



ADM
CONGRESSO INTERNACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO



25 a 28
setembro
2024
Campus Central UEPG
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências
Artificiais na Sociedade Atual

realização:



Apoio:



COMTURPG



ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM A PERMANÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE RETENTION IN FAMILY ORGANIZATIONS

ÁREA TEMÁTICA: 1. ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Heloísa Gomes de Souza, UEM, Brasil, ra118439@uem.br

Deisy Cristina Corrêa Igarashi, UEM, Brasil, dccigarashi@uem.br

Wagner Igarashi, UEM, Brasil, wigarashi@uem.br

Resumo

Gestores e funcionários nem sempre consideram os mesmos fatores ao decidir pela permanência na companhia. Este estudo de caso qualitativo-descritivo utilizou questionários para analisar as diferenças de percepção entre gestores e funcionários sobre os fatores que influenciam a permanência em uma organização familiar. A pesquisa apurou divergências entre gestores e funcionários nos seguintes fatores: 'treinamento e desenvolvimento', 'retenção de funcionários', 'empoderamento do funcionário' e 'sistema de recrutamento e seleção'. Identificou ações realizadas pela empresa que não atingiam o objetivo esperado, pois não são consideradas relevantes pelos funcionários. Observou demandas dos funcionários desconhecidas pelos gestores, como por exemplo, o fato da empresa servir almoço no refeitório. Neste sentido, uma ação a ser realizada pelos gestores seria listar medidas que a empresa pode realizar em prol dos funcionários e, antes de implementá-las, realizar pesquisa de opinião junto aos funcionários buscando promover o alinhamento da percepção entre as duas partes, resultando em maiores benefícios para ambas.

Palavras-chave: Empresa familiar; Permanência de funcionários; Diferença de percepção.

Abstract

Managers and employees do not always consider the same factors when deciding to stay with the company. This qualitative-descriptive case study used questionnaires to analyze differences in perception between managers and employees regarding factors influencing retention in a family-owned organization. The research identified discrepancies between managers and employees in the following factors: 'training and development', 'employee retention', 'employee empowerment', and 'recruitment and selection system'. It found that actions taken by the company did not achieve the expected results because they were not considered relevant by employees. It also observed demands from employees that managers were unaware of, such as the company providing lunch in the cafeteria. In this regard, an action for managers would be to list measures the company can take for the benefit of employees and, before implementing them, conduct opinion surveys among employees to promote alignment of perception between both parties, resulting in greater benefits for all.

Keywords: *Family Business; Employee Retention; Perceptual Differences.*

1. INTRODUÇÃO

A rotatividade de pessoal faz parte do dia a dia de uma empresa, que passa por ciclos de admissões e demissões. Cabendo às organizações encontrar maneiras de atingir estabilidade nesse processo. Consoante a isso, Chiavenato (2009) considera o índice de rotatividade ideal como aquele que permite a organização reter pessoal com bons conhecimentos e substituir as pessoas com distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa viável.

Todavia, vários fatores influenciam a permanência de um funcionário na companhia, Hussain e Rehman (2013) citam alguns deles: ‘treinamento e desenvolvimento’, ‘sistema de comunicação interna’, ‘retenção de funcionários’, ‘segurança no emprego’, ‘empoderamento do funcionário’, ‘sistema de recrutamento e seleção’ e ‘recompensa e compensação’. Além disso, Chiavenato (2020) ressalta que para reter talentos as empresas devem oferecer aos funcionários o contexto básico para se desenvolver, crescer e produzir resultados capazes de agregar valor ao negócio da empresa.

Todavia gestores e funcionários podem ter percepções diferentes sobre qual a influência que cada um desses fatores tem sobre a permanência dos funcionários dentro da companhia. Isso porque, a percepção é o “processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões” (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

Por essa razão, esta pesquisa busca analisar as diferenças de percepção entre gestores e funcionários sobre os fatores que influenciam a permanência em uma organização familiar. Ademais, a partir da pesquisa busca-se responder ao seguinte questionamento: Quais as principais diferenças de percepção entre gestores e funcionários em relação aos fatores que influenciam a permanência em uma organização familiar?

A relevância desse trabalho vem justamente dessa análise da diferença de percepção entre gestores e funcionários têm com relação às formas que a empresa possui para reduzir a taxa de rotatividade. Isso porque a pesquisa busca entender se gestores e funcionários dão o mesmo grau de importância para as medidas adotadas pela companhia para reter seus funcionários.

Essa pesquisa visa contribuir com a tomada de decisão dentro das organizações familiares. Visto que, ao analisar quais são os fatores que os funcionários entendem como importante na hora de decidir continuar trabalhando na instituição, essas empresas podem criar novas estratégias ou alterar as estratégias existentes, a fim de reduzir a taxa de rotatividade e aumentar o grau de satisfação de seus funcionários.

2. FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE EM EMPRESAS FAMILIARES

Empresa familiar é aquela na qual “o poder de decisão é transmitido de maneira hereditária, entre uma ou mais famílias” (Oliveira, 2018, p.3), podendo também ser definida como a empresa “fundada por uma pessoa e cujo corpo de funcionários é composto por outros membros da família que posteriormente serão responsáveis pelo comando do negócio” (Silva et al., 2019, p. 13).

A sucessão é um dos principais dilemas enfrentados pelas empresas familiares. Isso porque pode acontecer de que os herdeiros não se sintam parte da companhia, não conheçam a fundo as suas responsabilidades ou não entendam o papel da empresa dentro da comunidade como um todo (IBGC, 2018).

No Brasil, 90% das empresas estão sob o controle familiar; porém, somente de 3% a 4% dessas empresas sobrevivem à sucessão da terceira geração (IBGC, 2018). Isto indica que as empresas precisam se preparar melhor para o momento de sucessão, focando na continuidade da atividade desempenhada.

Para isso, empresas familiares passaram a atribuir mais atenção à necessidade de contratar funcionários com qualificações necessárias para desempenhar determinadas funções junto a

companhia, em especial a de liderança (Luz & Freitas, 2013), função até então realizada por membros da própria família empresária.

