda; crise, dentre outros (SEBRAE, 2016). Diante disso, muitas micro e pequenas empresas em busca de sua sobrevivência acabam encontrando o marketing como estratégia para se orientar perante o mercado.

Considerando que é de suma importância que as empresas se afeiçoem de forma a atender e satisfazer as necessidades do consumidor. Segundo Cobra (2011, p. 25) “o grande desafio do marketing na atualidade é dotar as empresas de diferenciais competitivos que possibilitem ampla expansão de seus negócios através de produtos e serviços cada vez mais personalizados. ” Assim com base no que menciona o autor as empresas precisam estar alicerçadas de boas estratégias advindas do marketing, para poderem implementar ações que possam minimizar esses desafios, principalmente quando se trata de diferencial perante a concorrência.

Nesse sentido, tem-se como objetivo, fazer uma análise comparativa das estratégias de marketing utilizadas como ferramenta competitiva na venda de produtos e serviços em duas micros e pequenas empresas, instaladas em São Mateus-ES, na visão dos clientes. Buscando identificar quais as políticas de marketing que são exercidas nas duas instituições e analisar como essas estratégias impactam a venda de produtos e serviços em ambas empresas, verificando a eficiência do marketing como estratégia de mercado para o negócio através da comparação das diferentes aplicações dessas estratégias nas duas empresas, na percepção dos clientes e do gestor.

Trazendo o foco para as MPEs, Cavazza et al., (2014, p. 52) afirmam que “a relevância do marketing é verdadeira para a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Com efeito, as MPEs são de extrema importância para fomentar o desenvolvimento e contribuir para o avanço do país”. Partindo desse pressuposto e mediante o cenário econômico, observa-se que o marketing dentro das empresas passa a ser visto como uma ferramenta fundamental, uma vez que a sua função vai além da mera atividade de comercialização. Las Casas (2012) afirma que “com as inúmeras possibilidades para o uso da ferramenta de marketing, permitem perceber que o marketing é usado, além da venda, para várias outras situações. ”

Pode-se utilizar estratégias pelo preço ou pela diferenciação, ou até mesmo escolher um nicho de mercado. A utilização destas ferramentas pode aumentar a vantagem competitiva proporcionando assim a maximização das vendas de produtos e serviços.

Segundo Gabriel (2010, p.43):

A base de qualquer estratégia de marketing está em se determinar qual o melhor composto de marketing (produto/ preço/praça/promoção) para alcançar determinado objetivo com o público-alvo. Portanto, os 4Ps são determinados em função do público-alvo, dos objetivos de marketing e da análise do ambiente (macro e micro) em que se pretende atuar.

Tomando como base o que a autora aponta, é notória a necessidade de as empresas estarem atentas ao ambiente interno e externo, pois é onde define seus objetivos e encontram o seu maior patrimônio que são os clientes. Alicerçado nesse entendimento, esse projeto de pesquisa busca responder o seguinte questionamento: A utilização do marketing como estratégia para as micro e pequenas empresas pode influenciar de maneira competitiva na venda de produtos e serviços.

Diante dessa problemática, a pesquisa delimita-se em constatar e entender como as duas micro e pequenas empresas do município de São Mateus-ES, Panificadora Sabores e Denadai, tem buscado e utilizado o marketing como estratégia, para melhor atender os seus clientes e manter-se no mercado.

Partindo dessa realidade, não só pela atualidade do tema, mas pela contribuição na aprendizagem quanto ao grau de importância no que concerne a utilização do marketing como estratégia de mercado para as micro e pequenas empresas. Considerando ainda que, por meio desta pesquisa se subsidiará com dados e informações reais vivenciados na prática pelas MPEs, para que essas possam alicerçar-se diante da crise econômica que tem assolado o país, razão que justifica a escolha do tema.

## **2. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste projeto a pesquisa se classificou em pesquisa exploratória, tendo em vista a busca por maior familiaridade com o assunto. Segundo Gil (2002, p. 41) “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” E também a pesquisa descritiva, pois de acordo com Gil (2002) ela pode descrever as

características provenientes das informações e dados das micro e pequenas empresas que foram pesquisadas.

Para a realização deste artigo, empregou-se a pesquisa bibliográfica a fim de embasar o tema estudado e a pesquisa de campo para identificar as estratégias de marketing da empresa e em seguida a percepção dos clientes quanto a elas. Segundo Andrade (2001) a pesquisa bibliográfica é de suma importância na realização de trabalhos acadêmicos, visto constituir o primeiro passo para o desenvolvimento das demais atividades de um trabalho de pesquisa.

O estudo de campo, segundo Gil (2002, p.52):

Procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa.

As fontes para a coleta dos dados, neste projeto, foram as fontes primárias, coletados através de questionários e entrevista com os clientes e as gestoras respectivamente, e secundárias quando se baseou em livros da administração com delimitação ao composto de marketing. De acordo com Andrade (2001) as fontes primárias relatam as informações que serão obtidas pela primeira vez, isto é proveniente dos questionários e da entrevista, já as fontes secundárias consistem em buscar analisar materiais já elaborados e publicados.

A pesquisa foi realizada junto a uma amostra de duas micro e pequenas empresas da região de São Mateus-ES, no período de setembro a outubro de 2018.

De modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se tornam impossível considera-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõe o universo (GIL, 2010, p.109).

Para a coleta dos dados foi feita a aplicação de questionários com os clientes e entrevista com as gestoras. A entrevista, aberta e semiestruturada foi elaborada através de um roteiro voltado para perguntas referente aos 4 p's, aplicada aos gestores das duas micro e pequenas empresas a fim de identificar as estratégias de marketing adotadas pela empresa para promover e criar seus produtos e serviços.

Sobre a entrevista, Duarte (2006, p. 63) afirma que através dessa técnica é possível:

[...] explorar um assunto e aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectiva [...], identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.

O questionário conteve 17 perguntas semiabertas, sendo ele estruturado aplicado à 50 clientes de cada padaria em estudo, em horários e dias diferentes. A elaboração do mesmo foi feito com base na entrevista com o gestor, que está voltado para o composto de marketing. Com a aplicação deles foi possível colher informações sobre o perfil dos consumidores, onde estão concentrados e sobre a efetividade das ações da empresa quanto à propagação de sua marca. Questionário, de acordo com Lakatos e Marconi (2003, p.201), "é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. "

Após a coleta dos dados os mesmos foram selecionados, codificados e tabulados, e em seguida, apresentados em forma de tabelas e gráficos, por fim foi feita uma análise correlacionada com a fundamentação teórica, cujas informações auxiliaram no processo de desenvolvimento da conclusão sobre o tema abordado.

