

# ANiMUS

Revista Interdisciplinar do IFMT - Campus Pontes e Lacerda Fronteira Oeste

<http://animus.plc.ifmt.edu.br>



8ª Edição (Jan/Jun de 2019)  
v. 1 n. 8  
ISSN - 2448-0665

## EXPEDIENTE

Ano 5 – 8º edição, v. 1 n. 8 – Janeiro – Junho de 2019

**Editor Chefe:** Dr. Epaminondas de Matos Magalhães

**Editor Adjunto:** Me. Hamilton Matos Cardoso Júnior

**Editoração Gráfica:** Me. Joana Ancila Forte Avelino  
Erisvaldo Marques Parangaba

### CONSELHO CONSULTIVO

Dra. Alice Aurea Penteado Martha (UEM)  
Dra. Alline Braga Silva (IFSP)  
Dra. Cilene Maria Lima Antunes Maciel (UNIC)  
Dra. Danielle Miranda de Arruda Gomes (UECE)  
Dr. Degmar dos Anjos (UFPB)  
Dra. Maria das Graças Campos (UNIC)

Dra. Maria Tereza Amodeo (PUCRS)  
Dra. Marinei Almeida (UNEMAT)  
Dra. Olga Castrillon (UNEMAT)  
Dra. Ronilda Lana Aguiar (IFES)  
Dra. Vera Teixeira Aguiar (PUCRS)

### CONSELHO EDITORIAL

Dr. Epaminondas de Matos Magalhães (IFMT-PL)  
Dra. Vanderluce Moreira Machado (IFMT-PL)  
Dr. Adriel Matins (IFMT/PL)  
Dra. Kaline Arruda de Oliveira Santos (IFMT-PL)  
Dr. Stefano Teixeira (IFMT-PL)  
Dr. Fábio Mariani (IFMT-VG)  
Dr. Maurício Arantes Vargas (IFMT/PL)  
Me. Hamilton Matos Cardoso Júnior (IFMT/PL)  
Me. Thiago Wesley de Almeida Sousa (UFMS)  
Me. Adnaldo Júnior Brilhante Lacerda (IFMT/PL)  
Me. Anne de Matos Souza Ferreira (IFMT/PL)  
Me. Aparecido Aires (IFMT/PL)  
Me. Leonan Lauro Nunes (IFMT – PL)  
Me. Ben-Hur Cardoso (IFMT-PL)  
Me. Sérgio Gomes da Silva (IFMT-PL)  
Me. Thiago Rafael da Costa (IFMT – PL)  
Me. Leomir Batista Neres (IFMT – PL)  
Me. Miguel Eugênio Minuzzi Vale Nova (IFMT/PL)

Me. Romerson Deiny (Unimontes)  
Ma. Denise Peralta Lemes (IFSC)  
Ma. Francineli Cezarina Lara (IFMT/PL)  
Me. Geycy Dyany Oliveira Lima (IFMT-PL)  
Ma. Joana Ancila Forte Avelino (CEFET-MG)  
Ma. Joicymara Xavier (UFVJM)  
Ma. Juliete Ap. Ramos Costa (IF-Sul de Minas)  
Ma. Manuela Arruda dos S. N. da Silva (IFMT- PL)  
Ma. Nilmara Meireles Fonseca (IFMT-PL)  
Ma. Regiane Picão Moura (IFMT – PL)  
Ma. Hébia Tiago de Paula Monteiro (IFMT – PL)  
Ma. Rita de Cássia dos Santos Penedo (IFMT/PL)  
Esp. Cristina Massae Nakamura (IFMT/PL)  
Esp. Ronilson Farias Majjione Balbueda (IFMT/PL)  
Esp. Evandro Santos Duarte (IFMT/PL)  
Esp. Gean Balduino Júnior (Unemat)  
Esp. Aline Espíndola Vieira (IFMT/PL)  
Erisvaldo Parangaba (IFMT-PL)

Rodovia MT - 473, s/n – CEP: 78250-000

Telefone: (65) 3266-8200/3266-8241

revista.animus@plc.ifmt.edu.br

Pontes e Lacerda / MT

## Sumário

EDITORIAL.....	4
DO SURGIMENTO À SUSPENSÃO: A AVALIAÇÃO DOCENTE EM BELO HORIZONTE.....	5
MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: A RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E O SUCESSO DA EMPRESA .....	19
COMÉRCIO ELETRÔNICO: UM ESTUDO SOBRE O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR BRASILEIRO ATRAVÉS DOS SITES DE SISTEMAS DE REPUTAÇÃO E CONFIANÇA.....	39



# Editorial

Com essa publicação chegamos à 8º edição da Revista Animus. O número visa o debate e a divulgação resultados de projetos e práticas de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas em diferentes instituições do ensino básico, superior e de pós-graduação.

Na publicação deste sexto volume, com 3 artigos, destaca-se a importância da revista enquanto em um meio de divulgação de pesquisas desenvolvidas no âmbito dos Institutos Federais, bem como de outras instituições, sejam públicas ou privadas, consolidando-se como um periódico especializado na divulgação de pesquisas científicas. A Revista Animus, busca consolidar-se como referência na publicação de artigos científicos na Fronteira Oeste do país, em sua extensão no estado de Mato Grosso.

A Revista, mais uma vez, coloca-se contra a dilapidação da ciência no país e o enfraquecimento dos Instituto Federais de Ciência e Tecnologia, contra a Reforma da Previdência e a retirada dos direitos sociais e contra a PEC Emergencial que ataca diretamente direitos constituídos historicamente. Em sua 8º Edição, a Revista traz resultados de pesquisas apresentadas nos formatos exploratórios, quantitativos e qualitativos.

Com uma abordagem interdisciplinar, a leitura desses artigos revelam a diversidades e complexidades da interdisciplinariedade no campo científico. Convidamos, ainda, aos leitores a contribuírem com as futuras edições desta revista.

Uma boa leitura a todas(os).

Dr. Epaminondas de Matos Magalhães – Editor Chefe

Me. Hamilton Matos Cardoso Júnior – Editor Ajunto



## DO SURGIMENTO À SUSPENSÃO: A AVALIAÇÃO DOCENTE EM BELO HORIZONTE<sup>1</sup>

**Fábio Júnio Mesquita**

Graduado em Pedagogia - FACISABH  
Mestrando em Educação - UEMG – Belo Horizonte – MG  
E-mail: [fabiojmesquita@outlook.com](mailto:fabiojmesquita@outlook.com)

### RESUMO

O presente trabalho busca compreender a avaliação docente realizada pela prefeitura de Belo Horizonte. Por meio da revisão bibliográfica de trabalhos acadêmicos, legislação e produções do sindicato dos trabalhadores da educação e das considerações feitas pelos autores que nortearam esse trabalho, percebeu-se como a construção da lógica avaliativa da PBH, em relação ao trabalho docente, consistiu em um longo processo, que envolve concepções educacionais e também políticas, como eixos norteadores dos decretos públicos. Permitiu ainda, concluir que ao avaliar o trabalho docente, não se deve limitar esta avaliação a questões ligadas a benefícios salariais, visto que estes podem não ser pagos, e sim ampliar a dimensão avaliativa para a conscientização das/os educadoras/es, possuindo um caráter de significação profissional.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Avaliação Docente. Prefeitura de Belo Horizonte.

### *FROM EMERGENCE TO SUSPENSION: THE TEACHING ASSESSMENT IN BELO HORIZONTE*

### ABSTRACT

The present work seeks to understand the teaching evaluation carried out by the city hall of Belo Horizonte. Through the bibliographic review of academic papers, legislation and productions of the union of the education workers and the considerations made by the authors that guided this work, it was noticed how the construction of the evaluation logic of the PBH, in relation to the teaching work, consisted in a long process, involving educational and political conceptions, as guiding axes of public decrees. It was also possible to conclude that in evaluating teaching work, this evaluation should not be limited to issues related to salary benefits, since these may not be paid, but rather to broaden the evaluation dimension for the educators' awareness, with a professional significance.

---

<sup>1</sup> Este texto é o resultado de parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar e Direito Educacional.



**Keywords:** Performance Evaluation. Teacher Evaluation. Prefecture of Belo Horizonte.

## INTRODUÇÃO

Neste trabalho propõe-se discorrer sobre as tensões em torno da avaliação de desempenho realizada pela prefeitura municipal de Belo Horizonte. O objetivo da pesquisa foi de compreender o processo de construção da avaliação docente, para tanto, fez-se necessário, também, investigar as disputas de poderes que a orbitam.

Em tese, no pensamento comum, o estudante é avaliado pela capacidade de transcrever e/ou aplicar o conteúdo ensinado pelo professor e/ou professora. Desta forma, frequentemente o desempenho do aluno é associado ao desempenho do professor, cristaliza-se a opinião - tanto na comunidade escolar, como entre os familiares e alunos - que o sucesso do aluno cabe ao professor, desconsidera-se, por exemplo, a influência da família como aponta Bolívar (2006). Com a intenção de avaliar esses profissionais, surge a avaliação do professor, que precisa ser contínua e formativa, para proporcionar maior qualidade de ensino e valorização docente, além de possibilitar que os/as educadores/as repensem suas práticas e tracem novas estratégias para atingir melhores resultados. Surge também a necessidade de criar e aperfeiçoar o instrumento para tal avaliação, pois como nos diz Afonso (2000), uma avaliação aplicada de maneira continuada, possibilita o diálogo do professor com suas limitações, contribuindo na formação educativa do próprio professor avaliado.

Deve-se considerar a auto-avaliação ao longo de todo o processo das avaliações docentes e, como também, em todos os demais momentos em que estiver exercendo sua função. Acredita-se que ao se auto-avaliar, o educador e/ou a educadora tem a oportunidade de rever sua práxis pedagógica e adaptar suas metodologias para atingir com maior efetividade seu público, como já foi apontado por Souza et al. (2015); ressalta-se também, que esta auto-avaliação fornece situações de valorização do trabalho docente, diante das reflexões e lembranças que constatem suas contribuições às trajetórias de alunos e de outros professores, como foi estudado por Gomes (2018). Esta valorização, embora ocorra pelas narrativas dos próprios professores ao se referirem ao amor pelo seu ofício, precisa extrapolar o âmbito da realização pessoal e se consolidar como retorno tangível à carreira do magistério.



Para tanto, políticas públicas foram criadas nas distintas esferas de poder. Wonsik (2013), em sua dissertação se propôs a investigar a partir de 1990, as políticas públicas e suas consequências para a valorização e a precarização do trabalho docente; já a de Cirilo (2012) tratou especificamente das políticas de valorização docente no estado de Minas Gerais; e Oliveira, Rocha, Lacerda (2007) e Rocha, Oliveira, Lacerda (2010), enfocaram na experiência capital mineira com a avaliação docente, na rede municipal de ensino. Neste contexto, esta pesquisa busca conhecer o processo de efetivação da avaliação de desempenho docente, realizada pela prefeitura de Belo Horizonte.

A importância desta pesquisa situa-se no contexto de que cada vez mais a lógica educacional tem se pautado por avaliações. Sejam essas oriundas de meios externos para avaliação do rendimento escolar, ou advindas de dentro da instituição para avaliar o trabalho docente, fato é que a lógica avaliativa tem permeado o cenário educacional brasileiro. E neste contexto, o professor é alvo de constante avaliação, seja pelo poder público, seja pela própria instituição.

## **REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO: BREVES NOTAS**

Criada em 1948, a Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, só passou a ser organizada como Sistema Municipal de Educação (SME) 50 anos mais tarde, em 1998 (ROCHA; ROCHA, 2014). Também de forma tardia, a Avaliação de Desempenho da educação municipal ocorreu morosamente. Entretanto, foi instituída antes ao Sistema Municipal de Educação, ainda no último ano do mandato do prefeito Patrus Ananias - primeiro representante do PT a assumir o governo da capital mineira - em 1996, por meio do Estatuto dos Servidores Públicos do Quadro Geral de Pessoal do Município de Belo Horizonte vinculados à Administração Direta, sob a lei nº 7.169/96 (no capítulo II, dos artigos 90 aos 97); e, posteriormente, pelo Plano de Carreira dos Servidores da Educação, lei nº 7.235/96 (artigos 8, 9, 11 e 12), como indica Oliveira, Rocha e Lacerda (2007).

Nas escolas municipais da capital mineira são ofertados cinco ciclos de formação escolar: o ciclo básico (a Educação Infantil); os 1º, 2º e 3º ciclos (Ensino Fundamental); e o 4º ciclo (Ensino Médio), como informa Miranda (2013). Em sua dissertação de mestrado, Miranda (2013, p. 22) aponta que:



De acordo com os dados da Gerência de Informações Educacionais (GINED, 2011), fazem parte da Rede Municipal Educação de Belo Horizonte (RME/BH) 186 escolas de Ensino Fundamental e 67 Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEI), atendendo aproximadamente 196.000 estudantes. As regionais mais distantes do centro da cidade – Barreiro, Nordeste e Venda Nova – concentram o maior número de escolas: 27, 29 e 31, respectivamente.

Para maior precisão, utilizando números citados no trabalho de Miranda (2013), é possível calcular que à época, somava 17.597 alunos da Rede Municipal, mais 22.344 alunos da rede conveniada, um total de 40.301 alunos somente da Educação infantil; além dos 130.729 do Ensino Fundamental, mais 5.734 do Ensino Médio, 277 do Ensino Especial e 19.634 da Educação de Jovens e Adultos, estes todos matriculados exclusivamente na Rede Municipal de Belo Horizonte; assim, são 174.331 alunos da Rede Municipal e 22.344 na rede conveniada (apenas aqueles matriculados na Educação Infantil); totalizando 196.398 estudantes atendidos pela PBH.

Já em estudo mais recente, segundo dados levantados na pesquisa de Maria da Consolação Rocha e Wanderson Paiva Rocha (2014, p. 03), o SME contava com:

[...] 293 instituições escolares, sendo 189 escolas municipais (contando com 173 de ensino fundamental, 13 de educação infantil e 3 de ensino especial), 103 Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIs), além de 192 creches conveniadas. Ao todo são atendidos mais de 188 mil e 288 estudantes da Rede Própria e Rede Conveniada, incluindo a educação de jovens e adultos. A Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) conta ainda com os programas Escola Integrada, Escola Aberta e Escola nas Férias em 173 instituições da rede própria. Esses programas são realizados por profissionais terceirizados com diferentes vínculos contratuais.