Isso porque, a contratação de integrantes da família, por vezes baseia-se meramente em favoritismo, e ocorre de duas maneiras: (a) conscientemente – o proprietário da organização (líder) escolhe favorecer alguém por maior afinidade, proximidade, possuir mais intimidade com a pessoa; ou (b) inconscientemente – o proprietário da organização (líder) não percebe que a afinidade e a confiança em uma pessoa, normalmente ocorre com as pessoas com as quais o líder a apresenta reciprocidade (considera semelhante a ele). Ou seja, nem sempre está relacionado a qualidade ou competência da pessoa em relação a suas funções (Lima, Machado & Castro, 2002).

Por outro lado, as empresas familiares têm, cada vez mais, buscado contratar pessoas que efetivamente possuam conhecimentos e aptidões necessários para desempenhar funções dentro da companhia (Luz & Freitas, 2013). Ressalta-se que 75% da mão de obra do país é empregada por empresas familiares e mais da metade do PIB do país advém dessas companhias (Klynveld & Marwick, 2021). Tais informações reforçam a importância dessas empresas para a economia do país.

Uma das demandas apresentadas pelas empresas familiares está vinculada com a rotatividade de funcionários, fenômeno causado pela “recorrente substituição de parte da força de trabalho utilizada em cada ciclo produtivo anual, por meio de demissões e admissões de trabalhadores que são realizadas pelo conjunto das unidades produtivas do país” (Dieese, 2018, p.79).

A rotatividade é um índice calculado a partir da divisão do número de colaboradores desligados e do efetivo médio da organização, sendo representada pela média do número de funcionários efetivos no início e no fim do período da análise (Chiavenato, 2009). Ressalta-se que a rotatividade representa efeito em variáveis internas e externas à companhia. Como exemplo das variáveis internas, tem-se a remuneração, benefícios, plano de carreira, modelo de gestão, relação entre pessoas, condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho. Enquanto, como exemplo de variáveis externas, pode-se citar a oferta de vagas de empregos e a situação econômica do momento. (Chiavenato, 2020, p.84).

A rotatividade também afeta as finanças da empresa, pois alguns custos estão atrelados a ela, como o custo de desligamento, treinamento, recrutamento e seleção. (Chiavenato, 2020, p.86). Por isso, cada vez mais, as empresas precisam estabelecer boas estratégias de retenção, a fim de reduzir a taxa de rotatividade e os custos supracitados.

Para isso, podem ser adotadas algumas medidas voltadas para: a) remuneração e compensação; b) benefícios e serviços sociais; c) higiene e segurança do trabalho; d) relações sindicais (Chiavenato, 2009, p. 122), além de estabelecer um processo de recrutamento e seleção que seja eficiente, alinhado com um programa de recepção, acompanhamento e treinamento de novos colaboradores (Patias et al., 2014, p. 165).

Caso a empresa deseje reduzir a taxa de rotatividade ela deve estar atenta aos fatores descritos no Quadro 1, de modo a buscar aumentar a satisfação dos funcionários em diferentes âmbitos.

Fatores	Descrição
Treinamento e desenvolvimento	Aprimora habilidades, conhecimentos e desempenho dos funcionários, em conjunto com a aptidão física e mental.
Sistema de comunicação interna	Sistemas formais e informais de comunicação interna desenvolve a confiança entre os membros da organização de forma eficiente na estrutura vertical e horizontal. Assim, o conhecimento dos funcionários é atualizado
Retenção de funcionários	Motivar e reter funcionários importante nas práticas de gestão empresarial. Para tanto, os talentos devem ser desafiados em novas funções ou funções em evolução
Segurança no emprego	A técnica mais significativa para tornar funcionários mais leais é fornecer a segurança do emprego. Empregadores que prometem estabilidade aos funcionários apresentam melhores resultados, pois os funcionários ficam mais satisfeitos,

	melhoram a produtividade e aceitam novas tarefas
Desenvolvimento de equipes	Melhorar o desempenho individual do funcionário, bem como o desempenho de uma equipe, aumentando o desempenho da organização.
Empoderamento do funcionário	Permite que os funcionários contribuam no processo de tomada de decisão, localizem e resolvam seus problemas e supervisionem seus próprios empregos
Sistema de recrutamento e seleção	Visa atrair candidaturas adequadas, das quais a pessoa mais adequada pode ser selecionada para um determinado trabalho. Enquanto isso, a seleção visa escolher o candidato mais adequado para preencher as vagas existentes
Recompensa e compensação	A satisfação do funcionário incluem o sistema de compensação e recompensa. Assim é importante existir a possibilidade de desempenhar uma atividade profissional que permita a realização profissional e pessoal

Quadro 1: Esquematização Fatores Contribuem Retenção Talentos

Fonte: Hussain e Rehman (2013)

Ou seja, ao considerar a afirmação de Chiavenato (2020) de que a rotatividade representa um índice, em paralelo com as variáveis internas e externas, bem como com as medidas descritas por Patias et al. (2014), e os fatores apontados por Hussain e Rehman (2013). A partir dos fatores descritos no quadro 1 pode-se concluir que a empresa precisa considerar que a taxa de rotatividade está relacionada com o grau de satisfação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho e, a partir disso, deve buscar meios para aumentar a satisfação de seus colaboradores.

Para Siqueira (2008, p.260) “aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho”. Conforme Chiavenato (2021, p.72) as ações humanas são voltadas para a satisfação de necessidades pessoais, com finalidade de atingir os objetivos e aspirações de cada indivíduo.

Todavia, quando se trata das necessidades individuais, existem diferentes teorias, pois “os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele” (Chiavenato, 2021, p.54). A teoria mais difundida é a Pirâmide de Maslow, a qual indica que “cada indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidade para atingir a sua plena autorrealização” (Cavalcanti et al., 2019). Ou seja, Maslow segregou as necessidades humanas em diferentes níveis de importância, estabelecendo o arranjo apresentado na figura 1.