A escolha de fazer a pesquisa de campo em panificadoras se deu através do enquadramento das micro e pequenas empresas e pela curiosidade de entender como o marketing funciona nestas empresas. A padaria Sabores e Denadai foram escolhidas pela influência que possuem para a cidade de São Mateus/ES devido à sua localização em pontos estratégicos, uma está no centro da cidade e outra dá acesso à um ponto turístico da cidade, praia de Guriri, respectivamente.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 MARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA VENDAS

A fim de agregar valor à sua marca, satisfazer o consumidor final e vender seus produtos e serviços, é que as empresas utilizam o marketing. Segundo Kotler (2006, p.4) “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.”

Diante dessa visão, pode-se assim entender que o marketing é de suma importância para as empresas, independente se essas são de grande ou pequeno porte, pois por meio dessa ferramenta a empresa pode desenvolver estratégias para que venha transformar uma necessidade particular ou social em uma oportunidade lucrativa. Complementando, Cobra (2011, p.35) afirma que:

O papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Levando em consideração o que afirma o autor, fica mais uma vez evidenciada a relevância do marketing para as empresas que buscam atender de maneira satisfatória e até mesmo surpreender o consumidor, como também a si própria no sentido de atingir seus objetivos com a qualidade e necessidade esperada pelo seu público alvo.

De acordo com Barbos e Costa (2016, p.122) “muitos são os empreendimentos que apostam e investem no marketing como ferramenta importante e eficaz para o desenvolvimento dos mais diversos negócios comerciais no cenário econômico. ” Com a globalização vieram grandes mudanças proporcionadas pelos avanços tanto científicos como tecnológicos, trazendo assim inúmeras possibilidades e também desafios, para todas as empresas que atuam no mercado. Dentro dessa nova realidade, acaba despontando o marketing. Segundo Boone e Kurtz (2009, p. 24)

“avanços tecnológicos continuamente revolucionam o marketing. [...] A tecnologia também pode criar conveniência – vantagem de tempo e lugar – ao mesmo tempo que aumenta a satisfação e cria a fidelidade do cliente. ”

Na atual conjuntura, em que a sociedade vive munida de informação, as empresas para obterem sucesso precisam saber se adaptarem às exigências desse mercado consumidor, não somente ter as informações, mas também saber interpretá-las de forma que a utilizem de maneira criativa.

Baseando-se no que foi mencionado pelos autores, entende-se que marketing é de fundamental importância para as empresas, pelo fato de poder oferecer e ampliar várias estratégias que possam auxiliar no crescimento e desenvolvimento dessas empresas que buscam incessantemente fazer o diferencial perante o mercado competitivo, onde possibilite uma satisfação para ambas as partes, ou seja, empresas e consumidor.

### 3.2 COMPOSTO DE MARKETING E SUAS APLICABILIDADES

É necessário estabelecer as variáveis do composto de marketing para a empresa poder dar início ao seu planejamento, a qual buscará definir suas estratégias de inclusão no mercado objetivando ter uma melhor negociação de seus produtos e serviços. Segundo Kotler (2012) o mix de marketing (ou composto de marketing) é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. O composto de marketing utiliza uma composição de quatro grandes grupos que são preço, praça, promoção e produto (4P's).

No que concerne ao gerenciamento fundamentado no composto de marketing para as micro e pequenas empresas, entende-se ser de grande importância por se tratar de um dos instrumentos necessários para balizar a efetivação de uma boa administração do negócio, além de proporcionar informações de grande valia no que se refere as necessidades e anseios do consumidor (FERNANDES, 2002). Baseando-se no que mencionam os autores, pode-se entender que a habilidade do

desenvolvimento do marketing e a implementação de estratégias de mercado pelas empresas, são diretamente relacionadas ao uso adequado do composto de marketing, porque se esse for utilizado de maneira errada, o resultado tende ao fracasso. Leitão et al. (2010) ressaltam que se as empresas fizerem uma utilização destas ferramentas de forma correta, as MPE poderão garantir seu destaque no mercado, chegando a desenvolver vantagens competitivas e estratégias diferenciadas.

### **3.2.1 PREÇO**

O preço é o principal fator do mix de marketing e sua formação para venda dos produtos constitui uma grande relevância para a organização no que tange a estratégia competitiva. A sua importância é ressaltada à medida que estas convivem com as imposições do mercado dos custos, do governo, da concorrência e da disponibilidade financeira do consumidor.

Kotler e Armstrong (1998, p. 31) definem preço como “a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto.” Cobra (2011) destaca que é preciso que o preço divulgado aos clientes seja justo e ofereça descontos que estimule à compra dos produtos ou serviços ofertados, com informações adequadas e prazos de pagamento e ainda condições de crédito efetivamente atrativos.

Se os preços reduzidos aumentam as vendas, a empresa deve continuar adotando essa promoção quando convir, refletindo uma demanda elástica, ou seja, a uma redução percentual do preço há um aumento percentual maior nas vendas (Las Casas 2012, p.447).

Existem diversas formas de precificação de produtos, dentre os métodos mais comuns estão: método baseado no consumidor, onde o apereçamento é feito por valor percebido; método baseado no custo, onde o apereçamento é por margem sobre custos, ponto de equilíbrio e por fixação de lucro pretendido; e o método baseado na concorrência, onde a precificação é realizada por valores correntes. Como o mercado está cada vez mais competitivo, a forma mais recomendada de



estabelecer preço é analisar as praticadas no mercado, e a partir disto, determinar custos, assim afirma Las Casas (2012).

Partindo dessa visão, Borges (2010, p. 7) afirma que:

“Uma boa estratégia de marketing é capaz de criar uma diferenciação na empresa que pode se tornar uma vantagem competitiva, este é o principal motivo do marketing estar se expandindo pelo mundo dos negócios.”

Podendo assim concluir que as empresas, principalmente as MPE que tem como prática a utilização de boas estratégias de marketing, são mais criativas perante o mercado que a cada dia se torna mais exigente, pelo fato dessas ferramentas possibilitarem um diferencial, promovendo assim o alcance de vantagem competitiva perante a concorrência, além de sua expansão.