O aumento do número de UMEIs é expressivo, tendo subido de 67 para 103 unidades entre 2011 e 2014, enquanto as escolas municipais subiram de 186 para 189. Com mais escolas, mais salas funcionando, torna-se necessário aumentar o quadro de pessoal. Miranda (2013, p. 23) aponta que:

Os números apresentados pela Gerência de Organização Escolar (GEOE) mostram que, no quadro de pessoal de 2012, constam 13.046 professores lotados na RME/BH, sendo que 149 possuem formação de nível médio, 10.361, com formação superior, 2.172 apresentam curso de especialização, 333 têm mestrado e 31 doutorado. Esses números evidenciam a quase totalidade dos docentes com formação de nível superior – formação mínima exigida atualmente para a inscrição nos concursos públicos e ingresso na carreira de magistério.

Já Rocha e Rocha (2014, p. 03) indicam que em 2014, havia:

[...] 16.978 trabalhadores/as em educação concursados/ as (sendo 10 mil e 600 Professores municipais; 4 mil e 499 Professores para Educação infantil; 119



Pedagogos; 42 Bibliotecários; 480 Auxiliares de biblioteca e 446 Auxiliares de escola) e 9 mil e 700 trabalhadores/as em educação terceirizados/as (Caixa Escola , AMAS , e as recentes empresas da Parceria-Público-Privada - PPP4 ) distribuídos nos cargos de a Vigias, Faxineira(o), Cantineira(o), Porteiro(a), Mecanógrafo(a), Artífice, Auxiliar de Apoio à Inclusão, Coordenador de Esportes, Monitor de Esportes, Agente Cultural, Monitor e, recentemente, Auxiliar de Apoio à Educação Infantil.

Destarte, é perceptível o aumento de profissionais da educação, em especial de professores/as; a formação também chama à atenção. No entanto, embora mais escolas tenham sido construídas, mais profissionais tenham sido contratados e mais qualificados, indaga-se se a valorização docente acompanhou este fluxo. Com este intuito, recorre-se ao trabalho de Ester Wonsik (2013), em que elenca alguns documentos produzidos no país, e que se subentende e/ou asseguram a valorização docente, são eles:

- a) A Carta Magna, a Constituição da República Federativa de 1988, no artigo 206, do capítulo sobre a educação, a valorização do trabalho docente é subentendido pelas referências feitas nele, em especial no Inciso V, do mesmo artigo, em que fica definido que a “valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos” (BRASIL, 1988).
- b) Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/1996, sancionada pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso (PSDB), lê-se no Inciso VII do Artigo 3º, o princípio de “valorização do profissional da educação escolar” (BRASIL, 1996b); A Lei trata também das incumbências do docente, em seu artigo 13 consta o dever de participar integralmente do planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional (WONSIK, 2013); No Artigo 25 é expresso que: “será objetivo permanente das autoridades responsáveis alcançar a relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento” (BRASIL, 1996b), com vistas a oportunizar um melhor desempenho dos docentes; Por fim, neste documento, chama-se a atenção para o Artigo 87, parágrafo 4º, com a determinação que “até o fim da Década da Educação somente serão admitidos professores habilitados em nível superior ou formados por treinamento em serviço” (BRASIL, 1996b), se aos demais cabem ressalvas quanto a atuação da PBH, neste último item é perceptível a preocupação, como indicou Miranda (2013, p. 23), visto que dos 13.046



- professores da Rede Municipal, apenas 149 tinham apenas o ensino médio, os demais, tinham ensino superior, especialização, mestrado e até doutorado.
- c) Seguindo a sequência cronológica, ainda em 1996, 4 dias após ser sancionada a LDB 9394/96, em 20 de dezembro, foi sancionada Lei nº 9.424/1996, que dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, delegando aos Estados, Distrito Federal e Municípios, em seu Artigo 7º, que ao menos 60% do Fundo seja para a remuneração dos profissionais do magistério (WONSIK, 2013; BRASIL, 1996a); Ainda neste mesmo artigo, já no Parágrafo Único, possibilita que parte dos 60 % seja investido na capacitação de professores leigos (BRASIL, 1996a); Com intuito de garantir que esta lei fosse cumprida, determinou-se em seu Artigo 9º que em seis meses, a partir da vigência desta Lei, os Estados, Distrito Federal e Municípios deveriam dispor de novos Planos de Carreira e Remuneração do Magistério, para que fosse assegurado: “I - a remuneração condigna dos professores do ensino fundamental público, em efetivo exercício no magistério; II - o estímulo ao trabalho em sala de aula; III - a melhoria da qualidade do ensino” (BRASIL, 1996a);
- d) Grande parte da Lei supracitada foi modificada, após o fim de sua vigência, pela Lei nº 1194/2007, sancionada pelo Presidente Luis Inácio Lula da Silva (PT), que passou a regulamentar o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (anteriormente Medida Provisória 339, que vigorou de 28 de dezembro de 2006 até ser convertida na Lei aos 20 de junho de 2007). Similar ao Artigo 7º da Lei 9.424/96, a nova Lei traz em seu Artigo 22 a determinação de ao menos 60% dos recursos anuais do Fundo para o pagamento da remuneração do magistério da educação básica, da rede pública (WONSIK, 2013); Os Planos de Carreira e Remuneração do Magistério são contemplados no Artigo 40, estabelecendo que quando implementados deverão assegurar “a remuneração condigna dos profissionais na educação básica da rede pública; a integração entre o trabalho individual e a proposta pedagógica da escola; a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem” (WONSIK, 2013, p. 62).
- e) Em 2010, com a Resolução nº 4, de 13 de julho, que define as Diretrizes Curriculares Gerais para a Educação Básica, encontra-se no artigo 4º que o ensino será ministrado de acordo com onze princípios, sendo que o sétimo trata da “valorização do profissional da educação escolar” (BRASIL, 2010); O Artigo 9º declara não só a valorização docente,



como também a “VIII – valorização dos profissionais da educação, com programas de formação continuada, critérios de acesso, permanência, remuneração compatível com a jornada de trabalho definida no projeto político-pedagógico” (BRASIL, 2010); Por último, no Artigo 10 estabelece que: “II – professores qualificados como remuneração adequada e compatível com a de outros profissionais com igual nível de formação, em regime de trabalho de 40 (quarenta) horas em tempo integral em uma mesma escola”, e também a “III – definição de uma relação adequada entre número de alunos por turma e por professor, que assegure aprendizagens relevantes” (BRASIL, 2010), tópicos que reaparecem a cada documento (re)elaborado, mas dificilmente percebe-se o seu cumprimento.

- f) Além, claro, dos dois Planos Nacionais de Educação, O PNE 2001-2010 e o PNE 2011-2020, que reconhecem que a qualidade do ensino é um compromisso que “[...] não poderá ser cumprido sem a valorização do magistério, uma vez que os docentes exercem um papel decisivo no processo educacional” (BRASIL, 2001).

Percebe-se diante deste cenário de Leis, resoluções e Estatutos, que o poder público esteve muito empenhado em (re)produzir documentos e políticas públicas para a valorização do magistério. Neste sentido, adentra-se a Avaliação de Desempenho na Rede Municipal de Belo Horizonte, a começar por um breve histórico.

## **A AVALIAÇÃO DOCENTE REALIZADA PELA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE**

Em trabalho apresentado e publicado em 2010, por Maria da Consolação Rocha, Cristiane Nunes Oliveira e Thaís Tavares Lacerda, durante o Seminário Internacional da Rede de Pesquisadores sobre Associativismo e Sindicalismo dos Trabalhadores em Educação, realizado no Rio de Janeiro, as autoras, e sindicalistas, esclarecem que “a progressão por desempenho, também denominada promoção por merecimento está presente na política de pessoal da PBH desde 1937 e aparece no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais de 1954” (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p. 04). Enquanto “a especificidade da avaliação para promoção na educação surge, pela primeira vez, no Regulamento do Ensino Primário Municipal, com a criação do boletim de merecimento [...]”



(ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p.04). Neste último caso, a avaliação era igual para todos os/as profissionais da educação, com critérios que avaliavam desde o comportamento profissional até o procedimento moral dentro e fora da escola.

Posteriormente, em 19 de junho de 1957, a Lei 0620, passa a estabelecer a progressão horizontal anualmente e a exigência de conceito mínimo de merecimento, “segundo os requisitos de assiduidade, pontualidade, dedicação e eficiência, bem como a forma e os critérios da apuração do merecimento” (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p.05). Dois anos mais tarde, fez-se necessário alterar o Boletim de Merecimento através do Decreto 0751, de 20 de janeiro de 1959; embora tenham ocorrido estas mudanças, foi só em 30 de dezembro de 1977, por meio da Lei 2840, que a expressão “avaliação de desempenho” apareceria pela primeira vez, como indicam Rocha, Oliveira e Lacerda (2010).

À época, pretendiam que os benefícios recebidos, visto que passou a ter uma série de limitações à conquista das progressões, fossem vistos como um trunfo. Para tanto, “a avaliação de desempenho deveria atribuir valor especial à participação do funcionário, com aproveitamento, em programa ou programas de desenvolvimento de recursos humanos, realizados pelo município ou por este reconhecidos” (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p.06). Baseado na lógica meritocrática neoliberal, em alta durante a década em questão, como aponta as autoras.

A progressão horizontal foi suspensa durante os governos de Pimenta da Veiga e Eduardo Azeredo (1989-1992), ambos do PSDB, “fato conhecido como o ‘congelamento das letras’, sob a alegação de que havia a utilização do tempo de serviço para duas formas de vantagens pessoais: o quinquênio, a cada cinco anos de trabalho, e a progressão horizontal, a cada 18 meses” (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p.06-07). Passado este episódio, e governo, o prefeito seguinte estabeleceu novos critérios para a avaliação de desempenho e progressão funcional, em 1996, como já abordado no início desta seção.

Em tempo, os critérios para a avaliação e progressão por desempenho do magistério estão dispostos no Plano de Carreira dos Servidores da Educação, Lei 7.235/96, especialmente nos artigos 8 e 11 (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010). As autoras também ressaltam que “outras legislações, de abrangência nacional vinculam a progressão funcional à avaliação de desempenho” (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p. 07). Vide o Artigo 67, da LDB 9394/96, inciso IV, que prevê a progressão funcional pela titulação, habilitação, e/ou avaliação do desempenho e também:



A Resolução 03/97, da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, no artigo 6º, inciso VI, letra b, estabelece a avaliação de desempenho no trabalho como aspecto a ser objeto de incentivo de progressão na carreira docente, “o desempenho no trabalho, mediante avaliação segundo parâmetros de qualidade do exercício profissional, a serem definidos em cada sistema. Na Emenda Constitucional 19/98, da Reforma Administrativa, a avaliação de desempenho é utilizada como critério para o direito à estabilidade e/ou de perda do cargo público (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p. 07).

Junta-se a estes, todos os documentos recuperados do trabalho de Ester Wonsik (2013), que foram apresentados anteriormente neste estudo. Dentre todos os segmentos, a educação municipal iniciou os debates sobre a avaliação de desempenho da PBH. Segundo Rocha, Oliveira e Lacerda (2010, p. 08) foi criado “[...] na Secretaria Municipal de Educação, o Serviço de Avaliação Permanente (SVAPOE), vinculado ao Departamento de Organização Escolar, para fins de acompanhamento do servidor e aplicação da avaliação de desempenho nos termos legais”, estabelecido no Artigo 11º do Plano de Carreira da Educação.

O objetivo geral era “avaliar o resultado do trabalho efetivo realizado pelo servidor, de modo a definir o grau de contribuição de cada servidor na consecução dos objetivos da Proposta Político-Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação” (PBH/SMED 1998, p. 2), e os objetivos específicos eram, entre outros, “[...] assegurar que os desempenhos individuais gerem os resultados esperados; subsidiar o processo de avanço funcional: progressão, promoção e ascensão; firmar na cultura organizacional a preocupação com a Avaliação de Desempenho para a valorização da competência profissional [...]”. Os critérios de avaliação englobavam: desempenho e eficiência no exercício das atribuições do cargo; participação em programas de formação promovidos pelo Centro de Aperfeiçoamento do Profissional da Educação, Coordenação da Prática Pedagógica (CPP), Departamento de Recursos Humanos e Administração (DRHAD), e Departamentos de Educação das Administrações Regionais; participação em congressos, seminários e outros eventos relacionados ao exercício do cargo; elaboração de trabalho que vise ao melhor desempenho da instituição; publicações de trabalhos em anais de congressos, periódicos da área da educação, livros e relatórios técnicos, itens, com algumas modificações, presentes no Art. 8º do Plano de Carreira dos Servidores da Educação (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p. 08).

Da forma como foi proposta, tal avaliação não agradou. Os/as trabalhadores/as da educação a analisaram a proposta “[...] como um instrumento do governo municipal para aplicar na administração pública, a idéia de que alguns profissionais merecem a progressão no plano de carreira, e outros não se esforçaram o suficiente para isto, portanto, o incentivo financeiro não deveria ser para todos” (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p. 09). Ainda em 1998, insatisfeitos com o que lhes fora apresentado, uma alternativa foi pensada, “a proposta elaborada, coletivamente pelos/as trabalhadores/as da RMEBH, e mantida até hoje



[se referindo ao ano de 2010], considera três pontos no processo de avaliação: tempo, assiduidade e formação” (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p. 10). Neste modelo, considerou-se o período de 30 meses, com o limite de 13 faltas neste intervalo

De acordo com Oliveira, Rocha e Lacerda (2007), diante dos impasses levantados, da inexistência oficial do CONAP (órgão responsável pela avaliação de desempenho), e da ausência de acordo entre o Governo, e educadores/as, o problema se agravou e no ano seguinte, em 1999, a educação municipal entrou em greve por 59 dias. Na ocasião, não foi aceita a nova proposta de avaliação enviada pela PBH.

Com este cenário, tornou-se inviável realizar a primeira avaliação de desempenho, que ocorreria em 2000. Assim, com exceção dos/as profissionais que ingressaram na PBH em 1997, todos receberam a progressão automática para todos/as os/as profissionais da educação, fazendo cumprir o artigo 96 do Estatuto do Servidor; posteriormente, os/as profissionais que foram excluídos/as da progressão automática, venceram na justiça e receberam a progressão na carreira.

Entre 1997 e 2000, Célio de Castro (PSB) foi o prefeito de Belo Horizonte, reeleito para o mandato de 2001 a 2004, renunciou após 11 meses que assumira o cargo, seu vice assumiu a prefeitura, também reeleito posteriormente, Fernando Pimentel (PT) governou a capital mineira de 8 de novembro de 2001 até 31 de dezembro de 2008.