Figura 1: Pirâmide de Maslow

Fonte: Chiavenato, 2021

A partir do arranjo descrito na figura 1, Chiavenato (2021) considera que para alcançar uma nova etapa, é imprescindível atingir a etapa anterior. Por exemplo, o ser humano somente estará em busca de segurança (nível 2), quando suas necessidades fisiológicas (nível 1) estiverem sendo atendidas. Contudo, Silva et al. (2017) consideram nunca ser possível atingir em

plenitude uma autorrealização, conduzindo a afirmação de que “quanto mais se sacia, mais a necessidade aumenta”. Apesar disso, Cavalcanti et. al (2019) explicam a busca contínua por melhores condições é nata ao ser humano e está intimamente relacionada a racionalidade limitadas dos indivíduos, e que, apesar de haver uma parcela de necessidades não plenamente atendidas, existe também a tendência de que quanto maior o grau de satisfação das necessidades humanas, melhor tende a ser a saúde mental do indivíduo.

Por tanto, Sebastião et al. (2014) explicam que as empresas buscam a redução da taxa de rotatividade de funcionários e deste modo devem atentar-se aos mais diferentes aspectos, buscando auxiliar seus funcionários a satisfazerem suas necessidades, em prol da autorrealização e do aumento do grau de satisfação dos empregados com relação a ‘treinamento e desenvolvimento’, ‘sistema de comunicação interna’, ‘retenção de funcionários’, ‘segurança no emprego’, ‘empoderamento do funcionário’, ‘sistema de recrutamento e seleção’ e ‘recompensa e compensação’.

3. TRABALHOS CORRELATOS

Nessa sessão estão elencadas pesquisas realizadas anteriormente com enfoque na permanência dos colaboradores em empresas familiares, a seleção dos estudos ocorreu junto a base de dados Google Acadêmico. A partir de buscas pelo termo ‘rotatividade em empresa familiar’, foram identificados inicialmente 320 textos, dos quais após análise inicial foram selecionados 7, para compor esta seção devido à proximidade de tais textos com a pesquisa ora desenvolvida.

O texto de Meurer, Viana e Ferreira (2023) de natureza qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas buscou entender quais aspectos são importantes para a retenção de funcionários. O estudo enfocou 5 aspectos, a saber: (a) comunicação flexível, (b) oportunidade de carreira, (c) trabalho humanizado, (d) configuração regional, e (e) sentimento de pertencimento. Meurer, Viana e Ferreira (2023) concluíram que as empresas devem fornecer oportunidades de treinamento e qualificação, de forma a refletir nos 5 aspectos estudados, os resultados indicam que um ambiente de trabalho humanizado, com oportunidades de crescimento e comunicação flexível são fatores considerados importantes para potencializar a retenção de funcionários.

Seguindo essa mesma linha, a pesquisa qualitativa de Reis (2016) analisou o turnover de uma empresa hoteleira em um período de cinco anos, elencando os pontos fortes e fracos da companhia em questão, a fim de verificar quais seriam as causas dessa rotatividade e, também, qual seria a influência da gestão de pessoas nesse processo de rotatividade. O estudo apontou como pontos fortes da companhia a confiança nos funcionários, a facilidade de contratação (por serem membros da família) e a baixa concorrência. Como pontos fracos o autor observou a falta de qualificação dos funcionários, o alto índice de rotatividade, a insatisfação e desorganização dos funcionários. Reis (2016) concluiu que as causas do turnover seriam a remuneração salarial, a falta de reconhecimento (que causa desmotivação) e de plano de carreira, e a contratação de funcionários não qualificados.

A investigação descritiva de Patias et. al (2014) por meio de entrevistas, análises in loco e de dados secundários apurou a composição dos custos decorrentes da rotatividade de pessoal em uma rede de supermercados. Esses custos foram separados em três categorias: 1) custos de desligamento 2) custos de reposição 3) custos de treinamento, a fim de minimizá-los. Para Patias et. al (2014) além dos altos custos financeiros, a rotatividade causa outros problemas no ambiente de trabalho, os quais são considerados custos imensuráveis, como o impacto na produtividade, a perda de capital humano, principalmente pela perda de funcionários altamente capacitados. O estudo apontou, também, que as empresas precisam criar meios para controlar e mensurar esses custos dentro da sua atividade.

Por sua vez, Spessemili e Almeida (2016) por meio de pesquisa qualitativa-descritiva desenvolvida por meio de questionário, buscou identificar o turnover (entrada e saída de funcionários) em uma organização do setor de transportes no Espírito Santo. Os resultados

indicam os respondentes consideram os salários ruins, consideram não haver comunicação entre os setores da empresa, bem como falta de cooperação. Além disso, 46,67% afirmaram não haver oportunidade de crescimento, gerando turnover elevado e altos gastos com demissões.

O quinto texto objeto de análise foi desenvolvido por Lima, Pozo e Guimarães (2018) e identificou quais os efeitos da cultura organizacional na gestão de recursos humanos em uma empresa familiar. Um ponto importante desse estudo é que a empresa havia passado por uma reestruturação em sua administração, mas os valores e princípios enraizados na cultura organizacional mantiveram-se os mesmos e, com isso, na maioria dos casos analisados a cultura organizacional teve um impacto negativo.

Lima, Pozo e Guimarães (2018) apontaram disparidade entre a administração e a cultura organizacional causavam os seguintes impactos à companhia: (a) motivação e desempenhos baixos; (b) tensão e conturbação no ambiente de trabalho; (c) resistência à inovação e à aceitar ideias e sugestões de pessoas que não fazem parte da família; (d) processo de tomada de decisão demorado; (e) processo de recrutamento e seleção rígido; (f) excessiva aversão ao erro; (g) acomodação profissional por parte dos colaboradores, assim como falta de comprometimento e ineficácia operacional; e (h) falta de liberdade de diálogo entre os funcionários e os seus superiores.