### **3.2.2 PRAÇA**

O segundo composto de marketing se refere à praça ou também chamado de canal de distribuição. Segundo Cobra (1992, p.491) “para que um produto chegue do fabricante até o consumidor, ele é normalmente intermediado. Esses intermediários de produtos são chamados de intermediários ou ainda de canais de distribuição.” O primeiro passo na seleção de um canal, é identificando qual meio irá atender o objetivo do vendedor e as necessidades de distribuição do consumidor, afirma Boone e Kurt (2009).

Na concepção de Pereira e Fonseca (2015, p.105):

É importante o empreendedor estar preparado para enfrentar as muitas dificuldades, como a concorrência, a falta de incentivo, a carga tributária, exigência dos clientes por inovação, qualidade, flexibilidade e adaptabilidade. Existe a necessidade da busca constante de conhecimento antes de se aventurar na abertura de uma empresa, o sucesso da empresa depende do começar bem, conduzir o negócio segundo o planejado e o mais importante: o público precisa ser atraído pelos produtos e/ou serviços oferecidos.

Essa constatação confirma que com a concorrência está a cada dia mais acirrada, o papel da estratégia de mercado, passa ser fundamental dentro das empresas, principalmente as MPEs, considerando que a função da estratégia é apontar a direção, a maneira e quais os meios que serão necessários a serem utilizados para que a empresa possa superar todos os obstáculos surgidos. Entretanto, vale ressaltar que quando se fala de estratégia, essa não é padrão, pois a empresa precisa desenvolver aquela que melhor corresponda as suas reais necessidades, no que se refere ao ganho da participação no mercado e conseqüentemente, assumindo espaços dos concorrentes.

Portanto, é importante uma escolha certa do canal de distribuição, onde o produto tem de ser distribuído pelo canal direcionado ao público-alvo da empresa. Com isso, torna-se necessário analisar as necessidades de serviço ao consumidor, desenvolvendo um canal de distribuição observando os seus desejos, ou seja, se preferem comprar em locais próximos ou mais distantes, se preferem comprar por telefone, em loja física ou internet.

### **3.2.3 PRODUTO**

O produto, terceiro composto de marketing, se refere aos produtos da empresa, mas também aos serviços oferecidos pelos mesmos. O produto é o ponto de partida da empresa para atender as necessidades do seu público-alvo, existem atributos do produto que são passados apenas pela experiência do produto/serviço referindo mais a aspectos intangíveis. Desde o processo de criação do produto deve-se priorizar o benefício que o consumidor está adquirindo qualidade do produto, design, marca e embalagem.

Cobra (2011) complementa ao mencionar sobre o composto de marketing, que a empresa precisa entender que para satisfazer às necessidades dos consumidores, é necessário que os produtos ou serviços ofertados sejam de boa qualidade e com características que atendam os anseios dos consumidores. Ressalta ainda, quanto a disponibilizar outros atributos como: boas opções de modelos e estilos, com nome

atraente de marca, embalagens sedutoras e diferenciadas ao usuário, objetivando sempre adequados retornos financeiros.

A empresa tem como uma das principais estratégias, o produto, visto que através dele é que a qualidade e imagem da empresa interpretada pelo cliente, assim, a fidelização do cliente é feita pela imagem do produto que a empresa demonstra.

As forças de mercado podem influenciar o marketing mix, onde o profissional de marketing deve estar atento aos recursos disponíveis a serem utilizados para que produtos e serviços tenham sucesso no mercado (TEIXEIRA; BARBOSA, 2008).

O produto deve ser desenvolvido para atender as necessidades e desejos da demanda, por isso é essencial à pesquisa de mercado, que através da análise de dados conhece melhor o público antes de lançar o produto. Afinal, não adianta ofertar algo que não tenha e o mercado não seja suficiente para compensar todos os gastos para produção e comercialização do produto. É necessário um acompanhamento do produto para saber qual fase do mercado se encontra, isso ajudará a entender como atuar as suas estratégias de marketing. O produto passa por quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio, dependendo de qual fase se encontra o produto deverá tomar ações diferentes.

Muitas das ações tomadas por empreendedores são conceitos chave na teoria de marketing, que sugerem que o marketing de sucesso é realizado por empresas que identificam novas oportunidades, aplicam técnicas inovadoras para trazer o produto/serviço para o mercado e encontram com sucesso as necessidades do seu público alvo (COLLINSON; SHAW. 2001, p.2)

### **3.2.4 PROMOÇÃO**

A promoção é o elemento do marketing mix que busca exercer influência sobre as crenças ou comportamentos de um público-alvo, informando, persuadindo e lembrando o mercado de um produto e/ou organização que o vende (ETZEL; WALKER; STANTON, 2001).

A promoção envolve todas as ações relacionadas a divulgação e comercialização do produto para o público-alvo, não apenas desconto de venda. Qualquer ação que compreender a divulgação para atrair o público-alvo do produto entra em promoção, incluso dessas ações estão propaganda, mala direta, fan pages, publicidades, e-mail marketing, assessoria de imprensa, entre outros. Segundo Parente (2009), o sucesso de qualquer empresa depende da sintonia que consegue estabelecer com seus consumidores, afinal a melhor forma de mantê-los satisfeitos é atendendo suas necessidades. A promoção está ligada aos colaboradores da empresa que vendem produtos ou prestam serviços, pois é através do modo de atendimento, ambiente, que seu consumidor tem a divulgação da empresa, através do contato colaborador e cliente.

Para que a empresa tenha sucesso no uso dessa ferramenta, deve-se usar corretamente e estar atento a situações como: onde serão feito os anúncios, a melhor época para realizar as divulgações e qual padrão deve ser seguido para manter os clientes. A personalidade da marca a linguagem que é usada na apresentação, e também pelos seus colaboradores.

Fundamentando-se nessa perspectiva, acompanhar as novas tendências do mercado em um cenário de constantes mudanças é essencial para antecipar-se à evolução do mercado propiciando à empresa descobrir o que o cliente espera do desempenho da organização (BUHAMRA, 2012).

Para entender melhor o que seu cliente deseja, esteja sempre atento para fazer pesquisa de satisfação, formal ou informalmente, para descobrir o que as pessoas pensam da empresa, obtendo assim, um *feedback*<sup>3</sup> de seus produtos e atendimento.