Dessa forma, diferentemente do governo de Patrus Ananias (PT), no governo Pimentel (PT) as coisas não pareceram tão agradáveis aos/ às trabalhadores/as da educação. Em 2003, retomaram-se os debates sobre a avaliação de desempenho, embora tenha sido implantada, a educação municipal realizou uma greve durante o período em que ela estava sendo aplicada, impossibilitando a sua execução. Após algumas demandas destes/as profissionais serem atendidas pela PBH, foram avaliados/as. O sindicato acompanhou de perto os desdobramentos (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010). A insatisfação seguiu até o ano de 2005, quando foi redigida uma nova proposta de avaliação.

Naquele ano, propôs que fosse avaliado o interstício 2003-2006 por meio dos seguintes critérios:

[...] o desempenho, a assiduidade, o comportamento disciplinar, a formação. O desempenho seria avaliado por um formulário igual, mais objetivo, preenchido por três segmentos: chefia imediata, pares e auto-avaliação. A assiduidade seria apurada mediante frequência do/a trabalhador/a. O comportamento disciplinar restringir-se-ia a ter ou não penalidades na Corregedoria e seriam atribuídos pontos aos cursos



realizados com enfoque educacional. O debate com relação à avaliação da comunidade retornou com a introdução da avaliação diagnóstica feita pelo usuário do coletivo da escola, ou da unidade de atendimento, particularmente, os postos de saúde (ROCHA; OLIVEIRA; LACERDA, 2010, p. 12).

Para esta proposta, foi recuperado elementos sugeridos em 1998 e das negociações de 1999. Tal instrumento de avaliação foi construído pelos/as servidores da educação em conjunto com os demais seguimentos. Assim, chegou-se a um modelo que satisfazia a ambos os lados.

Em 14 de setembro de 2017, a Avaliação de Desempenho foi suspensa temporariamente, por meio do **Decreto Nº 16.695/2017, publicado no Diário Oficial do Município, na sexta-feira, 15 de setembro de 2017**. Neste decreto, o atual Prefeito Alexandre Kalil (PHS), no Artigo 1º suspende as avaliações de desempenho que ocorreriam no segundo semestre de 2017, com exceção dos servidores que estão em estágio probatório, para estes a avaliação não será alterada, conforme o 2º parágrafo do mesmo artigo. Já no Artigo 2º, destaca-se que “a Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão deverá promover a revisão dos instrumentos de avaliação utilizados no âmbito do Poder Executivo Municipal, definindo nova metodologia para o ano de 2018” (BELO HORIZONTE, 2017). Algo que ainda não ocorreu.

Em 2018, por meio do **Decreto nº 16.850, de 23 de fevereiro de 2018, foi regulamentado a progressão** por escolaridade aos servidores e empregados públicos. Pouco tempo depois, em 23 de abril, uma greve que duraria 52 dias e foi marcada por repressões policiais (inclusive com uso de força, bombas de gás lacrimogêneo e jatos d’água) contra as educadoras infantis<sup>2</sup>. A greve foi encerrada em 14 de junho de 2018, com a promessa por parte do Poder Executivo da “[...] progressão de 78% da carreira do professores até o final de 2020. De imediato, será encaminhado um projeto de lei à Câmara Municipal, no qual todos os servidores da educação infantil ascenderão ao nível 5 - o mesmo do ensino fundamental” (INÁCIO, 2018), segundo o que anunciou o Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Rede Pública Municipal de Belo Horizonte, ao Jornal Hoje em Dia.

---

<sup>2</sup> Para saber mais sobre o dia de protesto, veja na íntegra em: [https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2018/04/23/interna\\_gerais,953594/pm-usa-bombas-e-jatos-d-agua-em-protesto-de-professores-no-centro.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2018/04/23/interna_gerais,953594/pm-usa-bombas-e-jatos-d-agua-em-protesto-de-professores-no-centro.shtml).



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das considerações feitas pelos/as autores que nortearam esse trabalho, percebeu-se como a construção da lógica avaliativa da PBH, em relação ao trabalho docente, consistiu em um longo processo, que envolve concepções educacionais e também políticas, como eixos norteadores dos decretos públicos. Além de toda a negociação entre educadores/as e governo.

Para atingir o objetivo deste trabalho, fez-se necessário analisar a Avaliação de Desempenho dos professores para compreender como foi construído tal instrumento, desde as tentativas do Poder Executivo à resistência dos/as trabalhadores/as da educação.

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de gestão que permite traçar um diagnóstico das necessidades da carreira e do servidor, definir estratégias e ações de capacitação, desenvolvimento e acompanhamento sócio funcional. O servidor é avaliado anualmente. Esta analisa a sua qualidade de trabalho, iniciativa, planejamento e organização, relacionamento interpessoal, adaptação e flexibilidade, zelo pelo patrimônio e assiduidade, ocorrências disciplinares. Ao final de três anos é feita a consolidação dos dados anuais para a obtenção do resultado final a ser utilizado para a progressão profissional. Embora a avaliação seja realizada anualmente, a progressão profissional somente é concedida a cada três anos.

Vale lembrar que, ao identificar os pontos positivos da avaliação de desempenho docente, é amplamente considerado o valor do *feedback* para o próprio professor, bem como para o coletivo da unidade escolar. No entanto, não foi possível perceber esta questão no campo pesquisado. É crucial, portanto, fazer com que o poder público, ao avaliar o trabalho docente, não limite esta avaliação a questão ligadas á benefícios salariais, e sim amplie a dimensão avaliativa, em seu aspecto mais amplo: a valoração da docência.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, A. A. **Avaliação educacional**: regulação e emancipação para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BELO HORIZONTE. **Avaliação de Desempenho**. Março, 2003

BELO HORIZONTE. **DECRETO N° 16.695, DE 14 DE SETEMBRO DE 2017**. Dispõe sobre a suspensão temporária da Avaliação de Desempenho dos Servidores da administração



direta do Poder Executivo. Belo Horizonte, MG: PBH, 14 set. 2017. Disponível em:  
<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1183965>. Acesso em 13 out. 2018.

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 16.850, de 23 de fevereiro de 2018**. Regulamenta a concessão da progressão por escolaridade aos servidores e empregados públicos efetivos da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Belo Horizonte, MG: PBH, 23 fev. 2018. Disponível em:  
<http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1190959>. Acesso em 13 out. 2018.

BOLÍVAR, Antonio. Familia y escuela: dos mundos llamados a trabajar en común. **Revista de Educación**, v. 339, n. 2006, p. 119-146, 2006. Disponível em:  
<[http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal\\_social/index/assoc/miso1089/4\\_002.dir/miso10894\\_002.pdf](http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal_social/index/assoc/miso1089/4_002.dir/miso10894_002.pdf)>. Acesso: Acesso em: 11 out. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 14 out. 2018.

BRASIL. **Lei 9.424, de 24 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério, na forma prevista no art. 60, § 7º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências. Brasília, DF: MEC, 24 dez. 1996a. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9424.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9424.htm). Acesso em 12 out. 2018.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm). Acesso em: 23 out. 2018.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: MEC, 24 dez. 1996b Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 14 out. 2018.

BRASIL. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2010**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. DF: MEC, 2010. Disponível em:  
[http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=866&id=14906&option=com\\_content&view=article](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=866&id=14906&option=com_content&view=article). Acesso em: 16 out. 2018.

CIRILO, Pauliane Romano. **As políticas de valorização docente no Estado de Minas Gerais**. 2012. 154 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.  
Disponível em: < <http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/4046/Sind-BH.pdf?sequence=3>>. Acesso em: 05 out. 2018.

GOMES, Valdete Aparecida Fernandes Moutinho. “*A gente é tão importante na vida dos alunos*”: a valorização docente em narrativas de professoras dos anos iniciais do Ensino



Fundamental. 2018. 162f. Dissertação (Mestrado em Educação). Departamento de Educação, Universidade Federal de Ouro Preto, 2018.

INÁCIO, Bruno. Professores da rede infantil municipal de BH encerram a greve de forma definitiva. **Hoje em Dia**, Belo Horizonte, 14 jun. 2018. Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/professores-da-rede-infantil-municipal-de-bh-encerram-a-greve-de-forma-definitiva-1.629878>. Acesso em: 13 out. 2018.

OLIVEIRA, Cristiane Nunes; ROCHA, Maria da Consolação; LACERDA, Thais Tavares. A avaliação dos/as profissionais da Rede Municipal de educação de Belo Horizonte: punição x premiação. In: XXIII Congresso Brasileiro De Política E Administração Da Educação, 2007, Porto Alegre. **Anais...** Curitiba: Cadernos ANPAE, 2007. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/92.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/92.pdf). Acesso em: 14 out. 2018.

ROCHA, Maria da Consolação. **Avaliação dos/das professores/as da rede municipal de Belo Horizonte: punição x premiação**. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/MariadaConsolacaoRocha-ComunicacaoOral-int.pdf>. Acesso em: 15 out. 2018.

ROCHA, Maria da Consolação; OLIVEIRA, Cristiane Nunes; LACERDA, Thais Tavares. **Avaliação de desempenho das/ os profissionais da educação: um histórico da regulação e da experiência da prefeitura de Belo Horizonte (1937- 2007)**. 2010.

ROCHA, Maria da Consolação; ROCHA, Wanderson Paiva. A precarização do trabalho educacional na prefeitura de Belo Horizonte: desafios para a ação sindical. **Fineduca – Revista de Financiamento da Educação**, Porto Alegre, v.4, n.12, 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/fineduca/article/view/66400>. Acesso em: 12 out. 2018

SOUZA, Aline Cassiana de *et al.* Avaliação Docente: uma breve análise. **INTERFACIS**, v. 01. Disponível em: <[facisaead.com.br/ojs/index.php/interfacis/article/download/12/138](http://facisaead.com.br/ojs/index.php/interfacis/article/download/12/138)>. Acesso em: 02 out. 2018.

WONSIK, Ester Cristiane. **A valorização e a precarização do trabalho docente: um estudo de políticas de políticas públicas a partir de 1990**. 2013, 180 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Maringá, 2013.



## MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: A RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E O SUCESSO DA EMPRESA

---

**Miguel Eugênio Minuzzi Vilanova**

Mestrado em Administração – UNIP – Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Mato Grosso – Campo Pontes e Lacerda – MT

E-mail: [miguelvilanova@gmail.com](mailto:miguelvilanova@gmail.com)

**Zoraide Santos de Moura**

E-mail: [zoraides.moura@gmail.com](mailto:zoraides.moura@gmail.com)

---

### RESUMO

O estudo sobre a motivação nas empresas e na administração surgiu após a revolução industrial, nas escolas científica e clássica com o conceito de *homo economicus*. E posteriormente nas escolas das relações humanas e escola do comportamento humano, com intuito de humanizar o processo nas fábricas, já que a visão anterior era totalmente mecanicista. Muitas experiências foram e são realizadas até os dias de hoje, para que haja conhecimento e eficiência na liderança e gestão de pessoas. Sendo assim, este artigo traz conceitos sobre motivação e liderança, além de alguns relatos sobre estudos feitos na área e uma relação entre eles. Por fim, realizou-se uma análise sobre a possível ligação entre a satisfação dos colaboradores e o sucesso de uma empresa.

**Palavras-Chave:** Liderança; Motivação; Relações Humanas; Resultados.

### ***MOTIVATION AND LEADERSHIP: THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SATISFACTION OF THE CONTRIBUTORS AND THE SUCCESS OF THE COMPANY***

### ABSTRACT

The study on motivation in business and administration emerged after the industrial revolution in the scientific and classical schools with the concept of *homo economicus*. And later in the schools of human relations and school of human behavior, in order to humanize the process in the factories, since the previous vision was totally mechanistic. Many experiences have been and are being carried out to this day, so that there is knowledge and efficiency in leadership and people management. Thus, this article brings concepts about motivation and leadership, as well as some reports about studies done in the area and a relationship between them. Finally, we analyze the possible link between employee satisfaction and the success of a company.

**Keywords:** *Leadership; Human Relations; Motivation; Result.*



## INTRODUÇÃO

Com intuito de humanizar o processo mecanicista da teoria clássica de Frederick Taylor e da Teoria normativista de Henri Fayol, que tinha um enfoque exclusivo na produção, George Elton Mayo desenvolve a escola das Relações Humanas, que tem como objetivo tratar os seres humanos (mão de obra) de forma mais complexa, analisando seu comportamento, sentimentos e reações, realizando estudos para mostrar que o ambiente de trabalho é fator preponderante e influenciador dentro das empresas, deixando para trás o foco exclusivo a produtividade, dando lugar a uma visão mais humanizada no que diz respeito à mão de obra.

Além dos estudos de Mayo na área da motivação, neste artigo será abordado vários conceitos elaborados por outros grandes autores e estudiosos que assim como Mayo dedicaram tempo a estudos e pesquisas na área de motivação, além de outros grandes nomes da área de liderança, alguns destes que serão abordados no texto são Abraham Maslow e sua “Pirâmide das Necessidades Humanas”, Kurt Lewin e sua “Teoria dos Tipos de Liderança” e Frederick Herzberg e sua “Teoria dos Dois Fatores”.

Apesar de o estudo da motivação ter iniciado há muitas décadas, hoje em dia ainda se fazem muitas pesquisas sobre o tema, que atualmente é muito popular e visado, afinal as empresas se reinventam a cada dia, buscando métodos que as auxiliem a alcançar o sucesso e o desenvolvimento. É muito comum nos dias de hoje termos empresas interessadas cada vez mais no bem-estar e na motivação de seus colaboradores por acreditarem que estes fatores contribuem para que os objetivos sejam alcançados, o que nos faz presumir que a visão mecanicista tenha ficado no passado, deixando seu lugar vago para a era da gestão de pessoas e resultados.

De modo geral, será feito um breve relato de como o estudo da motivação surgiu nas empresas, explicando como foi feita a experiência de Hawthorne coordenada por Mayo e pioneira no assunto, com intuito de observar o comportamento humano e a produtividade mediante influências no ambiente de trabalho. Serão abordados alguns conceitos de



motivação e liderança, além de fazer uma relação entre ambas, demonstrando a importância e as consequências de tê-las juntas em um mesmo ambiente.

Por fim, será realizada uma análise para verificar a influência do líder para a satisfação dos colaboradores durante a execução de suas tarefas dentro da empresa, verificando se essa possível influência exercida pelo líder pode ajudar e contribuir para o aumento da motivação dos colaboradores em seu local de trabalho.

Posteriormente será verificado se há uma possível relação entre a satisfação dos colaboradores de uma empresa e o sucesso da mesma, examinando pesquisas e dados deixados por pesquisadores da área, para saber se quando a liderança tem foco na motivação, ela traz realmente benefícios para as empresas e a auxiliam na busca pelo sucesso, além de verificar se colaboradores satisfeitos realmente trabalham melhor e produzem muito mais, ocasionando mais produtividade e melhor desempenho da empresa.