Samara e Arenas (2017), por sua vez, buscaram responder a dois questionamentos sobre a igualdade de tratamento dos funcionários em empresas familiares, sendo eles: (a) como as empresas familiares podem alcançar a igualdade no tratamento de funcionários familiares e não familiares?; e (b) Por que os tomadores de decisão devem promover essa igualdade em ambientes de trabalho familiares?. E, como resposta os autores apresentam quatro passos a serem seguidos para tratar de forma mais igualitária os funcionários. Assim o primeiro passo busca identificar quais são as expectativas dos funcionários para determinado cargo. O segundo visa fornecer igual oportunidade de fala, ou seja, os funcionários devem saber da existência de um canal com acesso seguro de comunicação dentro da companhia. O terceiro passo é estabelecer um comitê com reuniões frequentes para analisar e tratar de questões de igualdade na empresa e, por último, o quarto passo consiste em aplicar para todos os funcionários as medidas que foram estabelecidas por esse comitê.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é desenvolvida a partir de um estudo de caso, o qual para Yin (2015) trata-se de uma investigação empírica, explorando de forma profunda um fenômeno contemporâneo.

A pesquisa, também, se configura como qualitativa, apresentando uma riqueza de dados, fornecendo uma visão ampla do fenômeno em estudo, para que seja possível analisar contradições e paradoxos (Vieira, 2004). De acordo com Minayo (2009, p. 21), a pesquisa qualitativa “responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado”.

Além disso, na pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador”. (Prodanov & Freitas, 2013, p. 52)

Com relação aos Procedimentos desta pesquisa utiliza-se de questionário estruturado, quadro 2, o qual foi disponibilizado aos empresários e aos funcionários para ser respondido. Matias-Pereira (2016) considera o questionário como “um instrumento de coleta de dados constituído de uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador”.

O questionário utiliza a escala de cinco ponto de Likert para avaliar a percepção dos respondentes, por meio de um “conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância” (Silva Junior e Costa, 2014),

possuindo como alternativas de respostas (1) discordância total, (2) discordância parcial, (3) indiferença, (4) concordância parcial, (5) concordância total e foi disponibilizado de 01/11/2023 a 30/11/2023.

Encerrado o prazo para recebimento de respostas e passou-se a etapa de tabulação dos dados. Ao todo foram obtidos 20 questionários, os quais foram analisados e considerados válidos. Os questionários foram tabulados via planilha eletrônica (quadro 2) e a partir disso foram feitas análises e a interpretação dos resultados obtidos.

Afirmativas Nas questões a seguir, informe o grau de concordância com cada uma das afirmações, assinalando apenas uma das opções	1 Discorda total- mente		2 Discorda parcial- Mente		3 Indi- ferente		4 Concord a parcial- mente		5 Concord a total- mente		Média		Medi- ana	
	d G	dF	G G	dF	G G	FF	d G	dF	d G	dF	d G	dF	d G	dF
A empresa oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento?	3	0	0	0	0	0	1	3	1	7	2,4	4,7	1,0	5,0
A empresa deixa claro o que é esperado de cada funcionário dentro da função desempenhada?	0	0	0	0	0	1	2	3	3	6	4,6	4,5	5,0	5,0
Os funcionários sabem e têm consciência de como são avaliados pela empresa?	0	0	0	1	0	2	3	1	2	6	4,4	4,2	4,0	5,0
A empresa oferece desafios para você atribuindo novas funções?	1	0	1	0	0	0	2	3	1	7	3,2	4,7	4,0	5,0
A empresa trata seus funcionários de forma justa?	0	0	0	0	0	0	0	2	5	8	5,0	4,8	5,0	5,0
A empresa remunera seus funcionários de forma justa?	0	1	0	0	0	0	0	0	5	9	5,0	4,6	5,0	5,0
Os funcionários se sentem bem e orgulham-se do trabalho que realizam na empresa?	0	0	0	0	0	1	1	1	4	8	4,8	4,7	5,0	5,0
A empresa permite que você participe da tomada de decisão?	0	0	2	2	0	2	2	4	1	2	3,4	3,6	4,0	4,0
A empresa reconhece seu esforço e sua dedicação?	0	0	0	0	0	0	1	2	4	8	4,8	4,8	5,0	5,0
Os funcionários se sentem profissionalmente realizados na função que desempenham na empresa?	0	0	0	0	0	0	4	4	1	6	4,2	4,6	4,0	5,0
Existe igualdade de tratamento entre os funcionários que fazem parte da família e os que não fazem?	0	0	0	2	0	1	3	2	2	5	4,4	4,0	4,0	4,5
A empresa oferece oportunidade de crescimento para que você suba de cargo?	1	1	0	0	0	0	1	2	3	7	4,0	4,4	5,0	5,0
A empresa possui uma política de admissão e demissão?	1	0	1	1	1	2	1	2	1	5	3,0	4,1	3,0	4,5
Há liberdade de diálogo entre gestores e funcionários?	0	0	1		0	0	1	1	3	9	4,2	4,9	5,0	5,0
Os funcionários se sentem parte integrante da companhia?	0	1	0	1	0	0	1	2	4	6	4,8	4,1	5,0	5,0
A empresa oferece um bom ambiente de trabalho? Focando na segurança e satisfação de seus funcionários?	0	1	0	3	0	0	1	1	4	5	4,8	3,6	5,0	4,5
Os funcionários consideram que o fato de empresa ter um refeitório, onde é servido o almoço é um fator decisivo para trabalhar na empresa?	1	1	0	0	0	2	2	1	2	6	3,8	4,1	4,0	5,0
As expectativas que você tinha sobre seu cargo ao seu contrato, foram atendidas?	0	0	0	0	0	0	2	3	3	7	4,6	4,7	5,0	5,0
A empresa contrata funcionários realmente capacitados para desempenharem suas funções?	0	1	0	2	0	0	2	2	3	5	4,6	3,8	5,0	4,5
Ao promover um funcionário, a empresa analisa o perfil dos funcionários e promove aquele que tem mais aptidão e capacidade para desempenhar e função?	1	0	1	1	0	1	0	2	3	6	3,6	4,3	5,0	5,0

* O "G" sinaliza a resposta obtida pelos Gestores, e o "F" a resposta obtida dos Funcionários

Quadro 2: Questionário

Fonte: Dados primários

Ressalta-se que pelo tipo de atividade desempenhada pela empresa, a maioria dos funcionários não estão presentes diariamente na sede da empresa, por isso, foram coletadas 15 respostas de funcionários, que atuam majoritariamente na área de manutenção da frota. E, partindo dessas 15 respostas, ao proceder a tabulação foi feita uma análise e optou-se por descartar 5 respostas.