---

<sup>3</sup> Feedback: efeito retroativo.

## 4. RESULTADOS/ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 A EMPRESA: DESCRIÇÃO/ CARACTERIZAÇÃO

A primeira empresa analisada é a Panificadora Sabores, cuja localização é na Av. José Tozzi, 1992 - Centro, São Mateus - ES, 29930-245, segundo a gestora Selia Maria P. Sampaio, surgiu no ano de 2012/2013 quando <sup>4</sup>identificou mercado para atender o comércio, tem sede na Av. João XXIII, 1316 - Boa Vista, São Mateus - ES, 29931-180, que foi instituída no ano de 2009. A segunda empresa em estudo é a Lanchonete e panificadora Denadai, localizada na Av. Gov. Eurico Vieira de Rezende - Guriri, São Mateus - ES, 29945-690. A sócia/proprietária Madalena Bortololti notificou que a padaria foi fundada em 2009, quando a dona do estabelecimento viu a necessidade do local em ter uma panificadora.

A escolha das panificadoras para análise de efetividade de suas estratégias de marketing para os clientes, se deu por seu enquadramento na categoria de micro e pequena empresa e visibilidade no mercado em que atuam. Em ambas as empresas foram entrevistadas as sócias proprietárias da empresa pois ambas têm autorização legal para responder pela empresa. Diante disto é viável que façamos uma pesquisa de campo para identificar suas estratégias de marketing e analisar a efetividade de suas ações na percepção dos clientes.

Considerando a coleta de dados, segue a abaixo análise dos dados obtidos com questionários aplicados aos clientes e entrevista com as gestoras, baseando-se nos princípios do composto de marketing (4ps), junto com as possíveis melhorias. Em pesquisa foi desenvolvida uma entrevista não estruturada com as gestoras das panificadoras, dando abertura para discorrer sobre tópicos além do proposto. A entrevista foi realizada nos dias 09 de outubro de 2018 e 10 de outubro de 2018 respectivamente Sabores e Denadai, no próprio estabelecimento, com as proprietárias das padarias Selia Maria P. Sampaio e Madalena Bortololti. O

---

<sup>4</sup> Este tópico foi construído com base nos dados fornecidos pelas gestoras durante a entrevista.

embasamento para entrevista consiste em: estratégias de preço, praça, promoção e produto de cada entidade. Constatou-se que para as gestoras, o marketing possui grande relevância, porém é um recurso pouco utilizado.

<b>TABELA COMPARATIVA</b>		
	<b>SABORES</b>	<b>DENADAI</b>
Tempo que frequenta a padaria?	54% (Dentro de um ano)	64% (Dentro de 1 ano)
Frequenta outra padaria?	76% (sim)	36% (sim)
Com que frequência vai à padaria?	92% (1 a 2 vezes)	100% (1 a 2 vezes)
Tem algum canal de comunicação com a empresa?	38% (sim)	2% (sim)
Você indicaria esta empresa?	76% (sim)	100% (sim)
Você se sente fidelizado pela empresa?	38% (sim)	16% (sim)

Tabela 1: Informações Gerais

Fonte: As autoras, 2018

A fim de introduzir a análise faz-se necessária a exposição comparativa dos dados gerais das panificadoras. De acordo com a tabela acima 54% e 64% dos clientes da Sabores e Denadai respectivamente frequentam a padaria durante o tempo de um ano em média. A padaria Denadai apresenta clientes mais fidelizados quando mostrou, através dos questionários, que apenas 36% de seus clientes frequentariam outra padaria, já na Sabores 76% o fariam. Isto pode relacionar-se ao fato da localidade, onde uma está em um bairro comercial e outra em um bairro mais residencial. Mais de 90% em ambas as padarias vão de 1 a 2 vezes ao estabelecimento por dia. Todos os respondentes da Denadai indicariam a empresa para outra pessoa e 76% na Sabores, o que mostra que o marketing boca a boca é uma fonte alternativa de propagação das suas marcas e de seus produtos. A respeito da fidelização dos clientes às entidades os números não ultrapassaram 40%, o que implica na criação de estratégias para que se alcance tal objetivo.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS: ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO

### 4.2.1 PREÇO

Em análise, foi possível perceber que a empresa Denadai utiliza a fixação de preços baseada no valor que compõe o custo para produzir seus produtos e não considera o preço da concorrência, de acordo com a elevação de preço da matéria-prima o valor é afetado diretamente. Já a empresa Sabores, visita seus principais concorrentes, além de embutir o custo para aquisição do produto antes de repassar para o consumidor final.

No que se refere ao grau de importância que os entrevistados atribuíram aos fatores que envolvem os preços. No que foi perguntando sobre a satisfação dos preços de cada produto, 76% e 50% respondeu que está satisfeito com o preço atribuído pelas gestoras Denadai e Sabores, respectivamente.

Pertinente ao desconto praticado, 88% da Denadai e 52% da Sabores respondeu neutro, ou seja, não dão tanta importância para isto, ou não souberam responder se realmente existia desconto.

Quando foi perguntado se existia equilíbrio entre a qualidade dos produtos e o preço que pagam, 100% disseram que sim na Denadai, porém apenas 58% da Sabores o consideram assim. Pode-se observar que os clientes da Denadai em sua totalidade estão satisfeitos com o preço e qualidade de cada produto. Em contrapartida observa-se que os clientes da Sabores consideram o preço alto equiparado a qualidade dos produtos e que isso serve de barreira na aquisição destes.

Ao entrevistar a gestora da Denadai, sobre quais estratégias ela utiliza em relação aos preços praticados pela organização, ela afirmou que tenta equilibrar a margem de lucro para a empresa e preço acessível para o cliente. Referente a isso a entrevistada diz:

Não abaixo o preço porque o concorrente abaixou. Por exemplo, o pão, eu aumento o preço de acordo com o aumento do preço do trigo, da matéria-prima. Sempre tentando ser assíduo com meus fornecedores para poder comprar produtos na quantidade que preciso com bom preço e boa qualidade. (BORTOLOLTI, Madalena, **Entrevista com Sócia/ Proprietária**. Entrevista concedida as autoras, São Mateus, 10 out. 2018).

A gestora da panificadora Sabores, informou que atende a um público que é assalariado pelo comercio e por esse motivo a precificação e a atualização dos seus valores é feita levando em consideração seus principais usuários e também a concorrência.