O objetivo deste estudo é explicar os conceitos de motivação e liderança e a possível relação entre ambos, com o intuito de mostrar “se” e “como” eles estão interligados dentro das empresas. Provando se a utilização deste método é benéfica e se é uma boa escolha para ser adotada pelas empresas no âmbito comercial em que estamos inseridos atualmente.

Este estudo se justifica pela importância do fator humano nas empresas, sua contribuição e influência dentro destas, seja para o progresso ou para o fracasso. É extremamente importante para as empresas reconhecer este fato e trabalhar tendo ciência que é primordial saber como lidar com a equipe e quais meios podem ser utilizados para administrá-la e ter colaboradores altamente eficazes.

## **UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA**

Conforme relatos e estudos do livro “Teorias Administrativas” do autor Antônio de Lima Ribeiro (2010) antes da Revolução Industrial o tema “Motivação” não fazia parte do vocabulário das empresas, pois nesta época como sabemos, e conforme nos foi relatado durante toda a vida acadêmica, os trabalhadores eram instruídos sobre como e quando deveriam realizar suas tarefas, de forma mecânica e inquestionável, sem chances de opinar e nem sugerir mudanças/melhorias no ambiente de trabalho, eles eram peças mudas e estavam fadados a executar o que lhes era imposto, caso contrário eram sujeitos a punições.



Durante o período das chamadas teorias Clássica e Científica a motivação ganha um pouco de espaço e passa a fazer parte das empresas, porém, com uma concepção de *homo economicus* baseada na remuneração. De acordo com esta concepção o comportamento humano é motivado exclusivamente pelo dinheiro e pelas recompensas salariais, acreditava-se que com a oferta de um bom salário o retorno por parte dos funcionários seria um trabalho feito com excelência.

Porém, no decorrer do processo os empregadores perceberam que os funcionários se preocupavam muito mais em manter-se empregados que com o quanto recebiam pelo trabalho exercido. O que demonstra que o fator econômico é apenas um dos fatores motivacionais existentes.

A motivação humana passa a ser estudada de fato nas empresas e na administração a partir da Escola das Relações Humanas, que surgiu no início do século XX, a partir da experiência de Hawthorne realizada no período de 1927 a 1932 no setor de montagem de relés numa fábrica de equipamentos telefônicos chamada Western Electric Company, localizada em Hawthorne, um bairro de Chicago nos Estados Unidos.

Ribeiro (2010) ainda em seu livro “Teorias Administrativas” descreve que a experiência de Hawthorne foi coordenada por George Elton Mayo e dividida em quatro fases. A primeira fase as operárias que trabalhavam no setor de montagem de relés foram divididas em dois grupos, o de observação e o de controle, o primeiro trabalhava sob luz com intensidade variável e o segundo trabalhava sob luz com intensidade constante. O objetivo da primeira fase era verificar o efeito da iluminação sobre o rendimento das operárias, porém, não foi constatada nenhuma relação direta entre as variáveis, o que se descobriu foi o fator psicológico, pois as operárias aumentavam ou diminuam a produção de acordo com a mudança na intensidade da luz, sendo assim, conclui-se na primeira fase que o fator psicológico prevaleceu sobre o fator fisiológico.

Na segunda fase, após terem descoberto o fator psicológico, a experiência tomou outro rumo e passou a verificar a influência de fatores basicamente fisiológicos, como mudanças de horário e introdução de intervalos de descanso. Nesta fase, mantem-se a divisão dos grupos, a pesquisa foi dividida em doze períodos, onde houve diversas mudanças de horários, pagamento e ritmo de produção no grupo experimental, enquanto no grupo de controle as condições de trabalho continuaram as mesmas.



Nesta segunda fase concluiu-se que as operárias do grupo experimental estavam satisfeitas e gostavam do trabalho, pois para elas a supervisão era mais branda e elas poderiam trabalhar com mais liberdade e menos ansiedade, além de trabalharem sem o medo constante do supervisor.

Na terceira fase, após encontrarem diversas diferenças entre os dois grupos, o estudo passou a ser sobre as relações humanas. Os operários viam a supervisão como vigilante e constrangedora, a empresa era distante de seus colaboradores e não tinha conhecimento sobre as atitudes dos mesmos. Nesta fase foi implantado um programa de entrevistas dentro da empresa, que serviu para aproximar e trazer mais informação à empresa sobre seus colaboradores.

Na quarta fase da experiência foi separado em uma sala um grupo que era entrevistado com frequência, com objetivo de estudar a organização (informal) dos colaboradores e a organização (formal) da empresa.

Ao final da experiência concluiu-se que a integração social e as expectativas pessoais são de suma importância para o desempenho e desenvolvimento da empresa.

Opositora à Escola Clássica de Taylor e à Escola Normativista de Fayol, que tinham foco em mecanização do trabalho e abordagem normativista, a escola das relações humanas vem com intuito de humanizar os princípios e as formas de se administrar uma empresa, porém, seus autores nunca deixaram de destacar os pontos positivos das Escolas de Taylor e Fayol.

A partir da Escola das Relações humanas e do reconhecimento da importância da motivação, muitos estudos já foram realizados e hoje o tema é trabalhado fortemente dentro das empresas por todo o globo terrestre.

Paralela ao fator motivação temos a liderança, que também é um tema amplamente abordado nos dias atuais, pois acredita-se que um bom líder está diretamente ligado ao sucesso, pois é por meio da forma como ele lida com sua equipe e toma as decisões que irá determinar como a empresa vai reagir e trilhar seu caminho no mundo dos negócios, uma vez que quando a equipe está motivada existe a possibilidade de aumento da produtividade, o que pode ocasionar por sua vez em maiores lucros e contribuir para o sucesso e crescimento da empresa.

## **CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO**



Segundo o Dicionário Aurélio a palavra motivação está relacionada ao fato de expor e fundamentar algo, dando motivos para que seja realizado algum tipo de ação. De acordo com Ramos (2009), “a palavra motivação deriva da expressão latina “movere”, que significa mover. A separação da palavra, em Motiv Ação, significa Motivo para a Ação, ou seja, uma inclinação para a ação, que tem origem em um motivo/necessidade”.

Para Lopes (2003) a motivação refere-se a forças de dentro de cada pessoa que conduzem a um determinado comportamento, funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve.

Segundo Megginson, Mosley, Pietri Junior (1998) motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir objetivos da organização enquanto também atingir os objetivos pessoais.

Ribeiro (2010) diz que o ser humano possui necessidades que motivam o seu comportamento, num processo contínuo e cíclico de surgimento e satisfação de necessidades. À medida que o homem satisfaz uma necessidade, surge outra, e assim por diante.

Um dos autores mais importantes na Teoria da Motivação foi o americano Abraham Harold Maslow (1908 – 1970), ele desenvolveu vários estudos na área de gestão de negócios. Seu trabalho é muito conhecido pela Hierarquia das Necessidades Humanas, pois ele acreditava na importância de influências internas e externas dentro de um organismo para proporcionar motivação, além de acreditar que elementos sociais e elementos pessoais estão permanentemente interligados.

Maslow apresentou uma teoria motivacional onde as necessidades humanas são divididas em cinco níveis (categorias) gerais e dispostas numa hierarquia desde as necessidades de ordem mais baixa (necessidades fisiológicas) até as necessidades de mais alta ordem (a necessidade de autorrealização). Sendo que estes níveis não precisam ser totalmente preenchidos para que outro seja atendido, pode até mesmo acontecer uma inversão dependendo do indivíduo e o que ele considera mais importante.



**Figura 1:** Pirâmide das Necessidades Humanas



Fonte: Blog Marcos Mota, disponível em <http://marcosmota.com.br/wp/a-piramide-de-maslow/>

Na figura acima podemos observar as cinco categorias da Hierarquia das Necessidades humanas de Maslow. As necessidades fisiológicas correspondem ao nível mais baixo da pirâmide, são necessidades intrínsecas ao indivíduo, que fazem parte da sua natureza e que pelo menos em parte devem ser atingidas. Como ar, alimento, abrigo, repouso, sexo entre outros. Estas estão ligadas à sobrevivência da pessoa.

As necessidades de segurança são atingidas quando as fisiológicas são parcialmente alcançadas. É a busca da proteção contra a ameaça, corresponde, por exemplo, à segurança dentro do ambiente de trabalho. Não só quanto a questões físicas, como fechaduras, mas também a psicológicas, quanto à permanência do funcionário em uma empresa. O funcionário precisa se sentir seguro no ambiente de trabalho.

As necessidades sociais são amor, afeto, necessidade de participação e amizade por exemplo. Se estas não forem satisfeitas o indivíduo se torna hostil ao grupo, tendo reflexos negativos na empresa de convivência entre funcionários.



As necessidades de autoestima envolvem a autoconfiança, corresponde á necessidade de aprovação social, prestígio, respeito e status. Tem relação com o modo como o indivíduo se vê perante a sociedade. Esta necessidade quando não alcançada faz com que o indivíduo fique desanimado, afetando seu rendimento dentro da empresa.

E por último, as necessidades de autorrealização, são as que estão no topo da hierarquia. Estão ligadas ao autodesenvolvimento profissional e pessoal. São exemplos de autorrealização, cursos universitários, férias e organizações de caridade.

Outro autor importante que escreveu sobre as necessidades humanas foi Clayton Alderfer, com sua Teoria ERC, segundo ele o indivíduo possui três necessidades: Existência, Relacionamento e Crescimento. A Existência seria as necessidades materiais básicas, o Relacionamento seria o nosso desejo de manter relacionamentos interpessoais e o Crescimento seria o desejo do desenvolvimento pessoal.

Além de Maslow e Alderfer, outro importante autor que escreveu sobre a teoria da motivação foi Frederick Herzberg, sua teoria é composta/dividida em fatores externos e fatores internos.

Os fatores internos, tais como responsabilidade, reconhecimento e realização, estão intimamente relacionados com a satisfação no trabalho. Também chamados de fatores motivacionais, são intrínsecos às pessoas e estão ligados à natureza do cargo/função. Por estarem ligados diretamente ao trabalho e a função, as pessoas têm controle sobre eles, porém os efeitos causados são muito mais profundos que os provocados pelos fatores externos. (RIBEIRO, 2010, p.89).

Estes fatores internos são de suma importância e podem trazer grandes benefícios, porém deve-se ter atenção aos efeitos que estes podem causar, pois se forem negativos ao invés de positivos podem trazer grandes problemas e causar prejuízos para empresa, interferindo em seu crescimento e desenvolvimento.

Os fatores externos, tais como condições de trabalho, benefícios, salário, ambiente físico, estão relacionados com a insatisfação, quando inexistentes ou inadequados. Também chamados de fatores higiênicos, são extrínsecos à pessoa, ou seja, as pessoas não têm controle sobre eles, pois normalmente são determinados pela empresa. (RIBEIRO, 2010, p.89)

Apesar de serem determinados pela empresa e as pessoas não terem controle sobre os fatores externos, eles podem afetar e muito a motivação do funcionário.

Diante de tantas definições e estudos sobre a motivação, podemos observar que ela é de suma importância e que para os funcionários permanecerem motivados há um conjunto de



ações que devem ser tomadas e várias necessidades que devem ser supridas. Além disso, conseguimos entender que nós não motivamos ninguém, pois a motivação é algo intrínseco à pessoa, porém podemos influenciar em suas ações e decisões.

## **CONCEITOS DE LIDERANÇA**

A liderança é um assunto em evidência no mercado, hoje as empresas não querem mais “gerentes” e “chefes”, as empresas procuram por líderes. Mas o que seria então essa “liderança” que é tão almejada por empresas dos mais diversos portes e ramos de atividade?

É comum às pessoas confundirem “liderança” com “poder”, muitos acreditam que para ser um bom líder é necessário somente o exercício do poder sobre a equipe. Porém, os conceitos de liderança e poder são distintos.

Hunter (2009) em seu livro “O monge e o executivo” define poder como “a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”.

Hayek (1987) em sua obra “O caminho da servidão” afirma que o poder é sinônimo de submissão, além disso, ele diz que quanto maior o poder, maiores são as possibilidades de corrupção, uma vez que para este autor a finalidade de alguém que exerce poder sobre as demais pessoas dentro de organizações é apenas o acúmulo de riquezas para si.

Sendo assim, então pode-se constatar que o exercício do poder está ligado ao interesse pessoal e não no coletivo, além disso, este poder definido por Hayek remete a alguém que coloca os seus interesses acima dos interesses da empresa, têm a equipe distante de si e detém o controle sobre os colaboradores apenas pelo cargo que exerce e não por ter o poder de influência sobre eles.

Paralelo ao “poder” temos a “liderança”. Bergamini (1994) afirma que “constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada”.

Comprovando a afirmação acima, temos em seguida alguns conceitos a respeito de liderança que estão de acordo com a afirmação de Bergamini, com ideias bem semelhantes ao que foi citado pela autora.



Para Chiavenato (1999), um renomado autor na área de administração, a liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Segundo Oliveira (1997), liderar é exercer alguma forma de poder. O poder é a capacidade de influenciar alguém. A liderança é o estilo de se exercitar esse poder. Uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de outras.

Já Ervilha (2008) afirma que liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados.

Hunter (2004) diz que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Está claro que o ato de liderar é a capacidade de influenciar as pessoas de forma que elas trabalhem com o objetivo de atingir metas e alcançar resultados juntamente com seu líder.

O autor Gaudêncio (2009) define o líder mostrando dois momentos distintos, onde diz o que é essencialmente característico ao mesmo:

Primeiro: O líder sabe o que quer. Ele tem um sonho. Segundo: O líder quer o que sabe. Para ele o importante é a concretização do sonho, não a glória de fazê-lo. Por isso ele compromete os outros com seu sonho, de tal forma que, depois de algum tempo, as pessoas estarão atrás do sonho, não mais do líder. (GAUDÊNCIO, 2009, p.15).

O bom líder sabe exatamente o que quer e aonde quer chegar, ele projeta seus sonhos, cria condições para que se realizem e tem uma capacidade extraordinária de influenciar pessoas e resultados. Traz as pessoas para o seu lado e as faz compartilhar de seus projetos e do seu desejo de realiza-los, causando nelas um efeito muito positivo, tanto para sua carreira como líder como para o desenvolvimento da empresa onde trabalha e/ou administra.

Peter Drucker diz que:

A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes. O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim! (DRUCKER, Peter Ferdinand. 1996, p.13).