Isso porque, observou-se que não se configuraram como válidas, pois nestes casos foi atribuída a mesma pontuação a todas as perguntas, por isso, o quadro 2 contém a análise de 10 das 15 respostas obtidas entre os funcionários não familiares. Esta situação não foi observada nas respostas dos gestores. Entre os gestores foram coletadas 5 respostas, sendo 3 delas de sócios e 2 de funcionários familiares que possuem cargos de liderança dentro da hierarquia da empresa e todas foram analisadas nessa pesquisa.

5. ANÁLISE DE DADOS

A empresa objeto de estudo nessa pesquisa atua na área de transporte de commodities por meio de contratos firmados com empresas nacionais e internacionais. Fundada em 1989 a empresa possui, atualmente, uma frota com média de três anos, formada por cavalos mecânicos, bitrens e rodotrens graneleiros e, também, rodocaçambas. Ademais, a empresa possui uma sede administrativa centralizada, na cidade de Maringá-PR, local em são realizadas manutenções gerais nos caminhões e há uma base de abastecimento.

Por se tratar de uma empresa familiar, o processo de gestão e tomada de decisão é de responsabilidade dos membros da família empresária, principalmente pelos filhos do sócio fundador, os quais trabalham na companhia, apesar de o sócio fundador ainda estar presente e participar ativamente. Todavia, no decorrer desses quase 35 anos de história, crescimento e expansão, a empresa precisou contratar pessoas que não fazem parte da família do sócio fundador.

Atualmente, funcionários de origem de famílias externas à do fundador atuam em todas as áreas da empresa, tanto administrativa, quanto na área de manutenção, logística e prestação de serviço. Essas características permitiram a seleção da empresa para este estudo de caso, uma vez que ela se enquadra nos quesitos requeridos.

4.1 Análise Dos Resultados

Como a pesquisa visa analisar as diferenças de percepção entre gestores e funcionários sobre a influência de fatores na permanência em uma organização familiar, o questionário elaborado foi respondido tanto pelos gestores quanto pelos funcionários (quadro 2).

De acordo com Hussain e Rehman (2013), os motivos que fazem um funcionário permanecer em uma empresa podem ser divididos em 8 categorias ('treinamento e desenvolvimento'; 'sistema de comunicação interna'; 'retenção de funcionários'; 'segurança no emprego'; 'desenvolvimento de equipes'; 'empoderamento do funcionário'; 'sistema de recrutamento e seleção'; e 'recompensa e compensação'). Por isso, os 20 itens presentes no questionário foram subdivididos nessas 9 categorias, obtendo-se a seguinte classificação, conforme quadro 3.

Fatores	Questionamentos vinculados aos fatores
Treinamento e desenvolvimento:	A empresa oferece oportunidades de treinamento e desenvolvimento?
	A empresa oferece oportunidade de crescimento para que você suba de cargo?
Sistema de comunicação interna	A empresa deixa claro o que é esperado de cada funcionário dentro da função desempenhada?
	Os funcionários sabem e têm consciência de como são avaliados pela empresa?
	Há liberdade de diálogo entre gestores e funcionários?
Retenção de funcionários	A empresa oferece desafios para você atribuindo novas funções?
Segurança no emprego	A empresa trata seus funcionários de forma justa?
	A empresa remunera seus funcionários de forma justa?

	Existe igualdade de tratamento entre os funcionários que fazem parte da família e os que não fazem?
	A empresa oferece um bom ambiente de trabalho? Focando na segurança e satisfação de seus funcionários?
Desenvolvimento de equipes	Os funcionários se sentem bem e orgulham-se do trabalho que realizam na empresa?
	Os funcionários se sentem parte integrante da companhia?
Empoderamento do funcionário	A empresa permite que você participe da tomada de decisão?
Sistema de recrutamento e seleção	A empresa reconhece seu esforço e sua dedicação?
	As expectativas que você tinha sobre seu cargo ao seu contrato, foram atendidas?
	Ao promover um funcionário, a empresa analisa o perfil dos funcionários e promove aquele que tem mais aptidão e capacidade para desempenhar a função?
Recompensa e compensação	Os funcionários se sentem profissionalmente realizados na função que desempenham na empresa?
	A empresa contrata funcionários realmente capacitados para desempenharem suas funções?

Quadro 3: Classificação

Fonte: Hussain e Rehman (2013)

Vale ressaltar que 2 questões acabaram ficando de fora dessa classificação, por não se encaixarem nas categorias e estas são analisadas de forma individual posteriormente.

A partir disso, foi gerado o gráfico indicando a percepção dos gestores e dos funcionários da empresa, o qual permite analisar similaridade ou divergência de opiniões de gestores e funcionários dentro de cada uma das categorias.

Ao analisar as medianas, é possível verificar a tendência das respostas tanto dos gestores quanto dos funcionários ficou entre 4 e 5. Isto indica que os dois grupos possuem visão similar da empresa. Ou seja, eles consideram que dentro dessas oito categorias a empresa tem um desempenho suficiente para reter seus funcionários.

Entretanto, na categoria de treinamento e desenvolvimento, quando se observa as respostas de cada uma das perguntas individualmente, é notável a divergência de opiniões no tratante da oferta de oportunidade. Isso porque, os gestores julgam que a empresa não oferece tantas oportunidades (mediana 1), enquanto os funcionários discordam, ao terem atribuído a mediana 5. Apesar da avaliação geral positiva em relação quesito de treinamento e desenvolvimento seja bem avaliado, ainda há melhorias que podem ser feitas por parte da companhia.