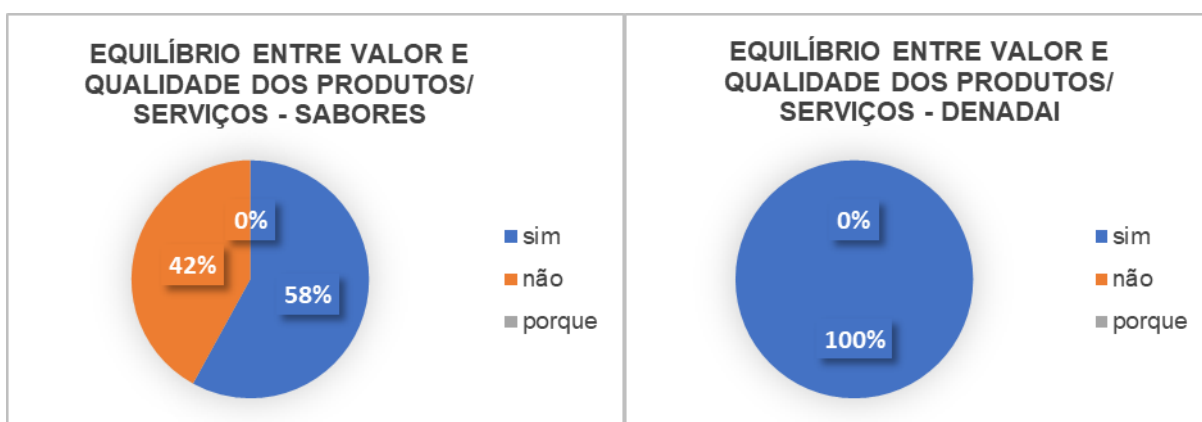


Gráfico 1: Preço Sabores  
Fonte: As autoras, 2018.

Gráfico 2: Preço Denadai  
Fonte: As autoras, 2018

Conforme dados coletados quanto ao preço da Denadai uma sugestão seria continuar comprando seus produtos por um preço mais baixo. Isto se faz possível através de um melhor monitoramento dos seus fornecedores, solicitando cotações para assim vender os seus produtos e alcançar uma maior margem de lucro. Também se recomenda que seja feita um acompanhamento dos concorrentes, afim de conquistar novo mercado consumidor. Na padaria Sabores, identificou-se que o público-alvo não percebe seus esforços de proporção no que tange os preços, portanto, recomenda-se que haja uma reavaliação considerando o salário do seu público para precificar e atualizar o preço de seus produtos e serviços.



#### 4.2.2. Praça

A localização da empresa é fator relevante para a venda dos produtos e a produção e entrega de valor ao cliente. Com relação a isto, a empresa Denadai, obteve resultado de 98% dos entrevistados a nota 5, dentre os parâmetros de 1 a 5, onde 5 é muito bom e 1 ruim. A proprietária da empresa informou que a mesma foi criada de acordo com a demanda do local, logo foi planejada. A satisfação dos clientes comprova que tal escolha foi assertiva. Já a empresa Sabores obteve pontuação 64% que disseram que tem nota 5 em relação a localização. Conforme entrevista com os clientes da Sabores foi informado pela maioria que conheceu a empresa passando por ela no centro da cidade e outra minoria por indicação. A gestora afirma que a escolha do ponto foi estrategicamente planejada, isto mostra um resultado satisfatório quanto a localização. Cruzando as informações pode-se perceber que a estratégia que a empresa utiliza é percebida pelos clientes e tem gerado resultado.

No grau de satisfação, quesito acesso à empresa, 72% encontram-se satisfeito na Denadai, pois a empresa está localizada em um local de fácil acesso, que além de ser perto de um ponto de ônibus circular da cidade, dá acesso a pista principal. A Sabores obteve 64% de satisfação em relação ao acesso a empresa. Com relação ao estacionamento 50% na Sabores se encontram neutros, pois por ser uma empresa localizada no centro da cidade e atender um público do comércio, delimita-se em sua maioria à um consumidor que passa pela empresa rapidamente e nem sempre necessita de estacionar seu veículo. Na Denadai, a pesquisa mostra que 74% está satisfeito, pois segundo os clientes um local de estacionamento é muito importante, pois facilita para eles e proporciona mais agilidade, além de poderem passar um tempo na empresa.

Pode-se observar que, existe uma grande satisfação dos clientes com relação ao acesso a empresa e por existir estacionamento. Pois a maioria das pessoas que vão a padaria, estão com pressa e ter um local próprio para estacionar, agiliza e muito. Assim como as cores da fachada, infraestrutura da empresa e a limpeza do local, que a grande maioria, no momento da aplicação do questionário, respondeu que o ambiente é sempre limpo e se sentem satisfeito com isso. Faz-se, portanto,

necessário que as empresas escolham adequadamente o local onde estarão inseridas.

Quando o local é selecionado estrategicamente pode ficar mais próximo do seu público-alvo e permitir que haja maior eficiência e eficácia na realização de seus objetivos. Segundo Boone e Kurtz (2009, p. 487) "A decisão do local depende de muitos fatores, incluindo o tipo de mercadoria, os recursos financeiros, as características do mercado-alvo e a disponibilidade de lugares."

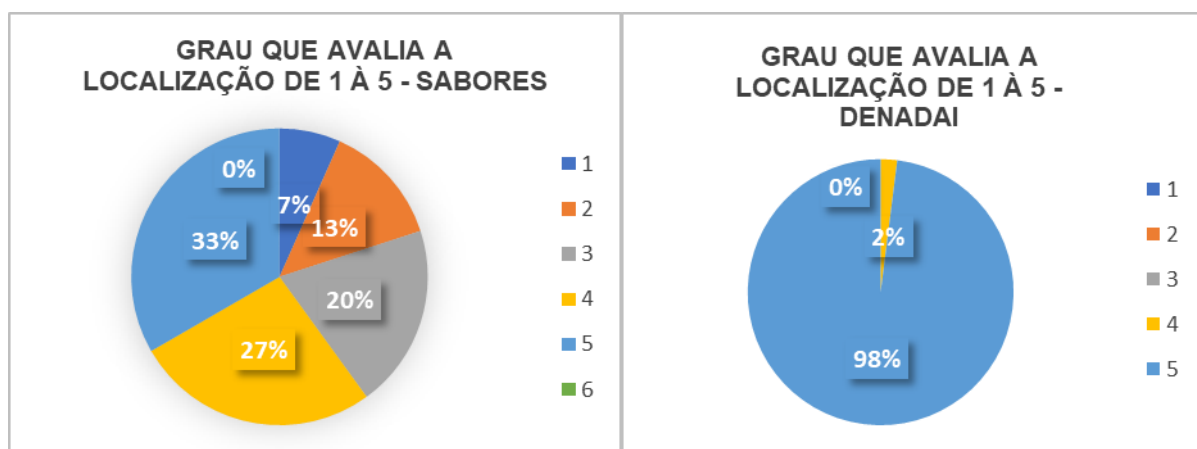


Gráfico 3: Praça Sabores  
Fonte: As autoras, 2018.