Conforme a afirmação de Drucker, podemos observar que influenciar as pessoas a fazerem aquilo que você quer, pelo fato de elas quererem alcançar o resultado tanto quanto você e não porque te admiram é a característica mais importante para a liderança é algo que



não encontramos em qualquer lugar e muito menos em qualquer pessoa. Além disso, podemos constatar também a partir desta afirmação que um bom líder não é aquela pessoa boazinha, amada e querida por todos, mas sim alguém que possui uma equipe que faz as coisas certas e consegue bons resultados.

Para Ribeiro (2010) a liderança é a característica que se espera do gerente, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos.

Sendo assim, o que se espera é que tenhamos gerentes e supervisores dotados com esta importante característica, a liderança, para que assim suas atribuições sejam desempenhadas da melhor e mais eficaz forma possível, tornando a empresa um local que esteja em constante crescimento e evolução.

De acordo com o psicólogo Kurt Lewin (1890 – 1947), um importante autor no campo de estudos sobre a área de liderança, e que obteve bastante destaque com o resultado de suas pesquisas, existem três tipos de liderança, são elas: a Liderança Autocrática, a Liderança Democrática e a Liderança Liberal.

**Liderança Autocrática:** É quando o gerente ou o Líder fixa diretrizes e toma decisões sem consultar a equipe. Faz a divisão do trabalho e toma todas as demais decisões da empresa sozinho. Não permite que a equipe opine e nem se envolva nas decisões em nenhum tipo de situação. Dando ênfase apenas nos resultados.

**Liderança Democrática:** Neste tipo de liderança o gerente ou líder toma decisões juntamente com a equipe, permite que todos contribuam com ideias e opiniões, além de estar sempre tentando se igualar ao grupo. Este tipo de liderança dá ênfase na satisfação das pessoas.

**Liderança Liberal:** neste tipo de liderança o gerente ou líder deixa que as decisões sejam todas tomadas pelo grupo, sua interferência acontece de forma mínima e rara durante a tomada de decisões.

Diante destas classificações a respeito da liderança, é comum que se questione qual das três formas de liderança é a mais eficaz e qual delas traz os melhores resultados para as empresas, a resposta correta para este questionamento é bem simples, “depende da situação”, outra característica importante para ser um bom líder e que ele deve saber exatamente qual modelo de liderança utilizar para influenciar as pessoas e alcançar os resultados esperados.



Um bom líder conhece sua equipe, familiariza-se com seu negócio e sabe exatamente qual atitude ter nas mais diversas situações, ele saberá quando deve decidir, quando precisa pedir a opinião de seus colaboradores e quando deve confiar que sua equipe tomará a melhor decisão, pois o bom líder é alguém maleável e que sabe se adaptar aos mais diversos tipos de situações, afinal ele conhece seu negócio e está no controle de tudo.

Outro autor que recebeu destaque no campo de estudos da administração foi Douglas McGregor, ele desenvolveu as Teorias X e Y, onde ele demonstrou duas formas para se liderar e administrar uma equipe.

Na Teoria X McGregor (1999) sugere que as metas dos trabalhadores e da organização vivem em conflito e que as pessoas são motivadas por recompensas extrínsecas e pelo temor a punição.

Em outras palavras, a Teoria X caracteriza os trabalhadores como pessoas que se limitam a fazer apenas aquilo que é necessário para subsistir, pessoas que não se importam com a realização pessoal. Sendo assim a motivação era irrelevante, McGregor sugere então que seja feito o uso da autoridade para controlar e direcionar a equipe no alcance do objetivo.

Na Teoria Y McGregor (1999) diz que o homem é motivado para obter domínio sobre seu mundo e experimentar sentimentos de autorrespeito e autorrealização, além de sua busca por gratificações externas.

O que McGregor estava afirmando com esta teoria é que os funcionários são ambiciosos e trabalham não apenas para subsistir e sim porque gostam, além de almejarem crescimento pessoal e profissional, entre outras coisas. Aqui o tipo de liderança é mais branda e deve proporcionar a equipe as condições necessárias para que possam exercer suas atividades.

Os gestores evoluíram muito ao longo dos anos, hoje é possível que seja feita uma comparação entre alguém que exercia este cargo no passado e outro que exerce o mesmo cargo atualmente.

De acordo com Chiavenato (2010) há uma grande diferença nas características e na personalidade de um “líder” do passado para um líder nos dias atuais. Enquanto o gestor no passado exercia autoritarismo, vivia isolado, separado e indiferente, o líder atual é observador, aprende com sua equipe, assimilando tudo que é bom, ele é acessível, próximo e apoia seus colaboradores.



Em seu livro o “O monge e o Executivo” Hunter (2009) faz uma breve descrição sobre as características que um bom líder deve ter, são elas: Paciência (mostrar autocontrole), Bondade (Dar atenção, apreciação e incentivo), Humildade (ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância), Respeito (tratar os outros como pessoas importantes), Abnegação (satisfazer as necessidades dos outros), Perdão (não se ressentir quando for enganado), Honestidade (ser livre de engano), Compromisso (sustentar suas escolhas).

Hunter diz que com essas características o líder põe de lado suas vontades e necessidades, buscando maior bem para os outros, que é uma de suas principais funções.

## **RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA**

O ser humano pode ser motivado pelos mais diversos estímulos, alguns buscam objetivos econômicos como salários altos, outros buscam ascendência social, a quem busque a realização de sonhos profissionais, mas todos são motivados por algum tipo de recompensa, seja ela econômica, social ou simbólica.

Levando em consideração os conceitos de liderança e motivação citados acima, pode-se constatar que a motivação está intimamente ligada à liderança, pois se a equipe estiver desmotivada é sinal de que o líder não está fazendo um bom trabalho, tornando-se um gerente como outro qualquer, sem a característica especial que leva ao sucesso, a liderança. Um gerente que não possui liderança dificilmente consegue se manter no mercado, pois as empresas sobrevivem de acordo com seus resultados, sua sobrevivência depende de como sua equipe trabalha e atinge os objetivos a curto e longo prazo.

De acordo com Brito:

O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração irrestrita dos indivíduos. Logo, um dos maiores desafios das organizações é motivar seus trabalhadores, tornando-os compreendidos, canalizando suas energias para atingir objetivos propostos, estimulando-os o suficiente para que sejam bem sucedidos através do trabalho que desenvolvem (BRITO, Daiane Alcântara de. 2011, p.14).

Um outro ponto importante é que para uma liderança de sucesso o primeiro passo é a automotivação, um líder motivado consegue contagiar e motivar sua equipe. Equipe desmotivada é sinônima de fracasso.



É muito fácil ser chefe/gerente, porém ser líder não é uma tarefa para todos, o líder deve deter um conjunto de posturas e atitudes tais como: possuir autoconfiança, ser um agente de mudanças, motivar os empregados e recompensá-los por bons desempenhos, preocupar-se com as necessidades dos empregados e apoiá-los na execução das tarefas, ser carismático, resolver conflitos, entre outras características, a fim de influenciar na motivação dos seus colaboradores.

Segundo Lopes (1980) quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores, sendo assim, qualquer melhora, por menor que seja deverá ter um efeito positivo.

Ter conhecimento sobre as competências de cada pessoa da equipe bem como os pontos fortes e fracos de cada um é fundamental, pois através dessa informação o líder pode montar uma estratégia e saber as condições pelas quais pode motivar sua equipe.

Um ponto muito importante para que a motivação perpetue numa empresa é a confiança, o líder sempre deve buscar a confiança de sua equipe, pois uma equipe que não tem confiança em seu líder trabalhará desmotivada com frequência e provavelmente terá seu rendimento e produtividade afetada.

A pessoa quando está motivada não desiste e nem desanima facilmente quando se depara com algum problema, a pessoa motivada sempre dá o melhor de si com objetivo de alcançar seus sonhos e objetivos.

O bom líder deve entender que ele não deve apenas cobrar sua equipe, mas também deve inspirá-los e mantê-los sempre ao seu lado, juntos no mesmo objetivo. Ele deve ter em mente que está lidando com seres humanos, dotados de sentimentos e que possuem uma vida pessoal que também pode influenciar no rendimento profissional dentro da empresa, por isso, deve trabalhar de uma forma que faça com que as pessoas sintam vontade de fazer aquilo para o qual foram contratadas, e isto não somente por obrigação, mas por quererem obter sempre os melhores resultados.

O ambiente e o clima da empresa também estão fortemente ligados à motivação, quando as pessoas se sentem pressionadas e desvalorizadas, por exemplo, isto afeta no seu resultado e na maioria das vezes isto não é algo positivo, mas sim um obstáculo para o desenvolvimento do colaborador e conseqüentemente do crescimento da empresa.

Em seu livro “100 maneiras de motivar pessoas” Steve Chandler elenca 100 métodos para que os líderes possam contribuir para a motivação de seus colaboradores, entre elas: Dar



feedback constantemente, comunicar-se de forma consciente, conhecer os pontos fortes da equipe, saiba como tranquilizar sua equipe, ouça seus colaboradores, cumpra as pequenas promessas que você faz, reconheça quando o colaborador faz a diferença, preste atenção na sua equipe e saiba recompensar.

Quando existe motivação nas pessoas, o ambiente se torna positivo e o clima é de colaboração e satisfação, pois as pessoas motivadas sentem prazer em trabalhar para alcançar seus objetivos e metas, elas se sentem felizes quando percebem que estão prestes a conquistar aquilo que almejam, e isso tudo contribui para o interesse do colaborador em fazer suas atividades da melhor forma possível.

## **O PODER DE INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES NO SUCESSO DA EMPRESA**

Para Chiavenato (2008) o gestor não realiza seu trabalho sozinho, ele necessita de pessoas que formam uma equipe, e é com a sua equipe que ele executa as tarefas e alcança metas, assim as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para se manter.

Sendo assim, um bom líder tem que saber o quanto o fator humano é importante para o sucesso de uma organização, estando consciente deste fato ele terá grandes chances de obter êxito como gestor de qualquer empresa.

Chiavenato (2008) ainda afirma que:

As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando, tomando grande parte de seu tempo e exigindo um amplo esforço, assim com o impacto e importância que a empresa exerce em suas vidas, as pessoas dependem das organizações que fazem parte, para se auto realizar e atingir objetivos pessoais (CHIAVENATO, Idalberto. 2008, p.624).

As pessoas trabalham motivadas por algo ou alguém, ninguém procura uma empresa simplesmente porque deseja trabalhar, mas sim com intuito de alcançar certos objetivos, seja um retorno financeiro, ou uma boa colocação no mercado de trabalho, ou simplesmente para garantir o sustento da família, todos são impulsionados por algo.

Uma vez que as equipes estão formadas dentro da empresa, é hora de o gestor garantir um bom clima organizacional, para instigar o pleno desenvolvimento de seus colaboradores e alcançar bons resultados.

Segundo Franco (2008):



A gestão do desempenho é uma questão de extrema importância na área de RH, para alcançar melhores resultados dos colaboradores necessita desenvolver suas competências em prol da organização. Para uma boa conduta do desempenho dos colaboradores é necessário que o clima organizacional vivenciado esteja harmonioso para assim mantê-los motivados a alcançar sempre melhores resultados (FRANCO, José de Oliveira. 2008, p. 124).

Franco deixa claro então, que para o gestor ter a equipe ao seu lado fazendo o melhor, ele precisa proporcionar um bom ambiente de trabalho, onde os colaboradores sintam-se satisfeitos durante a execução de suas tarefas e sejam influenciados a desenvolver seu trabalho da melhor forma possível.

Nas palavras de Chiavenato:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, Idalberto. 2006, p. 273)

De acordo com Moreira (2008) a eficiência da organização pode ser elevada criando um clima organizacional harmonioso e que satisfaça as necessidades dos colaboradores da empresa.

Levando em consideração todos estes conceitos, chega-se a conclusão de que o clima organizacional seria a “atmosfera” onde está inserido o ambiente de trabalho, neste temos interesses tanto da parte dos colaboradores como por parte da empresa, ambos buscam seus objetivos e o papel do líder é fazer a junção desses objetivos e garantir que a sua empresa tenha um bom desenvolvimento e alcance o resultado esperado.

Neste sentido, é necessário que seja feito um questionamento “a satisfação de um colaborador é capaz de interferir do seu desempenho dentro da empresa”?

Segundo Robbins (2002), uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

De acordo com Ramos (2009):

Atualmente, a maioria dos gestores tem consciência que a insatisfação dos colaboradores pode ter consequências negativas nas organizações, nomeadamente, a possível saída de colaboradores competentes e importantes para a organização, a



permanência de colaboradores descontentes e que propõem mudanças (o que pode ajudar a organização a melhorar o seu desempenho) ou simplesmente adotam um comportamento passivo e, em casos extremos, colaboradores insatisfeitos que permanecem, mas que enfrentam um forte desinteresse perante o trabalho e a organização no seu todo (RAMOS, Sara Marina Oliveira. 2009, p. 49).

Apesar de os conceitos de motivação e liderança serem distintos, podemos observar a partir das afirmações dos autores acima que a junção destes dois conceitos pode influenciar de maneira muito positiva nas empresas, pois como pode-se constatar os colaboradores satisfeitos e motivados têm um papel muito importante dentro das empresas.

Colaboradores motivados e satisfeitos têm uma melhor produtividade, consequentemente com o aumento de produtividade as empresas conseguem melhores resultados, uma vez que tem seus produtos e serviços feitos em maior número e com melhor qualidade.

De acordo com Barboza (2010) a falta de motivação é a raiz de grandes problemas nas empresas e um dos fatores que causam esta desmotivação é o stress.

Barboza (2010) diz que uma equipe estressada e desmotivada causa “a elevação de custos operacionais, através da queda de produtividade, dos acidentes de trabalho, do desperdício de material, do aumento do absenteísmo, e, principalmente, de gastos com assistência médica”.

Os problemas acima relacionados ainda podem gerar, segundo Barboza (2010), consequências drásticas tais como: greves, sabotagens, acidentes, custos de cuidado com a saúde e indenizações, perda de vitalidade na organização, distúrbios na comunicação, dificuldades na tomada de decisões, deterioração das relações de trabalho, agressão, violência e custos de oportunidade.

Sendo assim, é primordial para o seu sucesso e desenvolvimento, que as empresas consigam manter sua equipe motivada, pois se não obtiver êxito nesta missão, certamente terá grandes chances de fechar suas portas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base em estudos realizados percebeu-se que a escola das relações humanas e a escola do comportamento humano contribuíram muito para o desenvolvimento do estudo da motivação e liderança dentro das empresas.