Seguindo essa mesma linha, a categoria de ‘retenção de funcionários’ é outra em que os gestores têm uma visão diferentes dos funcionários. Enquanto estes indicam estarem sendo desafiados ao receberem novas funções dentro da companhia, aqueles reconhecem a necessidade de oferecer mais desafios a seus funcionários.

Nas categorias ‘sistema de comunicação interna’, ‘empoderamento do funcionário’ e ‘Sistema de recrutamento e seleção’, há uma similaridade de opiniões, sendo esses fatores indicados como bons tanto pelos funcionários quanto pelos gestores. Apesar de alguns gestores apontarem ser possível aumentar o grau de participação dos funcionários no processo de tomada de decisão e, também, melhorar o processo de promoção de cargos, eles também apontaram que nem sempre o empregado mais apto e capacitado é promovido.

Nas categorias ‘segurança no emprego’ e ‘desenvolvimento de equipes’ há uma pequena discordância entre os grupos. Nesse quesito, os funcionários assinalam a possibilidade de melhorias, principalmente na igualdade de tratamento entre os funcionários membros da família empresário e os que não fazem parte da família empresária, bem como aprimorar o ambiente de trabalho, focando na segurança e na satisfação dos funcionários. A opinião dos funcionários corrobora com a afirmação de Spessemili e Almeida (2016) de que a empresa para reduzir sua

taxa de rotatividade deve auxiliar os funcionários na satisfação de suas necessidades a favor da autorrealização desses indivíduos.

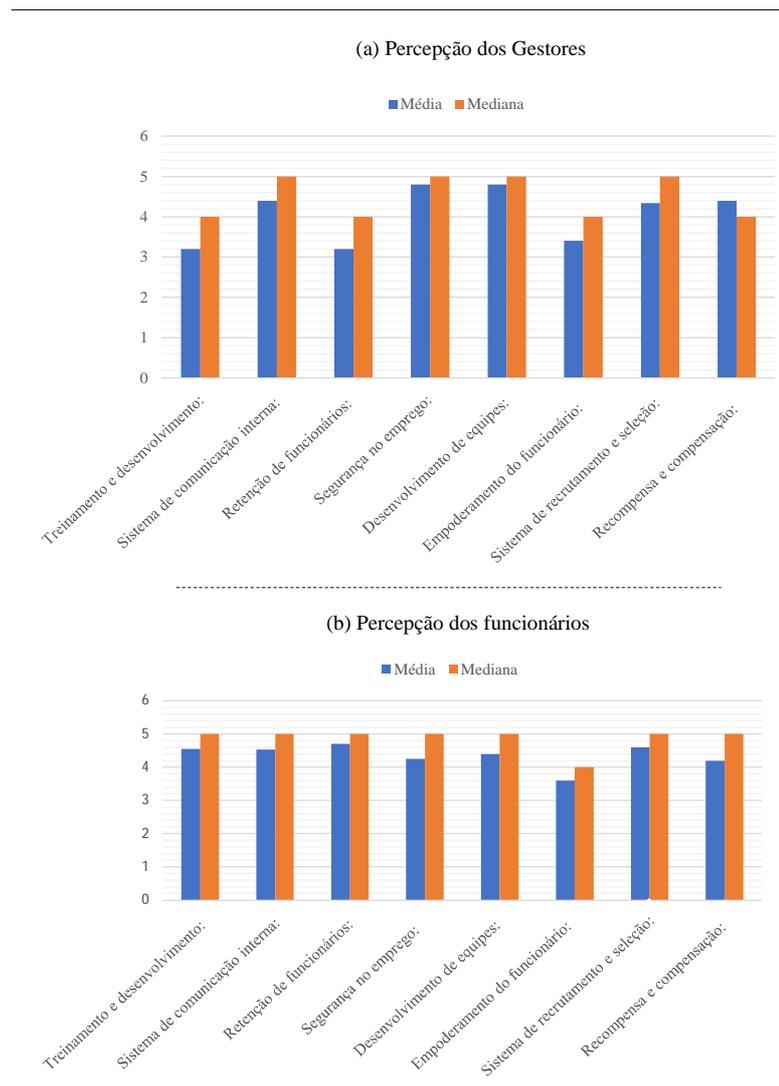


Gráfico 1: Resultado segundo gestores e funcionários quanto as categorias que motivam a permanência de funcionários na empresa

Fonte: Dados primários

A última categoria a ser analisada é a de ‘recompensa e compensação’, que apesar de apresentar médias e mediana não tão diferentes, ainda é possível perceber que, por parte dos funcionários, há a percepção de que nem sempre a pessoa contrata para determinada função é realmente capacitada para desempenhá-la.

Com relação às duas questões que não se enquadraram na classificação apresentada no quadro 3, a primeira delas trata da existência de uma política de admissão e demissão dentro da companhia e a segunda, buscou entender se o fato da empresa possuir um refeitório, no qual é servido almoço é um fator decisivo para a permanência dos funcionários.

Observando as medianas nota-se a diferença de opiniões com relação à primeira questão, uma vez que a tendência das respostas dos funcionários, indicada pela mediana, está em 4,5, enquanto a dos gestores, está em 3. Ou seja, os próprios gestores reconhecem que precisam melhorar o processo de recrutamento e seleção, bem como o processo de avaliação de desempenho dos empregados, para auxiliar na tomada de decisão de futuras demissões.

Todavia os resultados da presente pesquisa divergem dos resultados obtidos por Spesemili e Almeida (2016), pois apesar das duas pesquisas enfocarem o turnover em uma transportada. Spesemili e Almeida (2016) identificaram insatisfação dos funcionários devido por exemplo a remuneração baixa e falta de oportunidade de crescimento; cenário que não se confirma na pesquisa ora realizada.