Gráfico 4: Praça Denadai  
Fonte: As autoras, 2018.

Como visto no gráfico a localização para os clientes nas duas panificadoras é satisfatória, porém, os clientes da Denadai possuem um número muito maior que o da Sabores. O que pode indicar que existe maior diversidade de clientes no centro onde está localizada a Sabores. A localização das empresas em estudo é considerada boa, sendo assim não há necessidade de mudança.

#### 4.2.3 Produto

É essencial para os clientes que os produtos/ serviços, que provocam satisfação de suas necessidades em particular, seja de boa qualidade. Para isto é necessário que a expectativa que foi salientada pelo marketing da empresa seja suprida no momento da compra e também no pós-compra. Através do feedback é possível que a empresa meça o contentamento do usuário e que o mesmo não apenas perceba valor, mas que isso seja entregue. No que se refere ao grau de importância que os entrevistados atribuíram aos fatores que envolvem produtos, pode-se analisar o que

os clientes das padarias mais consideraram importante e o que tem mínima importância.

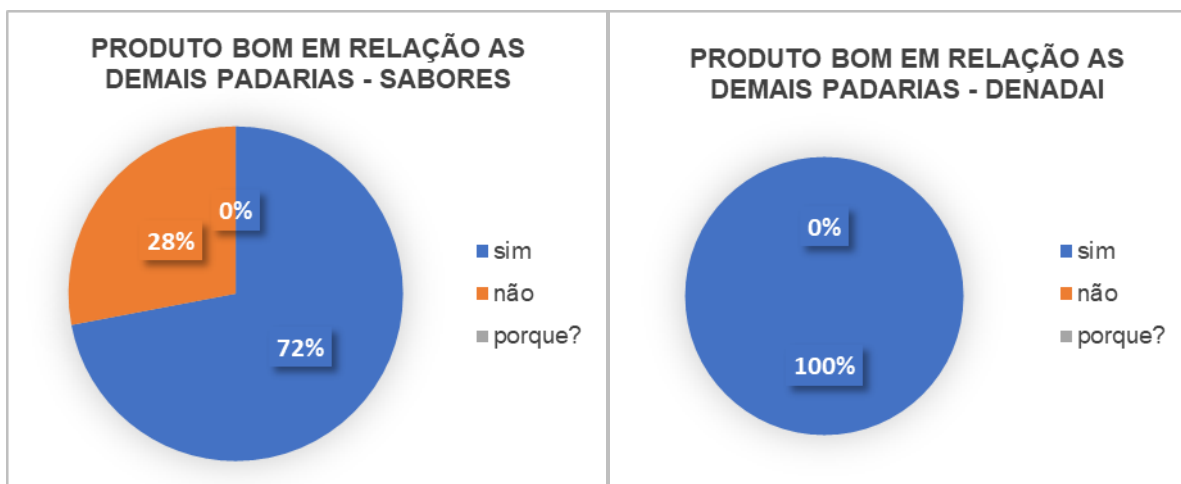


Gráfico 5: Produto Sabores  
Fonte: As autoras, 2018.

Gráfico 6: Produto Denadai  
Fonte: As autoras, 2018.

A empresa Denadai, apesar de não possuir formalmente uma estrutura padrão de qualidade, inserção e exclusão de seus produtos e do marketing em geral, tem 100% de afirmação de seus clientes que é o melhor no ramo que atua. A gestora relatou que o marketing boca-a-boca é o que produz este resultado e que prezam pelo bom atendimento e qualidade de seus produtos, produzindo assim fidelização, o que se mostra comprovado através do gráfico acima. Para fidelizar o cliente é necessário entender e conhecer intimamente o consumidor até que o produto se venda sozinho.

Os clientes da panificadora Sabores se mostraram insatisfeitos em 28% quando comparada à outras padarias, ou seja, parte de seus clientes não se sentem fidelizados pela empresa. Resultado este que nos leva a pensar que seria viável a estruturação de seu planejamento estratégico para que possam ampliar o percentual de 72% de satisfação quando ao seu produto. Isto seria possível através da inovação, novas linhas de produtos, extensões de linhas de produtos, melhorias nos produtos existentes, do posicionamento e da redução de custos.

Com relação a embalagem do produto, 92% encontram-se satisfeitos na Denadai e 60% na Sabores. No quesito de produtos expostos, 72% estão satisfeitos na Denadai e 60% na Sabores. Diante das respostas dos clientes, pode-se observar que é de grande importância ter produtos em uma boa quantidade disponível exposta, pois a maioria respondeu que está satisfeito com isso quando vai à padaria, ou seja, eles observam. Assim como embalagem e qualidade dos produtos, os clientes estão em sua grande maioria satisfeitos, e assim como foi citado por muitos nas aplicações do questionário, a qualidade dos produtos juntamente com o preço também.

Tanto na Panificadora Denadai como na Sabores, sobre a inclusão de um novo produto, foi informado que são feitos produtos testes para consumo, se os clientes comprassem e dessem um bom retorno, o produto se encontraria disponível na panificadora. Conclui-se assim, que as gestoras se importam primeiramente com a opinião dos clientes, e através da demanda, a empresa não mede esforços para suprir da melhor forma. Kotler e Armstrong (1995, p. 190) cita que “produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. ”

Como sugestão ao quesito produto, seria mais viável se a gestora trabalhasse mais com a exposição dos produtos, pois pela pesquisa, os clientes observam, e quando existe uma organização com relação a quantidade disponível, produtos separados por categoria, é satisfatório ao cliente a sua aquisição. O marketing deve entregar valor ao cliente e não apenas fazê-lo perceber, por isto é necessário estruturar o produto às estratégias da empresa e/ou ao mercado.