Hoje, a motivação é uma importante ferramenta para os líderes, a visão mecanicista ficou para trás, sendo assim as empresas em sua maioria oferecem um ambiente de trabalho com melhores condições para os trabalhadores.

Diante destes fatos, pode-se concluir então que para ser um bom líder, a pessoa necessita ter um olhar amplo, que alcance tanto os objetivos da empresa como a satisfação de seus colaboradores, proporcionando assim, um bom ambiente de trabalho e recebendo como recompensa um bom desempenho por parte de seus funcionários.

A competitividade no mercado hoje está em alta, com a globalização e o avanço da tecnologia pode-se comprar coisas ao redor do mundo, é possível, por exemplo, estar no Brasil e realizar a compra de um produto na China.

Neste sentido, as empresas precisam inovar a cada dia e utilizar de meios e métodos para conseguir ser a melhor em seu ramo de atividade, com intuito de manter seus clientes e manter suas vendas em alta. Para isto é necessário produzir de forma eficiente, com baixo custo e sem grandes prejuízos, utilizando-se estratégias para alcançar estes objetivos.

A motivação e a satisfação fazem parte destas estratégias de mercado e influenciam sim nos resultados da empresa, colaboradores mais satisfeitos e motivados contribuem muito para o crescimento das organizações, afinal, o fator humano hoje é o grande diferencial das empresas, pois maquinário e tecnologia, entre outras coisas são fáceis de conseguir, porém uma boa equipe, motivada, satisfeita e disposta a trabalhar pelo desenvolvimento da empresa é algo mais difícil de ser alcançado, por isso um bom gestor é aquele que sabe liderar sua equipe e influenciá-la de forma que ela possua um bom desempenho.

Diante de todas estas considerações, por fim pode-se concluir que uma empresa que possui colaboradores que trabalham motivados e satisfeitos, certamente é uma empresa de sucesso, enquanto uma empresa que não se preocupa com sua equipe e seu clima organizacional inevitavelmente está fadada ao fracasso.

## REFERÊNCIAS

BARBOZA, Dayane Alves. **Falta de motivação: Raiz de grandes males organizacionais.** Tese de Pós Graduação. Universidade Candido Mendes. Niterói, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.



BRITO, Daiane Alcântara. **Motivando profissionais de uma organização: identificando desafios e estudando métodos de motivação.** Tese de Pós Graduação. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2011.

CHANDLER, Steve. **100 maneiras de motivar pessoas.** Tradução: Myrian Campelo. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª Ed, p.624. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Elsevier, 2010.

DICIONÁRIO DO AURÉLIO. **Português Online.** Disponível em <https://dicionariodoaurelio.com/motivacao> acesso em 01/12/2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ERVILHA, Antônio de Jesus Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados.** São Paulo: Nobel, 2008.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos – Sucesso de Vida.** P. 124. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2008.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder.** 2ª Ed. São Paulo, Saraiva, 2009.

HAYEK, Friedrich. **O caminho da servidão.** 4ª ed. Rio: Instituto Liberal, 1987.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho.** Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. **Motivação no trabalho.** Tese de Pós Graduação. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2003.



MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração, Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2008.

MOTA, Marcos. **Blog Marcos Mota**. Disponível em: <http://marcosmota.com.br/wp/a-piramide-de-maslow/> Acesso em 05/01/2019.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997.

RAMOS, Ana Filipa dos Santos. **A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da galp energia**. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, 2009.

RAMOS, Sara Marina Oliveira. **Motivação e satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do fator humano**. Tese de mestrado. Faculdade de Economia Universidade de Coimbra. Coimbra, 2009.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias Administrativas**. 2ª Ed. Ver. Atual – São Paulo: Saraiva, 2010.

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



## COMÉRCIO ELETRÔNICO: UM ESTUDO SOBRE O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR BRASILEIRO ATRAVÉS DOS SITES DE SISTEMAS DE REPUTAÇÃO E CONFIANÇA

**Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova**

Mestre em Administração pela Universidade Paulista (UNIP) – Professor do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – Campus Pontes e Lacerda  
[miguelvilanova@gmail.com](mailto:miguelvilanova@gmail.com)

**Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova**

Mestre em Administração pela Universidade Paulista (UNIP) – Professor do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – Campus Pontes e Lacerda  
[miguelvilanova@gmail.com](mailto:miguelvilanova@gmail.com)

### RESUMO

Nas últimas décadas o desenvolvimento do *E-commerce* ou (Comércio Eletrônico) no Brasil está ganhando cada vez mais adeptos. Com isso, surge-se a necessidade de se investigar se essa nova forma de comércio está afetando o comportamento do consumidor. Pesquisas apontam que o consumidor atual adota critérios importantes para a tomada de decisão de compra, dentre elas destacam-se as variáveis de preço, localização e qualidade de produtos e serviços. No entanto, quando estas variáveis são semelhantes entre as empresas concorrentes, acredita-se que o design de serviços, reputação e a confiança gerada entre comércio e consumidor pode ser o fator decisão. Diante deste contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar o desenvolvimento do comércio eletrônico a partir dos sistemas de reputação e confiança utilizados pelas empresas, além de levantar os fatores que influenciam no comportamento do consumidor. Para realização da pesquisa optou-se pelo método exploratório. Utilizando nesse processo várias pesquisas bibliográficas de grandes difusores do E-commerce e do comportamento do consumidor. Os resultados encontrados demonstram que o desenvolvimento do comércio eletrônico faz com que empresas busquem meios tecnológicos diferenciados de aproximação com o consumidor, visando reconhecimento, confiança, adesão e fidelização de novos clientes. Esses por sua vez buscam no sistema de reputação e confiança um meio de ser percebido individualmente como cliente. Dessa forma o comércio eletrônico se consolida cada vez mais na economia brasileira ganhando novas empresas e consumidores para o mundo do *E-commerce*, trazendo mais opções de escolhas para o consumidor e gerando oportunidades para empreendedores nesse novo mercado.

**Palavra-chave:** Avaliação pedagógica; Educação de Jovens e Adultos; Modalidade.

***E-COMMERCE: A STUDY ON BRAZILIAN CONSUMER BEHAVIOR THROUGH THE  
SITES OF REPUTATION AND RELIABILITY SYSTEMS***



## ABSTRACT

In the last decades the development of E-commerce or (Electronic Commerce) in Brazil is gaining more and more followers. With this, the need arises to investigate if this new form of commerce is affecting the behavior of the consumer. Researches indicate that the current consumer adopts important criteria for purchasing decision making, among them the variables of price, location and quality of products and services stand out. However, when these variables are similar among competing firms, it is believed that service design, reputation and trust generated between trade and consumer may be the deciding factor. In this context, this research aims to analyze the development of electronic commerce based on the systems of reputation and trust used by companies, as well as raising the factors that influence consumer behavior. For the accomplishment of the research the exploratory method was chosen. Using in this process several bibliographical studies of large diffusers of E-commerce and consumer behavior. The results show that the development of electronic commerce causes companies to seek differentiated technological means of approaching the consumer, aiming for recognition, trust, adhesion and loyalty of new customers. These in turn seek in the system of reputation and trust a means of being perceived individually as a customer. In this way e-commerce is increasingly consolidated in the Brazilian economy, gaining new companies and consumers to the world of E-commerce, bringing more choices to the consumer and generating opportunities for entrepreneurs in this new market.

**Keyword:** E-Commerce. Consumer. Reputation and Trust.

## INTRODUÇÃO

A internet é uma das invenções tecnológicas que marcaram significativamente a sociedade contemporânea. Desde sua popularização em meados da década de 90 no Brasil, tem causado grandes transformações no dia a dia das pessoas e das organizações. Isso se deu por meio da agilidade e comodidade que proporciona se tornando essencial no cotidiano de seus usuários.

Dentre tantas funcionalidades agregadas a essa inovação, surgiu o comércio eletrônico ou em inglês e-commerce (CE). Esse tipo de mercado rompeu fronteiras conquistando novos usuários no mundo todo, movimentando cifras bilionárias com expectativa de cada vez mais aumentar o volume de negócios.

No Brasil, as organizações empresariais foram motivadas a aderirem ao CE para conquistarem novos clientes e obterem vantagens sobre a concorrência de mercado. Já os clientes, ganharam mais opções para escolher os produtos e serviços que atendessem suas necessidades, avaliando qualidade, preço, atendimento e rapidez na entrega, além da



facilidade de poder comprar de qualquer lugar do país ou até mesmo do exterior.

O procedimento de realizar transações financeiras, contratar serviços, fazer compras e estabelecer outros vínculos comerciais por meio da internet esta se tornando cada dia mais habitual entre consumidores de todas as idades. Isso faz parte da evolução do mercado mundial e é esse rápido desenvolvimento de mercado que traz questionamentos em relação ao consumidor.

É notável que o comércio eletrônico resultou em inúmeros benefícios para o consumidor e também para as empresas. Pesquisas demonstram que o crescimento econômico de organizações está vinculado a adesão desse tipo de comércio. Perante esse fenômeno que é o CE, torna-se necessário conhecer o consumidor digital, traçar o seu perfil, e suas necessidades. Dessa forma as empresas podem se qualificar de acordo com o público que deseja atender e os clientes terão mais facilidade de encontrar os produtos e serviços que necessitam, justificando com isso a escolha do tema para desenvolver a presente pesquisa.

Diante deste contexto, sobre o comportamento do consumidor virtual criou se a necessidade de estudar os sistemas de reputação e confiança que avaliam o comércio eletrônico, e por meio de uma revisão sistemática, deu-se a elaboração desta pesquisa tendo como principal objetivo o de analisar o desenvolvimento do comércio eletrônico a partir dos sistemas de reputação e confiança utilizados pelas empresas. A partir deste objetivo desdobram-se os objetivos específicos, que são:

- Levantar os fatores que influenciam no comportamento do consumidor;
- Verificar de que maneira a mudança no comportamento do consumidor tem contribuído para o crescimento do comércio eletrônico;
- Destacar os principais sistemas de reputação e confiança utilizados pelo comércio eletrônico.

É importante ressaltar a relevância deste trabalho devido ao expressivo crescimento da internet em relação às demais tecnologias de informação nos últimos anos e, sobretudo, pelo seu impacto na direção de negócios, como um novo e rentável canal para o desenvolvimento de relações comerciais, criando um amplo acesso a serviços, informações e recursos.

Na esfera acadêmica, esta pesquisa visa contribuir para os estudos atuais e futuros sobre os métodos de avaliação do comportamento do consumidor, adotados pelos sistemas de reputação e confiança. Sendo uma área de pesquisa ainda pouco explorado. Sabe-se que os artigos já publicados, no Brasil, representam pouca produção acadêmica frente à abrangência



dos temas internet, marketing, comércio eletrônico e comportamento do consumidor virtual.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Esta pesquisa foi realizada pelo método exploratório e teve como objetivo o levantamento de dados sobre o comportamento do consumidor Brasileiro de comércio eletrônico sendo analisado através dos *sites* de sistema de confiança e reputação Ebit e Reclame aqui.

A metodologia para elaboração deste estudo será baseada em revisão bibliográfica, que segundo Vergara (2007, p.48) “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas redes eletrônicas, isto é, qualquer outro tipo de pesquisa”. No estudo foi realizada uma busca por artigos científicos, livros, revistas da área, blogs e sites especializados no assunto, com o intuito de obter informações que figurassem ao mais próximo da realidade.

## **COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

Para analisar o comportamento do consumidor, não se pode focar apenas no que está acontecendo no fechamento de uma compra de produto ou serviço, mas no processo como um todo. A empresa precisa analisar o antes, o durante e o pós compra, para identificar características que podem favorecer a volta do cliente, como também, a sua fidelização.

Segundo Oliveira (2007), os *traders* controlavam o mercado até o final da guerra civil norte americana, estes por sua vez, era um tipo de atacadista da época, intermediários do comércio entre Europa e Estados Unidos, os quais determinavam a oferta do mercado. Com a expansão da industrialização, os produtores começaram a ter poder, e a oferta migrou para as mãos dos varejistas após a segunda Guerra Mundial, como também, como o crescimento dos gigantes como a *Wal Mart* por exemplo.

Ainda segundo Oliveira (2007), apenas ao final do século XX, com a desaceleração do crescimento populacional nos maiores países de consumo e o aumento da concorrência entre empresas, migrou o poder de compra para os consumidores, incentivando o crescimento de pesquisas relacionadas ao seu comportamento.

Schiffman e Kanuk (2009) aprofundam comentando que o comportamento do



consumidor, esta relacionado a um vasto campo de pesquisas relacionadas à sociedade de consumo, destacando que com a imensa semelhança nos comportamentos das pessoas, estudar o comportamento do consumidor identifica o que as pessoas fazem ao usar suas economias, identificando como gastam, tempo que levam, quantidade e esforço realizado no processo de compra.

O comportamento do consumidor é foco de estudos de diversas ciências, como: Administração, Psicologia, Sociologia, Marketing, Economia dentre outras. Destacam-se neste papel, onde pesquisadores destas áreas do conhecimento buscam constantemente entender como funciona o comportamento de compra das pessoas, seus desejos, anseios, crenças e valores, para assim desenvolverem conceitos e estratégias para melhor entender e vender para um determinado público.

Nessa mesma linha, Churchill e Peter (2000) consideram no processo de compra do consumidor as variáveis das influências sociais e das influências situacionais. Já Engel, Blackwell e Miniard (2005) consideram que as variáveis influenciam no processo de decisão de compra e sugere que estas se encontram divididas entre as influências ambientais, as diferenças individuais e os fatores pessoais.

No que tange à tomada de decisão de compra por parte do consumidor para Kotler (1998) existem quatro importantes fatores psicológicos que influenciam as escolhas dos consumidores:

- a) motivação;
- b) percepção;
- c) aprendizagem;
- d) crenças e atitudes.

No que se refere ao comportamento do consumidor on-line são as características econômicas e demográficas que melhor têm explicado o comportamento de compras on-line. (MORGADO, 2003).

O estudo de Lohse, Bellman e Johnson (2000) constatou que as pessoas que compram on-line parecem sofrer de escassez de tempo, mostrando que o estilo de vida seria uma explicação para esse tipo de compra. Claramente estamos em uma era de transformações que tem a internet apenas como propulsora de uma necessidade dos consumidores, não sendo ela que causou tais mudanças, apenas traduziu e viabilizou tais solicitações.