Com relação à segunda questão, é notável o quanto os funcionários valorizam a existência do refeitório, apesar de os gestores não avaliarem isso como um fator tão decisivo no tratante à permanência dos funcionários. Portanto os gestores consideram que outros fatores poderiam ser mais importantes para os empregados do que a oferta de almoço no refeitório da própria companhia.

Uma outra análise feita, a fim de avaliar a diferença de percepção entre funcionários e gestores começa por separar as questões que tenham a mediana 5 e a média acima de 4,8. Quando esse filtro é aplicado dentro das respostas obtidas juntos aos gestores 6 questões se enquadram (quadro 4 parte 1), enquanto nas respostas nos funcionários, apenas 3 questões são condizentes (quadro 4 parte 2).

Afirmativas	Média	Mediana
Gestores (parte1)		
A empresa trata seus funcionários de forma justa?	5	5
A empresa remunera seus funcionários de forma justa?	5	5
Os funcionários se sentem bem e orgulham-se do trabalho que realizam na empresa?	4,8	5
A empresa reconhece seu esforço e sua dedicação?	4,8	5
Os funcionários se sentem parte integrante da companhia?	4,8	5
A empresa oferece um bom ambiente de trabalho? Focando na segurança e satisfação de seus funcionários?	4,8	5
Funcionários (parte2)		
A empresa trata seus funcionários de forma justa?	4,8	5
A empresa reconhece seu esforço e sua dedicação?	4,8	5
Há liberdade de diálogo entre gestores e funcionários?	4,9	5

Quadro 4: Questões com filtro para mediana 5 em média acima de 4,8

Fonte: Dados primários

A partir disso percebe-se que duas das três afirmativas filtradas nos questionários aplicados com os funcionários, também aparecem quando o filtro é usado junto às respostas dos gestores, indicando que nesses aspectos a percepção dos dois grupos é a mesma. Ao confrontar as médias obtidas junto aos gestores quanto ao pertencimento à companhia e à oferta de um bom ambiente de trabalho (4,8 e 4,8) com as obtidas entre os funcionários (4,1 e 3,6, respectivamente), nota-se há uma diferença de percepção.

Aqui cabe citar que Meurer, Viana e Ferreira (2023) relacionam entre os aspectos considerados como importante para a retenção de funcionários, o trabalho humanizado e o sentimento de pertencimento. Por tanto, no futuro, a companhia pode vir a investigar à fundo os motivos que causam a diferença de percepção com relação a esses aspectos, buscando reduzir a taxa de rotatividade.

Adicionalmente, acerca da liberdade de diálogo, analisando-se as médias, é verificável que os gestores veem o ‘sistema de comunicação interna’ entre eles e os funcionários pode ser melhorada, apesar de já ser considerada boa por ambos os grupos, uma vez que as médias são 4,9 entre os funcionários e 4,2 entre os gestores.

Esse ponto merece a devida atenção especialmente se levado em consideração os apontamentos feitos por Lima, Pozo e Guimarães (2018) ao observarem em seu estudo que a cultura organizacional quando não está em consonância com a administração da companhia, pode

causar tensão e conturbação do ambiente de trabalho e falta de liberdade de diálogo entre funcionários e os seus superiores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises feitas a partir dos dados coletados por meio de um questionário estruturado respondido pelos gestores e funcionários da transportadora objeto desse estudo permitiram verificar a diferença de percepção entre gestores e funcionários quanto à permanência dos funcionários não integrantes da família empresária em uma organização familiar.

Essa diferença é notável quando se analisa as oito categorias que foram estabelecidas por Hussain e Rehman (2013). Isso porque, na opinião dos gestores os fatores que seriam mais importantes para a retenção de um funcionário são: ‘segurança no emprego’; ‘desenvolvimento de equipes’. Enquanto para os funcionários os fatores relevantes seriam ‘retenção de funcionários’ e ‘sistema de recrutamento e seleção’.

Com relação aos fatores que indicam a divergência de percepção entre funcionários e gestores, pode-se citar: ‘treinamento e desenvolvimento’, ‘retenção de funcionários’, ‘empoderamento do funcionário’ e ‘sistema de recrutamento e seleção’ e, vinculado a esses fatores a pesquisa possibilitou identificar que, apesar de companhia realizar investimentos em políticas empresariais, algumas acabam sendo pouco efetivas na redução da rotatividade.

Isto porque houve casos em que os gestores atribuíram importância para tópicos que, no caso desta pesquisa, se mostram como não prioritários aos funcionários, como por exemplo a empresa oferecer um bom ambiente de trabalho (segurança e satisfação) aos funcionários, ou ainda dispor de funcionários capacitados para as funções. Assim como o inverso também ocorreu. Ou seja, existem tópicos que os funcionários consideram relevantes, enquanto os gestores não julgam tão importante como por exemplo, a empresa servir almoço no refeitório e oferecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento.

O enfoque do questionamento de pesquisa era identificar quais as principais diferenças de percepção entre gestores e funcionários em relação aos fatores que influenciam a permanência em uma organização familiar. Isso porque, ao detectar quais fatores são considerados importantes por parte dos funcionários, a empresa pode promover mudanças internas, a fim de melhorar o ambiente de trabalho para aumentar grau de satisfação dos funcionários e, com isso, reduzir o grau de rotatividade.

Todavia a pesquisa indica uma ação a ser realizada pela empresa, dado a divergência de opiniões, seria a de listar ações que os gestores tenham intenção de realizar e antes de implementá-las realizar pesquisa de opiniões junto aos funcionários, pois tal ação poderia auxiliar a promover maior alinhamento entre as duas partes, e a desenvolver ações valorizadas pelos funcionários, o que pode promover melhoria no desempenho das atividades, e por consequência resultar em benefícios para a empresa.