#### **4.2.4 Promoção**

A promoção não apenas traz o conceito de divulgação da marca no sentido de venda, mas também a criação de valor da mesma. Portanto provoca no cliente desejo que pode se transformar em uma necessidade, podendo ser suprido ou não.

Em relação a divulgação das padarias foi percebido através do questionário aplicado aos clientes que 98% dos entrevistados da Denadai não conseguem visualizar que é feita a divulgação da padaria e/ou de seus produtos, já na Sabores 60% acreditam não haver nenhum tipo de divulgação. Corroborando com o que a gestora da Denadai respondeu que não utiliza nenhuma forma de divulgação da empresa e de seus produtos, e não tem canal de comunicação com o cliente, o que visivelmente é percebido por seu público, pois a maioria respondeu neutro, ou seja, desconhece qualquer forma de divulgação. Já a Sabores, não utiliza um modelo de divulgação percebido pelos clientes, apesar de a mesma informar que faz exposição da empresa através de folder e em redes sociais, mas é um recurso pouco utilizado. Ambas empresas utilizam o marketing boca-a-boca que consiste num elemento importante no processo de fidelização. Pois se o cliente fica satisfeito com o que lhe é oferecido ele tem a necessidade de compartilhar com as outras pessoas, transferindo valor as demais.

O relacionamento com o cliente é realizado pessoalmente de forma individual, sendo aberta a negociações e sugestões. Porém não é suficiente, é preciso inovar criando promoções, pois isso pode trazer um retorno maior que o próprio custo envolvido, principalmente com relação à satisfação e retenção de seus clientes

Apesar da eficiência dos meios citados anteriormente sugere-se para a empresa que inicie a utilização das mídias sociais para divulgar sua marca, pois segundo questionário aplicado aos clientes e gráficos abaixo, na Denadai 90% gostariam de encontrar as informações da empresa em redes sociais e 50% na Sabores, número suficiente para identificar demanda deste recurso que é escasso em ambas organizações.

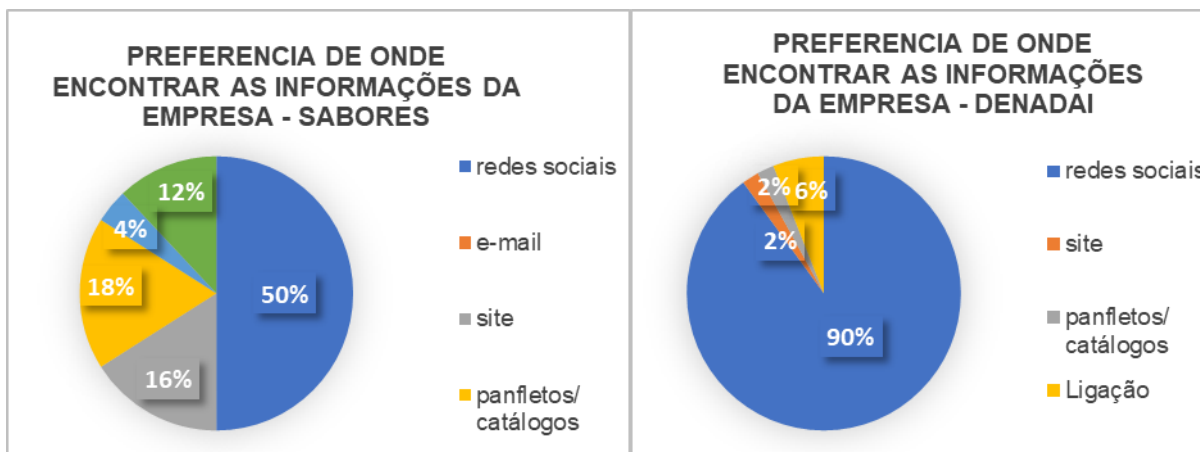


Gráfico 7: Promoção Sabores  
Fonte: As autoras, 2018.

Gráfico 8: Promoção Denadai  
Fonte: As autoras, 2018.

Como mostrado no gráfico os clientes das duas empresas preferem encontrar as informações da empresa nas redes sociais. Ambas empresas poderiam adotar estratégias, principalmente na divulgação, utilizando as mídias sociais, pois abrangem um público extenso e atual.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de campo teve como o objetivo analisar as estratégias do marketing em duas padarias localizadas em São Mateus- ES, Panificadora Sabores e Denadai. Se caracterizando como pesquisa exploratória e descritiva, onde foram utilizados dados primários, coletados através de questionários aplicados com os clientes de ambas padarias, e entrevista com os gestores, e os dados secundários foram obtidos em livros da área de administração, com foco no composto de marketing.

Com relação às influências de marketing, ou seja, o mix de marketing (produto, preço, praça e promoção), ficou bastante claro sua participação nas decisões de compra dos consumidores. Com os resultados coletados observou-se que os clientes estão atentos não só com ao preço dos produtos, mas também com a qualidade, o ambiente e a forma como são atendidos. Estes fatores precisam ser reformulados por ambas empresas para que seus objetivos sejam alcançados e principalmente satisfazer os seus clientes.

A panificadora Sabores apresentou através dos dados expostos na pesquisa que tem como ponto forte a localização, e também a necessidade de estruturar seu planejamento estratégico para conseguir ajustar seus preços ao seu público-alvo e a propaganda utilizada para dar valor aos seus produtos e serviços. A Denadai mostrou que apesar da necessidade de divulgar seus produtos, tem uma clientela fidelizada pela qualidade de seus produtos, pela localização ideal e preço acessível. Sugere-se que sejam utilizadas as mídias sociais para divulgar seus produtos.

Ambas as empresas precisam adotar estratégias que melhore a satisfação de seus clientes, ampliando seus canais de comunicação e os tornando notórios para seu público, disponibilizando produtos com bom preço e boa qualidade, e estar expostos de forma estratégica e organizada, ter um ambiente sempre limpo, e treinar seus funcionários para poder prestar o melhor atendimento.