Para Limeira (2007), o comportamento do consumidor significa as várias informações



e reações dos mesmos, ocorridas como resultado de aspectos e estímulos variados, como o marketing, por exemplo, que influencia o ato de adquirir produtos pelas pessoas. São observados ainda os fatores pessoais que representam a análise das características individuais do cliente, levando em conta suas necessidades, grupo social, cultura, idade etc. As opiniões e conceitos que permeiam o meio social onde o consumidor está inserido significam os fatores ambientais.

De acordo com Costa (2009) o comportamento do consumidor é medido e caracterizado como as atividades desenvolvidas por pessoas para obtenção, consumo e descarte de produtos e serviços. Neste contexto, Miranda e Arruda (2004) destacam que o comportamento do consumidor é visto como um conjunto de atividades relacionadas à obtenção e consumo de produtos e serviços, bem como as decisões que ocorrem antes e depois da compra.

Para Solomom (2008) o comportamento do consumidor, está relacionado a premissa com o que os consumidores frequentemente compram, pois, tais produtos são adquiridos pelo significado e não pela funcionalidade, não significando que as funções básicas de um produto deixem de representar uma variável do processo decisório do processo de compra. No mercado extremamente competitivo, os significados de um produto estão relacionados diretamente a aquilo que ele representa para seu consumidor, como, por exemplo, *status* e realização pessoal.

De acordo com Kotler e Keller (2006) a cultura pode ser o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa. Para eles, é possível entender a amplitude e a força deste fator que influencia tanto as pessoas a partir da compreensão de que a cultura é composta por subculturas que fornecem identificação e socialização para seus membros como, por exemplo, as nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas.

Ainda seguindo as teorias de Kotler e Keller (2006) alguns fatores como os grupos de referências que são responsáveis pela influência direta sobre as atitudes ou comportamento de uma pessoa, família, papéis sociais e *status* também influenciam no comportamento do consumidor, pois esses grupos são grupos de afinidade, como família e amigos, grupos de aspiração, tidos como aqueles a que o indivíduo espera pertencer, e grupos de dissociação, cujos valores ou comportamentos são rejeitados e servem como base para aquilo que o indivíduo não deseja fazer.

Já para Las Casas (2008) dentro das teorias que explicam os comportamentos dos



indivíduos, encontra-se a teoria de Maslow que une a motivação à satisfação das necessidades como as fisiológicas, segurança, aceitação social, autoestima e realização pessoal. A teoria de Maslow deixa claro que conforme o indivíduo busca suprir suas necessidades, sente-se motivado a comprar produtos e serviços de acordo com sua hierarquia de necessidades. Las Casas (2006) comenta que o comportamento do consumidor é influenciado da maneira pela qual ele aprende com a experiência de consumo positiva, a experiência de consumo negativa e no ato da compra.

### **O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA *ONLINE***

Oliveira (2007) comenta que no processo de decisão de compra realizado através da internet, há grande presença da influência de familiares e amigos durante a etapa de busca de informações, ou seja, é possível deduzir que os consumidores necessitam de apoio para constatar a legalidade de suas consultas antes de completar o processo *on-line*, ou seja, o consumidor lança mão das impressões decorrentes das experiências de terceiros, vividas na internet, durante um processo de busca de informações, embora a compra aconteça no contexto virtual, frequentemente os consumidores necessitam de contato físico com os produtos antes de efetivar a compra.

Para Nakagawa (2008) após estudar vários autores, apresentou os fatores relacionados no Quadro abaixo como os principais motivadores potenciais para adoção do *e-commerce* pelos consumidores.

**Quadro 1** - principais motivadores potenciais para adoção do *e-commerce* pelos consumidores.

<b>Benefícios</b>	<b>Motivadores</b>
Comodidade	Praticidade, acessibilidade, comodidade e conveniência para comprar a qualquer momento a partir de qualquer lugar.
Amplitude	Escolha global e melhor seleção de produtos e serviços.
Redução da incerteza em relação a produtos	Teste, experimentação e entrega <i>on-line</i> .



digitais	
Natureza de mídia	Economia de tempo (tempo real).
Maior volume de informações de forma dinâmica	Agrega instantaneidade e flexibilidade ao processo de compra ao permitir comparações entre características e preços de produtos fornecendo suporte mais consistente a decisão de compra.
Diversão	Entretenimento.
Benefícios percebidos do vendedor	(i) Competitividade de preços e facilidade para cancelamento de pedidos; (ii) promoções, descontos e brindes; (iii) redução dos custos transacionais e operacionais das empresas devido à grande concorrência e a diminuição dos custos da busca de informações e avaliação de alternativas.
<i>Marketing</i> um-a-um	Disponibilidade de ofertas personalizadas.
Individualidade	(i) A natureza não social da compra <i>on-line</i> , reduz a pressão e agiliza o processo evitando o contato com vendedores e multidões. (ii) maior grau de privacidade e anonimato.

Fonte: Adaptado por Nakagawa (2008)

Ainda segundo Nakagawa (2008), os consumidores elegerem o *e-commerce* como opção de compra há fatores que devem ser avaliados e condicionantes como: (i) categorias de produtos; (ii) as compras *on-line* se encaixam no seu estilo de vida; (iii) em que medida ele percebe as compras *on-line* como fáceis e convenientes; (iv) influências sociais; (v) características demográficas, conhecimento do canal e utilidade/conveniência percebida por ele; (vi) credibilidade global da empresa/site; (vii) necessidade imediata do produto.

## **O NOVO CONSUMIDOR *ONLINE***

A partir do lançamento da internet nos anos de 1980, novas opções foram oferecidas a todos os usuários da grande rede, inicialmente com o correio eletrônico (e-mail), após com criação de salas de bate papo e serviços de busca, permitiram que pessoas de qualquer lugar do planeta com acesso a grande rede, pudessem utilizar estes serviços.

No ano de 1995 um novo salto foi dado com a criação do primeiro comércio



eletrônico, o *e-commerce* em inglês. A empresa que iniciou seus negócios com exclusividade na internet foi a Amazon.com, oferecendo a vendas de livros, iniciou uma grande mudança no mercado e no setor varejista do mundo inteiro. No Brasil, o *e-commerce*, iniciou no início dos anos 2000 com as empresa Americanas.com, Submarino e Grupo Pão de Açúcar.

Este novo tipo de varejo, chamada de *e-commerce*, é um fato irreversível do presente e do futuro do comércio. Há várias oportunidades de negócios espalhadas pela internet, além das que são criadas a todo instante. É bem provável que uma pesquisa de preços na internet traga não só o menor preço, como também melhores opções de bens. E, apesar do gargalo representado pelo analfabetismo digital de uma grande parcela da população, o *e-commerce* já desponta junto a uma geração que nasceu com o computador no colo ou nas mãos. O crescimento do número de internautas na última década é espantoso (TEIXEIRA, 2015).

Ainda segundo Teixeira (2015, p. 19), “No Brasil, atualmente, 45,6% de sua população tem acesso à internet (cerca de 90 milhões de pessoas). Se fizermos uma comparação entre os anos de 2000 e 2012, percebemos um aumento significativo, aproximadamente 1.500%, do número de usuários da internet no Brasil”

<sup>1</sup>De acordo com a pesquisa Ebit o comércio eletrônico cresce a cada ano e a tendência é crescer ainda mais. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, nos próximos anos o *e-commerce* continua crescendo e aumentando sua participação em relação ao varejo tradicional, com destaque para expectativa do aumento no consumo de bens digitais. As expectativas de crescimento são positivas, pois o consumidor brasileiro está a cada dia que passa mais confiante para compra online. De acordo com Teixeira (2015, p.20), “as categorias de bens mais comercializados são: moda e acessórios, 19%; cosméticos e perfumaria, 18%; eletrodomésticos, 10%; livros e revistas, 9%; informática, 7%.”

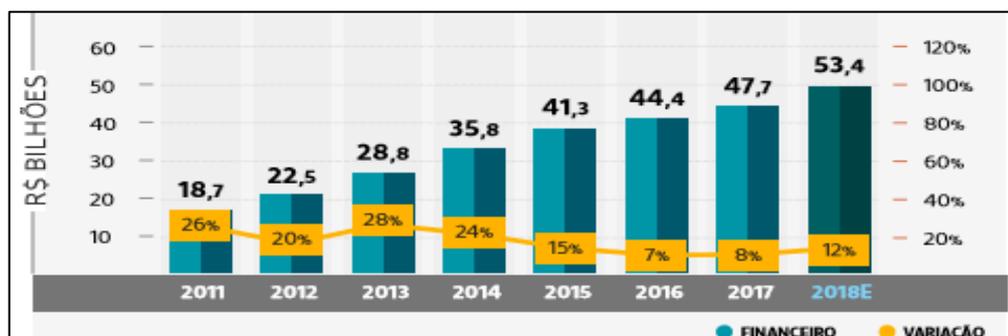
Não há dúvida do potencial da internet para a maioria dos negócios, pois o *e-commerce* no Brasil, conforme apresenta a Figura 1, saiu de um faturamento de R\$ 22 bilhões, em 2012, passando para R\$ 28,8 bilhões em 2013, chegando a R\$ 44,4 bilhões em 2016, atingindo R\$ 47,7 bilhões em 2017 e com projeções de R\$ 53,4 bilhões em 2018, números apresentados pela empresa Ebit, responsável por medir a reputação das lojas virtuais e uma das principais fontes de informação desse segmento.

---

1 Disponível em: [www.profissionaldeecommerce.com.br/tag/mercado-2/](http://www.profissionaldeecommerce.com.br/tag/mercado-2/). Acesso em 20 de abr. 2018.



**Figura 1:** Faturamento do *e-commerce* no Brasil



Fonte: WEBSHOPPERS 38ª EDIÇÃO 2018.

Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 28 out. 2018.

As organizações devem analisar objetivamente seu negócio, tanto os impactos decorrentes das tecnologias, como as previsões de crescimento potencial comercial da internet. (STERNE, 1995). Tal crescimento se deve a muitos fatores, mas o consumidor é o foco e como salientado anteriormente o *e-commerce* deve ser entendido como um processo de venda, e assim os *e-consumers*, conforme salientado por Martins (1999) apresentam três características básicas:

- Os *e-consumers* serão bem informados cada vez mais com poderosas ferramentas de busca;
- Os *e-consumers* serão cada vez mais exigentes na relação custo benefício;
- Os *e-consumers* irão comparar suas informações com outros consumidores e/ou propostas similares.

Segundo o relatório *Webshoppers* do primeiro semestre de 2018 realizado pela Ebit, as classes A e B são responsáveis por 17,8 % dos *e-consumers* brasileiros, a classe C, corresponde a 35,8% e as classes D e E representam 46,4%. O estudo ainda revela que a idade média desse consumidor é de 43 anos, tendo 51,5 % de participação representada pelo público feminino e uma renda média que fica em torno de R\$ 6.475 reais.

Para atingir a estes consumidores online, o varejo necessita usar de ferramentas de marketing que atendam e busque a atenção deste público consumidor, ferramentas como e-mail, redes sociais, sites oficiais de *e-commerce*, são pontos fundamentais para novas estratégias de marketing.

## SISTEMAS DE REPUTAÇÃO E CONFIANÇA



De acordo com Lopes (2006) a atuação dos Sistemas de Reputação (SRP) se baseia em dois conceitos principais: confiança e reputação. O conceito de confiança define, sob o ponto de vista de um indivíduo, o quanto ele confia em outro indivíduo. Para que um indivíduo seja confiável, é necessário que ele tenha atitudes positivas (honestas e colaborativas) com relação às entidades que dele dependem. Sendo assim, a confiabilidade é a capacidade de um indivíduo ser confiável e a confiança é uma consequência da confiabilidade.

Com a expansão do comércio eletrônico nas últimas décadas, foram elevadas também as preocupações inerentes às questões de segurança e privacidade no comércio eletrônico (HARTONO, 2014). O aumento no número de crimes e golpes na Internet, e, conseqüentemente, da percepção dos riscos nas compras *online*, faz com que os consumidores se tornem mais cautelosos, buscando informações a respeito do vendedor e levando-as em consideração na decisão de compra (KARAHANNA, 2013). A necessidade de se conhecer mais o comerciante antes dessa decisão incentivou a criação de sistemas de reputação, cujos serviços desempenham um papel relevante no contexto do comércio eletrônico atual.

Esses sistemas de reputação atuam como mecanismos que visam à redução da assimetria de informações entre consumidores e vendedores, além de atuarem no estabelecimento de selos e escores que atestam o cumprimento de normas e políticas consideradas como necessárias às lojas que atuam no mercado digital (VAVILIS, PETKOVIC, & ZANNONE, 2014).

Diversas pesquisas investem na criação de esquemas e mecanismos que facilitem a identificação dos fatores que levam clientes a adquirir confiança em relação a uma determinada empresa, no âmbito do comércio eletrônico (MCKNIGHT, CHOUDHURY, & KACMAR, 2002). De fato, a própria definição de confiança apresenta versões variadas, que estão relacionadas a diferentes ontologias, pois do ponto de vista da psicologia, confiança é definida como uma tendência de confiar em outros indivíduos; do ponto de vista da psicologia social, confiança é definida como uma cognição acerca da entidade em questão; já do ponto de vista da sociologia, confiança é entendida como uma característica do ambiente institucional.

Considerando as ideias de Kini e Choobineh (1998) que dizem que o sucesso e aceitação do comércio eletrônico dependem tanto de fatores sociais (confiança) quanto de fatores tecnológicos, Aladwani e Palvia (2002) defendem a adequação de alguns aspectos do



*website*, que para abordar uma percepção de qualidade, capaz de transmitir confiança, deve conter: conteúdo específico; conteúdo de qualidade; aparência e adequação técnica ao usuário. Ou seja, elementos relacionados à interface do *website* também influem na construção de confiança do comprador. Complementarmente, é também necessário que o *website* possa estabelecer níveis satisfatórios de privacidade e segurança além de oferecer prazer ao usuário, é responsável pela percepção de utilidade do *site* ao usuário.

Por fim, Holland e Lockett (1998) dizem que a confiança no ambiente virtual pode existir juntamente com contratos formais legais. Até mesmo porque estas formalizações de leis asseguram comportamentos confiáveis no comércio eletrônico. Entretanto, Josang e Ismail (2002) acreditam ser difícil para os indivíduos confiarem em procedimentos legais do *e-commerce* pelo fato destes ser incerta a qual jurisdição deve se aplicar. Além do mais, os autores completam que os custos dos procedimentos legais, em caso de desacordos ou quebra de contrato, costumam ser maiores que o custo do próprio contrato, o que os desestimula a procurar respaldo legal para eventuais problemas.