Cabe ressaltar que, na transportadora objeto desse estudo, em média, um funcionário do setor voltado para a manutenção dos caminhões permanece na empresa por 5 anos e meio. Nesse mesmo setor, o funcionário com menos tempo de casa trabalha na companhia há 2 anos, enquanto o mais antigo trabalha há 9 anos. Isto indica que a empresa possui algumas medidas eficazes na hora de reter os funcionários, mas isso não significa que melhorias não possam ser realizadas, pois tal prática se configura como uma ação contínua.

Ao se analisar as respostas dos gestores é visível pontos que merecem mais atenção, como o processo de seleção, pois segundo os gestores nem sempre são os funcionários mais capacitados que são contratados e/ou promovidos. Para auxiliar nesta questão a empresa poderia elaborar um plano de cargos e salários. Isto facilitaria o processo seletivo e, também, deixaria explícito aos funcionários quais elementos são considerados como mais relevantes no processo de promoção interna da companhia.

Para trabalhos futuros, recomenda-se identificar mais empresas do mesmo setor a fim de ampliar o número de empresas participantes da pesquisa a fim de observar se na região estudada as diferenças de percepções se mantêm nas mesmas categorias; outra possibilidade de pesquisa seria desenvolvê-la em setores variados a fim de analisar se há variação na demanda das categorias em função de cada setor a ser estudado.

REFERÊNCIAS

- Cavalcanti, T. M., Medeiros, E. D., Moura, H. M.; Gouveira, V. V., Mariano, T. E., & Moizéis, H. B.C. (2019). Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. *Psicologia: Ciência e Profissão*, (39). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/X4Cm9CPhzCCSxzGfZ9TBVzh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 04 out. 2023
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano*. São Paulo: Grupo GEN. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 17 set. 2023.
- Chiavenato, I. (2021). *Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana*. Rio de Janeiro: Grupo GEN,. E-book. ISBN 9786559771233. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771233/>. Acesso em: 24 set. 2023.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). (2018). *Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego*. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/livro/2017/rotatividade.html>>. Acesso em: 23 set. 2023.
- Hussain, T.; Rehman, S.S. (2013). Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention?. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), p. 3625-3633, 2013
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2018). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24059>. Acesso em: 19 set. 2023
- Klynveld, P., Marwick, G. (2021). *Retratos de Família: Um panorama das práticas de governança corporativa e perspectivas das empresas familiares brasileiras*. KPMG, 4ª edição. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/02/Retratos-Familia.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2023.
- Lima, J. G., Pozo, O. V. C., Guimarães, G. F. (2018). Os Efeitos da Cultura Organizacional na Gestão de Pessoas em uma Empresa Familiar. *Brazilian Journal of Production Engineering*, (4): 3), pp. 206 - 234. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/v4n3_12. Acesso em: 16 ago. 2023.
- Lima, S. M. V., Machado, M. S., & Castro, A. M. G. (2002). Confiança: modos de produção e principais determinantes no relacionamento entre equipes de pesquisa parceiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 2(1), 93-115. Recuperado em 28 de maio de 2024, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000100005&lng=pt&tlng=pt.
- Luz, G. B. , Freitas, E. C. (2013). A importância de profissionalizar a gestão da empresa familiar para sucessão. *Gestão e desenvolvimento*, (10:1), jan.-jun., pp. 31-43, Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5142/514252223003.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2023.
- Matias-Pereira, J. (2016). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 09 out. 2023.
- Meurer, T., Viana, L. F. C., Ferreira, L. B. G. R. (2023) Permanência dos Colaboradores em Empresas Familiares: O que Importa sob a Óptica dos Gestores?. *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, (13): 1), pp. 18-37, jun. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/4863>. Acesso em: 28 maio 2024. doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2023.v13i1.4863>.
- Minayo, M. C. S. (2009). O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. S. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 28 ed, Petrópoles, Rio de Janeiro: Vozes, pp. 9-29.

- Oliveira, D. P. R. (2010). *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN. E-book. ISBN 9788522473076. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522473076/>. Acesso em: 10 out. 2023.
- Patias, T. Z, Wittmann, M. L., Liszbinski, B. B., Balestreri, A. S., Costa, C. F. (2014). Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, (14: 1), pp. 143–170. DOI: 10.18593/race.v14i1.4782. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/4782>. Acesso em: 23 ago. 2023.
- Prodanov, C. C., Freitas, E. C. (2013) *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*, 2ª edição. Novo Hamburgo: Feevale.
- REIS, Cínthia Peixoto. Causas da Rotatividade de Funcionários em Uma Empresa Familiar do Ramo Hoteleiro. Orientador: Dr. Felipe Burle dos Anjos. 2016. *Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Centro Universitário de Brasília Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais- FATECS*, [S. l.], 2016.
- Robbins, S. P.; Judge, T.; Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Samara, G., Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, (60: 5), September–October, pp. 647-655, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.008>.
- Sebastiao, E., Ferreira Junior, A. B., Paula, A., Teixeira, J. M. B., Barbosa, J. M. (2014). Competências para gerenciar uma empresa familiar. *Revista Organização Sistêmica*, (5:3), jan/jun.
- Silva Júnior, S. D., Costa, F. J. (2012). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, (15: 1), pp. 61, 2014.
- Silva, V. F., Lozada, G., Villani, P. M., Ferreira, A. G., Xarão, J. C. (2019). *Gestão de empresa familiar*. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788533500563. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 09 set. 2023.
- Silva, V. L., Uller, C. M., Santos, J. D., Rezende, F. A. (2017). Análise da Motivação ee Pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. *Revista FOCO*, (10: 2), jan./jul., ISSN: 1981-223X
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Grupo A. E-book. ISBN 9788536314945. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536314945/>. Acesso em: 24 set. 2023.
- Spessemili, G. M., Almeida, L. I. R. (2016). Rotatividade de motoristas: estudo de caso em uma transportadora. *Destarte*, (6: 1), pp. 66---87, Vitória, abr. ISSNNon---line: 2237---2113, <http://revistas.es.estacio.br/index.php/destarte>
- Vieira, M. M. F. (2004). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, pp. 13-28.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso*. Porto Alegre: Grupo A. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 04 out. 2023.