Com base nisso, foi possível observar que as empresas devem lista algumas possíveis teorias que ajudaria na melhoria dos seus pontos negativos, e aprimorar os positivos, utilizando o composto de marketing para atender ao público-alvo de maneira satisfatória, pois no mercado existem diversas variáveis que influenciam as decisões das empresas e que devem ser planejadas de forma eficaz para que os objetivos empresarias sejam alcançados.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
2. BARBOS, Betânia Palmeirim de Andrade; COSTA, Robson Antonio Tavares. **Marketing nas micro e pequenas empresas**: como o marketing de relacionamento pode se tornar uma ferramenta de diferenciação e fidelização de clientes. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas (RGMPE). Belém-PA, v. 1, n. 6, p. 116-133, nov./dez. 2016. Disponível em:<[http://files.comunidades.net/robsontavares/9\\_ARTIGO\\_OFICIAL\\_1.pdf](http://files.comunidades.net/robsontavares/9_ARTIGO_OFICIAL_1.pdf)>. Acesso em: 04 maio 2018.
3. BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 12 ed. 12. ed. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2009.

4. BORGES, Gregório Almeida. **A importância do plano de marketing nas empresas**. Feira de Santana: 2010. 59 p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Feira de Santana, Feira de Santana, 2010. Disponível em: <[www1.uefs.br/portal/colegiados/.../2010/...%20Gregorio%20Almeida%20Borges.../fil...](http://www1.uefs.br/portal/colegiados/.../2010/...%20Gregorio%20Almeida%20Borges.../fil...)>. Acesso em: 03 maio 2018.
5. BUHAMRA, Cláudia. **Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas**. São Paulo: Atlas, 2012.
6. CAVAZZA, Bruna Habib et al. **Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 3, p. 52 - 65, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34771>>. Acesso em: 01 maio 2018.
7. COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1992.
8. COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
9. COLLINSON, E. M.; SHAW, E. **Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice**. Management Decision, 39(2). Disponível em: <<https://pure.strath.ac.uk/portal/files/182510/strathprints004514.pdf>>. Acesso em 09 Novembro de 2018.
10. DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
11. ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
12. FERNANDES, Djair Roberto. **Marketing operacional: um estudo nas micro e pequenas empresas industriais**. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres. Londrina, v. 3, n. 2, p. 43-47, set. 2002. Disponível em <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/juridicas/article/viewFile/1414/1355>>. Acesso em: 16 maio 2018
13. GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital- Conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.
14. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
15. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
16. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1995.



17. KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1998.
18. KOTLER, Philip; KELLER. Kevin L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
19. KOTLER, Philip; KELLER. Kevin L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
20. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicação à realidade brasileira. 1. ed. 6. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.
21. LEITÃO, Luis Paulo Cusinato et al. **A utilização das ferramentas de marketing em micro e pequenas empresas do ramo de confecção/vestuário**: o estudo de dois casos do setor no município de Dourados-MS. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/.../516\\_ferramentas\\_de\\_marketing-SEGeT\\_2010.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/.../516_ferramentas_de_marketing-SEGeT_2010.pdf)>. Acesso em: 07 maio de 2018.
22. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo, Atlas AS, 2003.
23. PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2009.
24. PEREIRA, Danilo Batista; FONSECA, Marcos Guimarães. **O marketing no auxílio da longevidade das micro e pequenas empresas brasileiras**. Revista de Iniciação Científica – RIC. Cairu, v. 2, n. 1, p. 101-112, Jan. 2015. Disponível em: <[http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/6\\_MKT\\_AUX\\_LONGEVIDADE\\_MICRO\\_P EQ.pdf](http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/6_MKT_AUX_LONGEVIDADE_MICRO_PEQ.pdf)>. Acesso em 16 maio 2018.
25. \_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas**. 2016. Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#taxa>>. Acesso em: 03 maio 2018.
26. TEIXEIRA; A. K. G; BARBOSA, M. L. A. **O sistema de oferta de restaurantes de alta gastronomia: uma perspectiva sensorial das experiências de consumo**. In: ENANPAD – encontro anual dos programas de pós-graduação em administração. 23.ed, 2008, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

## Mundo Acadêmico

### Apresentação

A revista Mundo Acadêmico publica trabalhos técnicos culturais, científicos e/ou acadêmicos, nas áreas ligadas aos cursos oferecidos de graduação, desde que atenda aos objetivos da Instituição. Admite-se, de preferência, autor pertencente à Faculdade, sem limitar, contudo, as contribuições e intercâmbios externos, julgados pelo Conselho Editorial, de valor para a Revista e, sobretudo, para a sociedade brasileira.

### Normas de Publicação

Os originais entregues para publicação deverão ser assinados pelo autor e seguir as seguintes normas:

#### 1 Texto

- 1.1 Os trabalhos devem ser inéditos e submetidos ao Conselho Editorial, para a avaliação e revista de pelo menos, dois de seus membros, cabendo-lhe o direito de publicá-lo ou não;
- 1.2 O texto deve ser apresentado em formato A4 (210x297mm);
- 1.3 Os trabalhos e artigos não devem ultrapassar o total de vinte laudas, em espaçamento normal; resumos de dissertação e monografia, duas laudas e resenhas e/ou relatos, não devem ultrapassar quatro laudas;
- 1.4 O texto deve ser entregue em CD e impresso, sendo composto no editor de texto Word for Windows, com fonte Time New Roman 12;
- 1.5 O trabalho deve apresentar obrigatoriamente:
  - Título;
  - Nome(s) do(s) autor(es)
  - Breve currículo do(s) autor(es), enfocando as atividades mais condizentes com o tema trabalhado;
  - Introdução;
  - Corpo do trabalho;

- Resultado e/ou conclusões;
- Referências bibliográficas.

## 2 Referências Bibliográficas

As referências bibliográficas deverão ser listadas imediatamente após texto, em ordem alfabética, obedecendo Normas Técnicas.

## 3 Citações

Qualquer citação no texto deverá ter obrigatoriamente identificação completa da fonte, acrescida da (s) página (s) de onde foi retirada a citação.

Pede-se aos autores

- Seguir rigorosamente o Manual de Normas Técnicas da Multivix, que se encontra a disposição de todos na Biblioteca e na intranet do site da Instituição;
- Linguagem condizente como produção científica, evitando abreviações, jargões e neologismos desnecessários;
- Objetividade quanto à construção do título do artigo;
- Apresentação do significado de cada sigla que conta do texto na primeira vez em que ocorre.

## Considerações Finais

Os artigos são de inteira responsabilidade de seus autores e o Conselho de Editoração não se responsabilizará pelas opiniões expressadas nos artigos assinados.