## **EBIT**

Ebit é uma empresa que acompanha o desenvolvimento do varejo digital desde seu início no Brasil, se tornando referência utilizada por consumidores brasileiros com intenção de realizar compras no comércio eletrônico de diversos segmentos do mercado. O desenvolvimento do CE é acompanhado semestralmente desde 2001 por meio do relatório *Webshoppers*, onde é apresentado o cenário do comércio, as mudanças de comportamento e preferências dos consumidores. Os resultados obtidos pela pesquisa contribuem para o entendimento e desenvolvimento do setor e projeta o futuro do mercado de compras *online*.

Para ser um conveniado Ebit, é preciso realizar um cadastro gratuito no *site* da empresa, para lojistas que desejam relatórios mais personalizados podem optar por pacotes com valores mensais de acordo com a necessidade de cada comércio. As empresas filiadas recebem selos que atestam confiança, além de orientações para captação e fidelização de novos clientes. Informações do *site* indicam que o sistema de reputação da Ebit possui mais de 25 mil lojas virtuais afiliadas e mais de 30 milhões de pesquisas coletadas.

O consumidor pode acessar o *site* do sistema Ebit e conhecer todas as lojas virtuais conveniadas conforme suas características. Verificar o nível de confiança e reputação das



lojas de acordo com os selos (diamante, ouro, prata e bronze), conferir quais as lojas não recomendadas e obter dicas para comprar *online*.

O quadro a seguir mostra os critérios de avaliações dos consumidores que são obtidas por meio de pesquisas de experiência de compra, satisfação de compra, pós-venda e de produto das lojas conveniadas. Cada consumidor avalia as lojas virtuais em diferentes critérios, que podem variar de acordo com o teor dos produtos/serviços vendidos.

**Quadro 2 - Método de avaliação de reputação e confiança Ebit.**

Pesquisa	Tipos de avaliação
1º Decisão de compra	Consumidor procura por uma loja confiável para comprar online o produto desejado. Encontra uma que tenha medalha Ebit, clica na medalha para ver se é real e, ao confirmar, decide comprar.
2º Experiência de compra	Após a compra online em uma loja conveniada à Ebit, o consumidor visualiza o banner da Ebit na tela de confirmação de compra, que o levará à primeira pesquisa sobre sua experiência.
3º Pesquisa de Satisfação de Compra	Os consumidores avaliam a loja virtual em quesitos sobre sua experiência de compra e demais informações como frete, meios de pagamento e entrega no prazo.
4º Pesquisa de Pós-Venda	Após o prazo de entrega informado, a Ebit envia a pesquisa via e-mail para avaliar a experiência pós-venda da loja.
5º Pesquisa de Produto	Algumas semanas depois do produto ser entregue, a Ebit envia uma pesquisa de avaliação sobre a satisfação geral com o item comprado.

Fonte: Ebit a Nielsen company. Acesso em: 28 out. 2018  
Disponível em: <https://www.ebit.com.br/reputacao-de-lojas?m=diamante>

O sistema de reputação e confiança do comércio eletrônico Ebit executa pesquisas em várias etapas do processo de compra online. A começar do momento da decisão da compra, em que certifica as melhores lojas por classificação em Diamante ou medalhas, até a satisfação final, perguntando diretamente ao consumidor como foi sua experiência com cada loja. Com isso o sistema visa trazer mais segurança e confiabilidade para consumidores e lojistas do comércio eletrônico.



## RECLAME AQUI

O site [www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br) concede ao público um sistema que avalia a reputação de comércio de bens e serviços que é baseado em reclamações realizadas por clientes que tiveram qualquer tipo de complicação em alguma das etapas do processo de compra. O sistema é gratuito e aberto a qualquer usuário de Internet que realize corretamente o cadastro no site. Os consumidores podem relatar experiências que são publicadas no site e um aviso é encaminhado à empresa reclamada.

Neste sistema, os lojistas poderão responder a reclamação, publicando, assim, a resposta ao consumidor, desde que estejam cadastradas no site. As reclamações cadastradas no Reclame Aqui formam um ranking atualizado das empresas, de acordo com os seguintes critérios:

- a) Índice de Resposta (IR) - Porcentagem de reclamações respondidas, sendo que apenas a primeira resposta é considerada; Tendo nota de peso dois.
- b) Média das Avaliações (MA) - Levam em consideração apenas reclamações finalizadas e avaliadas. Corresponde à média aritmética das notas (variando de 0 a 10) concedidas pelos reclamantes para avaliar o atendimento recebido. Tendo nota de peso três.
- c) Índice de Solução (IS) - Levam em consideração apenas reclamações finalizadas e avaliadas. Corresponde à porcentagem de reclamações onde os consumidores, ao finalizar, consideraram que o problema que originou a reclamação foi resolvido. Tendo nota de peso três.
- d) Índice de Novos Negócios (IN) - Levam em consideração apenas reclamações finalizadas e avaliadas. Corresponde à porcentagem de reclamações onde os consumidores, ao finalizar, informaram que, sim, voltariam a fazer negócios com a empresa. Tendo nota de peso dois.

Assim a fórmula para obtenção da Avaliação do Reclame AQUI é a seguinte:

$$AR = ((IR * 2) + (MA * 10 * 3) + (IS * 3) + (IN * 2)) / 100$$

Para  $8 \leq AR \leq 10$ , ÓTIMO.

Para  $7 \leq AR \leq 7.9$ , BOM.

Para  $6 \leq AR \leq 6.9$ , REGULAR.

Para  $5 \leq AR \leq 5.9$ , RUIM.

Para  $AR < 5$ , NÃO RECOMENDADA.



Essa fórmula só é aplicada se a empresa passar pelas seguintes avaliações prévias:

- Possuir índice de resposta superior a 50%. Isso é feito para prevenir que empresas que não respondem a seus consumidores não sejam beneficiadas.
- Possuir um número de avaliações igual ou superior a 10. Se possuir menos, a empresa ficará com reputação SEM ÍNDICE.

Assim as empresas terão seus percentuais de avaliação disponíveis como mostra o exemplo abaixo.

**Figura 2:** Índice de reputação e confiança Americanas - Loja Online



Fonte: Reclame Aqui Acesso em: 27 de nov. de 2018

Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/americanas-com-loja-online/>

As lojas americanas lidera o *ranking* mais recente do Reclame aqui, atualizado logo após a *Black Friday 2018*, considerada a segunda data mais esperada para o comércio eletrônico na expectativa de vendas, o sistema de reputação segue monitorando as ofertas, entrega dos produtos e o atendimento das empresas.



Segundo o *site* as reclamações mais relatadas referente as Lojas americanas neste período de *Black Friday* estão relacionadas ao prazo de entrega, cancelamento de compra, troca ou devolução e divergências na finalização de compra. A empresa apesar de liderar o *ranking* de reclamações segue tendo uma boa média em seu perfil, pois responde 99 % dos problemas relatados, com mais de 90% de índice de solução e mais de 70% voltariam a fazer negócios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do lançamento da internet nos anos de 1980, novas opções foram oferecidas a todos os usuários da grande rede, inicialmente com o correio eletrônico (e-mail), após com criação de salas de bate papo e serviços de busca, permitiram que pessoas de qualquer lugar do planeta com acesso a grande rede, pudessem utilizar estes serviços.

No ano de 1995 um novo salto foi dado com a criação do primeiro comércio eletrônico, o *e-commerce* em inglês. A empresa que iniciou seus negócios com exclusividade na internet foi a Amazon.com, oferecendo a vendas de livros, iniciou uma grande mudança no mercado e no setor varejista do mundo inteiro. No Brasil, o *e-commerce*, iniciou no início dos anos 2000 com as empresa Americanas.com, Submarino e Grupo Pão de Açúcar.

A decisão de compra ou de utilização de qualquer serviço depende de diversos fatores influenciadores, os quais incentivam ou não a decisão do consumidor. Dentre elas estão as variáveis de preço, localização e qualidade de produtos e serviços, porém, quando estas variáveis são semelhantes entre as empresas concorrentes, acredita-se que o design de serviços em si, pode ser o fator decisão.

Um dos grandes, talvez o maior desafio para qualquer empresa é entender o comportamento de seu consumidor atual e do em potencial, pois só assim poderá traçar estratégias adequadas para atender a uma necessidade específica que o bem ou serviço oferece, pois a área do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer suas necessidades e seus desejos.

Quando a empresa entende o comportamento do consumidor, é como entender o pensamento, sentimentos e ações que os consumidores possuem entender o que os influenciam sobre as mudanças de atitudes, pois existem algumas influências que podem



afetar o comportamento de compra do consumidor no processo de decisão de compra, tais como, influências interpessoais, intrapessoais, psicológicas, situacionais e influências de *marketing*.

Porém, no comércio eletrônico, são utilizadas ferramentas para avaliar, não somente o comportamento do consumidor, como também a confiabilidade da empresa que está oferecendo este serviço de varejo, os chamados sistemas de reputação e confiança, os quais, os conceitos de confiança e reputação são aplicáveis em ambientes de interação virtual através dos Sistemas de Reputação, onde, esses sistemas coletam, distribuem e agregam informações sobre o comportamento dos participantes nas interações realizadas. Dessa forma, auxiliam usuários a decidirem em quem confiar, motivam o bom comportamento dos participantes, e procuram controlar a participação daqueles que são considerados desonestos.

Para analisar o comportamento do consumidor, não se pode focar apenas no que está acontecendo no fechamento de uma compra de produto ou serviço, mas no processo como um todo. A empresa precisa analisar o antes, o durante e o pós compra, para identificar características que podem favorecer a volta do cliente, como também, a sua fidelização.

A atuação dos Sistemas de Reputação (SRP) se baseia em dois conceitos principais: confiança e reputação. O conceito de confiança define, sob o ponto de vista de um indivíduo, o quanto ele confia em outro indivíduo. Para que um indivíduo seja confiável, é necessário que ele tenha atitudes positivas (honestas e colaborativas) com relação às entidades que dele que dependem. Sendo assim, a confiabilidade é a capacidade de um indivíduo ser confiável, pois há confiança quando existe uma expectativa generalizada de se contar com a palavra, promessa ou relato (oral ou escrito) da outra parte envolvida na relação.

Em resumo, a confiança está relacionada à expectativa que um indivíduo tem em relação à competência, sinceridade e boa vontade da outra parte envolvida. Também sob esta conceituação em que a confiança está ligada ao depósito de expectativas positivas no comportamento alheio, sendo assim, esses sistemas de reputação atuam como mecanismos que visam à redução da assimetria de informações entre consumidores e vendedores, além de atuarem no estabelecimento de selos e escores que atestam o cumprimento de normas e políticas consideradas como necessárias às lojas que atuam no mercado digital, buscando o sucesso e aceitação do comércio eletrônico depende tanto de fatores sociais (confiança) quanto de fatores tecnológicos.

Para finalizar, observa-se que a adequação de alguns aspectos do *website*, que para



abordar uma percepção de qualidade, capaz de transmitir confiança, deve conter: conteúdo específico; conteúdo de qualidade; aparência e adequação técnica ao usuário. Ou seja, elementos relacionados à interface do *website* também influem na construção de confiança do comprador.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Maria Isabel Franco E; PONGELUPPE, Perla Calil. **Teoria Geral da Administração**. Brasília: INEPAD. 2006

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COSTA, Fabiano Leite. **Comércio eletrônico: hábitos do consumidor na internet**. Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo: 2009

EBIT, Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 28 out. 2018.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.

GARCIA, Janaina Leonardo org.. **Marketing de serviço e de varejo**. São Paulo: Pearson. 2015.

HARTONO, E., Holsapple, C. W., Kim, K. Y., Na, K. S., & Simpson, J. T. **Measuring perceived security in B2C electronic commerce website usage: a respecification and validation**. *Decision Support Systems*, 62, 11-21.2014.

JOSANG, A. e ISMAIL, R., **O sistema de reputação beta**. In: Anais da 15ª Conferência do Comércio Eletrônico de Bled, Bled, Eslovénia, Junho de 2002.

KARAHANNA, E., Williams, C. K., Polites, G. L., Liu, B., & Seligman, L. **Uncertainty avoidance and consumer perceptions of global e-commerce sites: a multi-level approach**. *Drake Management Review*, 3(1), 12-47. 2013

KELLER, Kevin Lane. **Gestão estratégia de marcas**. Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica:** ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** 1ª. edição 8ª. reimpressão, página 138, São Paulo, Atlas, 2014.

LEE, D., PARK, J. e AHN, J. **Sobre a Explicação dos Fatores que Afetam a Adoção do Comércio Eletrônico**, *Procedimentos da 22ª Conferência Internacional sobre Sistemas de Informação*, V. Storey, S. Sarker e JI DeGross (eds.), New Orleans, Louisiana, pp. 109-120. 2001.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LOHSE, G.; BELLMAN, S.; JOHNSON, E. J. **Consumer buying behavior on the Internet: findings from panel data.** *Journal of Interactive Marketing*, v. 14, n. 1, p. 15-29, 2000.

LOPES, F. D. **Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais.** *Cadernos EBAPE. BR*, v. 2, n. 3, p. 01-21, 2004.

MCKNIGHT, DH, CHOUDHURY, V. e KACMAR, C. **O impacto da confiança inicial do consumidor sobre as intenções de transacionar com um site: um modelo de construção de confiança.** *Jornal de Estratégico Information Systems*, 11, 297-323. 2002.

MIRANDA, Cláudia Maria Carvalho; ARRUDA, Danielle Miranda de Oliveira. **E-produtos e variáveis comportamentais determinantes de compra no varejo virtual:** um estudo com consumidores brasileiros. *REAd– Ed 37, vol. 10, nº 1, janeiro - fevereiro 2004.*

MORGADO, M. G. **Comportamento do consumidor on-line: perfil, uso da Internet e atitudes.** Tese (Doutorado em Administração) -Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2003.

NAKAGAWA, Sandra S. Yamashita. **A lealdade de consumidores nos ambientes de comercio online e offline.** Tese (doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo: 2008.

OLIVEIRA, E. C. **Comportamento do consumidor: processo de decisão de compra de livros pela Internet.** Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2007.

RECLAME AQUI. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br/>>. Acesso em: 24 out. 2018.



SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 7ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, F. **O que é Service Design. UX Collective BR**, 2011. Disponível em: <<https://brasil.uxdesign.cc/o-que-%C3%A9-service-design-70543ff20e19>>. Acesso em: 22 de março de 2018.

VAVILIS, S., Petkovic, M., & Zannone. **NA reference model for reputation systems**. *Decision Support Systems*, 61(1), 147-154. doi: 10.1016/j.dss.2014.02.002. 2014.

WEBSHOPPERS 38ª EDIÇÃO 2018. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 28 out. 2018.